

Komunikacijske vještine u knjižnicama

Cestar, Magdalena

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:012200>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-01**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI
Ak. god. 2023./ 2024.

Magdalena Cestar

Komunikacijske vještine u knjižnicama

Završni rad

Mentor: doc. dr. sc. Sanja Kišiček

Zagreb, rujan 2024.

Izjava o akademskoj čestitosti

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ovaj rad rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na istraživanjima te objavljenom i citiranoj literaturi. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

(potpis)

Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	2
2.1. Definicija komunikacije, važnost tog pojma i oblici komunikacije	2
2.2. Općenito o komunikacijskim vještinama.....	2
2.3. Pojam asertivnosti i asertivnost u komunikaciji	3
2.3.1. Pojam asertivnosti.....	3
2.3.2. Asertivnost u komunikaciji.....	4
2.4. Kolegijalni dijalog i kolaborativna radna okolina	5
2.5. O vještini dobrog slušanja.....	7
3. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE I KNJIŽNICE	9
3.1. Općenito o knjižničnoj djelatnosti	10
3.2. Svrha i važnost učinkovitog komuniciranja te kako uspješno komunicirati.....	11
3.3. Dijelovi i stjecanje komunikacijske strategije	13
3.4. Upravljanje knjižnicom i važnost asertivnog upravljanja.....	14
3.4.1. Upravljanje knjižnicom.....	14
3.4.2. Važnost asertivnog upravljanja i primjeri takvog ponašanja.....	14
3.5. Važnost dobrog slušanja i kako poboljšati tu vještinu.....	15
3.6. Uspješno upravljanje institucijom i odnos između članova kolektiva.....	16
3.6.1. Važnost internog komuniciranja i otvorenost prema javnosti	16
3.6.2. Odnosi između članova kolektiva.....	17
3.7. Odnos knjižničar – korisnik u komunikaciji.....	17
3.7.1. Važnost ispravnog primanja i pružanja informacije u komunikaciji knjižničar	17
3.7.2. Asertivno i neasertivno ponašanje na primjeru školskog knjižničara.....	19
4. ZAKLJUČAK	20

Sažetak	23
Summary	24

1. UVOD

Klasična knjižnica sve više postaje prošlost te se treba težiti novim načinima rada i poučavanja. Samim time komunikacijske vještine su od velike važnosti i na svojevrsan način predstavljaju presudni element za ostvarivanje kvalitetnog kontakta, komunikacije s korisnicima, ali i kolegama i upravom. Iako su danas komunikacijske vještine naglašenije, posebice kroz koncept cjeloživotnog učenja, naglasak je da se na njima treba dodatno poraditi. Komunikacijske vještine spadaju u temeljne vještine knjižničara pogotovo onih koji stupaju u bilo kakav kontakt s korisnicima. Knjižničarska djelatnost nosi odgovornost za razvitak učenja u svim vrstama organizacija. Ona je ustvari društvena djelatnost koja se mora konstantno usavršavati u komunikaciji sa zajednicom. Učinkovita komunikacija daje priliku knjižnici i knjižničarima da se predstave na što bolji i ispravniji način.

Rad je ugrubo podijeljen u dva djela. Prvi dio donosi pregled i pojašnjenje osnovnih pojmova koji se vežu uz samu komunikaciju i komunikacijske vještine. Uz to predstavlja se pojam asertivnosti kao jedan od ključnih čimbenika za ispravnu komunikaciju s ostalim sudionicima. Također prolazi se kroz pojam kolegijalnog dijaloga i kolaborativne radne okoline koji imaju veliko značenje za razvoj osobne karijere ali i za stvaranje održive radne okoline. Prvi dio rada završava sa definiranjem vještine dobrog slušanja. Daje se definicija samog pojma „slušanje“, te se nudi pojašnjenje faza procesa slušanja, tri osnova modela slušanja i naposljetku same razine slušanja.

U drugom djelu rad se fokusira na knjižničnoj djelatnosti i važnosti komunikacijskih vještina za tu djelatnost. Također, definira se što uopće znači knjižnična djelatnost. Povezano sa prijašnjim djelom rada daju se strategije kako uspješno komunicirati i zašto je važno težiti ka učinkovitom komuniciranju. Detaljnije se ulazi u upravljanje knjižnicom i važnosti asertivnosti pri upravljanju te se nude konkretni primjeri iz svakidašnje službe knjižničara. Nakon toga predstavljaju se savjeti za poboljšanje vještine dobrog slušanja. Daje se kratak osvrt na odnos između članova kolektiva i upravljanja institucije. Na kraju rada definira se odnos između knjižničara i korisnika. Naglašava se važnost ispravnog primanja i pružanja povratne informacije i asertivnog ponašanja u radu s korisnicima.

2. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

2.1. Definicija komunikacije, važnost tog pojma i oblici komunikacije

Komunikacija je stvaranje nečeg zajedničkog tijekom razmjene različitih simbola između izvora i primatelja. Interpersonalna komunikacija (komunikacija licem u lice) nezamjenjiva je usprkos razvoju raznih tehnologija. Ona je jedna od osnovnih ljudskih potreba kojom čovjek ostvaruje interakciju s drugima. Komunikacija je socijalna aktivnost koja se provodi kroz svakidašnji život na razne načine, bilo svojevolumeno ili ne. Ljudi osim riječima komuniciraju i zvukovima, pokretima i gestama. Komunikacija kao takva proces je u kojem se dijele misli i značenja misli verbalnim i neverbalnim porukama. Međusobna komunikacija osobe čini društvenim bićima i u mnogočemu izdvaja čovjeka u odnosu na druga živa bića. Pošto je komunikacija od iznimne važnosti, nedostaci u njoj mogu dovesti do velikih nesporazuma. Važno je za naglasiti kako nijedna organizacija ne može uspješno funkcionirati bez dobre komunikacije. U tom pogledu, dobra komunikacija služi kao svojevolumena nit vodilja za kvalitetno upravljanje. Komunikacija nije jednosmjerna. Da bi bila učinkovita, ona mora biti dvosmjerna s povratnim informacijama koje neprestano primaju obje strane. Pošiljalatelj mora inzistirati na povratnoj informaciji od primatelja te se mora uvjeriti da je primatelj informaciju shvatio i prihvatio (Kamilo, Sviličić 2016 i Etebu, 2010).

U bilo kojoj organizaciji odnosno ustanovi, uprava sa svojim djelatnicima komunicira na formalan ili neformalan način, odnosno licem u lice, telefonom ili bilo kojim drugim pismenim oblikom. Komunikacija licem u lice najčešće je ostvarena na sastancima i seminarima, dok je pismena komunikacija najčešće u obliku dopisa, naloga, uputa, biltena i sl. Svi navedeni načini komuniciranja od velike su važnosti pri procesu razvoja ljudskih resursa. Također komunikacija može biti formalna kao naprimjer sastanci ili neformalna kao „Dobar dan“. Bila komunikacija formalna ili neformalna, knjižničari koriste razne alate kako bi ju postigli. Primjerice: telefon, e-mail, glasovne poruke, sastanci, tekstualne poruke, obavijesti i mnoge druge (Kamilo, Sviličić 2016).

2.2. Općenito o komunikacijskim vještinama

Carnegie (2014) u svojoj knjizi „*Kako steći komunikacijske vještine*“ govori da je komunikacija ono što govorimo kako govorimo, te da je ona glavni faktor koji utječe na to „*hoćemo li u životu uspjeti ili propasti*“ (Carnegie, 2014). Navodi kako vođe bilo u politici, poslovanju ili obrazovanju posjeduju vještinu za učinkovito komuniciranje s drugima, no ta

vještina im nije nužno urođena. Time dolazi do pojma „*komunikacijskih vještina*“. Pojašnjava da komunikacijske vještine svi mogu postići te da je samo potrebno imati volju i odlučnost. Poboljšanje u komunikaciji može uvelike pomoći pri radu s nadležnima, suradnicima, korisnicima (klijentima), čak i bližnjima. Pri tome važno je organizirati vlastite misli na ispravan način kako bi one bile jasne ostalim sugovornicima.

Komunikacijske vještine najčešće se definiraju na dva načina: „one su dio socijalnih znanja i vještina“ odnosno znanja, ophođenja s ljudima te druga definicija koja govori da komunikacijske vještine uključuju sposobnost izlaganja prezentacija pred publikom, potom sposobnost pisanja članaka, vodiča, projekata i sl. Prema prvoj definiciji komunikacijske vještine uključuju pisanu i usmenu komunikaciju te sposobnost slušanja kao i postavljanja pitanja. Ta definicija uključuje i profesionalno ponašanje radnog kolektiva, sposobnost timskog rada i razumijevanje složenosti međuljudskih odnosa. Komunikacijske vještine od velike su važnosti za sve struke koje imaju bilo kakav doticaj s ljudima. U raznim zanimanjima, uz stručna znanja vezana uz neko područje, važno je posjedovati socijalna znanja kao i znanja ophođenja s ljudima. Pod socijalna znanja spadaju komunikacijske vještine koje sačinjavaju najveći dio znanja i vještina uspješnog upravitelja. Loše komunikacijske vještine, uz nemogućnost rješavanja problema, mogu uzrokovati nesposobnost rješavanja sukoba među suradnicima što u konačnici dovodi do neuspjela u poslovanju i projektima (Lukačević, 2012).

