

Bożena Jaskowska

Nie tylko wiedza i intelekt - o kompetencjach emocjonalnych w bibliotece

Bibliotheca Nostra : śląski kwartalnik naukowy 2/2, 9-23

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ARTYKUŁY

Bożena Jaskowska

Nie tylko wiedza i intelekt – o kompetencjach emocjonalnych w bibliotece

Potencjał współczesnych organizacji wiedzy – również i bibliotek – tkwi przede wszystkim w kapitale intelektualnym ich kadry zarządzającej oraz pracowników. Artykuł ma na celu ukazanie równie ważnej roli kompetencji emocjonalnych w osiąganiu sukcesu przez placówkę. Inteligencja emocjonalna, tj. samoświadomość i samokontrola własnych uczuć, empatia i umiejętność kształtowania uczuć i postaw innych to cechy niezmiernie ważne zarówno w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece jak i w codziennej działalności informacyjnej i kontaktach z użytkownikami. Biblioteki XXI w., obok dążenia do miana organizacji uczących się i opartych na wiedzy, powinny zmierzać także do cech organizacji inteligentnych emocjonalnie, efektywnie wykorzystujących zarówno zdolności umysłu jak i zdolności serca swoich pracowników.

Dotychczasowe spojrzenie na procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach w coraz mniejszym stopniu odpowiada wyzwaniom rzeczywistości. Biblioteka zorientowana na użytkownika, biblioteka jako organizacja ucząca się i oparta na wiedzy stoi również przed potrzebą implementacji wzorów zarządzania bardziej pasujących do współczesnego i zmiennego otoczenia oraz potrzeb użytkowników. Otoczenie bibliotek akademickich, coraz bardziej dynamiczne i turbulentne stawia je przed nowymi wyzwaniami oraz niejako zmusza do samodzielnego inicjowania i przeprowadzania transformacji niezbędnych do prawidłowego wypełniania swej misji. Niewątpliwie rozwój współczesnego bibliotekarstwa zależy dziś od najnowszych zdobyczy technologiczno-informacyjnych, ale nie można zapominać, że placówka informacji XXI w. to jednak wciąż organizm składający się z ludzi. To od nich: bibliotekarzy, pracowników informacji, informatyków oraz ich kapitału intelektualnego zależy w głównej mierze sukces działania organizacji. Umiejętności twarde: wiedza, profesjonalizm, interdyscyplinarność, znajomość technologii oraz języków obcych są dziś niezbędne wśród bibliotekarzy. Nie można jednak zapominać

o umiejętnościach miękkich i emocjach, bez których trudna, jeśli nie niemożliwa, byłaby organizacja jakichkolwiek procesów w bibliotece. Sprawna komunikacja (werbalna i niewerbalna), zrozumienie i wspieranie innych, działania zespołowe i innowacyjne, słuchanie, umiejętność radzenia sobie ze stresem, podejmowaniem ryzyka – to zdolności które były, są i nadal potrzebne będą w działalności informacyjno-bibliotecznej. I dopóki nie staną się one cechami, które posiadać będzie każdy komputer, program czy robot, dopóty będziemy mieć zajęcie i pracę w bibliotece i nie będziemy musieli obawiać się o przyszłość naszego zawodu. Oczywiście, o ile je umiejętnie będziemy wykorzystywać.

O tym jak wielki potencjał tkwi w naszej uczuciowej i emocjonalnej osobowości, o tym, jak jest on ważny i jak bardzo wspiera nasze zdolności intelektualne, o tym jak znaczące jest jego kształcenie i rozwijanie, jest właśnie niniejszy tekst. Aspiracją autorki jest ukazanie wagi naszych umiejętności emocjonalnych oraz wskazanie obszarów, w których wpływać one mogą na satysfakcję z pracy i ostatecznie na satysfakcję użytkownika. Na podstawie zagadnień z zakresu socjologii zachowań, psychologii, a nawet i neurologii, zostanie podjęta próba ukazania roli, jaką – obok zdolności intelektualnych i wiedzy – odgrywać może umiejętność odczuwania, intuicji oraz świadomość emocjonalna bibliotekarzy i pracowników informacji. Dzięki tym cechom można bowiem budować możliwie najdoskonalszą przyszłość zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym.

