

Ewa Rudnicka

Biblioteka Uniwersytecka
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Organizacyjne czynniki wpływu na proces komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w bibliotece akademickiej

Streszczenie: Komunikowanie wewnątrzorganizacyjne to obszar życia pracowniczego niezwykle istotny dla działań przedsiębiorstw. Biblioteka jako organizacja jest strukturą otwartą, co oznacza, że komunikuje się z otoczeniem, ale również że wewnątrz niej zachodzą liczne interakcje mające wpływ na jej relacje zewnętrzne, jak też na obraz biblioteki postrzegany przez owo otoczenie. Porozumiewanie się pracowników bibliotek ze sobą czy w obrębie działów bibliotecznych to dotąd przestrzeń niedostatecznie zbadana przez bibliotekoznawców. Istotą analizy procesu komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w bibliotekach jest odkrycie czynników wpływu na proces komunikacji, a zwłaszcza barier komunikacyjnych zakłócających działania personelu. Artykuł omawia wyodrębnione elementy komunikacyjne wpływające na porozumiewanie się bibliotekarzy akademickich. Celem pracy jest wypuklenie tych czynników, które wywołują zakłócenia komunikacyjne utrudniające pracę osób zatrudnionych w bibliotekach. Autorka w swej analizie oparła się o prace badawcze przeprowadzone w środowisku zawodowym bibliotekarzy polskich, które mogą przyczynić się do identyfikacji barier. Cytując je ukazała realia życia zawodowego i sposoby komunikowania się pracowników bibliotek akademickich. **Słowa kluczowe:** komunikacja wewnętrzna, biblioteki akademickie, kultura organizacyjna, kompetencje komunikacyjne, bariery komunikacyjne.

Komunikowanie to jeden ze znaczących elementów współczesnego zarządzania organizacjami, mający wpływ na efektywność i jakość pracy. Uważa się nawet proces komunikacji za warunek istnienia firm, jako połączenie różnych jej agend¹. Komunikowanie w organizacji należy widzieć jako obszar wielu interakcji, obejmujący zarówno komunikowanie wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Stanley Deetz, wyróżnił trzy sposoby rozumienia terminu komunikacja organizacyjna (komunikacja wewnętrzna):

- zorganizowane w firmie komórki (agendy) kierujące komunikacją w organizacji,
- komunikacja oparta na codziennych kontaktach pracowników przepływająca

¹ Malarski Maciej, *Rola komunikacji organizacyjnej w tworzeniu wizerunku wewnętrznego przedsiębiorstwa*, „Folia Oeconomica”, 2012, nr 265, s. 217.

- między całą strukturą organizacyjną, zjawisko istniejące w każdej firmie,
- komunikacja jako proces określający organizację, wskazujący na panującą w niej kulturę, stosunki międzyludzkie².

Komunikowanie się pracowników to główny nurt komunikacyjny w firmie, obejmujący wszystkie kierunki porozumiewania się w obrębie hierarchii służbowej. Pojęcie „komunikacja wewnętrzna” (*internal communication, organizational communication, employee communication, employee relations, internal public relations, staff communication*) stanowi opozycję do pojęcia „komunikacji zewnętrznej”, czyli relacji organizacji z otoczeniem. Kontekst organizacyjny wyznacza obszar komunikowania się osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, czyli komunikowanie wewnętrzne, którego granice stanowią struktury organizacyjne. Malarski nazywa komunikację wewnętrzną spoiwem wszelkich zamierzeń w organizacji, „(...) podejmowanych inicjatyw w wymiarze skutecznościowym, jak i sposobem utrzymania równowagi wewnętrznej w ramach realizowanych działań w organizacji w wymiarze efektywnościowym”³. Dzięki analizie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej można określić charakter organizacji — implementację nowych sposobów działania, relacje wewnętrzne, a nawet przewidzieć przyszłość w kwestii rozwoju i konkurencyjności na rynku⁴.

Biblioteki w swym wymiarze instytucjonalnym postrzegane są jako organizacje oparte na procesie komunikowania pomiędzy swymi zasobami, także ludzkimi, a szeroko rozumianym otoczeniem. Z reguły ten ostatni rodzaj komunikowania, czyli z odbiorcą zewnętrznym, stoi w centrum ich zainteresowania, jako znaczący dla funkcjonowania biblioteki. Jest on permanentnie analizowany w celu podwyższenia jakości pracy instytucji, która wpływa na relacje z użytkownikami. Biblioteki systematycznie udoskonalają komunikację z czytelnikami, pragnąc zdobyć tym samym ich zainteresowanie, a co za tym idzie — wyższy poziom wykorzystania swych usług.

Należy zauważyć, że tak wnikliwej obserwacji, także naukowej, nie podlega inny rodzaj komunikowania w bibliotece, jakim jest porozumiewanie się wewnątrz organizacji — wśród pracowników. Jedno z nielicznych badań komunikacyjnych w grupie zatrudnionych w bibliotekach zostało przeprowadzone w Bibliotece Uniwersytetu Łódzkiego przez Beatę Leder-Niewolę i Gabrielę Waliszewską⁵. Te-

² Deetz Stanley, *Conceptual foundations*. In: Jamblin Frederic M., Putnam Linda L., *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, 2001, s. 4-5, <https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=DLdyAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+New+Handbook+of+Organizational+Communication.+Thousand+Oaks> [dostęp: 2020-03-16].

³ Malarski Maciej, *Rola komunikacji organizacyjnej w tworzeniu wizerunku wewnętrznego przedsiębiorstwa*, „Folia Oeconomica”, 2012, nr 265, s. 219.

⁴ Welch Mary, Jackson Paul R., *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, „Corporate Communications”, 2007, Vol. 2, no. 2, p. 180.