2.3. Pojam asertivnosti i asertivnost u komunikaciji

2.3.1. Pojam asertivnosti

Kad gledamo na asertivnost u komunikaciji ponajprije moramo shvatiti sam pojam asertivnosti. Asertivnost je riječ za koju ne postoji hrvatska inačica. Na engleskom pod pojmom asertivnosti ubrajamo upornost, zastupanje, energičnost, samosvijest i odlučnost. Prema Lukačević, Petr Balog i Pađen Farkaš (2016) asertivnost kao pojam nije još zaživjela u praksi (iznimka su psiholozi i srodne struke). Iako pojam nije zaživio, sve češće se uzima kao jedna od ključnih odrednica za održavanje poslovnih odnosa i komunikacije. Asertivnost se definira kao oblik ponašanja koji ljudima omogućuje da se zauzmu za vlastiti interes, a da pri tome ne nanesu štetu drugima oko sebe. Kao takva asertivnost se izražava kroz pozitivan stav, izravnu komunikaciju, želju za postizanje cilja te općenito mogućnošću za socijalnom interakcijom. Osnovne karakteristike asertivnih ljudi su izražavanje empatije i osjećaj razumijevanja za druge. Uz te osnovne karakteristike imamo i druge koje ustvari daju uvid u to kako se asertivna

osoba ponaša. Ona se zauzima za sebe na lijep, smiren, kulturni način, zna aktivno slušati, poštuje sebe i druge oko sebe, jasno se izražava, iskazuje svoja očekivanja i osjećaje, zna dati pohvalu, preuzima odgovornost za vlastita djela, spremna je uputiti ispriku te se glasom i držanjem prilagođava situaciji. Važno je i za naglasiti da asertivnost dobiva na sve većoj važnosti jer pojačava iskustvo međuljudske interakcije. U ustanovama asertivnost omogućuje nadležnima da zadrže svoja prava i dužnosti, a da pri tome poštuju prava i dužnosti drugih. Asertivnost se povezuje uz temeljna ljudska prava, odnosno da osoba štiti svoja prava, ali i da ta ista prava poštuje kod drugih. U radu „*Asertivno upravljanje ljudskim resursima u knjižnici*“ autorice Dubravke Čanić navodi se primjer iz knjige „*Emocionalna inteligencija u poslu*“ autora Daniela Goleman-a. U knjizi se može naći primjer asertivnog ponašanja knjižničarke koja je u 70-im u vrijeme prosvjeda studenata uspjela pridobiti studente da ne zapale knjižnicu kao znak protesta. Ona je potakla studente aktiviste i stanovnike Amerike na dijalog tako što su se oni međusobno nesvjesno saslušali. Knjižničarka je iskoristila svoja poznanstva i zadobila povjerenje male skupine studenata. Pokazala je vještine pregovarača, mirotvorca, osobe koja je smanjila tenzije te osobe koja je uspjela preokrenuti situaciju i pronaći zajednički jezik suprotnih strana (Lukačević, Petr Balog, Pađen Farkaš, 2016 i Čanić, 2017).

2.3.2. Asertivnost u komunikaciji

Asertivna komunikacija odnosi se na interakciju u kojoj se obje strane odnose s poštovanjem. Za razliku od drugih stilova komunikacije poput pasivnog, agresivnog i pasivno-agresivnog, asertivni stil omogućuje da potrebe obje strana budu jednako važne i na kraju zadovoljene. Neki od savjeta koji pojedincu mogu pomoći u razvijanju asertivnosti u komunikaciji su slijedeći. Koristiti izjave koje počinju sa „*ja*“ kako bi se jasno izrazili osjećaji govornika. Potom, jasno iznijeti vlastite potrebe. Važno je ne pretpostavljati da druga osoba zna što govornik želi reći ili što mu je potrebno. Razgovor bi trebao biti fokusiran na sadašnje situacije pa je iz tog razloga bitno ne spominjati prošle situacije i koristiti izraze kao što su „*ti uvijek*“, „*ti nikad*“. Također, naglasak je na dobrom svladavanju neverbalnih vještina. Potrebno je govoriti smireno, sjediti ili stajati uspravno, gledati osobu u oči i slično. Za asertivnu komunikaciju od velike je važnosti znati procijeniti kada i kako pri zadatku treba reći „*Da*“, a kada „*Ne*“. U ovome kontekstu važno je dobro procijeniti vlastite kompetencije i imati realno raspoređeno vrijeme. Jedna od tehnika koju je dobro primjenjivati u komunikaciji je tehnika „*pokvarene ploče*“. To je metoda kojom se uporno i gotovo na dosadan način ponavlja zahtjeva, a da se pritom ne iskazuje bijes ili neka druga negativna emocija. U praksi knjižničara to se slikovito može prikazati zakašnjenim vraćanjem knjiga. U toj situaciji primjer asertivnog

ponašanja bi bila rečenica „*Već postoji lista čekanja za tu knjigu, važno ju je vratiti*“, a primjer neasertivnog ponašanja u istoj situaciji bio bi „*Ne vratiti knjigu je krađa, takvim osobama više nećemo posuđivati knjige*“. Važno je neutralizirati ljutnju, na način da se odbija daljnja komunikacija sve dok se tenzije ne spuste (Cornell Health, 2019 i Škrobica, 2008).

2.4. Kolegijalni dijalog i kolaborativna radna okolina

Kolegijalni dijalog vrsta je strukturiranog i konstruktivnog dijaloga koji za zadaću ima uključivanje u dijalog na ravnopravan način. Kolegijalnost se nalazi na najvišoj razini kada je prisutna ravnopravnost i uključivost koja sudionike dijaloga potiče da budu otvoreni, puni razumijevanja, da propitkuju, daju različite perspektive, rezoniraju i daju svojevrsan osvrt. Prema prirodi kolegijalni dijalog ne ostavlja prostora nikakvim destruktivnim oblicima dijaloga kao što su svaljivanje krivice, traženje izgovora, optužba te osuda. Kolegijalni dijalog u „*Vodiču za nastavnike mentore: Stručna studentska praksa u školama*“ autora Geld et al. (2022) opisuje se u pet koraka koji se odvijaju linearno sekvencijski, ali se mogu i međusobno ispreplitati. Tih pet koraku su: **aktivno slušanje i parafraziranje, pojašnjavanje, postavljanje pronicljivih pitanja, pružanje i primanje povratne informacije. Aktivnim slušanjem** pokazujemo poštovanje prema sugovorniku i dajemo dojam da je važno ono o čemu se govori. Govorom tijela i kratkim verbalnim iskazima prikazuje se da je osoba aktivna i da sluša što govornik iznosi. **Pojašnjavanjem** se postavljaju jednostavna pitanja zatvorenog tipa kojima se pokušava bolje razumjeti što je sugovornik htio reći. Važno je za naglasiti da je poželjno izbjegavati pitanje „*Zašto?*“ jer ono izaziva obrambeni stav te u neku ruku može sugovornika udaljiti od onoga što je važno. Pitanja pojašnjavanja uvelike pomažu sugovornicima da ostanu fokusirani i da se drže konkretne teme. **Pronicljiva pitanja** složenija su pitanja otvorenog tipa. Pitanja tog tipa navode sugovornike da prošire vidike, promjene perspektivu i da budu otvoreni novim horizontima. Pitanja potiču na dublje promišljanje i na spoznaju internalizacijski misaonih procesa. Tijekom postavljanja takve vrste pitanja važno je da se sugovornik ne osjeća napadnuto, odnosno da se ne osjeća osuđeno. **Pružanje i primanje povratne informacije** slijedi tek nakon što se u potpunosti shvati što je sugovornik htio reći. Potrebno je navoditi sugovornika da samostalno promišlja o problematici i da dođe do tražene spoznaje. Važno je suzdržati se od preranog davanja rješenja koliko god to bilo zdravorazumski. Također je od velikog značaja dati pohvalu koja se može susresti u tri razine: *komplimentiranje* (najtemeljitija razina pohvale, pohvala površne razine, iskazuje se divljenje), *prepoznavanje* (čin iskazan od drugih sudionika za iskazan uspjeh, trud) i *odobrenje* (često dolazi „*odozgo*“, od nadređenih ili viših instanca u hijerarhiji). Obrazac za kolegijalni dijalog

pomaže u rješavanju dvojbi, u pronalaženju novih ideja, planiranju projekata, nasljeđivanju uloga, vođenju razgovora, rješavanju konflikata i slično. Naučenim komunikacijskim vještinama za vođenje kolegijalnog dijaloga dionici organizacije mogu uspostaviti recipročne kolegijalne odnose. Vođenje kolegijalnog dijaloga uvelike doprinosi pojedincu u osobnoj karijeri, potiče na smislene razgovore, na razvijanje komunikacijske vještine koja je primjenjiva u raznim radnim okolinama. Autorica u radu navodi da je učenje jednih od drugih promatranjem svakidašnje prakse u obliku kolegijalno opažanje način koji pospješuje rad. Kolegijalni dijalog s bližim ili daljim kolegama pojedincu može uvelike pomoći kada se nađe pred zidom u vlastitim promišljanjima ili nastojanjima.