1. Inteligencja inaczej

Słowo „inteligentny” dla wielu z nas może być synonimem następujących określeń: mądry, rozważny, logicznie myślący i kojarzący fakty, zdolny, zaradny, rezolutny, bystry, geniusz, itp. itd. Czy jednak tylko takich?

Od dawna zastanawiano się nad zagadnieniem, czym tak naprawdę jest inteligencja, skoro bywa, iż ludzie zdolni, pracowici i posiadający wysoki iloraz inteligencji i wiedzy książkowej nie zawsze osiągają sukces w życiu zawodowym i prywatnym? A ludzie – wydawać by się mogło – przeciętni, uzyskujący niskie oceny w szkole, podchodzący kilka razy do egzaminów na studiach, okazują się być świetnymi menedżerami, doskonale zarządzający zasobami ludzkimi oraz są dobrymi partnerami i rodzicami?

Zainteresowanie zjawiskiem zwanym inteligencją emocjonalną pojawiło się pod koniec lat 80-tych XX w. i było próbą znalezienia odpowiedzi na tego typu pytania. Odkryto wówczas, że inteligencja tzw. umysłu jest zależna i ściśle związana z innym procesem zachodzącym w mózgu, tj. inteligencją emocjonalną.

I podczas gdy inteligencja racjonalna, intelektualna (dotycząca umysłu i racjonalnego postrzegania zjawisk) pomaga poznać i zrozumieć świat, to inteligencja emocjonalna (której rdzeniem jest serce i uczuciowe podejście do otoczenia) pomaga rozumieć siebie i innych ludzi oraz umożliwia procesy komunikowania się, stanowiące esencję świadomego życia i działania ludzi.

Oba wspomniane typy inteligencji warunkowane są aktywnościami różnych części mózgu. Sprawne działanie umysłu zależy od procesów zachodzących w korze mózgowej, w stosunkowo niedawno powstałych górnych warstwach komórek mózgowych. Emocje zaś czerpane są z dużo starszych i głębiej położonych obszarów podkorowych i te ośrodki emocji (m. in. ciało migdałowe) wywierają ogromny wpływ na wszystkie funkcje mózgu. I choć wielu zapewne jest sceptyków wobec teorii głoszącej, że emocje sprawują większą kontrolę nad myśleniem niż myślenie nad emocjami, w niniejszym tekście zostaną przedstawione argumenty za tym, iż inteligencja emocjonalna, zarówno kadry zarządzającej biblioteką jak i jej pracowników, może być jednym z ważniejszych czynników sprzyjających osiągnięciu sukcesów przez placówkę.

Nie należy całkowicie przeciwstawiać sobie dwóch wspomnianych typów inteligencji. Pomimo wielu różnic dzielących te zjawiska, sukces w pracy zawodowej zapewni ich symbioza i umiejętne wykorzystywanie inteligencji intelektualnej dzięki zdolnościom emocjonalnym. Należy podkreślić, że na określony iloraz inteligencji umysłu (IQ) ludzie są skazani oraz z góry predestynowani do posiadania umiejętności i zdolności, np. matematycznych czy lingwistycznych – ten potencjał jest stały, określony i wrodzony. Iloraz inteligencji emocjonalnej (EQ) można zaś zmieniać i podwyższać. Dorastanie emocjonalne to bowiem proces trwający całe życie i piękny przykład na potęgę ludzkich możliwości. Zawsze można nauczyć się, jak uświadamiać sobie własne uczucia, jak je akceptować i korzystać z nich, zawsze można próbować odnaleźć w sobie motywację wewnętrzną, a także rozwinąć zdolność do współodczuwania i współprzeżywania uczuć innych¹. To kolejny argument za tym, że warto inteligencją emocjonalną się bliżej zainteresować, również w odniesieniu do działalności informacyjno-bibliotecznej.

