nr 9 /2016 ISSN 2299-565X
ELEKTRONICZNE CZASOPISMO BIBLIOTEKI GŁÓWNEJ UNIWERSYTETU PEDAGOGICZNEGO W KRAKOWIE

Wpływ komunikacji interpersonalnej na wizerunek biblioteki

Agnieszka Folga

Biblioteka Główna Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie

Streszczenie

W artykule przedstawiono kwestie związane z komunikacją interpersonalną i jej wpływem na kształtowanie wizerunku biblioteki. Ukazano także rolę efektywnej komunikacji w budowaniu kultury organizacyjnej jednostki oraz w pracy zespołowej.

Słowa kluczowe

komunikacja interpersonalna, komunikacja w organizacji, wizerunek biblioteki, biblioteka, praca zespołowa

Właściwością współczesnego społeczeństwa jest ciągła transformacja w wielu sferach życia, która wymaga od ludzi odpowiedniego nadążania za nią i uwzględniania czynników, które przynosi. Intensywność zmian społecznych, kulturowych i technologicznych wpływa na rozwój społeczności i kształtuje zadania stawiane jednostkom, a rozwój w jednej dziedzinie życia wymusza potrzebę zmiany w innym zakresie. Wobec tego na przełomie ostatnich lat zmieniające się i konkurencyjne środowisko nieustanie nakłada na organizacje nowe role, które, aby mogły sprawnie funkcjonować, muszą wypracować sposób elastycznego dopasowania się do wymogów otoczenia.

W tych niestabilnych warunkach działają także biblioteki, które zobligowane są do ustawicznego postępu i efektywnego poszukiwania kierunku rozwoju, dzięki któremu będą instytucjami atrakcyjnymi dla środowiska. Jakość i skuteczność ich funkcjonowania zależy od umiejętności dostosowania się do bieżących i przyszłych potrzeb społecznych, a także zdolności do ich ciągłego zaspakajania. W związku z tym stale muszą podejmować działania, które przyczynią się do ogólnego rozwoju biblioteki oraz uatrakcyjnienia oferty, a także utrzymania jej dominacji na rynku. Przystępując do realizacji tych zadań, należy pamiętać, że kluczową rolę w jednostce odgrywa czynnik ludzki, który bezpośrednio wpływa na sukces powziętych założeń. W organizacji żadne działanie nie odbywa się bez ludzi, którzy spełniają w niej różne role i biorą odpowiedzialność za powierzone im zadania. Wszelkie zmiany są możliwe, jeżeli instytucja posiada kompetentnych pracowników, którzy potrafią właściwie wykorzystać posiadaną wiedzę oraz umiejętności.

W celu zwiększenia efektywności pracy podmioty powołują zespoły składające się z pracowników mających zrealizować powierzone im projekty. Coraz większy nacisk kładzie się na pracę zespołową, gdyż zatrudnieni poprzez kolektywne działania zastępują osobiste priorytety wspólnymi koncepcjami. Przez zespół rozumie się dwie lub więcej osób, współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu [1]. Intencją tworzenia zespołów jest rozwiązywanie problemów zbyt czasochłonnych bądź niemożliwych do wykonania przez jedną osobę. Dodatkowo wydajność zespołów jest lepsza niż pojedynczych osób, ponieważ w ich skład wchodzą jednostki o różnych kompetencjach, zapatrywaniach oraz zawodowych doświadczeniach, a także odmiennej osobowości. Przedsiębiorstwa, tworząc zespoły, chcą osiągnąć dwa główne cele: lepszą efektywność pracy pracowników oraz polepszenie sytuacji pracy, tak aby umiejętności pracowników i ich wiedza jak najlepiej odpowiadały zadaniom, które mają do wykonania oraz by umożliwiały rozwój każdego pracownika [2].