Kako bi razumjeli kolaborativnu radnu okolinu potrebno je prvo definirati što je to kolaboracija. Kolaboracija najbliže poprima značenje riječi suradnja između pojedinaca i/ili radnih skupina. Kolaboracija se odnosi na suradnju više razine koja se temelji na konstruktivističkoj teoriji učenja, ravnopravnosti i uključivosti svih sudionika. Kišiček (2023) u svom radu „*Stvaranje i održavanje kolaborativne radne okoline*“ za kolaboraciju kaže da „*nije stvar razine ili hijerarhije već je više holističke prirode i stvar uključivosti*“. Kolaboracija i kolegijalnost ključne su u komunikaciji organizacije jer dionicima daju osjećaj pripadnosti. Pri komunikaciji nerijetko dolazi do prevladavanja „odozgo“ pošto se to čini boljim rješenjem, no često je taj način komunikacije neuspješan. Dionici nižih rangova u hijerarhiji često su plijen takve komunikacije koja je ustvari jednosmjerna, odnosno s njima se surađuje na način da im se kaže što i kako trebaju raditi. U takvom modelu niži rangovi ubrzo se osjećaju nevidljivima i nevažnima, dok su viši rangovi pod velikim pritiskom svakidašnjih odluka i osjećaja kontrole. Tek nakon što viši rangovi shvate problematiku, odustanu od kontrole i odluče se na komunikaciju s nižim rangovima otvara se prostor za rast i razvoj. U trenutku kada se svi članovi kolektiva odluče pojaviti kao najbolja i najautentičnija verzija sebe, može se postaviti temelj za stvaranje kolegijalne zajednice. Nevezano uz poslovanje, dobre odluke teško će se donositi u izoliranom sudioništvu samo vodećih tijela. Komunikacija koja uključuje sve dionike procesa (niže i više rangove) i koja se odvija prema načelima kolegijalnog dijaloga uvelike bi poboljšala kvalitetu vodstva u organizaciji i rasteretila bi službu vodećih, odnosno smanjila bi se količina dnevnih odluka i osjećaja kontrole. Digitalna tehnologija preko komunikacijskih kanala i informacijskih alata daje mogućnosti za održavanje kolaborativne radne okoline koja prije nije bila ni zamisliva (Kišiček, 2023).

2.5. O vještini dobrog slušanja

Sam proces slušanja (eng. *listening*) često se poistovjećuje s pojmom saslušanja (eng. *hearing*). U literaturi se saslušanje smatra fizičkim aktom, dok je slušanje oblik mentalnog akta. Prema definiciji slušanje je aktivan i dinamičan proces prisustvovanja, opažanja, tumačenja, pamćenja i reagiranja na izražene potrebe, zabrinutosti i ponuđene informacije od drugih ljudi (Purdy i Borisoff, 1984). Također to je psihološki proces koji podrazumijeva primanje, prisustvovanje, shvaćanje značenja i odgovaranja ne verbalne i neverbalne poruke. Slušanje spada u temeljnu vještinu jezika. Ono je jedno od četiri vještine jezika (slušanje, govorenje, čitanje i pisanje). Ono zahtjeva od pojedinca da razumije druge oko sebe, da ih poštuje i prihvaća, te da bude otvoren novim vidicima. Također ono zahtjeva od ljudi da stave sa strane svoje osobne namisli i planove te da se pokušaju staviti u „tuđe cipele“ i da vide svijet iz druge perspektive. Slušanje se sastoji od nekoliko ključnih komponenata a to su: razlikovanje zvukova, prepoznavanje i razumijevanje riječi i njihova značenja, prepoznavanje gramatičkih osobina riječi, prepoznavanje izraza i skupova koji stvaraju značenje, povezivanje jezičnih znakova s nejezičnim, korištenje stečenog znanja za predviđanje i prepoznavanje značenja i prisjećanje važnih ideja i riječi. Sam proces slušanja može se podijeliti u pet faza: **saslušanje**, **razumijevanje**, **pamćenje**, **procjenjivanje** i **odgovaranje**. **Saslušanje** se odnosi na selektivnu percepciju poznatu kao pažnja koja je važna za učinkovito slušanje. **Razumijevanje** pomaže u shvaćanju simbola koji su bili pokazani ili ozvučeni. Za dobru međuljudsku komunikaciju važno je da slušatelj razumije značenje i kontekst koji je pošiljatelj stavio pred njega. **Pamćenje** je za proces slušanja važan jer to znači da pojedinac nije samo primio i protumačio poruku nego ju je i dodao u memoriju. U **procjenjivanju** sudjeluju samo aktivni slušatelji. Aktivni slušatelji važu dokaze, odvajaju činjenice od osobnog mišljenja i utvrđuju prisutnost ili odsutnost pristranosti. **Odgovaranje** zahtijeva da primatelj pruži povratnu informaciju bilo putem verbalne i/ili neverbalne komunikacije. Ova faza jedini je otvoreni čin kojim pošiljatelj utvrđuje stupanj uspjeha pri prijenosu poruke. Tri osnovna modela slušanja su: **aktivno** slušanje, **pasivno** slušanje i **borbeno** slušanje. **Aktivnim** slušanjem slušatelj pokazuje da je istinski zainteresiran za razumijevanje druge osobe, njenih osjećaja, misli i želja te što poruka znači. Osnove aktivnog slušanja su: *intenzitet*, *empatija*, *prihvaćanje te prepoznavanje odgovornosti*. **Pasivno** slušanje slušanje je u kojem slušatelj pretpostavlja da je ono što je čuo razumio i da je točno, no ne provjerava točnost, odnosno ostaje pasivan. **Borbeno** slušanje tip je slušanja u kojem je slušatelju važnije promicanje vlastitih ideja i mišljenja nego

razumijevanje i istraživanje iz tuđe perspektive. Ovaj tip slušatelja najčešće traži priliku ili da preuzme riječ ili traži slabe točke u govoru sugovornika (Tyagi, 2013).

Vodopija (2007) u knjizi „*Umijeće slušanja*“ navodi razine slušanja. Može se reći da postoje tri razine slušanja koje su obilježene različitim ponašanjima pojedinaca. Prva razina slušanja je pažljivo slušanje. U ovoj razini slušatelj dopušta pripovjedaču da vodi, a on pokušava stvari sagledati s gledišta pripovjedača. Karakteristike prve razine su: prisutnost i pozornost slušatelja, prepoznavanje, davanje odgovora, odbojnost prema distrakcijama, uključivanje govora tijela, otvorenost prema mislima i osjećajima sugovornika te kontroliranje vlastitih misli i osjećaja kako bi slušanje bilo što kvalitetnije. Druga razina slušanja slušanje je izgovorene riječi. Osobe koje slušaju na ovoj razini karakterizira površno slušanje izgovorene riječi bez dubinskog shvaćanja, odnosno osobe slušaju što govori sugovornik, ali se ne trude shvatiti bit iza riječi. U ovoj razini slušanja okreće se takozvanom logičnom slušanju, slušanju koje je odvojeno od emocija gdje riječi ostaju emotivno odijeljene od komunikacije. Opasnosti koje se javljaju u drugoj razini su: nepotpuno razumijevanje sadržaja (zbog orijentiranosti na sadržaj izgovorenog, a ne i na emocije) te može prouzročiti iznimno nerazumijevanje pošto je osoba koja govori uvjeren da je slušana i shvaćena u potpunosti. Treća razina je razina fragmentarnog slušanja. Ova razina slušanja odnosi se na slušanje koje je tipično za osobu koja povremeno skoncentrirano sluša ali u stvarnosti je posve udaljena i uopće ne sluša. Često se takva osoba udubi u vlastito razmišljanje ili je okupirana nekim drugim poslom. U ovoj razini slušanja dolazi do pasivnog slušanja u tišini bez gotovo bilo kakvih reakcija na izgovoreno. U takvom slušanju slušatelj se često pravi da sluša, a u stvari je preokupiran s mnogim drugim sadržajima kao što su prosuđivanje, formiranje savjeta, osude ili umna priprema za ono što će kasnije reći. Takvo slušanje može se očitovati i na fizički način gledanjem u prazno, većom zainteresiranošću iznošenja vlastitog stava nego slušanja tuđeg. U svakidašnjoj komunikaciji tri se razine mogu mijenjati, a samim time mijenja se i način, kvaliteta i efikasnost komunikacije. Osobe često imaju poteškoće u slušanju u situacijama koje su konfliktne, u situacijama dijeljenja kritika te u situacijama kojima je prisutan strah, tjeskoba ili neka iritacija. Iako se razine mijenjaju kroz dan, sudionici komunikacije trebaju težiti k tome da najviše slušaju na pažljivoj razini.

3. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE I KNJIŽNICE

Komunikacijske vještine spadaju u temeljne vještine knjižničara pogotovo onih koji su u bilo kakvom kontaktu s korisnicima. Iznimno je važno da knjižničari posjeduju dobre komunikacijske vještine jer komunikacija predstavlja temelj za uspješno obavljanje svakodnevnih poslova u potpunosti. Komunikacija je važna kako bi se pružila što bolja usluga korisnicima. Knjižničari su ti koji u komunikaciji s korisnicima predstavljaju knjižnicu. Pri pružanju informacije korisnicima knjižničari moraju jasno komunicirati s njima, zatim moraju pokazivati vještine slušanja kako s korisnicima tako i s kolegama. Prema mišljenju knjižničara komunikacijske vještine najznačajnija su generička kompetencija. Generička kompetencija je vještina koja se odnosi na ljude, npr. komunikacija, timski rad, upotreba tehnologije, osobne vještine, poduzetničke i socijalne vještine. Za kvalitetno obavljanje svih poslova vezanih uz knjižničnu djelatnost važno je razvijati i njegovati vještinu komunikacije (Čanić, 2017). Dutta (2020) kaže kako se važnost komunikacijskih vještina za knjižničnu djelatnost ne može preneglasiti. Da bi knjižničar bio uspješan, nije dovoljno da samo barata znanjem o specifičnom području s kojim se bavi, već mora posjedovati komunikacijske vještine kako bi s lakoćom i razumijevanjem komunicirao na radnom mjestu. Općenito komunikacija u knjižnicama koristi se za postizanje produktivnosti i ostvarivanje ciljeva te je ona ustvari glavno sredstvo kojom članovi kolektiva reagiraju i utječu jedni na druge. Uspješno funkcioniranje knjižnice ne ovisi samo o stručnoj osposobljenosti djelatnika, već i o njihovim međuljudskim odnosima i svakodnevnoj interakciji. Komunikacijski odnosi s javnošću u javnoj upravi iznimno su izraženi stoga je neophodno da na tom području rade stručnjaci koji znaju kako uspostaviti kvalitetan odnos s javnosti te kako taj odnos održavati, potom treba razumljivo prenositi informacije i ispravno reagirati na krizne situacije. Komunikacijski stručnjak u upravi mora ispravno procijeniti kako se komunikacijski postaviti prema javnosti uzimajući u obzir u kojoj ustanovi djeluje, odnosno način rada institucije kao i način rada medija te očekivanja korisnika (Šelimber, 2019).

Šelimber (2019) u „*Komunikacija od A do uprava – priručnik za komuniciranje u javnom profitnom i neprofitnom sektoru*“ predstavlja pojam komunikacijske strategije kao osnove za proaktivno strateško komuniciranje što znači da pruža točne, cjelovite i pravodobne informacije koje su važne za temu o kojoj je riječ. Autorica postavlja generalno pitanje koliko jedinica koje se bave odnosima s javnošću ima dobro razvijenu komunikacijsku strategiju, može li se njihova komunikacija nazivati strateškom, te zašto je uopće važno izgraditi

komunikacijsku strategiju. Iako je to pitanje postavljeno generalno, ono se svakako može odnositi i na knjižnice koje sve više imaju doticaja sa širom javnošću.

U ovom djelu rada dat će se detaljan prikaz knjižnične djelatnosti, odnosa kolektiva i odnosa radnika s korisnicima te će se predstaviti važnost određenih komunikacijskih vještina i način njihove primjene.

3.1. Općenito o knjižničnoj djelatnosti

Sama knjižničarska djelatnost postoji koliko i knjižnice, no kao struka knjižničarstvo se razvilo u 19.st. Struka knjižničara definira se kao ljudska djelatnost stalnog zanimanja za koju je pojedinac stekao određenu spremu (Tot, 2013). Prvi knjižničari su bili znanstvenici koji su brinuli za knjižnicu, a s vremenom kako su knjižnice rasle, knjižničari su usavršavali određene vještine i znanja koja su danas povezana s knjižničarskom djelatnosti. Kao djelatnost, knjižničarstvo se bavi ustrojem i poslovanjem svih vrsta knjižnica te bilježenjem ljudskih stečevina zbog razvoja društva i pojedinca u cjelini. Prema radu „*Vrijednosti knjižničarske profesije*“ autora Tot Marka (2013) navedenom u knjizi „*Knjižnice: Kamo i kako dalje?*“ poslovi koji spadaju pod knjižničnu djelatnost su: odabir građe, nabava, zaštita i konzervacija, pomaganje korisnicima u služenju knjižnicom, poučavanje korisnika kroz razne tečajeve, radionice te upravljanje knjižnicom i cjelokupnim kolektivom. Djelatnost knjižničara varira, no ona bi trebala biti orijentirana na omogućavanje pristupa informacijama. Kao i svaka struka knjižničari također imaju etički kodeks koji donosi smjernice kako bi se trebali ponašati članovi struke. Pogled na knjižničare u društvu uvelike ovisi o slici same knjižnice u društvu pošto se knjižničar često definira kao osoba koja radi u knjižnici. U današnjem informacijskom okruženju knjižnice moraju kontinuirano usavršavati stečena znanja, ali i usvajati nove vještine. Danas se od svakog knjižničara traži da poznaje strukturu informacijskih resursa, da se zna koristiti osnovnim informacijskim pomagalicama (online katalozima, sustavima za pretraživanje, bazama podataka mrežnim izvorima, knjigama, časopisima i drugim publikacijama), da poznaje oblike ponašanja i način pretraživanja informacija korisnika, da poznaje načela komuniciranja (interakciju s korisnicima, bilo osobnu ili putem određenih kanala), da je upoznat s utjecajem informacijske tehnologije na strukturu informacija te da poznaje norme informacijske pismenosti (Sečić, 2006).

Knjižnica se često gleda kao mjesto gdje se knjige čuvaju, a ne kao mjesto znanja i prijenosa informacija. To nam daje uvid u slabu upućenost društva u to što je knjižnica zapravo. Knjižnica nosi odgovornost za razvitak učenja u samom obrazovanju, ali i u svim vrstama

organizacije. U radu „*Slika knjižničara u javnosti – Nužno zlo ili izazov?*“ autorica Leščić i Maras (2013) navodi se pretpostavka rada Ivanke Kuić, a to je da knjižničarska struka kao društvena djelatnost mora usavršavati komunikaciju s društvenom zajednicom, a samim time i u medijima. Knjižničarska djelatnost mora se koristiti obavijesnim pomagalicama kako bi bila prepoznata i kako bi stvorila pozitivan, jasan i precizniji stav sa čime se bavi.

Knjižnice su važne u neprestanom razvitku učenosti, u obrazovnim procesima i u svim vrstama organizacija (Leščić, Maras, 2013).

3.2. Svrha i važnost učinkovitog komuniciranja te kako uspješno komunicirati

Učinkovita komunikacija ima važnu ulogu pri stvaranju i upravljanju znanjem. U organizaciji komunikacija se odnosi na pojedinačne radnike koji djeluju i komuniciraju unutar organizacije, odnosno ustanove. Pri komuniciranju, bilo verbalnim ili neverbalnim putem, djelatnici izmjenjuju potrebne informacije što rezultira znanjem koje je važno za pružanje usluge korisnicima. Dobra komunikacija olakšava donošenje odluka u knjižnicama. Komunikacija unutar knjižnice koristi se iz raznih razloga od svakodnevne razmjene informacija, davanja uputa, interakcije s korisnicima, za obavljanje hitnih situacija, u informacijske svrhe, za obuku i usmjeravanje, pružanje i primanje povratnih informacija, davanje opomena i u mnogočemu drugom. Važno je u vidu imati komunikaciju odozdo prema gore koja upravi omogućuje donošenje odluka na različitim razinama. Samo kretanje informacija na taj način pridonosi i radnicima da budu svjesni odluka koje uprava donosi u njihovo ime (Dutta, 2020).