⁵ Leder-Niewola Beata, Waliszewska Gabriela, *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersyte-*

matykę porozumiewania się organizacyjnego w bibliotece podjęli także Emilia Łepkowska i Grzegorz Kostecki. Skupili się oni jednak na teorii komunikowania pracowniczego w bibliotece, bez podłoża badawczego w grupie zawodowej⁶. Relacje zawodowe w bibliotece, w tym także komunikację wewnętrzną, eksplorowała Maja Wojciechowska. Badania naukowe badaczki w zakresie kapitału społecznego bibliotek wskazują na silne powiązania kultury organizacyjnej, komunikacji pracowniczego i zasobów ludzkich bibliotek. Według Wojciechowskiej bibliotekarze są motorem zmian organizacyjnych, toteż relacje między nimi są kluczowe dla sprawnego działania ich miejsc pracy. To kapitał ludzki „(...) jest odpowiedzialny za wiedzę przechowywaną i przetwarzaną w bibliotece, reguluje relacje wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne, kulturę organizacyjną, buduje markę, kształtuje reputację oraz odpowiada za działania strategiczne”⁷.

Do nielicznej grupy badaczy komunikacji pracowniczego w bibliotekach należy Wiesław Babik, który w swych dociekaniach skupił się na zakłóceniach komunikacyjnych⁸. Badacz podjął temat interakcji między grupami przełożonych i podwładnych, czym znacznie poszerzył zakres badań nad komunikacją w bibliotekach. Kontynuacją rozważań nad zakłóceniami komunikacyjnymi w grupie zawodowej bibliotekarzy jest niepublikowana praca doktorska Ewy Rudnickiej⁹. Tematem dysertacji był szczególnie rodzaj barier komunikacyjnych – milczenie organizacyjne, które dopiero od niedawna stało się przedmiotem zainteresowania naukowców i analityków zarządzania organizacjami¹⁰.

Być może brak wnikliwszej analizy procesów komunikacyjnych występujących wśród pracowników bibliotek wynika z założenia, że skoro umieją oni porozumieć się z użytkownikami to tym bardziej będą to doskonale stosować wobec siebie. Jednym z podstawowych wymogów zawodowych wobec bibliotekarza wszak jest komunikatywność¹¹. Założenie wysokiej kompetencji komunikacyjnej

sytetu Łódzkiego, 2009, http://bg.uwb.edu.pl/archiwum/konferencja2009/materialy/Leder-Niewola.Beata_Waliszewska.Gabriela.pdf [dostęp: 2020-03-16].

⁶ Łepkowska Emilia, Kostecki Grzegorz, *Komunikacja interpersonalna a wizerunek bibliotekarza w nowoczesnej bibliotece*, „EBIB”, 2006, nr 10, http://www.ebib.pl/2006/80/a.php?lepowska_kostecki [dostęp: 2020-03-16].

⁷ Wojciechowska Maja, *Wprowadzenie do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach*. W: Wojciechowska Maja (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*, Warszawa, 2016, s. 72.

⁸ Babik Wiesław, *Bariery i zakłócenia w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi*, „Zarządzanie Biblioteką”, 2011, nr 3, s. 21-35.

⁹ Rudnicka Ewa, *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018.

¹⁰ Zob. Milliken Frances J., Morrison Elizabeth Wolfe, *Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations*, „Journal of Management Studies”, 2003, Vol. 40, iss. 6, p. 1564-1568; Morrison Elizabeth Wolfe, Milliken Frances J., *Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world*, „Academy of Management Review”, 2000, Vol. 25, no. 4, p. 706-725.

¹¹ Zob. Łepkowska Emilia, Kostecki Grzegorz, *Komunikacja interpersonalna a wizerunek bibliotekarza w nowoczesnej bibliotece*, „EBIB”, 2006, nr 10, http://www.ebib.pl/2006/80/a.php?lepowska_kostecki [dostęp: 2020-03-16]; Rudnicka Ewa, Rzempoluch-Pallasch Katarzyna, *Opis stanowiska pracy jako wyraz dbałości o jakość kadr bibliotecznych*. W: Wojciechowska Maja (red.), *Zarządzanie jakością w bibliotece: praca zbiorowa*, Warszawa, 2017, s. 275-288.

kandydata do pracy może wpływać na potraktowanie problematyki komunikacji pracowniczej jako mało istotnej dla działań biblioteki, bo oczywistej.

Komunikacja wewnątrzorganizacyjna jest rodzajem porozumiewania się ludzi w określonym otoczeniu i warunkach. Celami procesu komunikowania w firmie, prócz umożliwienia pracownikom wykonywania zadań zawodowych założonych w planach organizacji, są:

- „kształtowanie tzw. ducha organizacji,
- motywowanie ludzi,
- rozwijanie kultury i wartości organizacyjnych,
- promowanie współpracy,
- budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród personelu,
- zwiększanie stopnia integracji pracowników”¹².

Komunikowanie wewnątrzorganizacyjne warunkowane jest kompetencjami – komunikacyjną i społeczną, których niski pułap wpływa niekorzystnie nie tylko na porozumiewanie się pracowników, ale także na działania firmy. Proces komunikowania przebiegający wewnątrz organizacji to zagadnienie złożone, zależne od wielu czynników. Mając na uwadze środowisko pracy, należy uwzględnić wszystkie wymienione w poniższej tabeli czynniki wpływu na proces porozumiewania się wraz z elementami wynikającymi ze specyfiki organizacji, w tym przypadku biblioteki akademickiej. Będą one wskazywać obszary komunikowania się bibliotekarzy dotknięte zakłóceniami.

| Czynniki wpływu | Elementy i cechy czynników |
|---------------------------|--|
| kultura organizacyjna | normy, wartości, postawy pracowników (lojalność, uczciwość, zaangażowanie, kreatywność, postrzeganie zmian), dystans władzy (autorytet przywódcy, poziom zaufania), indywidualizm/kolektywizm (poczucie wspólnoty) |
| klimat pracy | sprzyjający pracy, panująca życzliwość/empatia, koleżeńskość, zaufanie |
| style zarządzania | skupiony na ludziach, skupiony na zadaniach, nie angażowanie się w kierowanie, skupienie na ludziach i zadaniach w równym stopniu, umiejętność stosowania stylów do wymogów sytuacji, delegowanie uprawnień, konflikty |
| kompetencje społeczne | umiejętność współpracy, umiejętność pomocy innym, znajomość reguł (np. grzeczności)/wartości panujących we wspólnocie |
| kompetencje komunikacyjne | umiejętność jasnego przekazywania komunikatów, słuchanie, empatia, zainteresowanie interlokutorem, umiejętność przekazywania trudnych komunikatów w sposób nie naruszający czyjejs godności |