Inteligencja emocjonalna – jak definiuje D. Goleman - odnosi się do zdolności rozpoznawania własnych uczuć i uczuć innych oraz do zdolności motywowania i kierowania emocjami zarówno własnymi jak i tych osób, z którymi pozostaje się w jakichś więziach i kontaktach². Wymienione elementy inteligencji emocjonalnej zostaną dokładniej scharakteryzowane

¹ J. Regal: *Jak pogłębić inteligencję emocjonalną*. Warszawa, 1997, s. 24-25.

² D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań, 1997, s. 439.

w odniesieniu do ich wykorzystywania w pracy zawodowej bibliotekarza w dalszej części artykułu.

Dzięki inteligencji emocjonalnej ludzie posiadają zmysł krytyczny w pracy, życiu rodzinnym, społecznym, miłosnym, a nawet duchowym. Umiejąc słuchać własnych uczuć, przeczuć i intuicji, potrafią dokonywać dobrych wyborów i podejmować właściwe decyzje. Dobrze rozumieją innych i ich różne punkty widzenia, a także potrafią znaleźć zdrową równowagę pomiędzy własnymi potrzebami, a potrzebami innych. Jednostki o wysokiej inteligencji emocjonalnej znajdują w sobie motywację wewnętrzną będącą motorem wszelkich działań i potrafią czerpać z nich radość. Są mistrzami w zakresie komunikacji i umieją posługiwać się nie tylko werbalnym językiem w tych procesach. Potrafią wpływać na zachowania i postawy innych oraz „zarażać” ich swymi pozytywnymi uczuciami i emocjami.

Posiadając tylko inteligencję intelektualną, można idealnie spełniać ustalone i panujące normy. Dzięki inteligencji emocjonalnej można dodatkowo tworzyć i ustalać własne normy i rozumieć swój świat wewnętrzny³.

2. Inteligencja emocjonalna w bibliotece akademickiej

Przytoczona już wcześniej definicja inteligencji emocjonalnej D. Golemana za podstawowe jej składniki uważa: świadomość własnych uczuć i uczuć innych oraz zdolność do motywowania oraz kierowania emocjami własnymi i innych ludzi. Nie trzeba wiele, aby wskazać jak bardzo te kompetencje emocjonalne są cenne i znaczące w procesach zarządzania biblioteką akademicką, a także w kontaktach z użytkownikami.

2.1. Samoświadomość uczuć

Świadomość własnych uczuć będąca trzonem inteligencji emocjonalnej, stanowi podstawę emocjonalnego podejścia do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Bez zrozumienia siebie i własnych uczuć, trudno dążyć do poznania emocji innych. Umiejętność odczytywania i rozumienia własnych uczuć płynących z magazynu pamięci emocjonalnej (a więc np.: strachu, gniewu, radości, dumy, smutku czy miłości oraz słuchanie głosu przeczuć i intuicji), które składają się na tzw. świadomość emocjonalną, jest kompetencją, której można się nauczyć i którą można rozwijać. Dzięki jej posiadaniu jednostka wie, jakie odczuwa emocje i dlaczego je odczuwa oraz potrafi sprawować nad nimi kontrolę. Zdaje sobie sprawę ze związków pomiędzy swoimi uczuciami, a tym co inni myślą, robią, mówią oraz wie, jak jej uczucia mogą wpływać na zachowania

³ J. Regal: *Jak pogłębić inteligencję ...*, s. 20.

