

Marta Skalska-Zlat
em. prof. Uniwersytetu Wrocławskiego

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr Ewy Rudnickiej
Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach
– na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich

Problem barier komunikacyjnych jest dobrze rozpoznany i naświetlony w literaturze przedmiotu. Warto jednak zauważyć, że tematyka ta jest niezmiennie aktualna, nie starzeje się, stale pojawiają się nowe bariery utrudniające komunikowanie się, docieranie do potrzebnych informacji i pozyskiwanie ich, stale też pojawiają się nowe sposoby rozwiązywania problemów z nimi związanych, a to z kolei rodzi nowe obszary badań.

Mgr Ewa Rudnicka zajęła się mało jeszcze, zwłaszcza w polskiej literaturze, rozpoznaniem tematem barier w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach, z położeniem szczególnego nacisku na zjawisko milczenia organizacyjnego. Słusznie już we *Wstępie* Autorka podkreśla w jak różnych kontekstach (kulturowych, społecznych), związkach z innymi dziedzinami i dyscyplinami poza bibliotekoznawstwem i informatologią (np.: psychologią, językoznawstwem, filozofią, zarządzaniem organizacją, public relations) problematykę tę można i powinno się rozpatrywać. W związku z tym wyraża nadzieję, że praca może być przydatna nie tylko bibliotekarzom, ale też pracownikom innych instytucji, poprawić organizację wewnętrzną w ich miejscach pracy i ich relacje interpersonalne. Autorka nie tylko dokonała dogłębnej analizy literatury przedmiotu, ale zebrała bogaty materiał egzemplifikacyjny w postaci wypowiedzi respondentów, chociaż uzyskała tylko 4,43% odpowiedzi spośród 2664 rozesłanych kwestionariuszy wywiadu.

Praca składa się z czterech rozdziałów. Dwa pierwsze można uznać za szerokie (może zbyt szerokie?) tło wprowadzające w zasadniczy nurt badań, znajdujących swe odbicie w dwóch kolejnych rozdziałach. Pierwszy z nich – także teoretyczny – naświetla zakłócenia w komunikacji wewnętrznej bibliotek, kolejny i zarazem ostatni z czterech – ocenia na podstawie materiału egzemplifikacyjnego bariery w komunikacji wewnętrznej, w tym dość szeroko różne przyczyny i skutki milczenia organizacyjnego w polskich bibliotekach akademickich. W aneksie Autorka zamieściła kwestionariusz wywiadu, ponadto pracę uzupełniają spisy rysunków, tabel oraz bardzo obszerny, dobrze dobrany zestaw piśmiennictwa, związanego z szeroko pojętą tematyką pracy. Szkoda, że Autorka nie pokusiła się o opracowanie indeksu osób (nazwisk), który byłby bardzo przydatny przy tak

rozbudowanej części teoretycznej dysertacji i odwoływaniu się do tak wielu teoretyków poruszanych kwestii.