¹² Rogala Anna, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: praca doktorska*, Poznań, 2013, s. 92, www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf [dostęp: 2020-03-16].

| | |
|-------------------------|---|
| struktura organizacyjna | klarowna budowa hierarchii służbowej, nie nakładanie się kompetencji, współpraca między agendami, elementy poza strukturalne, np. grupy nieformalne/liderzy nieformalni |
| motywacja | zainteresowanie pracą, chęć podwyższania kwalifikacji/osiągania sukcesów zawodowych, budowa kariery zawodowej |

Tab.1. Organizacyjne czynniki wpływu na proces komunikacyjny. Źródło: Rudnicka Ewa, *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018, s. 352.

Komunikowanie jako proces społeczny ma ścisły związek z kulturą narodową, grupą pierwotną, czy w końcu z **kulturą organizacyjną** w miejscu pracy, która determinuje sposoby porozumiewania, określa normy komunikacyjne, tabu itp. Należy zauważyć, że na kulturę organizacyjną oddziałuje kultura, której jednostka doświadcza w drodze życiowych doświadczeń. Z kolei ze strony organizacyjnej ta strona życia organizacji również jest kształtowana, mając u swej podstawy reguły, normy i wartości, którymi kieruje się społeczeństwo. Na kulturę organizacyjną wpływają: typ otoczenia, typ i cechy organizacji, oraz cechy zatrudnionego personelu. Te cztery elementy określają zasady, którymi kierują się pracownicy wykonując swe obowiązki, wyznawane przez nich wartości etyczne, sposoby porozumiewania się tak wewnątrz organizacji, jak i w kontaktach zewnętrznych, a także kształtują wizerunek publiczny firmy. Mogą wzmacniać relacje międzyludzkie, ale równie dobrze mogą je zakłócać, stanowiąc bariery komunikacyjne. Te z kolei „powodują [...] budowanie granic między ludźmi, rozwój stereotypów czy tworzenie mitów kulturowych. Tym samym mogą ograniczać one relacje, utrudniać współpracę i porozumiewanie się pomiędzy zespołami i pojedynczymi pracownikami”¹³.

Według schematu kultury organizacyjnej autorstwa Scheina, jedynie część założeń kulturowych jest jawna, co powoduje, że większość jej elementów nie jest łatwa do określenia, a jednocześnie stanowi czasem zagadkę dla samych pracowników. W zależności od swego charakteru kultura pracownicza wytwarza różne systemy norm i wartości wyznawane przez zatrudnionych. Wpływa na ich postawy, poczucie tożsamości i lojalności wobec firmy, jednocześnie sama będąc w procesie permanentnej kreacji. Ukryte warstwy kulturowej piramidy Scheina wskazują na wiele aspektów, które warunkują zachowania pracowników, a nie są ujawniane, toteż dotarcie do tej części życia organizacyjnego sprawia wiele problemów nie tylko badaczom, ale i zarządzającym¹⁴. Bjerke

¹³ Rudnicka Ewa, *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018, s. 77.

¹⁴ Teoria i model kultury organizacyjnej według Scheina były wielokrotnie analizowane przez teoretyków i praktyków bibliotekarstwa. Zob. Rudnicka Ewa, *Zmiany kultury organizacyjnej biblioteki na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie*, „Forum Biblio-

zgadza się z teorią Scheina o ukrytych składnikach kultury organizacyjnej, kładąc nacisk na rozprzestrzenianie się zasad, wartości i norm kulturowych w organizacji poprzez sieć nieformalnych kanałów porozumiewania. Stanowią one jednocześnie nieujawnioną kontrolę społeczną¹⁵.

Analizowanie kultury organizacyjnej danej biblioteki akademickiej może wskazać na sposób porozumiewania się pracowników, ich system wartości i przyjętą postawę wobec pracy, pracodawcy i współpracowników. Z badań wynika, że kultura bibliotek w Polsce, zwłaszcza uczelnianych, opiera się m.in. na hierarchii i pionowym przepływie informacji, silnym kolektywizmie, dużym autorytecie władzy, tendencji do tworzenia się grup nieformalnych oraz braku współpracy i komunikacji między działami biblioteki¹⁶.

Klimat pracy postrzegany jest jako odrębny element kulturowy, podatniejszy na zmiany, stąd bywa również nazywany barometrem kultury organizacyjnej. David Kolb uznał klimat organizacyjny za sytuację organizacyjną w odbiorze pracowniczym, na którą składają się liczne czynniki, m.in. odpowiedzialność pracowników, ich wymagania, poczucie ciepła i sympatii, poparcia dla działań pracowników¹⁷. Pracownicy, zwłaszcza nowozatrudnieni czy goście (np. praktykanci, wolontariusze, wizytujący), przebywający w danym miejscu pracy, szybko odczuwają klimat pracy jako cechę pozytywną lub negatywną danej przestrzeni. Tangirala i Ramanujam twierdzą, że na klimat wpływa jedność myślenia grupy, zjawisko homogenizacji poglądów wynikające z częstotliwości kontaktów, dzielenia się opiniami, doświadczeniami tej samej rzeczywistości¹⁸. Są to jednocześnie elementy komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, co pokazuje jednoznacznie związek kultury organizacyjnej ze sposobem porozumiewania się w firmie. Biblioteka akademicka jako organizacja wiedzy opiera się na działaniu zespołowym, toteż winna wykazywać się wysoko efektywną komunikacją pracowniczą.