Jeżeli przeniesiemy zagadnienia pracy zespołowej oraz komunikacji interpersonalnej na obszar biblioteki to musimy pamiętać, że stworzenie dobrego zespołu, który efektywnie spełnia założone cele jednostki, jest procesem długofalowym i trudnym oraz zależy od wielu czynników. Między innymi właściwa wymiana informacji jest nieodzownym elementem każdego zespołu i jest niezbędna podczas współpracy. Komunikacja jest procesem organizowania wiadomości i środków przekazu w celu tworzenia znaczenia [3]. Natomiast komunikacja interpersonalna określana jest jako proces kierowania komunikatami oraz środkami przekazu w celu tworzenia znaczenia w interakcjach między ludźmi w kontakcie osobistym lub społecznym [4]. Kultura organizacyjna biblioteki związana jest z komunikacją, która przyczynia się do właściwego funkcjonowania, a także umożliwia realizację jej zadań. Dzięki niej można zwiększyć skuteczność działań, stworzyć zgrany zespół, zapewnić odpowiednią atmosferę, a także zbudować wizerunek. Właściwa komunikacja jest ważnym elementem w budowaniu porozumienia pomiędzy ludźmi i powinny o nią dbać osoby reprezentujące kadrę zarządzającą.

Każda biblioteka posiada własny sposób komunikacji, który został przez nią wybrany, uwzględniając swoje założenia. Dobra komunikacja ma podłoże wewnątrz organizacji, a jej rola jest nieoceniona, ponieważ wpływa na motywację oraz wyniki pracy. W celu wykreowania właściwego wizerunku biblioteki nie wystarczy stosować się tylko do odpowiednich działań marketingowych. Należy pamiętać, że w jednostce kluczową rolę odgrywa efektywna komunikacja, która wpływa na kulturę organizacyjną, tworząc korzystną atmosferę. Zadowolony bibliotekarz będzie identyfikował się z miejscem pracy, a tym samym będzie je reklamował na zewnątrz, kreując w ten sposób korzystny jej wizerunek.

W związku z tym, że największy wpływ na obraz biblioteki mają pracownicy, muszą być oni informowani o procesach, które w niej zachodzą, aby nie wykonywali pracy mniej efektywnie, a ich gotowość do realizowania zadań nie była obniżona. Istotne jest, aby otrzymywali informacje w odpowiednim czasie, gdyż dbałość o skuteczną komunikację wewnątrz zespołu pracowniczego jest dobrym sposobem na poprawę jakości pracy. Koniecznie należy podjąć takie działania, które pozwalałyby na przepływ wiadomości w sposób szybki i właściwy w celu uniknięcia konfliktów oraz nieporozumień. Dodatkowo komunikaty powinny być

wyczerpujące, aby rozwiewały wątpliwości i zapobiegały tworzeniu się plotek. Wobec tego należy rozmawiać z pracownikami, odpowiadając na ich pytania, a także informować ich o ważnych wydarzeniach oraz o realizacji nowych zadań. Jeśli zatrudnieni są informowani o planowanych działaniach, to wówczas nie boją się zmian, gdyż zostali na nie przygotowani. Ponadto będzie wzrastać ich zaangażowanie w pracę oraz zapanuje lepsza atmosfera, która zniweluje poczucie niezrozumienia. Personel powinien mieć możliwość aktywnego uczestnictwa w życiu biblioteki poprzez wyrażanie własnych opinii, aby mógł utożsamiać się z jej celami i wartościami. W trosce o wizerunek należy również utrzymywać właściwe relacje z byłymi pracownikami, a także potencjalnymi, gdyż oni też kształtują opinię, o byłym lub ewentualnym miejscu pracy przekazując informacje o niej na zewnątrz. Niezwykle istotny jest dialog kadry zarządzającej z pracobiorcami, ponieważ dzięki niemu można zyskać lojalność osób zatrudnionych.

Komunikacja wewnętrzna w organizacji jest ważnym narzędziem budowania kultury organizacyjnej i przeciwdziałania kryzysom wewnętrznym [5]. Pracownicy na bieżąco muszą otrzymywać wiadomości dotyczące biblioteki, jak i poszczególnych oddziałów. Przekazywane informacje, jeśli nie są poufne, powinny być kompletne, rzetelne oraz zgodne z rzeczywistością. Efektywna wymiana komunikatów wpływa na właściwe działanie jednostki, a poziom wiedzy o niej kształtuje aktywną postawę pracowników. Istotne jest, aby zatrudnieni nie dowiadywali się o ważnych dla biblioteki sprawach ze źródeł zewnętrznych.