Učinkovita komunikacija nije važna samo za uspješno djelovanje između radnika već i za uspješno pružanje usluga prema korisnicima knjižnice. Same usluge koje knjižnice nude ovise o načinu komuniciranja, što znači da učinkovita komunikacija ustvari daje priliku knjižnici i knjižničarima da se promoviraju na što bolji i ispravniji način (Dutta, 2020).

Također bitno je imati u vidu da komunikacija nije jednostavna. Tijekom komuniciranja često se javljaju prepreke koje dovode do nesporazuma. Prepreke mogu biti fizičke pregrade, ali i mentalne koje iskrivljuju misli i percepciju. Neke od prepreka u komunikaciji su: **fizičke prepreke** koje se najčešće odnose na prostore kojima šira javnost nema pristup, **percepcijske prepreke** koje podrazumijevaju individualni način sagledavanja, psihološki i osobni problemi koji mogu predstavljati određenu barijeru pri komunikaciji, **kulturološke razlike** koje uzrokuju problem zbog pripadnosti različitim kulturama gdje svaka ima svoj obrazac

ponašanja, **jezične prepreke** koje se javljaju upotrebom žargona ili specifičnih izraza te **političke prepreke** koje se pojavljuju kada je privatni interes prenaplašen. Političke prepreke su karakteristične u višim redovima organizacije. Dutta, 2020 u svom radu „*Role of Communication Skills in Effective Management of Library and Information Centres*“ navodi kako se pri komunikaciji prvo valja osvrnuti na „5Ws“ i „1H“ gdje je 5Ws skraćenica za eng. *Why, eng. What, eng. When, eng. Where, eng. Who* (hrvatski: Zašto, Što, Kada, Gdje, Tko), a 1H odnosi se na eng. *How* (hrvatski: Kako). Skraćenica se ustvari sastoji od početnih slova šest glavnih pitanja koja si je potrebno postaviti. Pitanja su: *Tko treba komunicirati?, Što treba iskomunicirati?, Kada o nečemu treba komunicirati?, Gdje bi bilo dobro komunicirati?, Zašto i do koje je razine komunikacija važna?, Kako bi komunikacija trebala teći?*

Također autor u svom radu navodi osnovne vještine koje su potrebne za komuniciranje s drugima, a to su: **društvene vještine, vještine govora, pismene vještine, vještine prezentacije, telefonske vještine i vještine e-pošte**. Ukratko za **društvene vještine** možemo reći da su najvažnija sposobnost kojom osoba može baratati. Društvene vještine u kombinaciji s dobrim komunikacijskim vještinama mogu apelirati na osjećaj pripadnosti, dok s druge strane nedostatak te vještine može dovesti do depresivnog raspoloženja. **Vještine govora** omogućavaju da se poruka prenese na ispravan način. Važno je da knjižničar posjeduje dobar vokabular, da dobro barata gramatikom te da je izražajan pri izgovoru i u prezentiranju. **Pismene vještine** odnose se na komunikaciju pisanim putem. Sva komunikacija provedena na taj način mora biti jasna, ljubazna, konkretna, promišljena, potpuna, točna i prirodna. Komuniciranje napismeno je često konkretnije od verbalne komunikacije, pa je samim time i važno dodatno pripaziti pošto se napisano ne može vratiti. **Vještine prezentacije** odnose se na prezentiranje, predstavljanje ideje ili informacije grupi, kolektivu ili korisnicima. Sam cilj komunikacije je poruku učiniti što jasnijom pa je stoga važno da ona bude jasno, koherentno, artikulirano i uvjerljivo izražena. **Telefonske vještine** u današnje su vrijeme neophodne. Samo korištenje telekomunikacije rad na mnoge načine čini učinkovitijim. Telekonferencijama i videokonferencijama omogućen je rad na velikoj udaljenosti, no potrebno je pažljivo se odnositi prema takvom načinu prezentiranja, a posebice je važno ispravno upravljati alatima. Pri korištenju **e-pošte** važno je izbjegavati e-poštu za osjetljive teme, razmisliti o mediju koji se koristi pri komuniciranju putem e-pošte, dobro definirati naslov, izbjegavati dubinske rasprave te ju nikako ne bi smjeli koristiti kao grupni softver.

3.3. Dijelovi i stjecanje komunikacijske strategije

Postoji mnogo modela i načina kako pristupiti samom procesu planiranja u odnosima s javnošću. Jedan od najpoznatijih modela je modela *Anne Gregory* koji obuhvaća deset stavaka, a to su: analiza, cilj, javnost, poruke, strategije, taktike, terminski planovi, resursi, evaluacija i revizija. Za izgradnju kvalitetne komunikacijske strategije važno je smjestiti u kojem se okruženju institucija trenutno nalazi. Prvi korak u tom procesu je analiza, a najzastupljenija je SWOT analiza koja daje uvid u vanjsko i unutarnje okruženje. SWOT analiza trebala bi identificirati potencijalne prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka resursa i jedinstvene kompetencije koje institucija već posjeduje te načini na koje ih može iskoristiti. Kratica SWOT analize sastoji se od **snage** (eng. *strengths*), **slabosti** (eng. *weaknesses*), **prilike** (eng. *opportunities*) i **prijetnje** (eng. *threats*). Snage i slabosti predstavljaju unutarnje odrednice institucije, dok se prilike i prijetnje uzimaju kao odlike vanjskog okruženja. Za stjecanje komunikacijske strategije uz analizu važno je i postavljanje ciljeva. Postavljanjem ciljeva definiraju se očekivanja ishoda, a važno je pri tom postupku biti oprezan i pomno promisliti. Akronim SMART (specifičan (eng. *specific*), mjerljiv (eng. *measurable*), ostvariv (eng. *achievable*), realni (eng. *relevant*) i u roku (eng. *time-bound*)) može biti od velike pomoći pri postavljanju ciljeva. Nakon što se utvrde okolnosti u kojima se institucija našla i nakon što se postave željeni ciljevi potrebno je utvrditi kome je komunikacija upućena. Nikako se ne smije zanemariti važnost dobre interne komunikacije pošto građani, u slučaju knjižnica korisnici, u kontakt najčešće stupaju s nekim od zaposlenika. Poruka upućena javnosti mora biti kratka, jednostavna, uvjerljiva te dovoljno široka, realna, emotivna i efektivna i potrebno ju je konstantno ponavljati. Komunikacijska strategija pruža usmjerenost na ostvarivanje konkretnog komunikacijskog djelovanja i predstavlja konačni cilj, mjesto koje se želi postići. Komunikacijska strategija izrađuje se za određeno razdoblje pa je iz tog razloga važno izraditi detaljnu razradu plana prema danima i mjesecima. Kako bi se ona uspješno provela, potrebno je imati odgovarajuće ljudske i novčane resurse. Važno je imati kvalitetan, stručan i motiviran tim koji su dovoljno zastupljeni kako s vremenom ne bi postali iscrpljeni i demotivirani, no ujedno je i važno pratiti budžet kako bi ciljevi mogli uistinu biti ostvarivi. U cijelom procesu implementacije i nakon potrebno je ocijeniti svaki pojedini dio kao i proces u cijelosti. Time se dobiva pokazatelj za budući rad i uspjeh (Šelimber, 2019 i Gonan Božac, 2008).

3.4. Upravljanje knjižnicom i važnost asertivnog upravljanja

3.4.1. Upravljanje knjižnicom

Samo upravljanje knjižnicom uvjetovano je osobinama pojedinaca, odnosno osobnošću, odnosom prema radu, motivacijom, znanjem i odnosom s ostatkom kolektiva. Zaposlenici knjižnice razlikuju se po psihičkim osobinama i svjetonazorima. Uspjeh cjelokupnog kolektiva uvelike ovisi o sposobnosti ravnatelja, odnosno voditelja knjižnice da ih motivira i organizira. Ravnatelj bi trebao objasniti zadatke i ciljeve, poticati kolektiv, planirati i organizirati radni proces, brinuti o administrativno-tehničkim pitanjima, kontrolirati proces rada, dodjeljivati zadatke i sl. Primjer uspješnog ravnatelja je onaj koji je član tima, koji olakšava posao, podučava, vodi, brani, radi na cjeloživotnom učenju, svestran je, cijeni dobre rezultate, kompetentan je, posjeduje komunikacijske vještine te donosi odluke u suradnji s kolektivom. Upravljanje obuhvaća zapošljavanje, davanje uputa, raspodjelu dužnosti, organizaciju poslovnih aktivnosti, motiviranje zaposlenih, komunikaciju i administrativne funkcije. Takva vrsta upravljanja zove se upravljanje ljudskim resursima. Osoba koja je zadužena za upravljanje ljudskim resursima ima širok spektar dužnosti od razvoja organizacije, komunikacije, podučavanja i mnogih drugih. Upravljanje ljudskim resursima u knjižnicama odnosi se na stvaranje motiviranog, kvalificiranog i profesionalnog osoblja koje je orijentirano na korisnike. Pošto u knjižnicama rade karakterno drugačiji ljudi velika je mogućnost da postoje napetosti među njima i da može doći do konflikata. Asertivan ravnatelj, odnosno voditelj preuzet će odgovornost za svoje postupke zato što želi osigurati da svi zaposlenici znaju što se od njih očekuje. Pod asertivne tehnike uvrštavaju se slušanje kako bi se riješila srž problema, izricanje jasnih pravila, fokusiranje na rješavanje važnih problema, pregovaranje, spremnost na kompromis, strpljenje, spremnost davanja pozitivne kritike i ohrabrenja. Asertivan upravitelj uvijek je spreman na kompromis i pregovaranje, a uz to je dosljedan i strpljiv.