Klimat komunikacyjny bibliotek jest zagadnieniem niezgłębnym przez bibliotekoznawców, jak wskazuje Wojciechowska, zauważając nikłą ilość badań o kulturze organizacyjnej, w której klimat zawiera się¹⁹. Z badań przeprowadzonych przez Bożenę Jaskowską w 2006 r. w bibliotekach akademickich wynika, że należy dokonać rozróżnienia pomiędzy klimatem organizacyjnym bibliotek

tek Medycznych”, 2013, nr 6, s. 267 i dalsze; Wojciechowska Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk, 2014, s. 125-143.

¹⁵ Bjerke Bjorn, *Kultura a style przywództwa: zarządzanie w warunkach globalizacji*, Kraków, 2004, s. 33, 62.

¹⁶ Jaskowska Bożena, *Kultura organizacyjna służb informacyjnych bibliotek akademickich – na przykładzie uczelni ekonomicznych: praca doktorska napisana pod kierunkiem Wandy Pindlowej*, Warszawa, 2007, <http://www.pbc.rzeszow.pl/dlibra/docmetadata?id=1183&from=&dirids=1/> [dostęp: 2020-03-16].

¹⁷ Za: Lubrańska Anna, *Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, nr 1, s. 110.

¹⁸ Tangirala Subrahmaniam, Ramanujam Rangara, *Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate*, „Personnel Psychology”, 2008, Vol. 61, no. 1, p. 44.

¹⁹ Wojciechowska Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk, 2014, s. 141.

uczelnii państwowych i publicznych. W tych ostatnich istnieją silne obawy przed wypowiedaniem własnego zdania, brak komunikacji między agendami bibliotek, a kierownicy komunikują się z podwładnymi za pomocą poleceń i działań kontrolnych. Wyniki tych badań potwierdzają wywiady ankietowe przeprowadzone w 2015 r. w państwowych bibliotekach akademickich, które ujawniają barierę komunikacyjną – milczenie organizacyjne, uniemożliwiające satysfakcjonujący proces komunikacyjny w badanych bibliotekach. Klimat komunikacyjny bibliotek uznany został przez ankietowanych za jedną z przeszkód w porozumiewaniu się ze współpracownikami/przełożonymi. „Bibliotekarze wskazywali na skomplikowaną sytuację i takiż obraz klimatu komunikacyjnego w ich bibliotekach, wiążący się z nikłym wpływem pracowników na działania firmy czy też obawami przed zabranieniem głosu („Z jednej strony dyrekcja oczekuje od nas innowacyjnych pomysłów, jednak nie każdy ma odwagę „wysuwać się przed szereg”, a jeśli już padnie z naszej strony jakaś propozycja to jest niewielka nadzieja, że zostanie wprowadzona w życie”)²⁰.

Środowisko bibliotekarskie dotyka też zjawisko krążących nieformalnych informacji, czyli plotek („przy rozplotkowanym zespole unikam jak mogę wyrażania wszelkich opinii dotyczących konkretnych osób (...)” – z wypowiedzi menadżerów bibliotecznych²¹). Należy zauważyć, że plotki mają swe dwa oblicza i nie zawsze muszą być negatywnym mechanizmem komunikacji międzyludzkiej. „W przedsiębiorstwach charakteryzujących się kulturą organizacyjną opartą na zaufaniu i otwartej komunikacji, plotki mogą przynosić pewne korzyści – zaspokajają potrzebę przynależności, łagodzą niepokoje czy pomagają w zrozumieniu decyzji podejmowanych przez zarządzających. Z kolei w firmach, w których przepływ informacji jest niejasny, a atmosfera pracy negatywna, plotki będą raczej pogłębiać złe stosunki między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, pracownikami i kierownictwem”²².

Z klimatem pracy wiąże się pojęcie **stylów zarządzania**, które ujawniają się zwłaszcza w pionowych relacjach komunikacyjnych, ale nie tylko, ponieważ ich oddziaływanie widoczne jest również w komunikowaniu poziomym i krzyżowym. We współczesnych organizacjach stosuje się różne sposoby weryfikacji cech menadżerów na etapie przyjęcia do pracy, bądź w późniejszym czasie na podstawie systematycznie przeprowadzanych ocen okresowych. Na pozycję kierownika ma wpływ jego formalne umocowanie w strukturze firmy, uczucia, które budzi w otoczeniu (podziw, sympatię, strach), jego kompetencje i wiedza zawodowa oraz osobowość, jaką się charakteryzuje. Wszystkie te źródła władzy mogą powodować sukces bądź porażkę menadżera. Dzieje się

²⁰ Rudnicka Ewa, *Barierzy w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018, s. 294 i dalsze.

²¹ Tamże, s. 265.

²² Rogala Anna, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: praca doktorska*, Poznań, 2013, s. 102, www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf [dostęp: 2020-03-16].

tak, gdyż wywołują one u podwładnych konkretne odczucia związane z posiadaniem bądź brakiem autorytetu i dobrych intencji. Decydują także o uznaniu kogoś za osobę właściwą lub nie na dane stanowisko²³.

Znaczący dla stosowanych w bibliotekach akademickich stylów zarządzania może być sposób wyboru i mianowania menadżerów, opierający się głównie na doświadczeniu zawodowym bibliotekarza. Rekrutacja bibliotecznej kadry zarządczej to jeden z najsłabszych punktów w zarządzaniu polskimi bibliotekami uczelnianymi, czego dowodzą badania Mai Wojciechowskiej. Jak wykazało badanie ankietowe badaczki, od kierowników w polskich bibliotekach wszystkich typów nie wymaga się w momencie nominacji na stanowisko generalnie posiadania wykształcenia czy kwalifikacji menadżerskich (75% odpowiedzi). Aż 67% zarządzających przed podjęciem pracy nie miało żadnego doświadczenia w kierowaniu zespołami²⁴. Od kompetencji osób organizujących pracę w bibliotekach zależy również jakość komunikacji wewnętrznej. Brak znajomości zasad kierowania organizacjami przez bibliotecznych menadżerów może stawiać pod znakiem zapytania kwestię komunikacji między przełożonymi a ich podwładnymi. A, jak uważa Aleksander Potocki, „liderowanie to szczególnie rola komunikacyjna w zarządzaniu wiedzą, w której raz się jest dystrybutorem wiedzy, a w innym przypadku jej odbiorcą”²⁵.