innych. Świadoma swych uczuć i emocji jednostka zna swe bogactwo intelektualne oraz swoje wartości i cele, a także ograniczenia, braki i słabości, które należy eliminować⁴. Potrafi ona łączyć to, co emocjonalne, ze skonkretyzowanymi celami własnego rozwoju. Samoświadomość jest jak wewnętrzny kompas czy barometr, na którym można polegać w planowaniu własnej kariery i ścieżki zawodowej oraz cieszyć się z realizacji tych zamierzeń. W budowaniu świadomości emocjonalnej podkreśla się rolę słuchania własnego ciała i organizmu, dzięki czemu lepiej można odczytywać uczucia i czerpać z nich informacje. Niedostrzeganie dziwnych sygnałów o niezidentyfikowanych źródłach i przyczynach, które wysyła ciało (np. chroniczne bóle krzyża, głowy, brzucha), może być przykładem „tępoty emocjonalnej”. Jednostki upośledzone emocjonalnie („emocjonalni analfabeci”) lepiej rozumieją wyraźniejszy i racjonalny świat zewnętrzny niż świat swej psychiki, a zakres uczuć, których doświadczają (szczególnie tych pozytywnych) jest ograniczony i uniemożliwia wykorzystywanie emocji, przeczucie i intuicji w myśleniu i codziennym działaniu. Można wymienić wiele argumentów i przykładów obrazujących rolę emocjonalnej świadomości własnych uczuć zarówno u osób zarządzających biblioteką jak i wśród „szeregowych” bibliotekarzy i pracowników informacji. Dobrymi przykładami wydaje się być: uświadomienie sobie stresu, konieczności działania pod presją, złości, nerwowości, strachu przed zmianami i innowacjami, niechęci do współpracy i do podjęcia odpowiedzialności a także faktu niezadowolenia z siebie czy współpracowników, identyfikacja własnego lenistwa i stwierdzenie braku zaangażowania. Dzięki emocjonalnej świadomości dokładnie określimy naszą radość, optymizm, dumę z sukcesu, pozytywne nastawienie, ambicję i gotowość do podjęcia wyzwań, a także wiarę w siebie i swoje umiejętności.

2.2. Samoregulacja emocji

Świadomy własnych emocji pracownik potrafi odpowiednio nimi zarządzać i je ukierunkowywać. Uświadomienie sobie uczuć: tych zarówno pozytywnych jak i negatywnych, pozwala na lepsze zrozumienie siebie oraz na lepsze radzenie sobie z emocjami i stresem oraz na sprawowanie nad nimi kontroli. Na podstawie kompetencji emocjonalnych wymienionych przez D. Golemana, można wskazać na następujące cechy szczególnie ważne w działalności informacyjno-bibliotecznej i w zarządzaniu placówką:

- samokontrola – a więc panowanie nad gwałtownymi emocjami i impulsami (ci co zajmują się obsługą użytkowników zapewne wiedzą, jak trudno czasem tłumić swe emocje w kontaktach z niezbyt uprzejmym,

⁴ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w praktyce...*, s. 86.

a wybitnie wymagającym użytkownikiem; samokontrola to również cecha niezwykle ważna i pożądana u menedżera biblioteki oraz kierowników średniego szczebla);

- przystosowalność – a więc elastyczność w dostosowywaniu się do zmian i podejmowanie wyzwań; konieczność elastycznego dostosowywania się bibliotek do zmiennego otoczenia akademickiego, do rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych i do dynamicznych potrzeb użytkownika jest bezdyskusyjna i to zmiany stają się synonimem współczesnego bibliotekarstwa akademickiego;
- innowacyjność – a więc otwartość na nowatorskie pomysły, poszukiwanie oryginalnych rozwiązań, kreatywnego i twórczego myślenia, które wciąż nie jest w pełnym stopniu wykorzystywane w zarządzaniu bibliotekami;
- spolegliwość i sumienność – a więc odpowiedzialność i skrupulatność w wykonywaniu codziennych obowiązków; w praktyce bibliotecznej, która w większości opiera się na wypracowanych procedurach, normach i standardach taka dokładność jest szczególnie ważna; sumienność odnieść również można do zindywidualizowanego podejścia do użytkownika i poważnego traktowania każdego pytania kierowanego do służb informacyjnych oraz do dbałości o jakość informacji;

Dzięki kierowaniu własnymi uczuciami łatwiej można pokonywać stres, radzić sobie z niepowodzeniami i porażkami i wychodzić z emocjonalnego załamania i przygnębienia. Odpowiednie podejście do stresu pozwolić może na wykorzystanie go jako bodźca do dalszego, bardziej efektywnego działania, sprzyjającego podejmowaniu wyzwań i mobilizacji, a nie traktowanie go jak zagrożenia oraz siły przytłaczającej i obezwładniającej.