3.4.2. Važnost asertivnog upravljanja i primjeri takvog ponašanja

Asertivno upravljanje knjižnice manifestira se kroz pozitivan stav prema poslovanju, izravnom komunikacijom i učinkovitosti prema istom. Na ravnatelju, odnosno voditelju ustanove leži odgovornost glede poticanja i motiviranja cijelog kolektiva kako bi poslovanje bilo što uspješnije. Asertivnost u upravljanju može biti rješenje za nepotrebne sukobe, osjećaj napetosti i sniženo samopoštovanje u radu. Od knjižničara se očekuje da na raspolaganje stavljaju više od samog znanja i stručnih usluga. Oni moraju raditi na unaprijeđenu knjižnica

što se postiže poštivanjem pravila komunikacije i sviješću o potrebi stalnog unaprjeđivanja i cjeloživotnog učenja. Knjižničari bi trebali pratiti razvoj teorije i prakse knjižnične i informacijske djelatnosti te također trebali bi težiti k cjeloživotnom učenju/obrazovanju. Asertivnost je oblik ponašanja i komuniciranja koji bi trebali savladati svi djelatnici knjižnice. Povezano sa samom definicijom asertivnosti, knjižničar svojim asertivnim ponašanjem pokazuje osobnu vrijednost i dostojanstvo, a istovremeno poštuje dostojanstvo i vrijednosti drugih. Primjeri neasertivnog ponašanja koji se navode u radu „*Asertivnost i komunikacija u knjižničnom okruženju: primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek*“ su rečenice „*Nemam vremena razmišljati o tome*“, „*zatrpan sam poslom*“ i sl. Te rečenice apeliraju da djelatnik ne želi pristupiti određenom problemu ili ga ne zna riješiti. Također pod neverbalnu asertivnost ubrajamo neverbalne geste, emocije koje mogu navoditi na agresivan stav, npr. slijeganje ramenima, stisak šake (Lukačević, Petr Balog, Pađen Farkaš, 2016 i Čanić, 2017). U radu „*Asertivnost kao važna komunikacijska vještina knjižničara u školskoj knjižnici*“ autorice Škrobica Vanje daju se razlike u komunikaciji između asertivnog i neasertivnog knjižničara. Asertivni knjižničar karakterizira afirmativan, samopouzdan i neovisan stav, a uz to knjižničar se osjeća vrijednim i korisnim, a istovremeno je kritičan i osviješten. Neasertivan knjižničar najčešće se karakterizira kao agresivan i/ili pasivan. Konkretnije agresivan knjižničar puno govori, zapovijeda, teži dominaciji voli biti u pravu te se postavlja kao formalni autoritet. Dok se pasivan knjižničar nerijetko ne zna izraziti, krut je i hladan, ima nisko samopouzdanje i pretjerano je samokritičan.

3.5. Važnost dobrog slušanja i kako poboljšati tu vještinu

Dobrog slušanja je izrazito važno jer čini radnika produktivnijim. Sposobnost pažljivog slušanja omogućuje da osoba bolje razumije zadatak i uvidi što se očekuje od nje, izgradi dobar odnos s ostatkom kolektiva i s korisnicima, pokaže razinu podrške, riješi problem sa sudionicima kolektiva i korisnicima, odgovori na postavljena pitanja i pronađe skrivena značenja u onome što drugi govore.

Slušanje je vrlo korisna vještina. Tyagi (2013) nudi nekoliko savjeta kako osoba može poboljšati vještinu slušanja.

1. Potrebno je okrenuti se prema govorniku, sjediti uspravno ili lagano nagnuto prema naprijed kako bi se govorom tijela pokazivala pažnja.
2. Važno je održavati kontakt očima do stupnja u kojem se sugovornici osjećaju ugodno.

3. Potrebno je što više moguće smanjiti vanredne smetnje, npr. ugasiti televizor, skloniti knjigu, časopis.
4. Reagirati potvrdno kako bi se dalo do znanja da se razumiju dane informacije. Primjerice „uh-huh“, „um- hm“, „zaista“, „zanimljivo“.
5. Važno je fokusirati se na ono što govornik želi izreći, pokušati ne razmišljati o čemu će sugovornik dalje govoriti.
6. Pokušati smanjiti unutarnje smetnje. Potrebno je neprestano se fokusirati na sugovornika.
7. Važno je biti otvoren idejama sugovornika i dopustiti mu da završi makar postoji neslaganje.
8. Izbjegavati izreći da se osoba već srela s pojedinostima koje sugovornik iznosi.
9. Ne braniti se prije nego sugovornik završi s iznošenjem stava.
10. Na kraju potrebno je uključiti se, postavljati pitanja pojašnjenja, ali pritom čekati da govornik završi.

3.6. Uspješno upravljanje institucijom i odnos između članova kolektiva

3.6.1. Važnost internog komuniciranja i otvorenost prema javnosti

Pavlek Melita (2019) u knjizi „*Komunikacija od A do uprava*“ navodi važnost internog komuniciranja. Interno komuniciranje predstavlja temelj svih komunikacija koje slijede u procesu neke institucije, samim time važno je ostvariti dobru organizacijsku klimu i kulturu. Odras postojeće interne komunikacije je: komuniciranje prema ciljanim javnostima, krizno komuniciranje, komuniciranje na društvenim mrežama te komuniciranje tijekom protokolarnih posjeta. Autorica navodi kako bez komunikacije ne postoji dobar menadžment u okviru knjižnica. Menadžment bi se mogao protumačiti u kontekstu vođenja. Dobra interna komunikacija povećava angažman zaposlenih, pomaže povećanju produktivnosti, pri izgradnji bolje radne okoline te smanjuje svakodnevne sukobe između članova kolektiva. Dionici interne komunikacije prema emocijama mogu se podijeliti u četiri osnovne skupine: ravnodušni, revolucionari, konformisti i zaneseno produktivni. Alat koji može služiti za upravljanje internom komunikacijom su sastanci. Svaka institucija potrebna je imati komunikacijske stručnjake koji će stalno njegovati odnose s javnošću i neprestano se usavršavati u svome poslu. Svaka institucija može imati višestruku dobiti od kvalitetne komunikacije posebice u današnje doba koje je poznato po zatvorenosti. Otvorenošću i stručnim upravljanjem postižu se dobri rezultati (Šelimber, 2019).

3.6.2. Odnosi između članova kolektiva

Međuljudski odnosi između članova kolektiva zahtijevaju ravnotežu između davanja i primanja. Na poslu ravnoteža se ostvaruje pomoću planova u komunikaciji. Primjerice radni dogovori se održavaju u uredu osobe s najvišim statusom, u knjižnicama to primjerice može biti ravnatelj knjižnice. Osobe različitog položaja u hijerarhiji gravitiraju formalnijoj komunikaciji, dok je komunikacija osoba sličnog ili istog položaja neformalnija. Na radnom mjestu je važno da se ispunjavaju uzajamna iščekivanja na taj način odnos teži stabilnosti. Sklad među članovima kolektiva mogu narušiti nedefinirana, nerealna i nejasna očekivanja. Ako se takva očekivanja pojave potrebno ih je rješavati otvorenim razgovorom. Od iznimne je važnosti imati pravovremenu reakciju kako se ne bi ugrozila kvaliteta odnosa. Odnose je važno konstantno njegovati jer stabilnost ustanove može biti prisutna samo ako svi sudionici brinu o očekivanjima drugih. Povjerenje se stavlja kao jedan od ključnih elemenata u svim ljudskim odnosima. U poslovnom okruženju ono se implementira kroz povjerenje u stručnost kolega, povjerenje u moralne kvalitete suradnika i povjerenje u pozitivan, ili barem neutralan stav, kolega. Ako se manifestiraju ovi čimbenici članovi kolektiva moći će se uzajamno podržavati. Samo povjerenje se razvija postepeno. Pri tom razvoju važno je naći mjeru između otvorenosti i diskretnosti. U organizaciji povjerenje se može ostvariti kroz neprestano informiranje, potporu, gdje su više razine u hijerarhiji stalno na raspolaganju nižim razina i obrnuto, poštovanje koje se može očitovati kroz delegiranje ovlasti te poštenje, odnosno davanje pohvala onima koji to zaslužuju, predvidivosti odnosno održavanjem eksplicitnih i implicitnih obećanja te kompetentnost gdje pojedinac pokazuje svoju vjerodostojnost profesionalnošću i stručnim znanjem. Također u poslovnom okruženju je važno razvijati poštovanje i naklonost. Poštovanje proizlazi iz priznavanja radnih i profesionalnih kompetencija. Naklonost proizlazi iz bliskosti i osjećaja povjerenja u radnom odnosu (Fox, 2006).