Badania kadry menadżerskiej bibliotek przeprowadzone przez Maję Wojciechowską dowodzą, że dokonują się pewne zmiany w stylach zarządzania bibliotekami w Polsce. Obecnie zarządzający kierownicy biblioteczni umieją pogodzić konieczność wykonania konkretnego zadania z dbałością o pracownika²⁶. Z innych badań wynika jednak pewien rozdźwięk między deklaracją postępowania bibliotecznych menadżerów a odczuciami pracowników. Chęci partnerskiego traktowania pracowników — związanego z otwartą i klarowną komunikacją — ankietowani menadżerowie wykazali podejmując starania mające na celu włączenie podwładnych do podejmowania decyzji. Deklarowali również branie pod uwagę zgłaszanych przez podwładnych problemów. Z kolei niefunkcyjni bibliotekarze zwracali uwagę na faworyzowanie przez zarzą-

²³ Kostera Monika, Kownacki Stanisław, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*. W: Koźmiński Andrzej K., Piotrowski Włodzimierz (red. nauk.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa, 1995, s. 282.

²⁴ Wojciechowska Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk, 2014, s. 287-288. Z badań międzynarodowych wynika, że ten sposób mianowania kadry zarządczej w polskich bibliotekach nie jest wyjątkiem. Oppermann i Webber w swych analizach zwrócili uwagę na braki kierowników w ich wiedzy i kompetencjach psychologicznych i społecznych, ponieważ, według badaczek zwykle przy mianowaniu na stanowisko kierownicze ocenia się jedynie wiedzę fachową kandydata. Zob. Oppermann Katrin, Webber Erika, *Style porozumiewania się w pracy*, Gdańsk, 2007, s. 49-51.

²⁵ Potocki Aleksander, *Komunikacyjne zachowania menadżerów i ich współpracowników w aspekcie generowania i wykorzystania wiedzy w wybranych organizacjach Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2012, nr 896, s. 8.

²⁶ Wojciechowska Maja, *Wprowadzenie do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach*. W: Wojciechowska Maja (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*, Warszawa, 2016, s. 103.

dających wybranych osób i nieuprawnione dzielenie się z nimi wiedzą przeznaczoną wyłącznie dla kierownika²⁷.

Współczesne zarządzanie charakteryzuje się oddaniem części pola organizowania pracy w ręce pracowników, co przejawia się w delegowaniu zadań i uprawnień przez kierowników na pozycje szeregowych pracowników. Samodzielność personelu wnosi do kultury organizacyjnej poczucie spełnienia zawodowego i daje satysfakcję z wykonywanej pracy. Organizacje osiągają cele dzięki kompetencjom swych członków, a to wymaga efektywnej komunikacji i umiejętności nawiązywania kontaktów²⁸. Obecne w bibliotekach akademickich zespoły zadaniowe realizujące projekty unijne, granty ministerialne czy wewnętrzne zadania biblioteki są dowodem na cedowanie części uprawnień na pracowników. Taki sposób zarządzania — poleganie na wiedzy i talentach bibliotekarzy — zaleciła Maja Wojciechowska, zwracając uwagę na pozytywne zmiany w działaniu bibliotek, które zastosowały strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim. To wprowadzało konieczność zmiany w tych bibliotekach relacji wewnątrzorganizacyjnych²⁹.

W obrębie zagadnień związanych ze sposobami zarządzania znajduje się **konflikt** jako zjawisko permanentnie pojawiające się w organizacji. Zarządzanie konfliktem wiąże się z procesem komunikowania jako warunkiem konsensusu. Samo zjawisko charakteryzuje się zaburzeniami relacji pracowniczych, utrudnieniem działań organizacji, wprowadzeniem poczucia zagrożenia i niepewności w codzienną pracę, a także obniżeniem wzajemnego zaufania personelu. Konflikt w pracy może ujawnić się jako sprzeczność poglądów/interesów między jednostkami, grupami pracowniczymi, agendami, a jego zasięg może kształtować się rozmaicie. Dla pracodawcy najważniejsze jest dobro firmy, dlatego umiejętność rozwiązywania lub szerzej — zarządzania konfliktami jest jednym z podstawowych wymagań stawianych menadżerom.

Ingerencja menadżerska w skonfliktowane sytuacje wymaga od kierownika posiadania kompetencji komunikacyjnych na takim poziomie, który pozwoli, by efekt jego pracy był satysfakcjonujący nie tylko dla firmy, ale także dla pracowników. Ci ostatni powinni czuć, iż są aktywnymi uczestnikami komunikacji i mają wpływ na obraz swojego życia zawodowego. Bez sprawnie działającej komunikacji nie uda się rozwiązać problemów, natomiast pozytywnie zakończona sytuacja kryzysowa może przynieść pozytywne skutki, służąc:

- poprawie relacji/systemu komunikacji w pracy,
- wyjaśnieniu spraw, których dotąd nie poruszano i były one zarzewiem permanentnego sporu,

²⁷ Rudnicka Ewa, *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach — na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018, s. 297, 301.

²⁸ Masłyk-Musiał Ewa, *Organizacje w ruchu: strategie zarządzania zmianami*, Kraków, 2003, s. 106.

²⁹ Wojciechowska Maja (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*, Warszawa, 2016, s. 75.