W rozdziale pierwszym Autorka w sposób przejrzysty przedstawia pojęcia, schematy, modele, procesy komunikacyjne. Wydaje się, że można było bardziej skrótowo (o ile w ogóle) potraktować tę problematykę, gdyż jest ona doskonale opracowana, tak w piśmiennictwie zagranicznym, jak i polskim, a ponadto tylko niewielka część z omówionych zagadnień wiąże się bezpośrednio z badaniami Autorki. W świetle tego stwierdzenia przesadą było sięganie aż do korzeni rozwoju i poglądów na pojęcie komunikacji, akty i procesy komunikacyjne. Niepotrzebne było też wmieszanie toczącej się w Polsce dyskusji nad nazwami dyscyplin naukowych wyróżnionych przez MNiSzW bądź Centralną Komisję do Spraw Stopni i Tytułów. Tym bardziej, że Autorka analizuje komunikację w bibliotekach nie pod kątem statusu naukowego tej problematyki. Z powodzeniem rozdział ten mógł być połączony z kolejnym, a jeśli już wyodrębniony, to wystarczyło – jak się wydaje – skoncentrować się na zagadnieniach ściśle łączących się z tematyką pracy uwidocznioną w jej tytule (a więc z tym wszystkim, co wpływa na wewnętrzną komunikację w organizacji). Nie oznacza to, że w jakikolwiek sposób neguję potrzebę znajomości wszystkich poruszonych kwestii, bo na pewno wiedza ta była przydatna Doktorantce w toku pracy i znacznie poszerzyła Jej kompetencje, niekoniecznie jednak pewne zagadnienia i oczywistości musiały znaleźć się w dysertacji. Pod względem merytorycznym informacje, które znalazły się w tym rozdziale są na ogół dobrze przez Autorkę wyrażone i opisane, gorzej nieco z problematyką wiążącą się, ale dość odległą od zasadniczego tematu, jak np. teorie matematyczne, choćby Shannona dość naiwnie scharakteryzowane, a pojęcie redundancji nie zyskało odpowiedniej definicji, ogólnie mówiąc.

W rozdziale drugim Autorka rozpatruje bariery w komunikacji wewnętrznej w organizacji. Zaczyna od objaśnienia podstawowej terminologii, odwołując się do definicji słownikowych i sformułowanych przez bibliologów i informatologów oraz specjalistów innych nauk – polskich i zagranicznych. Tak szerokie ujęcie problematyki barier komunikacyjnych ułatwiło wyczerpanie wszystkich czynników wpływających na możliwości komunikacyjne - zarówno łatwość porozumiewania się, jak i zakłócenia występujące w tym procesie. Szczególnie dużo miejsca poświęciła mgr E. Rudnicka wpływowi psychiki ludzkiej na umiejętności przesyłania i odbioru komunikatu (jest to dobry wstęp do objaśnienia efektu milczenia w organizacji).

Nie ustrzegła się Autorka i w tym fragmencie pracy pewnego chaosu, wynikającego głównie z powracania do tych samych wątków w zależności od przyjętej klasyfikacji barier (np.

dotyczących stanu psychicznego członków organizacji), jak i pewnych naiwności w formułowanych opiniach (jak choćby w zdaniu: „W świetle powyższych definicji sprawności w porozumiewaniu się, czyli kompetencji komunikacyjnej, można stwierdzić, że brak lub niski poziom tejże wpływa na jakość porozumiewania się ludzi, a szczególnie na komunikację w miejscu pracy” (s.95) - jest to przecież „oczywista oczywistość”).

Poza innymi pozytywami, istotną zaletą tego rozdziału jest jego wymiar praktyczny, zawiera bowiem wiele cennych wskazówek dla pracowników i kadry kierowniczej, pomaga w zrozumieniu własnych postaw i emocji, szkodliwości pewnych działań, podaje sposoby zapobiegania destrukcyjnym postawom i sytuacjom.

Osobne miejsce poświęca Doktorantka milczeniu organizacyjnemu, które w zależności od ogółu warunków (okoliczności), w jakich znajduje się człowiek może niekiedy przynosić dobre, ale przeważnie złe efekty, na co szczególnie nacisk położyła mgr Rudnicka, bowiem staje się „rodzajem bariery komunikacyjnej oraz sposobem porozumiewania się w miejscu pracy”. W mojej opinii Autorka niepotrzebnie przytacza wszystkie zawarte w słownikach języka polskiego znaczenia terminu *milczenie* i jego pochodnych, rozumienie tego pojęcia przez językoznawców czy literaturoznawców. Tak szerokie potraktowanie tego tematu wykracza poza zakres pracy.