Istnieje wiele sposobów, aby wewnętrzna komunikacja była sprawna, mogą to być między innymi tablice informacyjne, forum pracowników, a także e-maile. Jednak należy mieć na uwadze to, że w kwestiach, które wymagają głębszego wyjaśnienia komunikacja e-mailowa nie jest najlepszą formą i może prowadzić do nieporozumień. Wybierając ten rodzaj kontaktu, trzeba pamiętać, aby jasno sformułować cel wiadomości oraz stworzyć precyzyjny tytuł. W związku z tym, że poczta elektroniczna pełni nadrzędną rolę w porozumiewaniu się, dbałość o wpisanie tytułu e-maila jest niezbędna. Za sprawą precyzyjnego tytułu oszczędzamy czas odbiorcy, który nie musi domyślać się, czy wiadomość ma charakter priorytetowy, czy jest mniej istotna. W celu uniknięcia niejasności konieczne jest zadbanie o właściwy dobór słów, a treść wiadomości powinna być zwięzła oraz charakteryzować się przejrzystością i czytelnością. Warto także nie poruszać w jednej wiadomości zbyt wielu tematów, gdyż e-mail nie sprzyja wielowątkowym rozważaniom. Komunikacja e-mailowa wiąże się ze swego rodzaju dwuznacznością w związku z tym, że nie mamy możliwości przekazania w niej nastroju i emocji. Wobec tego należy zwracać uwagę na dobór słów, aby przekaz był zgodny z intencjami nadawcy. Rozwój technologii wpływa na szybkie przekazywanie informacji, co zapewne ułatwia pracę, ale nie zastępuje bezpośredniego kontaktu. Nad właściwą wymianą wiadomości należy stale pracować i ją poprawiać, chociażby poprzez wybór odpowiedniego kanału komunikacyjnego.
Dodatkowo pracownikom powinno się także zapewnić możliwość komunikacji zwrotnej. Poprzez nią można podnieść jakość współpracy w zespole, efekty pracy, a także komunikację i relacje. Informacji zwrotnej może udzielić kierownik pracownikowi, jak również pracownik kierownikowi. Celem jej jest między innymi likwidacja problematycznych zachowań, a dodatkowo może być podstawą do poznania przez pracownika opinii na temat swojej pracy.

Aby informacja zwrotna została udzielona w sposób prawidłowy, powinna spełniać warunki takie jak: pozytywna intencja; aktualność – reakcja tuż po wydarzeniu; regularność; precyzyjność; prywatność; mówienie w pierwszej osobie; koncentracja na 1-2 kwestiach; mówienie też o pozytywach; zasugerowanie przykładowego rozwiązania; sprawdzenie wyników [6]. Podczas udzielania informacji istotne jest, aby nasz komunikat nie był złośliwy, a także żeby wystosować go zaraz po danym wydarzeniu. Udzielając informacji zwrotnych na bieżąco, uniemożliwiamy kumulowanie się toksycznych emocji. Dodatkowo nasz komunikat powinien być konkretny i pozbawiony słów: nigdy, zawsze, wszyscy, ktoś, inni. Negatywne słowa muszą być skierowane tylko do osoby, której dotyczą, a pochwałę warto okazać publicznie. Należy także przekazywać informację w pierwszej osobie i nie poruszać zbyt wielu tematów, jak również zaproponować ewentualne rozwiązanie problemu oraz sprawdzić efekt. Informacja zwrotna, jeśli nawet zawiera negatywny przekaz, powinna zaczynać się od unaocznienia atutu.

Wobec tego, że dobra komunikacja między członkami zespołu przyczynia się do odniesienia sukcesu, należy o nią bezwzględnie dbać. Zespół osiągnie zwycięstwo, jeżeli jego członkowie efektywnie komunikują się poprzez wyjaśnianie wszystkich niedomówień, rozwiązywanie problemów oraz koncentrowanie się na wyznaczonych celach. Bibliotekarze powinni rozwijać umiejętności porozumiewania się i nad nimi pracować, ponieważ wiele problemów w bibliotekach związanych jest z brakiem kompetencji komunikacyjnych. Jeżeli człowiek posiada umiejętności komunikacyjne wówczas potrafi porozumiewać się z innymi, rozwiązywać konflikty, a także budować relacje interpersonalne. Kompetencje komunikacyjne są niezbędne, jeśli pracujemy w zespole, a szczególnie gdy nim zarządzamy.