- zwiększeniu zaufania wobec wszystkich uczestników konfliktu (i tu ważna jest osoba kierownika, jako katalizatora zmian),
- zwiększeniu zaangażowania pracowników w procesy pracy,
- pojawieniu się tolerancji jako formy współzycia zawodowego w środowisku zróżnicowanym pogładowo, religijnie, kulturowo itp.³⁰

Sytuacje wywołujące napięcie w pracy mogą wiązać się też z zaburzonymi relacjami pracowników i przełożonych. Najczęściej dotyczą one różnic na tle osobowościowym, wymuszeń lub narzucania swej woli, przydzielania zadań czy też sposobu porozumiewania się przełożonego z pracownikami. Najczęściej do takich sytuacji dochodzi w momencie podważania dotychczasowego stanu rzeczy w organizacji. Mogą to być np. pomysły wysuwane przez osoby, które postrzegane są jako rywale w pracy czy zmiany zagrażające poczuciu bezpieczeństwa w pracy. Bariery są też obawy przed nowym wyzwaniem i towarzyszące temu zażenowanie, wstyd i lęk jako uosobienie braku wiedzy koniecznej do przedstawianych zadań.

Jak wynika ze wspomnianego wcześniej badania nad milczeniem organizacyjnym w bibliotekach akademickich, to właśnie konflikt między pracownikami, bądź obawa przed jego wywołaniem lub zaognieniem stanowią główny powód przemilczania przez bibliotekarzy różnych tematów w pracy³¹. Ankietowani ujawniali wiele istniejących w pracy konfliktów powstałych na różnym tle. Często były one wynikiem zakłóconych relacji z kolegami: „wzajemna niechęć bibliotekarzy różnych pokoleń, brak akceptacji osób zaangażowanych, chętnych do pracy, ambitnych, brak chęci do podwyższania kompetencji przez starszych członków zespołu”³². Należy zauważyć, że konflikty dotyczą również grupę menadżerów bibliotecznych. Interesujący aspekt badania dotyczył postawy unikania kontaktów ze swymi przełożonymi oraz wprowadzania ich w problemy wewnętrzne zespołów o ile nie zachodziła taka konieczność. Udzielone wypowiedzi menadżerów także nie napawają optymizmem. Towarzyszą im obawy przed rozmową z wyższą grupą zarządzających biblioteką: „zdarza mi się [milczeć – aut.] w obecności przełożonego – wynika to z jego niechęci do przyjmowania innych opinii niż własne”³³.

Przywództwo powiązane jest ze **strukturą organizacyjną** w firmie, której kształt i powiązania mają bezpośredni wpływ na działania i rezultaty pracy, a w tym również na sposób porozumiewania się wewnętrznego personelu. Należy zauważyć, że współczesne organizacje dokonują zmian w strukturze, by zwiększyć efektywność pracy i takie zabiegi są zauważalne także w sposobie modelowania struktury organizacyjnej bibliotek akademickich. Według Mai

³⁰ Haber Lesław H., *Management: zarys zarządzania małą firmą*, Kraków, 1996, s. 214.

³¹ Rudnicka Ewa, *Bariera w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018, s. 330.

³² Tamże, s. 270.

³³ Tamże, s. 294.

Wojciechowskiej sposób budowania takiej struktury związany jest z elastycznością działań biblioteki. Zbytня formalizacja może być utrudnieniem w komunikowaniu się pracowników nie tylko w wymiarze technicznym – realizacji zadań, ale także w kontekście niematerialnym – zaufania organizacyjnego³⁴. Struktury biblioteczne powinny być klarowne dla każdego z członków wspólnoty pracy i nie powodować kolizji uprawnień czy obowiązków. Istotna jest współpraca między działami – płynna i efektywna.

Warto podkreślić też znaczenie struktur pozaformalnych, których istnienie nie jest w żaden sposób odnotowane, ale wyraźnie odczuwalne. Są to grupy pracowników nazywane grupami nieformalnymi lub grupami nacisku, które w znaczący sposób wpływają na organizację. Osoby te skupiają się wokół samowładnych liderów, którzy cieszą się większym autorytetem niż mianowani menadżerowie. Bywa, że są to grupy opozycyjne wobec hierarchii służbowej i negatywnie wpływające na wykonywaną pracę czy wizerunek firmy. Mogą też mieć charakter grupy przyjaciół, trzymających się razem, wspierających w realizacji zadań, częściowo współpracujących z kierownikami w zakresie kreowania pozytywnego klimatu pracy. Bjerke zauważa, że owe nieformalne więzi mogą wywierać wpływ na realizację codziennych obowiązków realnych liderów, krępować swobodę ich działań (np. w przypadku powołania kierownika spośród pracowników działu), co przekładać się może na proces podejmowania decyzji oraz stosunki z innymi menadżerami³⁵.

Istnienie grup nacisku w bibliotekach potwierdzają badania wspomnianych wcześniej bibliotekoznawców. Z badań przeprowadzonych w 2015 r. wynika, że „(...) w bibliotekach są zespoły, w których brakuje woli do utrzymywania dobrych relacji, są one [biblioteki – aut.] podzielone na grupy nieformalne, które realizują własne cele w pracy. Atmosfera w pracy przez to bywała wroga, a nawet powodująca wykluczenie jednostki z zespołu, co miało wpływ nie tylko na wykonywanie obowiązków pracy, ale i na stan zdrowia respondentów”. Zauważono także tworzenie się frakcji tzw. dworskich, czyli osób prywatnie związanych z kadrą zarządczą i mających „(...) nieformalny, lecz faktyczny wpływ na procesy biblioteczne w poszczególnych działach, a pośrednio na funkcjonowanie całej organizacji”³⁶. Należy zauważyć, że grupy te w bibliotekach to z jednej strony element konfliktu, a z drugiej stanowią one część nieformalnych struktur instytucji.

Kolejnymi czynnikami wpływającymi na komunikację wewnątrzorganizacyjną są kompetencje pracowników – **kompetencja społeczna** i zawierająca się w niej **kompetencja komunikacyjna**. Kompetencja komunikacyjna doty-

³⁴ Wojciechowska Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk, 2014, s. 282.