2.3. Empatia

Świadomość uczuć innych to empatia, ludzki „radar społeczny”. Dzięki empatii ludzie rozumieją uczucia innych, potrafią przyjąć ich punkt widzenia oraz identyfikować się z ich uczuciami i emocjami, szanują różnorodność i inność w podejściu do rzeczywistości, słuchają, współprzeżywają (ale nie współczują!). Empatia, wymagająca specyficznej wrażliwości, jest niezwykle ważnym elementem wszelkich procesów komunikacji: zarówno w rodzinie i kręgu przyjaciół, jak i w sferze zawodowej i organizacyjnej. Jak dowodzą badania, ludzie o wysokiej empatii są bardziej tolerancyjni, taktowni, życzliwi, szczerzy, są również bardziej chętni do współpracy i potrafią globalnie oceniać swoje związki z innymi, a także łagodzić spory i przewidywać konflikty⁵. Empatia to niezwykle cenna ce-

⁵ K. Modrzejewska: *Rozwijanie inteligencji emocjonalnej – krok na ścieżce kariery* W: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 2, s. 61.

cha osobowości szczególnie w miejscu pracy. Za D. Golemanem przytoczyć można kilka podstawowych kompetencji emocjonalnych związanych z empatią⁶, które mają znaczenie również w działalności informacyjno-bibliotecznej i w zarządzaniu placówką. A są to:

- Rozumienie innych – czyli inaczej wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami.

W działalności informacyjno-bibliotecznej umiejętność rozumienia innych jest szczególnie ważna i cenna. I to zarówno w ujęciu „globalnym” tj. w odniesieniu do znajomości potrzeb informacyjnych czytelników i budowania strategii rozwoju biblioteki w oparciu o te czynniki (prowadzenie badań i stałego monitoringu faktycznych i rzeczywistych potrzeb użytkowników). Jak i w o wiele węższym zakresie dotyczącym codziennej obsługi użytkownika: tylko dobrze zrozumiane oczekiwania i potrzeby informacyjne mogą być bowiem efektywnie zaspokojone. Tylko odpowiednie podejście do np. zestresowanego sesją lub brakiem przygotowania na zajęcia i ciągle śpieszącego się studenta zapewnić może sprawną komunikację i sprzężenia zwrotne. Dzięki rozumieniu użytkowników można lepiej służyć im pomocą w wyszukiwaniu potrzebnych źródeł, a także – a przecież często tak bywa – stać się również emocjonalnym wsparciem dla studentów, a biblioteka miejscem schronienia od ciągłego biegu, stresu i codziennych zmagania z rzeczywistością.

Empatia w miejscu pracy bibliotekarza jest ważna nie tylko na płaszczyźnie kontaktów z użytkownikami. Ma ona fundamentalną rolę w organizowaniu procesów pracy, we współdziałaniu oraz zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dzięki rozumieniu innych lepiej organizować można działalność zespołową, a wysoki emocjonalny EQ w sposób pośredni przekłada się na równie wysoki zbiorowy iloraz inteligencji umysłu i efektywne procesy dzielenia się wiedzą. Rozumienie innych oraz umiejętność słuchania i utożsamiania się z rozmówcą z pewnością ułatwia obustronną komunikację, sprawny przepływ informacji i łagodzenie ewentualnych sporów i konfliktów.