3.7. Odnos knjižničar – korisnik u komunikaciji

3.7.1. Važnost ispravnog primanja i pružanja informacije u komunikaciji knjižničar

Korisnici su podjedinici s jedinstvenim informacijskim, obrazovnim, psihološkim i društvenim potrebama. U potrazi za određenim znanjem pojedinac ima potrebu za stručnom pomoći. Sve informacijske potrebe i potrebe za korištenje knjižnice osjećaju se na svim društvenim razinama. Potrebe pojedinaca mijenjaju se s obzirom na dob, etičko podrijetlo, obrazovanje, zaposlenje, geografski smještaj i mnoge druge čimbenike (Sečić, 2006). Postavlja

se pitanje kako se knjižničari mogu povezati s korisnicima. Knjižničari su svojevrsno preuzeli brigu za obrazovanje korisnika tako što ih poučavaju kako da efikasno pretražuju informacije i kako da se kritički odnose prema proizvođačima informacija (Tot, 2013). Potvrđena je negativna percepcija o kvaliteti knjižnične usluge. Korisnici nemaju predodžbu o uslugama koje knjižnica pruža, pa samim time ne mogu ni biti svjesni kvalitete usluga. Smatra se da knjižničari najčešće zanemaruju potrebe korisnika, a preveliku pažnju posvećuju obradi i čuvanju zbirki (Lesič i Maras, 2013). Sečić (2006) u svojoj knjizi „*Informacijska služba u knjižnici*“ govori o problematici izravne komunikacije između korisnika i knjižničara pri pretraživanju informacije, odnosno zahtjevu koji korisnik upućuje knjižničaru čime se dobiva i uvid u ponašanje obiju strana. U ovom kontekstu može se postaviti pitanje „*Dobiva li knjižničar potrebnu razinu znanja i spremnosti tijekom školovanja za komuniciranje s korisnikom?*“ ili se radi o vještini koja se većinski stječe iskustvom. Smatra se da se odgovor može dobiti i jednim i drugim, odnosno potrebno je i stečeno iskustvo i školovanje, a uz to bi se trebale u obzir uzeti i prirodne sposobnosti pojedinca. Preporuča se da s korisnicima rade inteligentni i komunikativni ljudi koji imaju određeno stručno iskustvo i koji su školovani za u tu svrhu. Također knjižničarima je lakše raditi s obrazovanim i komunikativnim korisnicima kojima djelatnici mogu lakše zadovoljiti potrebe. Istraživanja o ponašanju korisnika pokazala su da se korisnici često ne usude obratiti knjižničarima. Primjer istraživanja dječjih odjela u narodnih knjižnica u Kanadi pokazuje da djeca u 55% slučajeva ne traže pomoć, ako nisu prethodno sami pronašli informaciju, no ponašanje odraslih je slično. Odrasli imaju urođenu bojažljivost, zatim može se raditi da nisu upućeni u mogućnosti korištenja usluga knjižnice ili možda imaju prethodno loša iskustva. Knjižničar se korisniku svakako ne bi trebao nametati, posebice ako je korisnik u gužvi. Knjižničar bi trebao bez previše ispitivanja pomoći korisniku s njegovim upitom, ali ako je upit specifičan i zahtjeva pretraživanje literature razgovor s korisnikom je prijeko potreban. Tu je važno da knjižničar zna ispitati korisnika, kojim je povodom došao u knjižnicu. Pri razgovoru knjižničara i korisnika o informacijskom upitu korisnici nerijetko ne znaju pravilno definirati svoj zahtjev, a često i ne žele definirati razlog svog zahtjeva pa se samim time izlažu riziku da dobe neadekvatan odgovor. Izravna komunikacija neko je vrijeme predmet zanimanja angloameričkih knjižničara, no u srednjoeuropskoj literaturi tome se nije pridodavala velika pažnja. U projektu Britanske vlade pod nazivom „*Nova knjižnica: mreža za narod*“ potaknula se promjena u narodnim knjižnicama i njihovoj djelatnosti. U sklopu tog projekta težilo se k novoopremljenoj knjižnici koja će ljudima svih uzrasta omogućiti dobro snalaženje u današnjem informacijskom društvu. Također se od knjižnica traži da preuzmu brigu, odnosno središnju ulogu za cjeloživotno

učenje. Knjižnice trebaju koristiti djelotvorne informacijske i komunikacijske tehnologije što igra znatnu ulogu u demokratizaciji društva.

U Zakonu o pravu na pristup informacijama upit građa u slučaju knjižnica korisnici su od velike važnosti i njima je potrebno posvetiti mnogo pažnje te u razumnom roku dati povratnu informaciju koja bi se temeljila na točnim i razumljivim podacima (Sečić, 2006).

3.7.2. Asertivno i neassertivno ponašanje na primjeru školskog knjižničara

Osjećaji igraju veliku ulogu pri ophođenju svakodnevnih situacija, bilo u komuniciranju s drugim osobama ili donošenju važnih odluka. Specifično u školskim knjižnicama važno je da knjižničar ima razvijenu emocionalnu inteligenciju tj. sposobnost prepoznavanja, rukovođenja te vještinu dobrog upravljanja raznim raspoloženjima. Knjižničar koji je emocionalno inteligentan može stvarati brojne poticaje koji će zadovoljiti razne potrebe u obrazovnom procesu. U komunikaciji, knjižničar kao sudionik je odgovoran za svaku razinu od informativne, personalne, kontaktne do apelativne. On se nalazi u konstantnom kontaktu bilo s učenicima, kolektivom, roditeljima ili nekim drugim. Time dolazimo do prije navedenog obilježja asertivnosti. U odnosu knjižničar – korisnik, specifično u ovom kontekstu školskog knjižničara i učenika možemo uočiti primjere asertivnog i neassertivnog ponašanja knjižničara. Asertivni knjižničar jest afirmativan, samopouzdan, neovisan, ima zdrav osjećaj pripadnost i vrijednosti te je kritički osviješten. Asertivan knjižničar u slučaju napetih situacija s učenicima koristi vještinu pregovaranja, sklon je kompromisu i otvoren je ispriči. Nadalje ako dođe do tenzija asertivan knjižničar će ju nastojati minimalizirati i racionalizirati, ali će pri tome i pokušati obrazložiti svoje stajališta koja će biti činjenično potkrepljena. Ako ne uspije izraziti što je htio neće pokazivati razočaranje ili nezadovoljstvo. Neassertivan knjižničar u verbalnoj komunikaciji često ne sluša prijedloge stranke, u ovom slučaju učenika. Prekida ga dok izlaže, podsmjehuje se, sarkastičan je i omalovažava. Primjerice „*To je glupo...*“, „*Znao sam da ćeš zaboraviti*“, „*Ti si nesposoban*“ i slično. Također postoje i pasivni neassertivni knjižničari koji preuzimaju odgovornost i za ono što ne bi trebali, zatim se neprestano ispričavaju, dramtiziraju („*Ovo se ne da popraviti*“) (Škrobica, 2008).

4. ZAKLJUČAK

Komunikacija je jedna od osnovnih ljudskih potreba. Njome čovjek ostvaruje interakciju s drugima na razne načine. Pošto međusobna komunikacija ljude čini društvenim bićima iznimno je važno razvijati vještinu komuniciranja. Važno je imati u vidu da komunikacijske vještine nisu urođene te da je za njihovo „*stjecanje*“ potrebno uložiti mnogo volje i truda.