³⁵ Bjerke Bjorn, *Kultura a style przywództwa: zarządzanie w warunkach globalizacji*, Kraków, 2004, s. 77.

³⁶ Rudnicka Ewa, *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018, s. 328 i dalsze.

czy uczestników procesu komunikacji i „określa czy dana osoba komunikuje się skutecznie i stosownie do kontekstu”³⁷. Daje się dostrzec w sposobie precyzowaniu wiadomości oraz w umiejętności dostosowania się do reguł komunikowania w danej grupie/społeczności (niestosowne komunikowanie może wywołać tzw. sankcje, czyli negatywne reakcje otoczenia/innych uczestników).

Jak zauważa Ewa Masłyk-Musiał, skuteczny menadżer charakteryzuje się wysokimi umiejętnościami społecznymi polegającymi na wspieraniu komunikacji, czyli życzliwego przekonywania, doradzania, empatycznego postrzegania pracowników. Dobry kierownik sprawia, że podwładni czują się potrzebni firmie. Może też dzięki swych umiejętnościom komunikacyjnym sprawić, że pracownicy nauczą się, czy też odważą się poddawać refleksji własne działania, co stanowi przejaw komunikowania się ze sobą samym³⁸.

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się grupie menadżerów, która jest odpowiedzialna za system komunikowania w organizacji, jednakże — co warto podkreślić — odpowiedzialność za efektywność porozumiewania się spoczywa na wszystkich pracownikach, bez względu na piastowane stanowisko. W nowoczesnym zarządzaniu zaznacza się konieczność upodmiotowienia pracowników, czyli oddania im części władzy. Ma to wpłynąć na ich zaangażowanie, motywację do pracy, ale też spełniać pracownicze potrzeby znaczenia w przestrzeni pracy. Ich umiejętności sprawnego i efektywnego poruszania się po przestrzeni komunikacyjnej odgrywają duże znaczenie.

Motywacja do pracy jest ostatnim wymienionym elementem wpływu na komunikowanie się pracowników, lecz nie mniej ważnym niż pozostałe. Może ona wynikać z potrzeb wewnętrznych pracowników, ale też być efektem pracy przełożonych. Motywowanie jest jednym z zadań menadżerskich i wymaga nie tylko umiejętności rozumienia ludzi, ale również porozumiewania się z nimi. Wiąże się z zaangażowaniem i popieraniem działań przełożonych realizujących potrzeby pracowników, a także z przekonaniem, że firma jest gwarantem bezpieczeństwa pracowników i wsparciem dla ich oczekiwań zawodowych³⁹. Zmotywowany pracownik daje wyraz swej postawie poprzez wymianę komunikatów z menadżerami i kolegami, częściej jest autorem tzw. sprzężenia zwrotnego, czy innowatorem. Jest bardziej widoczny w procesie komunikacji wewnętrznej jako jednostka, której zależy na rozwoju firmy, ale również na rozwoju własnym. Te dwa cele są ze sobą zwykle ściśle skorelowane.

Interesujące w tym kontekście mogą być wypowiedzi pracowników bibliotek udzielone w wywiadach dotyczących milczenia organizacyjnego. Bibliotekarze nie czuli się motywowani przez przełożonych, co deklarowała największa

³⁷ Morreale Sherwyn P., Spitzberg Brian H., Barga J. Kevin, *Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza i umiejętności*, Warszawa, 2007, s. 65.

³⁸ Masłyk-Musiał Ewa, *Organizacje w ruchu: strategię zarządzania zmianami*, Kraków, 2003, s. 77.

³⁹ Rogala Anna, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: praca doktorska*, Poznań, 2013, s. 240, www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf [dostęp: 2020-03-16].

grupa ankietowanych — 38,10%. Uzasadniali swą postawę niechęcią przełożonych do kontaktu z podwładnymi: „Nigdy [nie kontaktuję się z przełożonym — aut.]. Jestem już zwykłym pracownikiem, a dyrektor nie potrafi słuchać szarych podwładnych i zawsze ma rację (...)”. Badani wskazywali nawet „na działania zniechęcające ze strony szefów (uciszanie kogoś, ang. *being silenced*). Nie mieli też świadomości swej roli w nowoczesnej organizacji wiedzy, jaką jest biblioteka”⁴⁰. Niemniej oczekiwali od przełożonych, że będą wykazywać większe starania motywacyjne, co daje optymistyczne prognozy na przyszłość.

Komunikowanie się bibliotekarzy w miejscu pracy to temat niezwykle ważny i wart naukowej eksploracji. Badacze zaznaczają, że porozumiewanie wewnątrzorganizacyjne to pole niedostatecznie zgłębione i traktowane marginalnie⁴¹. Analiza porozumiewania się bibliotekarzy w miejscu może wskazać mocne i słabe strony procesu komunikowania wewnętrznego, zwłaszcza w obszarze zakłóceń. Penetracja barier komunikacyjnych w bibliotekach przyczyni się do zgodnej z rzeczywistością oceny relacji pracowniczych. Dzięki temu biblioteczni menadżerowie będą mogli wprowadzić ewentualne działania naprawcze. Wydaje się, że zmiany dokonujące się w bibliotekach akademickich, począwszy od technologicznych, poprzez organizacyjne i prawne, a skończywszy na demograficznych, skierują zainteresowanie badaczy i kadre zarządzającą do zajęcia się problemem komunikacji wewnętrznej bibliotek. Następstwem analiz obszaru zakłóconego w komunikowaniu pracowniczym bibliotekarzy może być podniesienie kompetencji komunikacyjnych i społecznych zatrudnionego personelu oraz wpływ na poziom zaufania społecznego, a tym samym pogłębienie współpracy między pracownikami i agendami. Wszystko to może zaś wpłynąć na skuteczność pracy bibliotek i satysfakcję zawodową bibliotekarzy.

