

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Ewy Rudnickiej**  
**pt. „Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie**  
**badań w polskich bibliotekach akademickich”**

**1. Aktualność tematyki**

Rozprawa doktorska mgr Ewy Rudnickiej zatytułowana: „Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich”, napisana pod kierunkiem dr hab. Marzeny Świgoń, prof. UWM, na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, to opracowanie wpisujące się w nurt szeroko rozumianej komunikacji zawodowej. Doktorantka te pojemne zagadnienie postanowiła ograniczyć do barier występujących w miejscu pracy, swoje badania koncentrując wokół bibliotek akademickich. Problematyka komunikacji jest często i chętnie podejmowana przez bibliologów, jednak większość prac dotyczy relacji z użytkownikami (m.in. prace M. Kisilowskiej, J. Jerzyk-Wojteckiej, W. Babika i in.). Tymczasem relacje wewnątrzorganizacyjne stanowią ważne pole badawcze, istotne z punktu widzenia efektywności biblioteki i satysfakcji zawodowej jej pracowników, które jak dotąd nie doczekało się systematycznej naukowej analizy. Czyni to Doktorantka, posiłkując się opracowaniami innych badaczy. Autorka bazowała na literaturze bibliologicznej oraz dopełniającej ją literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu. Sięgnęła też po prace językoznawców, filozofów i socjologów, co dodatkowo wzbogaciło dyskurs. Jak pisze sama Autorka: „Nadrzędnym celem rozważań podjętych w niniejszej rozprawie jest scharakteryzowanie barier w komunikacji w kontekście zawodowym” (s. 1) i dalej: „dokonano próby postawienia diagnozy komunikowania się pracowników wybranych

bibliotek akademickich w Polsce pod kątem zachodzących w nich nieprawidłowości – barier w komunikacji, zwłaszcza milczenia organizacyjnego” (s. 5).

Tematyka podjęta przez Doktorantkę jest nie tylko aktualna naukowo, lecz również posiada duży potencjał aplikacyjny – odpowiednio wykorzystane wyniki badań mogą posłużyć kadrze kierowniczej bibliotek w rozwiązywaniu problemów zarządczych. Sam tytuł rozprawy został wybrany trafnie, zaś badania Autorki uzupełniają lukę w polskiej literaturze poświęconej organizacji bibliotek.

## **2. Charakterystyka rozprawy**

Rozprawa doktorska przedstawiona do oceny przez Doktorantkę, licząca ogółem 375 stron, została podzielona na cztery rozdziały główne, wstęp, zakończenie i materiały uzupełniające (bibliografię, spis rysunków, spis tabel i aneks zawierający kwestionariusz wywiadu). Trzy pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, zaś czwarty stanowi prezentację wyników badań własnych. Dwa pierwsze rozdziały, które można określić jako teoretyczno-wprowadzające – zostały napisane w ujęciu ogólnorganizacyjnym, natomiast dwa ostatnie koncentrują się na bibliotekach. Układ ten należy uznać za przejrzysty i logiczny.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym: „Proces komunikacji wewnętrznej w organizacji – zagadnienia wstępne”, zaprezentowano podstawowe terminy i pojęcia, opisano proces komunikacyjny oraz czynniki wpływające na komunikację w organizacji. Autorka swoje rozważania rozpoczęła od przedstawienia definicji komunikacji w ujęciu różnych autorów, szkół i dyscyplin, wskazała na różne jej funkcje oraz czynniki techniczne, emocjonalne i fizyczne, determinujące proces komunikacji. Następnie analizie poddała komunikację pracowniczą, a w jej ramach komunikację wewnętrzną. Przedstawiła wybrane modele komunikacyjne, konteksty komunikacyjne oraz zagadnienia związane z ogólnie rozumianym procesem komunikacji, jak np. kompetencje komunikacyjne, sprawność komunikacyjna, komunikat, kanały komunikacyjne, zakłócenia komunikacyjne, czy intencjonalność i interpretacja komunikatów. Zilustrowała także zjawisko komunikacji na tle kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego. Jak wynika z powyższego, rozdział ilustruje rozwój badań związanych z komunikowaniem się ludzi i ma charakter ogólnoprzeładowy. Jest to rozdział napisany dobrze, w którym Autorka konsekwentnie dokonuje przeglądu kolejnych zagadnień. Myślę jednak, że mógłby on mimo wszystko zawierać pewne odniesienia do sytuacji bibliotek, jakieś nawiązania lub choćby krótkie

przykłady, które wzbogaciłyby pracę. Czytelnik nie miał by wówczas wrażenia, że tekst ogranicza się jedynie do zreferowania zagadnień z zakresu teorii komunikacji.