Piśmiennictwa ściśle mieszczącego się w zakresie pracy, zwłaszcza dotyczącego milczenia organizacyjnego, nie ma zbyt wiele; mimo to Doktorantka potrafiła doskonale naświetlić na jego podstawie tę problematykę, a więc odpowiednio je wykorzystać i zinterpretować, zanim na przykładzie badań własnych będzie mogła pogłębić i uzupełnić dotychczasową wiedzę z tego zakresu. Zasadne, pożyteczne i potrzebne są rozważania dotyczące różnic między milczeniem komunikacyjnym a organizacyjnym, ocena powodów i skutków milczenia i/lub przemilczania w akcie komunikacyjnym, jego wpływ na podejmowanie decyzji, omówienie postaw i zachowań jednostek czy grupy zachowującej milczenie w organizacji, opis cech charakterystycznych milczenia organizacyjnego/pracowniczego, jego związków z ciszą organizacyjną, trudności w ocenie motywów zachowania milczenia i/lub ciszy.

Obok tej bariery Doktorantka wymienia wiele innych, które wspólnie z milczeniem wpływają na wewnętrzną komunikację w organizacji, zakres i zasięg jej oddziaływania. Słusznie wiąże te zagadnienia z kompetencjami kadry kierowniczej, zarówno zawodowymi, jak i komunikacyjnymi, słusznie także sugeruje za innymi badaczami dogłębną analizę systemową instytucji w powiązaniu z każdym rodzajem zakłóceń komunikacyjnych, tak aby w pełni zdawać sobie sprawę ze strat dla firmy i jej pracowników.

Z przedstawionych rozważań wynika, jak bardzo trudnym i skomplikowanym problemem jest badanie wewnętrznych barier organizacyjnych, zwłaszcza milczenia. W tym ostatnim przypadku poprawność badań zależy przede wszystkim od prawdomówności pracownika, a także uświadomienia sobie przez niego własnej postawy wobec firmy, przyznania się do motywów, które nim kierują, a nie zawsze jest to łatwe, nie zawsze chce się w ten swój świat – niekiedy wstydlivy – wprowadzać badacza. Z kolei badacz musi uzbroić się w narzędzia, które będą mu pomocne w zdobyciu zaufania pracowników, odkryciu ewentualnych fałszerstw w ich wypowiedziach, powinien więc mieć także przygotowanie psychologiczne i pedagogiczne, co pozwoli na sformułowanie odpowiednich pytań, odpowiednio je powiązać, aby sprawdzić czy są ze sobą kompatybilne i wzajemnie się potwierdzają.

Komunikacja wewnętrzna w bibliotekach ma podobne cechy jak w innych firmach, ale posiada też swoją specyfikę. Stara się to udowodnić Autorka w rozdziale poświęconym bibliotekom akademickim. Komunikacja z otoczeniem jest jednym z najważniejszych zadań biblioteki, niewątpliwym wpływ na poprawność i odpowiedniość tych kontaktów mają związki między pracownikami i sposoby porozumiewania się ich ze sobą, także milczenie. We wprowadzeniu mgr E. Rudnicka - ciekawie i kompetentnie - naświetla wpływ zmian strukturalnych w bibliotekach na komunikację wewnętrzną, dostrzegając w nich słusznie cechy pozytywne, takie jak łączenie pracowników w zespoły zadaniowe, stawianie przed nimi nowych wyzwań, „zmuszanie” do integracji, sprawdzania się w niecodziennych sytuacjach. Szeroko omawia kontakty na linii pracownik – menedżer, menedżer – pracownik. Podkreśla pozytywny wpływ na działalność firmy (biblioteki) kontaktów wykraczających poza macierzystą placówkę, zdobyte w ten sposób doświadczenia i informacje przyczyniają się do lepszej organizacji wewnątrzbibliotecznej.