U ovom završnom radu daje se pregled samo nekih komunikacijskih vještina koje su od iznimne važnosti za dobro upravljanje institucijom, u kontekstu ovoga rada knjižnicom. U današnje vrijeme knjižnice se često gledaju kao mjesto u kojem se knjige čuvaju, no knjižničari odnosno stručnjaci koji rade u knjižnici moraju težiti ka promjeni te pretpostavke. Djelatnost knjižničara je gotovo stara kao i knjižnice. Ona pokriva vrlo širok spektar, od obrade građe, nabave, zaštite pa sve do služenja korisnicima, poučavanju korisnika kroz razne tečajeve i radionice. Djelatnost knjižničara ne smije ostati na pretpostavci da su to djelatnici koji se bave knjigama kao izvoru znanja, nego mora sve više biti orijentirana na sam prijenos informacija, što se sve češće odvija kroz razne kanale (društvene mreže, telefonska komunikacija, videokonferencije i sl.). Za prijenos informacija važno je usavršavati komunikacijske strategije jer knjižničarska struka ustvari djeluje kao društvena djelatnost koja je u stalnom doticaju s zajednicom. Ona bi trebala kroz razna obavijesna pomagala promicati svoju djelatnost i pružati usluge (radionice, tečajeve) za koje korisnici često nisu ni svjesni. Svaki knjižničar trebao bi imati na umu da su knjižnice važne u konstantnom razvitku učenosti u svim organizacijama, te ako rade na poboljšanju vještina rade za opću dobrobit. Kako bi knjižničar mogao raditi na usavršavanju svojih komunikacijskih vještina mora biti svjestan općih informacija i načina na koji se one mogu stjecati. Iz toga razloga ovaj rad nudi opći prikaz nekih od najosnovnijih komunikacijskih vještina i komunikacijskih obrazaca za organizacije, a kasnije i primjere te konkretne savjete kako vještine implementirati. Prikazuje važnost implementiranja tih vještina i obrazaca za osobni, ali i profesionalan rast kao individua i kao član organizacije odnosno radnog kolektiva. Na neki način, rad služi kao podsjetnik na važnost komunikacijskih vještina u knjižnici kao instituciji i potiče na daljnje proučavanje i usavršavanje istih.

LITERATURA:

1. Assertive Communication (2019) Dostupno na: <https://health.cornell.edu/sites/health/files/pdf-library/assertive-communication-skills.pdf> (11.kolovoza 2024.)
2. Božac, G. (2008) Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike. *Ekonomika istraživanja*, 21, 1, 19-34
3. Carnegie, D. (2014) Kako steći komunikacijske vještine. Zagreb: V.B.Z
4. Čanić, D. (2017) Asertivno upravljanje ljudskim resursima u knjižnici. *Vjesnik bibliotekara Hrvatske*, 60, 2-3, 279-293
5. Dutta, A. (2020). Role of communication skills in effective management of library and information centres. Dostupno na: https://www.researchgate.net/profile/Avijit-Dutta-11/publication/351587761_Role_of_Communication_Skills_in_Effective_Management_of_Library_and_Information_Centres/links/609ea605299bf1476999ddca/Role-of-Communication-Skills-in-Effective-Management-of-Library-and-Information-Centres.pdf
6. Fox, R. (2006) Poslovna komunikacija. Drugo dopunjeno izdanje. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada: Pučko otvoreno učilište
7. Geld, R., Alviž, J., Nestić, J., Kišiček, S., Landsman Vinković, M., Marić, D., Kolak, A. (2022) Vodič za nastavnike mentore: stručna studentska praksa u školama (online). Zagreb: Tiskara Rotim i Market. Dostupno na: <https://openbooks.ffzg.unizg.hr/index.php/FFpress/catalog/book/144>
8. Jalušić, M., Pavlek M., Pintauer Šmit, I., Šelimber, V. (2019) Komunikacija od A do uprava: priručnik za komuniciranje u javnom i neprofitnom sektoru. Zagreb:TIM4PIN
9. Kamilo, A. i Sviličić, N. (2016) Interpersonalna komunikacija: priručnik. Zagreb: K&B Promocija
10. Kišiček, S. (2023) Stvaranje i održavanje kolaborativne radne okoline. U: Holjevac, Ž., Mikelić Preradović, N., Akrap, G., Lučić, I. (ur.) Miroslav Tuđman i paradigma znanja. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar
11. Lešić, S i Maras, J. (2013) Slika knjižničara u javnosti – nužno zlo ili izazov?. U: Martek A. i Rybak Budić, E. (ur.), *Knjižnice: Kamo i kako dalje?: Profesija knjižničara*. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, str. 121-131.

12. Lukačević, S., Petr Balog, K. (2012) Trebamo li mijenjati svoje komunikacijske vještine? Primjer gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. Vjesnik bibliotekara Hrvatske 56, 1/2, 153-169
13. Lukačević, S., Petr Balog, K., Pađen Farkaš, D. (2016) Asertivnost i komunikacija u knjižničnom okruženju: primjer Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. Izvorni znanstveni rad. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet i Gradska i sveučilišna knjižnica u Osijeku
14. Purdy, M., Borisoff, D. (1984) *Listening in Everydaylife* [online]. Drugo izdanje. Lanham; New York; London: University press of America. Dostupno na: https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=uZ7pgbfS-DUC&oi=fnd&pg=PA1&dq=types+of+listening&ots=WWDolyZExl&sig=4qRUWlCZ9cggT-DyNckjEBB8RTI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (9. kolovoza 2024.)
15. Sečić, D. (2006) Informacijska služba u knjižnici. 2. dopunjeno i prerađeno izdanje. Lokve: Benja
16. Škrobica, V. (2008) Asertivnost kao važna komunikacijska vještina knjižničara u školskoj knjižnici. Školski vjesnik: časopis za pedagošku teoriju i praksu, vol.57 No. 3. -4., str 391-403.
17. Etebu, A. (2010) Communication in the Library for Effective Administration. Library Philosophy and Practice 2010, Dostupno na: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1321&context=libphilprac> (12. Kolovoza 2024.)
18. Tot, M. (2013) Vrijednosti knjižničarske profesije. U: Martek A. i Rybak Budić, E.(ur), Knjižnice: Kamo i kako dalje?: Profesija knjižničara. Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo, str. 114-121.
19. Tyagi, B. (2013) Listening : An Important Skill and Its Various Aspects. The Criterion, 12, vol. 4, 1-8
20. Vodopija, Š. (2007) Umijeće slušanja: priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju. Zadar: Edicija erudita

Komunikacijske vještine u knjižnicama

Sažetak

Komunikacija je proces u kojem se dijele misli i značenja misli, ona je ključni faktor za dobro djelovanje bilo koje institucije. Ljudima vještina komuniciranja nije nužno urođena, ali se uz volju i odlučnost može postići ili usavršiti. Pojam komunikacija i komunikacijskih vještina neophodan su dio knjižničarske djelatnosti. Naglasak se stavlja na asertivnost u komunikaciji koja služi kao ključna odrednica za stvaranje i održavanje poslovnih odnosa i zdrave komunikacije. Vještina dobrog slušanja također spada pod komunikacijske vještine koje su ključne pri dijalogu u bilo kojoj organizaciji. Postoji razlika između termina slušanje i saslušanje te se slušanje može predstaviti kroz osnovne faze, modele i razine slušanja. Pojam kolegijalni dijalog ukazuju na važnost strukturiranog i konstruktivnog dijaloga, a kolaborativna radna okolina dionicima komunikacije pruža osjećaj pripadnosti i uključenosti. Općenito organizacija koja prati načela kolegijalnog dijaloga i kolaborativne radne okoline pokazuje veliki progres u formiranju i vodstvu. Za vođenje institucije, ali i za sudjelovanje u radu institucije važno je imati komunikacijsku strategiju koja pospješuje rad cijele institucije. Također, važno je razvijati vještinu dobrog slušanja i težiti k asertivnom pristupu u komunikaciji. U knjižnicama komunikacija se odvija na više razina; unutar uprave, među kolektivno i prema korisnicima. U svim razinama važno je razvijati i njegovati vještine komunikacije.

Ključne riječi: komunikacijske vještine, knjižnična djelatnost, asertivnost u komunikaciji

Communication skills in libraries

Summary

Communication is process in which thoughts and meanings are shared, and as that it is a key factor for the effective performance of any institution. Communication skills are not necessarily inherent to people, but with strong willpower and determination they can be achieved and improved. The concept of communication and communication skills is a crucial part of library work. Focus is placed on assertiveness in communication, which is main source in maintaining business relationships and healthy communication. The skill of good listening is also a big part of communication skills, and it is essential for dialogue in any organization. There is difference between the terms listening and hearing, and listening is presented through basic phases, models, and levels of listening. The concept of collegial dialogue enhances importance of structured and constructive dialogue, while collaborative work environment provides communication stakeholders with a sense of belonging and inclusion. An organization that upholds principles of collegial dialogue and collaborative work environment shows significant progress in formation and leadership. For leading an institution, as well as for participating in the work of institution, it is important to have communication strategy that enhances good functioning of the entire institution. Also, it is very important to develop good listening skills and to strive for an assertive approach in communication. In libraries, communication occurs on multiple levels within administration, among the staff and with users. At all levels, it is important to develop and nurture communication skills.

Key words: Communication skills, Library activity, Assertiveness in communication