W zespole lider tworzy sposób komunikacji, który najczęściej zostaje przejęty przez jego członków. W pracy zespołowej podczas realizacji zadań tworzą się więzi społeczne, a na efektywną komunikację wpływa między innymi odpowiednie nastawienie porozumiewających się osób. Zatem bezkonfliktowe porozumiewanie się odgrywa nadrzędną rolę, a błędy w komunikowaniu mogą przysporzyć wiele problemów. Trudności związane z komunikacją mogą leżeć zarówno po stronie kadry zarządzającej, jak i pracowników. Jeżeli pomiędzy kierownikiem, a jego zespołem nie ma zaufania, wówczas współpraca będzie bardzo trudna. Istnieją sposoby budowania zaufania, jednak jest to praca ciężka i należy pamiętać o tym, aby w zespole były ustalone klarowne zasady współpracy. Zawsze należy wyjaśnić wszystkie niedomówienia, aby nie było miejsca na niepotrzebne domysły. Pracownicy powinni mieć możliwość swobodnego wyrażania swoich odczuć, potrzeb oraz obaw. Ustalonych zasad trzeba przestrzegać, a także należy wiedzieć jakie czynniki motywują zespół, a jakie demotywują. Budowanie zaufania jest długotrwałym i trudnym procesem, tym bardziej że jeden zły ruch może wpłynąć na jego utratę. Rozmowa jest niezmiernie istotna i konieczne jest zachęcanie członków zespołu, aby poprzez nią rozwiązywali problemy.

Dobra komunikacja jest odpowiedzialna za atmosferę w zespole, która natomiast wiąże się z motywacją do pracy i wpływa na jej wyniki. W bibliotece za komunikację odpowiada kadra zarządzająca, a jeśli ona popełnia błędy, wówczas zespół nie ma pozytywnych wzorców. Kierownik tworzy i proponuje określone formy zachowania, a także zasady komunikacji i zawsze najważniejszy dla niego powinien być zespół oraz

jego cel. Jeżeli przełożony nie potrafi komunikować się z zespołem, to takie uwarunkowanie odbije się na efektach pracy.

W zespole każdy powinien zostać wysłuchany przez innych, a jego zdanie powinno być wzięte pod uwagę. Jeśli pracownicy nie mają możliwości wypowiedzenia swojego zdania, to w efekcie nie czują się związani z wykonywanym zadaniem. Wówczas w zespole brakuje poczucia jedności, które przenosi się na aktywną postawę wykonujących prace. Rozmowa jest filarem dobrej współpracy i błędy spowodowane złą komunikacją mogą przyczynić się do wielu problemów. Brak zaufania pomiędzy kierownikiem, a jego zespołem skutkuje bardzo trudnym współdziałaniem i w konsekwencji przekłada się na wynik, a w dalszej kolejności na realizację założeń biblioteki. Należy pamiętać, że jeśli członkowie zespołu nie mają trudności ze skutecznym komunikowaniem się między sobą, wówczas osiągają sukcesy. W celu usprawnienia komunikacji należy organizować spotkania z pracownikami, dbać o zwrotną informację, delegować zadania i odpowiedzialność, a także przywiązywać uwagę do spójności komunikatów oraz umiejętności słuchania pracowników. Podczas wymiany wiadomości, często pojawiają się zakłócenia, które nazywane są błędami komunikacyjnymi. Zalicza się do nich: złe zrozumienie; różnice językowe; różnice w postrzeganiu; intencje i emocje; niespójność komunikacji werbalnej i niewerbalnej; brak zaufania oraz różnice wynikające z odgrywanych ról lub obejmowanych stanowisk [7].

W komunikacji powinno się także zwrócić uwagę na umiejętność budowania komunikatów spójnych pod względem werbalnym i niewerbalnym. Jeżeli mowa ciała będzie wysyłała przekaz inny, niż informacja zawarta w słowach to istnieje możliwość, że wiadomość zostanie niewłaściwie odebrana. Brak integralności pomiędzy przekazem słownym, a niewerbalnym może być sygnałem ostrzegawczym dla rozmówcy. Do zachowań, które oznaczają pozytywne emocje, dobre intencje i wzmacniają przekaz werbalny, zalicza się: utrzymywanie kontaktu wzrokowego; otwarte dłonie; wyprostowaną sylwetkę; odsłoniętą klatkę piersiową, szyję i twarz; stawanie lub siadanie z przodu, tak by być widocznym dla wszystkich; uśmiech; skierowanie ciała w stronę rozmówcy; mówienie w sposób płynny spokojnym, dobrze słyszalnym głosem, spokojny, bezgłośny oddech [8]. Natomiast do grupy zachowań, które pogłębiają negatywny przekaz i obrazują negatywne emocje, należą: unikanie kontaktu wzrokowego; zaciśnięte pięści; zmarszczone czoło lub brwi; zasłanianie szyi, twarzy, klatki piersiowej rękami; chowanie się w tłumie; nadmierna nerwowość i sztywność ruchów; mówienie zbyt cicho lub zbyt głośno, urywanymi zdaniami; płytki lub głośny oddech [9].