Rozwija też wątki poruszone już wcześniej, przy omawianiu barier (rozdział 2.), jak np. pracownicze sposoby komunikowania się (horyzontalny, ukośny...), co spowodowało nieuniknione powtórzenia omawianych ponownie, choć z innej strony, kwestii. Ponadto byłoby korzystniej dla przejrzystości narracji, gdyby Autorka skupiła się na przykładach dotyczących komunikacji wewnętrznej samych bibliotek akademickich, bo przecież ich dotyczy rozdział, a nie wracała do piśmiennictwa omówionego w poprzednich rozdziałach (np.: prace Milliken, Morrisom, Bowen, Costa...) o szerszym tle. Dlatego istotniejsze są w tym miejscu opinie samej Doktorantki o sposobach pozyskiwania i wyboru kadry menadżerskiej, ich przygotowaniu do pełnienia tej roli i stylach pracy, umiejętności kreowania i wspierania działań pracowniczych, budowaniu autorytetu, relacjach z

pracownikami. Z powodu niewielkiej liczby publikacji związanych ściśle z tematyką dysertacji można potraktować dość szerokie wynurzenia Autorki o relacjach zewnętrznych biblioteki za właściwy wstęp do Jej własnych komentarzy o ich wpływie na stosunki wewnętrzne oraz do omówienia publikacji na zasadniczy temat.

Poprzez doskonałą znajomość literatury przedmiotu i własne trzydziestoletnie doświadczenie pracownicze i menedżerskie w bibliotece akademickiej Autorka głęboko wniknęła w niełatwą problematykę mało rozpoznanej – jak już wcześniej zaznaczono – komunikacji wewnętrznej w bibliotekach. Mogła więc kompetentnie opracować schemat, strategię, metodykę badań własnych. Skupić się na najistotniejszych według Niej obszarach badań, w tym trudnym do rozpoznania zjawisku spirali milczenia. Tak więc głównym celem wg słów Autorki „była próba diagnozy środowiska zawodowego bibliotekarzy akademickich pod kątem barier w komunikacji wewnętrznej biblioteki, zwłaszcza milczenia pracowniczego”. Narzędziem badawczym stał się anonimowy, rozsyłany internetowo kwestionariusz wywiadu. Sformułowała go w taki sposób, aby pozyskać szczegółową wiedzę na pytania badawcze dotyczące odczuć i opinii pracowników i menedżerów o funkcjonowaniu systemu komunikacji wewnętrznej w miejscu pracy, relacjach między pracownikami i menedżerami, trudnych sytuacjach pracowniczych, samooceny pracowników, powodów niewypowiadania się na tematy zawodowe i wręcz milczenia pracowniczego (ciszy pracowniczey). Miało to doprowadzić do rozpracowania „złożonych relacji komunikacyjnych grupa-jednostka, jednostka-przełożony, grupa-przełożony, grupa-grupa”. Chciała też Doktorantka dowiedzieć się na ile pracownicy i menedżerowie są zgodni w swoich odczuciach w kwestii porozumiewania się w miejscu pracy. Anonimowość i brak osobistych kontaktów z respondentami miały zapewnić szczerłość wypowiedzi, chociaż Autorka zdawała sobie sprawę, że rezygnuje w ten sposób z możliwości bezpośrednich kontaktów w celu uzupełnienia otrzymanych odpowiedzi lub pozyskania większej liczby ankietowanych osób. Innym zabiegiem było formułowanie treści w części pytań w sposób pośredni (pytania pośrednie), aby respondent nie czuł oporu przed udzieleniem szczerzej odpowiedzi; ten typ pytań pomocny był także w przypadku, gdy pytanie bezpośrednio mogłoby brzmieć zbyt drastycznie. Temu samemu celowi - czyli daniu swobody wypowiedzi przy pytaniach trudnych - służył brak uszczegółowienia części pytań. Szczerłość wypowiedzi miał też zapewnić brak pytań wartościujących.

Przedmiotem badań stało się 59 publicznych bibliotek akademickich podległych MNiSzW. To był słuszny wybór, głównie ze względu na ustabilizowaną sytuację prawno-

ekonomiczną, ustalone i sprawdzone zasady funkcjonowania i co się z tym wiąże zazwyczaj długi czas działania tych instytucji.