Bibliografia

- Babik Wiesław, *Bariery i zakłócenia w komunikowaniu się bibliotekarzy z przełożonymi*, „Zarządzanie Biblioteką”, 2011, nr 3, s. 21-35.
- Bjerke Bjorn, *Kultura a style przywództwa: zarządzanie w warunkach globalizacji*, Kraków, 2004.
- Deetz Stanley, *Conceptual foundations*. In: Jamblin Frederic M., Putnam Linda L., *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, 2001, s. 3-46, <https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=DLdyAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+New+Handbook+of+Organizational+Communication.+Thousand+Oaks> [dostęp: 2020-03-16].
- Haber Lesław H., *Management: zarys zarządzania małą firmą*, Kraków, 1996.

⁴⁰ Rudnicka Ewa, *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach — na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018, s. 307, 327, 319.

⁴¹ Rogala Anna, *Determinanty...*, s. 6.

- Jaskowska Bożena, *Kultura organizacyjna służb informacyjnych bibliotek akademickich — na przykładzie uczelni ekonomicznych: praca doktorska napisana pod kierunkiem Wandy Pindlowej*, Warszawa, 2007, <http://www.pbc.rzeszow.pl/dlibra/docmetadata?id=1183&from=&dirids=1/> [dostęp: 2020-03-16].
- Kostera Monika, Kownacki Stanisław, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*. W: Koźmiński Andrzej K., Piotrowski Włodzimierz (red. nauk.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa, 1995, s. 257-310.
- Leder-Niewola Beata, Waliszewska Gabriela, *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych. Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego*, 2009, http://bg.uwb.edu.pl/archiwum/konferencja2009/materialy/Leder-Niewola.Beata_Waliszewska.Gabriela.pdf [dostęp: 2020-03-16].
- Lubrańska Anna, *Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014, nr 1, s. 109-124.
- Łepkowska Emilia, Kostecki Grzegorz, *Komunikacja interpersonalna a wizerunek bibliotekarza w nowoczesnej bibliotece*, „EBIB”, 2006, nr 10, http://www.ebib.pl/2006/80/a.php?lepkowska_kostecki [dostęp: 2020-03-16].
- Malarski Maciej, *Rola komunikacji organizacyjnej w tworzeniu wizerunku wewnętrznego przedsiębiorstwa*, „Folia Oeconomica”, 2012, nr 265, s. 215-224.
- Masłyk-Musiał Ewa, *Organizacje w ruchu: strategie zarządzania zmianami*, Kraków, 2003.
- Milliken Frances J., Morrison Elizabeth Wolfe, *Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations*, „Journal of Management Studies”, 2003, Vol. 40, iss. 6, p. 1564-1568.
- Morreale Sherwyn P., Spitzberg Brian H., Barga J. Kevin, *Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza i umiejętności*, Warszawa, 2007.
- Morrison Elizabeth Wolfe, Milliken Frances J., *Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world*, „Academy of Management Review”, 2000, Vol. 25, no. 4, p. 706-725.
- Oppermann Katrin, Webber Erika, *Style porozumiewania się w pracy*, Gdańsk, 2007.
- Potocki Aleksander, *Komunikacyjne zachowania menedżerów i ich współpracowników w aspekcie generowania i wykorzystania wiedzy w wybranych organizacjach Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2012, nr 896, s. 5-18.
- Rogała Anna, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: praca doktorska*, Poznań, 2013, www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogała_doktorat.pdf [dostęp: 2020-03-16].
- Rudnicka Ewa, *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach — na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich*, Toruń, 2018. — Niepublikowana rozprawa doktorska.
- Rudnicka Ewa, *Zmiany kultury organizacyjnej biblioteki na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie*, „Forum Bibliotek Medycznych”, 2013, nr 6, s. 266-277.
- Rudnicka Ewa, Rzempoluch-Pallasch Katarzyna, *Opis stanowiska pracy jako wyraz dbałości o jakość kadr bibliotecznych*. W: Wojciechowska Maja (red.), *Zarządzanie jakością w bibliotece: praca zbiorowa*, Warszawa, 2017, s. 275-288.

- Tangirala Subrahmaniam, Ramanujam Rangara, *Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate*, „Personnel Psychology”, 2008, Vol. 61, no. 1, p. 37-68.
- Thomkins Phillip K., Wanca-Thibault Maryanne, *Organizational communication: prelude and prospects*. In: Jamblin Frederic M., Putnam Linda L. (eds.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, 2001, p. XVII-2, <https://books.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=DLdyAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+New+Handbook+of+Organizational+Communication.+Thousand+Oaks> [dostęp: 2020-03-16].
- Trębecki Jacek, *Narzędzia komunikowania wewnętrznego w okresie zmian w ocenie pracowników*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 2010, nr 146, s. 111-124.
- Welch Mary, Jackson Paul R., *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, „Corporate Communications”, 2007, Vol. 2, no. 2, p. 177-198.
- Wojciechowska Maja, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk, 2014.
- Wojciechowska Maja, *Wprowadzenie do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim w bibliotekach*. W: Wojciechowska Maja (red.), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi bibliotek w społeczeństwie wiedzy*, Warszawa, 2016, s. 71-79.

Organizational factors influencing the process of internal communication in organization in an academic library

Abstract: Internal communication in organization is an essential area of the employee life that influences the functioning of enterprises. The library as an organization is an open structure, which means that it not only communicates with the environment, but also hosts numerous internal interactions affecting its outside relations and its image perceived by that environment. Communication of library's employees - with each other or within the library sections - is a sphere insufficiently researched by the library science specialists. The essence of the analysis of internal communication in libraries is to discover the factors that influence the process of communication, especially communication barriers disrupting the staff's actions. The article discusses the distinguished communication elements influencing internal communication of academic librarians. Highlighting these factors which cause communicative interference hindering the work of library employees is the aim of the following work. The author have based her analysis on research works, conducted in the professional environment of Polish librarians, which can contribute to the identification of such barriers. By quoting them, the author shows the reality of professional life of an academic library's employees and ways in which they communicate. **Keywords:** Internal communication, academic libraries, organizational culture, communicational competence, communicational barriers.