Warto też zwrócić uwagę na słuch i słyszenie, które są także istotnymi elementami w procesie komunikacji. Ważna jest umiejętność słuchania, która powinna cechować się aktywnością oraz kierować do uchwycenia sensu wypowiedzi rozmówcy. Słyszenie jest procesem automatycznym, przebiegającym pasywnie, a słuchanie jest świadomym procesem wymagającym zwracania uwagi na znaczące dźwięki i ich wychwytywanie [10]. Niejednokrotnie słuchając, nie słyszymy, a spowodowane to jest zamyśleniem, czy brakiem koncentracji. W uważnym słuchaniu często przeszkadzają nawyki, do których należą: porównywanie siebie i swojej sytuacji do sytuacji rozmówcy; snucie domysłów; myślenie o tym, co się powie za chwilę; przerywanie czyjeś wypowiedzi; słuchanie wybiórcze; negatywne osądy; odpływanie;

sprzeciwianie się; brak umiejętności przyznania się do błędu; zmiana tematu; rozproszenia z zewnątrz; krytykowanie treści niezwiązanych z treścią komunikatu [11]. W celu doskonalenie umiejętności efektywnego słuchania warto okazać rozmówcy uwagę, podsumować jego wypowiedź, nie przerywać, nie osądzać, uśmiechać się, potakiwać, a także powtarzać to, co powiedział. Dzięki parafrazie mamy możliwość uchwycenia właściwego przekazu komunikatu, a także uniknięcie błędnej interpretacji z uwagi na fakt, iż myśl od razu zostaje wyjaśniona przez dyskutanta.

Przekazując wiadomość wskazane jest, aby podjąć trud i aktywność sprzyjającą zrozumieniu jej poprzez uzyskanie informacji o odbiorcach, przygotowanie wypowiedzi oraz wykorzystanie swoich kompetencji, a także kontrolowanie okoliczności zewnętrznych. Jeżeli znamy grupę odbiorców, do której kierujemy naszą informację, to w następnym kroku należy zadbać o dopasowanie do niej wypowiedzi. Podczas przygotowywania komunikatu należy zwrócić uwagę na następujące kwestie, aby: nie starać się powiedzieć wszystkiego tylko skupić na konkrecie, którego dotyczy dana sprawa; rozpocząć interesującą informacją; nie zmuszać do czekania na konkluzję oraz snucia domysłów; zwrócić uwagę na długość komunikatu; podawać przykłady; mówić konkretnie i logicznie; pamiętać o doprecyzowaniu; podsumować [12]. Jeżeli nadawca niepokoi się o swoje kompetencje komunikacyjne i obawia się, że jego sposób mówienia nie jest interesujący dla słuchaczy warto, aby przygotował sobie wcześniej poszczególne elementy wypowiedzi. W celu uatrakcyjnienia własnej wypowiedzi warto zwrócić uwagę na: gestykulację, przerwy w trakcie mówienia, utrzymywanie kontaktu wzrokowego z grupą, modulację głosu, a także należy pamiętać o byciu sobą. Natomiast kontrolowanie warunków zewnętrznych polega na przewidzeniu tego, co może się zdarzyć i poprzez przygotowanie planu awaryjnego jesteśmy w stanie zmniejszyć niebezpieczeństwo niepowodzenia.