W interpretacji wyników pomocne było zastosowanie metody mieszanej: jakościowo-ilościowej. Zawarcie w kwestionariuszu prawie wyłącznie pytań otwartych na pewno utrudniło Doktorantce pomiary odpowiedzi, jednak już na wyrost można powiedzieć, że doskonale sobie z tym problemem poradziła.

Mgr Rudnicka właściwe badania poprzedziła rozprawdzeniem sondażowego formularza wywiadu w bibliotekach uczelnianych, nie biorących udziału w badaniu zasadniczym, co pozwoliło jej na sprawdzenie poprawności pytań zawartych w kwestionariuszu oraz ich udoskonalenie.

Jak już wcześniej zauważono Doktorantka zebrała tylko 4,43% odpowiedzi i chociaż należy uznać ten materiał za reprezentatywny, to wydaje się, że można było wydłużyć czas oczekiwania na wypełnienie kwestionariusza przynajmniej do trzech miesięcy; być może zabieg ten przyczyniłby się do pozyskania większej liczby odpowiedzi.

W sposób bardzo komunikatywny i kompetentny Doktorantka objaśniła jakie aspekty zachowań pracowniczych szczególnie ją interesują, w jaki sposób pytania łączą się ze sobą w logiczne grupy, aby można było pogłębić i uszczegółowić obszar badań. Dzięki temu mogła skategoryzować opinie i nadać im odpowiednie kody, dążąc jednak do redukcji grup, jeśli tylko okazywało się to możliwe.

Zastosowany przez Doktorantkę podział na odpowiedzi kadry kierowniczej (45 osób, tj. 35% wszystkich respondentów) i szeregowych pracowników (84 osoby) pozwolił na wypunktowanie osobno dla każdej z obu grup różnic w osądzie na badane kwestie, różnic w ocenie wzajemnych stosunków pracowniczych, kompetencji i doświadczeń zawodowych. Kwestionariusz w sposób pełny i odpowiedzialny wypełniło 129 osób, w tym 113 kobiet i 16 mężczyzn. Rozumiem, że w metryczce kwestionariusza zamieszczono pytanie o płeć tak jak to się zwykle czyni, sędzę jednak, że mogło się ono przyczynić do zmniejszenia populacji wypowiadających się mężczyzn, gdyż w części bibliotek i/lub działów mogli być jedynymi przedstawicielami tej płci, a ich odpowiedzi mogły zdradzić kto jest ich autorem. Wniosek doktorantki, że zawód jest sfeminizowany jest oczywisty na co wskazują składy osobowe poszczególnych bibliotek. W sumie wstępna charakterystyka respondentów pozwala na dobrą orientację dotyczącą ich płci, wieku, stażu pracy w bibliotece, w dziale, ustaleniu proporcji kobiet i mężczyzn menedżerów i podległych im szeregowych pracowników.

Wyniki zostały przedstawione w szeregu tabel i wykresów obszernie i kompetentnie skomentowanych. Analiza zebranego materiału, zwłaszcza przyjrzenie się

odpowiedziom udzielonym na każde pytanie przez respondentów obu grup potwierdziło, że Autorka doskonale dała sobie radę z poprawnym formułowaniem pytań otwartych. Dzięki temu mogła równie poprawnie zakodować, dokonać wielostronnego podziału i interpretacji zebranego materiału. Doskonale też poradziła sobie z ciekawymi skądinąd odpowiedziami niepełnymi, wieloznacznymi, o „podwójnym dnie”, które albo włączała – z właściwym uzasadnieniem - do jednej z wyróżnionych kategorii albo do - także interesująco opisanej - grupy „inne odpowiedzi”. W przypadkach skrajnych nie obawiała się przyznać do trudności z interpretacją danej odpowiedzi.