Rozdział drugi został zatytułowany: „Bariery w komunikacji wewnętrznej w organizacji”. Wedle zasady przyjętej przez Autorkę, każda kolejna część rozprawy stanowi zawężenie zagadnień podjętych wcześniej w pracy. Mechanizm ten widać również w przypadku rozdziału drugiego, który traktuje o problemach w komunikacji – jego zakres tematyczny jest więc już znacznie zawężony względem rozdziału pierwszego, nadal jednak są to rozważania ogólne, które w niewielkim tylko stopniu odwołują się do bibliotek. Doktorantka szczegółowo omówiła w nim problematykę zakłóceń w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, w tym m.in.: bariery komunikacyjne (wewnętrzne i zewnętrzne), szum informacyjny, klasyfikacje barier według różnych autorów, zagadnienie przestrzeni komunikacyjnej oraz różnego rodzaju zagadnienia szczegółowe, jak np. teorię interpersonalnego oszustwa, czy narcyzm konwersacyjny. W podrozdziale drugim szerzej opisała milczenie organizacyjne, traktując je jako rodzaj bariery komunikacyjnej. Przedstawiła definicje milczenia i ciszy, ich rodzaje, rolę milczenia w akcie komunikacyjnym, czy też pejoratywne i konstruktywne znaczenie milczenia. Doktorantka słusznie, w pierwszej kolejności omówiła milczenie w kontekście aktu komunikacyjnego, by następnie przejść do przedstawienia milczenia organizacyjnego. Opisała również zagadnienie tzw. tabu pracowniczego, czyli termin, który używany jest na określenie tematów, które w organizacjach pomijane są milczeniem. Szkoda, że nie ma tu nawiązania do bibliotek i tekstów, które odnoszą się bezpośrednio do tych instytucji, choć jak można przypuszczać założeniem było by rozdział drugi charakteryzował się wyższym poziomem ogólności. Ponadto Autorka wskazuje na różne przyczyny milczenia organizacyjnego, m.in. akceptację działań organizacji (tzw. milcząca zgoda) lub przeciwnie – poczucie strachu w miejscu pracy. Wspomina o toksycznej komunikacji i kulturze nieufności, wynikającej z braku zaufania w stosunku do kadry kierowniczej. W ciekawy sposób ilustruje teorię spirali milczenia autorstwa Elizabeth Noelle-Neumann i proponuje jej wykorzystanie na potrzeby teorii organizacji. Rozważania przedstawione w tym podrozdziale są szczególnie istotne, ponieważ badania empiryczne, przeprowadzone w polskich bibliotekach związane są właśnie ze zjawiskiem milczenia organizacyjnego. Rozdział drugi kończy się analizą wpływu barier komunikacyjnych na działalność organizacji. Autorka szczegółowo opisuje wpływ barier komunikacyjnych na działalność organizacji, w tym wpływ strategii niezabierania głosu w ważnych sprawach na zaangażowanie pracowników oraz relacje ze współpracownikami, jak również konsekwencje milczenia pracowniczego dla jednostki.

Rozdział 3, podobnie jak rozdział 1 i 2 ma charakter teoretyczny, lecz jako pierwszy uwzględnia specyfikę działalności bibliotek, choć Autorka nadal pisze: „Przedstawiono w nim różne sposoby porozumiewania się pracowników i przełożonych – stosowane w polskich organizacjach, także w bibliotekach” (s. 7). Rozdział ten został poświęcony komunikacji wewnętrznej w bibliotekach i jej zakłóceniom. Zaprezentowano w nim formalne i nieformalne sposoby komunikacji bibliotekarzy, normy służące organizacji pracy, kodeksy etyki, regulaminy itp.