Komunikowanie może pełnić różne zadania, do których między innymi zalicza się funkcję: informacyjną; rozumienia samego siebie; wymieniania informacji; ustalania znaczenia powiązań między ludźmi; pomagania w zmianie postaw i zachowań; zaspakajania potrzeb, a także rozstrzygającą i pomocniczą [13]. Natomiast komunikacja interpersonalna najczęściej jest zjawiskiem niedającym się przewidzieć, gdyż sytuacja podczas wymiany informacji zmienia się dynamicznie. Założeniem skutecznej komunikacji jest rozumienie wysyłanych komunikatów. Dzięki niej możemy realizować prywatne i zawodowe cele, a dodatkowo tworzyć otoczenie, w którym żyjemy. Wpływa ona na kulturę organizacyjną biblioteki poprzez korzystne oddziaływanie na panującą atmosferę, która bezpośrednio wiąże się z ogólnym zadowoleniem bibliotekarzy. Za sprawą efektywnej komunikacji jesteśmy w stanie zbudować właściwe relacje pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem oraz zwiększyć jakość pracy, a także wpłynąć na wzrost ich zadowolenia z pracy. Ponadto możemy także przyczynić się do przywiązania pracowników do instytucji dzięki budowaniu świadomości, że ich zdanie jest istotne i brane pod uwagę w funkcjonowaniu miejsca pracy. Warto wykorzystać komunikację interpersonalną jako jeden ze sposobów na budowanie dobrej i silnej marki biblioteki.

Szeroko rozumiana komunikacja oraz relacje o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym są jedną z podstawowych wartości w funkcjonowaniu bibliotek [14]. Wymianę informacji w pracy bibliotekarza można uznać za jeden z elementów jego działania, który niewątpliwie przyczynia się do sposobu postrzegania biblioteki. Relacje międzyludzkie przesądzają o atmosferze w miejscu zatrudnienia i bezpośrednio oddziałują na pracowników, którzy mają kontakt z klientem. Bibliotekarz, który dobrze czuje się w swoim miejscu pracy, będzie najprawdopodobniej, emanował pozytywną energią, którą wykorzysta w pracy z czytelnikiem. Zatem można przyjąć, że sprawna komunikacja łączy się z poziomem pracy i inspiruje do jak najlepszego realizowania obowiązków zawodowych. Komunikacja i relacje stanowią niezwykle cenny zasób niematerialny biblioteki, zaś kompetencje komunikacyjne są jednym z bardziej istotnych w pracy bibliotekarza [15]. Bibliotekarz, wchodząc w interakcję z czytelnikiem, ma możliwość poprzez rzetelną obsługę budować silny i harmonijny obraz instytucji. Jakość obsługi na najwyższym poziomie nie jest możliwa bez sprawnego procesu komunikacji interpersonalnej, a pożądana marka i korzystny wizerunek bez kompleksowych oraz profesjonalnych usług.

Przypisy:

[1] J. A. F. Stoner, E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie,* Warszawa, 2001, s. 481.

[2] M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2012, s. 129.

[3] S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi : motywacja, wiedza, umiejętności*, Warszawa, 2015, s. 27.

[4] Tamże, s. 172.

[5] P. Bielawski, *Public relations : zarządzanie informacjami*, Poznań, 2011, s. 58.

[6] B. Rzepka, *Efektywna komunikacja w zespole*, Poznań, 2012, s. 49-50.

[7] Tamże, s. 22-23.

[8] Tamże, s. 37.

[9] Tamże, s. 37.

[10] J. Staniewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław, 1999, s. 67.

[11] B. Rzepka, *Efektywna komunikacja w zespole*, Poznań, 2012, s. 41-42.

[12] Tamże, s. 45.

[13] J. Staniewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław, 1999, s. 50.

[14] M. Wojciechowska, *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*, Gdańsk, 2014, s. 143.

[15] Tamże, s. 157.

Bibliografia:

[1] Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa 2007.

[2] Bielawski P., *Public relations : zarządzanie informacjami*, Poznań 2011.

[3] Czekaj M., *Komunikacja naprawdę skuteczna : niezawodny sposób dotarcia do klientów, pracowników i znajomych*, Gliwice 2011.

[4] Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K., *Komunikacja między ludźmi : motywacja, wiedza, umiejętności*, Warszawa 2015.

[5] Rzepka B., *Efektywna komunikacja w zespole*, Poznań 2012.

[6] Staniewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999.

[7] Stoner J. A. F., Freeman E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.

[8] Tyrańska M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Warszawa 2012.

[9] Warner T., *Umiejętności w komunikowaniu się : [na przykładzie firmy]*, Wrocław 1999.

[10] Wojciechowska M., *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek,* Gdańsk 2014.

Informacja o autorze:

mgr Agnieszka Folga – kustosz dyplomowany, pracownik Oddziału Informacji Naukowej Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego im. KEN w Krakowie, e-mail: agnieszka.folga@libpost.up.krakow.pl, tel. 662 63 72.