Należy podkreślić umiejętność tworzenia przez mgr Ewę Rudnicką portretu psychologicznego respondentów, wniknięcia w ich postawy zawodowe, odczucia, lęki i obawy i na tej podstawie wysnuwania uogólniających wniosków. Pomocna w tym była także jeszcze jedna cecha Doktorantki, mianowicie zdolność odnalezienia w odpowiedzi na konkretne pytanie informacji łączących się z innymi pytaniami i wykorzystanie ich do rozbudowania i poszerzenia obrazu komunikacji wewnętrznej w bibliotece/bibliotekach. Dostrzeżenie sprzeczności w wypowiedziach, szczególnie dotyczących relacji pracowniczych, pozwoliło mgr E. Rudnickiej na wykrzycie „miejsc”, których dotyczyła cisza organizacyjna. Szczególnie cenne - oprócz szczegółowej interpretacji odpowiedzi udzielonych na każde z pytań – jest zestawienie ich w sześć bardzo trafnie dobranych grup, obrazujących różne aspekty komunikacji wewnętrznej. Dzięki temu Autorka jeszcze wnikliwiej mogła przedstawić niuanse relacji pracowniczych, stosunek kadry kierowniczej (menedżerów) do pracowników i pracowników do menedżerów, stosunki między pracownikami w dziale, stopień wzajemnego zaufania, emocje ujawniające się w różnych sytuacjach pracowniczych, reakcje na nieetyczne zachowania i/lub popełniane pomyłki, oceny dotyczące systemu komunikacji w miejscu pracy, indywidualne opinie o miejscu pracy i stosunku do pracy, opinie pracowników o ich wpływie na zmiany i przyszłość bibliotek.

Panoramiczny i krzyżujący się sposób opracowania wyników badań przez Doktorantkę pogłębił wiedzę o istniejących w bibliotekach barierach komunikacyjnych: formalnych i interpersonalnych, różnych oczekiwaniach kadry menedżerskiej i szeregowych pracowników dotyczących sposobów wzajemnego informowania się, przyczynach ograniczenia aktywności komunikacyjnej pracowników, w tym wpływie silnego dystansu władzy na zmniejszający się stopień ich aktywności, co w rezultacie prowadzi do niepełnej identyfikacji z jednostką (organizacją), w której znaleźli zatrudnienie. Słusznie mgr Ewa Rudnicka wysnuła wniosek, że mimo istnienia w wielu kwestiach milczenia organizacyjnego,

nie jest ono na tyle intensywne i głębokie, aby zagrażało funkcjonowaniu biblioteki i podstawowym procesom komunikacyjnym w bibliotece.

Ostateczne wyniki badań przyniosły także bardzo istotne informacje o poziomie organizacyjnym biblioteki, niedostatkach komunikacji wewnętrznej, co w sumie dało nieocenioną wiedzę w jakim kierunku powinny zmierzać zmiany w celu polepszenia organizacji biblioteki, zapewnienia lepszych warunków pracy, zadowolenia z jej wykonywania.

Reasumując stwierdzam, że mgr Ewa Rudnicka osiągnęła zamierzony cel, tj. w sposób kompetentny i wszechstronny naświetliła problem barier w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach akademickich, ze szczególnym uwzględnieniem problemu milczenia organizacyjnego. Tym samym wypełniła istniejącą lukę w dotychczasowych badaniach podejmowanych w Polsce, nie obejmowały one bowiem tego zagadnienia. Rozprawa doktorska przyniosła więc – jak już podkreślono – nową, istotną wiedzę, którą będzie można spożytkować do lepszej organizacji komunikacji wewnętrznej przede wszystkim w bibliotekach, ale także może być ona przydatna innym typom instytucji.

Biorąc powyższe pod uwagę stwierdzam, iż praca pod tytułem *Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich* czyni zadość wymaganiom, jakie rozprawom doktorskim stawia obowiązująca ustawa o stopniach i tytułach naukowych, a tym samym stanowi podstawę dopuszczenia mgr Ewy Rudnickiej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.



Wrocław, 27 sierpnia 2018 r.