Za najcenniejszy i najciekawszy zarazem uważam ostatni – czwarty rozdział pracy, prezentujący wyniki badań Autorki. Za główny cel przyjęła ona stworzenie diagnozy środowiska zawodowego bibliotekarzy akademickich pod kątem barier w komunikacji wewnętrznej, a zwłaszcza milczenia pracowniczego. Dodatkowo sformułowała 16 szczegółowych pytań badawczych (s. 229-230). Badaniami zostało objętych 59 bibliotek akademickich, z kadrą liczącą w przybliżeniu 2900 pracowników, zaś materiał badawczy stanowiło 129 kwestionariuszy wywiadu. Szkoda, że Doktorantce nie udało się uzyskać większego zwrotu ankiet, ponieważ średnio dwie ankiety na jedną instytucję to liczba niewielka, która nie do końca obrazuje badane zjawisko. Równocześnie trzeba nadmienić, iż w tego typu badaniach nie jest łatwo zgromadzić bogate dane badawcze, ponieważ pojawiają się różnego rodzaju bariery i obawy ze strony personelu bibliotecznego, zdarza się również, że przełożeni blokują uczestnictwo w tego typu badaniach, bojąc się negatywnych odpowiedzi i opinii na swój temat. Przypuszczenie to może potwierdzać bardzo wysoki odsetek odpowiedzi ze strony kadry kierowniczej w stosunku do kadry niekierowniczej. W tym kontekście niezwykle cenne byłoby powtórzenie w przyszłości badań na innej grupie badawczej, być może w innym typie bibliotek. Wspomniany rozdział oceniam bardzo wysoko. Autorka dowiodła w nim swoich kompetencji badawczych, tj. umiejętności formułowania pytań badawczych, selekcji i grupowania danych, prowadzenia analizy i wreszcie wyciągania wniosków z uzyskanego materiału. Opis przeprowadzonego badania został wykonany poprawnie, metodycznie. Równocześnie, uzyskane wyniki są zbieżne z konkluzjami innych autorów (tj. np. występowanie w bibliotekach wysokiego dystansu władzy, brak sformalizowanych systemów komunikacji wewnętrznej, preferowanie przez pracowników bibliotek postaw gwarantujących poczucie bezpieczeństwa, niechęć do aktywnego uczestnictwa w dyskusjach i prezentowania własnego stanowiska i in.).

### 3. Ocena pracy

Pracę mgr Ewy Rudnickiej oceniam pozytywnie. Autorka wykazała się dużą dociekliwością w analizowaniu podjętego tematu. Uporządkowała bogaty materiał badawczy (teoretyczny i empiryczny). Niewątpliwą zaletą dysertacji jest bardzo staranny przegląd badań, obejmujący różne nurty, dziedziny i dyscypliny. Przyjęte w pracy ujęcie badawcze można uznać za pionierskie w polskim bibliotekoznawstwie, choć jak sama Doktorantka przyznała – można odnaleźć pojedyncze artykuły sygnalizujące analizowane w pracy zagadnienie.

Do najważniejszych osiągnięć naukowych Autorki, udokumentowanych w rozprawie, zaliczam:

- Przeprowadzenie diagnozy środowiska zawodowego bibliotekarzy akademickich pod kątem barier w komunikacji wewnętrznej, a zwłaszcza milczenia pracowniczego.
- Wyodrębnienie sześciu elementów organizacyjno-komunikacyjnych, mających kluczowe znaczenie dla komunikacji wewnętrznej biblioteki (tj. wymiar kultury dystansu władzy, organizacja pracy biblioteki i komunikacja wewnętrzna/interpersonalna, relacje z przełożonymi, relacje ze współpracownikami, uczestnictwo w komunikacji wewnętrznej, osobisty stosunek do pracy).

Autorka nie ustrzegła się jednak pewnych błędów. Praca w mojej opinii wymaga korekty stylistycznej, pojawiają się bowiem myśli niejasne lub zbyt długie, o trudnym do uchwycenia sensie. Autorka stosuje nagminnie zdania wielokrotnie złożone – nie zawsze w prawidłowy sposób. Zdarzają się też nieprawidłowe formy czasowników i przymiotników, powtórzenia oraz różne inne drobne błędy (w tym też typowo edytorskie). Nie są to jednak na tyle poważne uchybienia by utrudniały odbiór treści. Warto równocześnie nadmienić, iż liczne wtrącenia i dygresje, przykłady z literatury i kultury, którymi operuje Autorka podnoszą walor estetyczno-literacki pracy, dowodząc równocześnie erudycji Doktorantki i jej wiedzy, znacznie wykraczającej poza ściśle określoną tematykę pracy. Jest to cecha dojrzałych autorów, którzy mają doświadczenie w pisaniu tekstów naukowych. Przykłady wspomnianych błędów zamieszczam poniżej:

- s. 3 – „publikacje o teorii spirali milczenia Elisabeth Noelle-Neumann, prezentująca jeden z motywów milczącej postawy pracowników”
- s. 4 – „Bariery w komunikowaniu się pracowników [...] nie są [...] zbyt bogato opracowane”

- s. 4 – „Odnalezione w literaturze analizy przeprowadzonych badań przeprowadzone były metodami ilościowymi”
- s. 4. – „Badanie tego typu zjawisk w miejscu pracy jest wydaje się koniecznością”
- s. 110 – „...to w miarę postępowania badań następowało rozwój teorii zjawiska”
- s. 110 – „Samo pojawienie się słowa *milczenie* w definicji można wiązać w wcześniejszymi badaniami Noelle-Newman i jej teorię spirali milczenia”
- s. 142 – „w dużej mierze zależą one od prawidłowej komunikacji i atmosfery pracy, w tym właśnie ze zjawiskiem ciszy pracowniczej”
- s. 168 – „Charles H. Cooley zamieścił pismo, druk, książkę, prasę w mechanizmach komunikacji psychicznej” itd.

Choć Doktorantka bardzo sprawnie prowadzi swój wywód to nie ustrzegła się także nadmiernego nawiązywania do działalności firm komercyjnych oraz stosowania sformułowań zapożyczonych z literatury z zakresu zarządzania, które – w mojej opinii – nie powinny się znaleźć w takiej ilości w pracy z zakresu bibliotekoznawstwa. I tak na przykład na stronie 149 pisze: „Mimo, iż pracownicy są częścią firmy, to jednak należy zauważyć, że wynik zaburzeń w porozumiewaniu może być dla nich odmienny niż dla firmy” – uważam, że Autorka powinna jednak skupić się na problemach bibliotek, gdyż prac dotyczących komunikacji w firmach komercyjnych napisano już wiele i przytaczanie ich w niewielkim stopniu poszerzy wiedzę czytelników w zakresie funkcjonowania instytucji bibliotecznych i nie wniesie nowych ustaleń w dziedzinie bibliologii. Ponadto traktowanie terminów „biblioteka” i „firma” jako synonimów uważam w pracy naukowej za niewłaściwe/nieprecyzyjne. Na kolejnych stronach Doktorantka pisze:

- s. 154 – „Zakłócenie przeprowadzania zmian w organizacji to poważny problem wpływający nie tylko na bieżące funkcjonowanie firmy, ale przede wszystkim na jej przyszłe losy i relacje z innymi podobnymi organizacjami”
- s. 156 – „...co świadczy o jeszcze większym problemie komunikacyjnym w firmie”
- s. 171 – „Kierownictwo dzisiejszych bibliotek jest zainteresowane zaangażowaniem swoich podwładnych w działalność firmy”
- s. 185 – „Włączanie pracowników do wspólnego zarządzania biblioteką nie tylko zmniejsza szanse pojawienia się milczenia jako przejawu strachu w organizacji. Przede wszystkim angażuje personel emocjonalnie w procesy decyzyjne, co zbliża do celów organizacji i utożsamia z firmą”

- s. 230 – „Jak bibliotekarze szeregowi i kadra kierownicza odczuwają swą jednostkową przydatność w firmie?” itd.

Taki styl pisania powoduje, że czytelnik może odnieść wrażenie, iż problem bibliotek pojawia się w pracy „przy okazji”, jako dodatek do rozważań na temat zarządzania organizacjami komercyjnymi, nie zaś jako jej sedno.

Pomimo wskazanych uchybień uważam, że praca mgr Ewy Rudnickiej stanowi cenne opracowanie, poszerzające wiedzę na temat komunikacji w bibliotekach akademickich, zaś Autorka zrealizowała założone cele pracy w postaci stworzenia diagnozy środowiska zawodowego bibliotekarzy akademickich pod kątem barier w komunikacji wewnętrznej, a zwłaszcza milczenia pracowniczego. Z uwagi na unikatowość przeprowadzonych badań sugeruję – po odpowiedniej korekcie – opublikowanie materiału (w formie książki lub artykułu).

#### 4. Wnioski

Recenzowana rozprawa mgr Ewy Rudnickiej zatytułowana „Bariery w komunikacji wewnętrznej w bibliotekach – na przykładzie badań w polskich bibliotekach akademickich”, napisana pod kierunkiem dr hab. Marzeny Świgoń, prof. UWM, stanowi istotny wkład Autorki w rozwój badań nad komunikacją wewnętrzną w bibliotekach. Przeprowadzone analizy mają istotne znaczenie poznawcze i mogą stanowić podstawę dla dalszych prac dotyczących tej tematyki. Oceny tej nie umniejszają uwagi zawarte w punkcie 3 niniejszej recenzji, które związane są w dużej mierze z formą wywodu, nie zaś z błędami w przeprowadzonych badaniach.

Dlatego na tej podstawie stwierdzam, że **opiniowana praca spełnia warunki i wymagania stawiane rozprawom doktorskim, określone w artykule 13 pkt. 1 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65 poz. 595 z późn. zm.) a także w stosownych rozporządzeniach i przepisach wykonawczych. Stawiam więc wniosek o dopuszczenie rozprawy doktorskiej mgr Ewy Rudnickiej do publicznej obrony przed Radą Naukową Wydziału Nauk Historycznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.**

*Maja Wojciechowska*