Nie sposób przecenić roli empatii w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w bibliotece: umiejętność zwracania uwagi i krytyki innym oraz samemu jej przyjmowania, sprawowanie kontroli i oceny bez urażenia pracownika, przewidywanie i łagodzenie sporów, znajomość trosk, niepokojów i zmartwień podwładnego oraz wyrozumiałość wobec ewentualnych skutków tych czynników, np. czasowej niedyspozycji lub gorszej formy bibliotekarza. Te i zapewne wiele innych postaw i zachowań nie będą mogły zaistnieć bez empatii kadry zarządzającej.

⁶ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna w praktyce...*, s. 196-225.

- Kształtowanie innych – czyli wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności. Ta kompetencja emocjonalna szczególnie jest cenna u kadry zarządzającej (badania dowodzą, że kształtowanie innych jest najczęściej występującą kompetencją emocjonalną u osób, które osiągnęły wybitne sukcesy w biznesie⁷). Dzięki umiejętności kształtowania innych kadra zarządzająca biblioteką potrafi doceniać i nagradzać (nie zawsze materialnie) zdolności i osiągnięcia swoich pracowników, wie jak zachęcać do podejmowania wyzwań, „dotlenia” kreatywność, służy radami, wskazówkami i wsparciem, a także pomaga w odkrywaniu i rozwijaniu motywacji wewnętrznej.
- Wspieranie różnorodności i postrzeganie jej jako szansy – czyli tworzenie i rozwijanie możliwości na osiągnięcie sukcesu dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi. Ta kompetencja emocjonalna ważna jest przede wszystkim w organizowaniu wewnętrznych procesów pracy i w zarządzaniu zasobami ludzkimi w bibliotece. Kadra zarządzająca placówką szanować powinna i rozumieć odmienne światopoglądy swych podwładnych oraz umieć dostrzegać różnorodne (często unikalne) talenty podwładnych i odpowiednio je wykorzystywać. Podkreśla się, że jedną z podstawowych cech zadaniowych zespołów w bibliotece jest właśnie różnorodność i odmiennność jego członków⁸. Różne osobowości, płeć, wiek, różny poziom i charakter posiadanej wiedzy i wykształcenia – dzięki tym czynnikom twórcza praca zespołowa może być jeszcze efektywniejsza. Wspieranie różnorodności dotyczy również, a może i przede wszystkim, kontaktów z użytkownikami: szacunek dla ludzi z różnych środowisk i o różnych światopoglądach, występowanie przeciw uprzedzeniom i nietolerancji, a także krytyczny stosunek do stereotypów – dzięki takim postawom można jeszcze lepiej realizować misję zawodu bibliotekarza i pracownika informacji⁹.
- Nastawienie usługowe – czyli uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów. Ta kompetencja, szczególnie ważna w zawodzie bibliotekarskim, który z założenia jest misją i służbą wobec użytkowników i środowiska akademickiego, powinna charakteryzować zarówno pracowników placówki jak i jej kadre zarządzającą. Dzięki nastawieniu usługowemu, wokół którego budowana jest cała filozofia działania biblioteki, pracownicy stale szukają sposobów polepszenia jakości usług informacyjno-bibliotecznych i zwiększenia satysfakcji

⁷ Tamże, s. 209.

⁸ Ch. Olson, P. Singer: *Winning with the library leadership. Enhancing services through connection, contribution and collaboration*. Chicago, 2004, s. 28-46.

⁹ L. Nishii, J. Raver, A. Dominguez [Dok. elektr.]: *Results of the University of Maryland Librarians' organizational culture and diversity assessment*.

<http://www.lib.umd.edu/PUB/diversity.html> [odczyt: 01.04.2006].

swoich użytkowników, chętnie proponują swoją wszechstronną pomoc i stają się niejako zaufanymi doradcami i nawigatorami w świecie informacji, wiedzy i nauki. Działają tak, aby użytkownik wyszedł z biblioteki w o wiele lepszym nastroju i samopoczuciu, niż jakie miał w momencie przybycia do placówki.

Empatia, często zresztą utożsamiana z inteligencją emocjonalną, jest niewątpliwie jednym z jej najważniejszych elementów, ale niesie również ze sobą pewne pułapki. Zbyt intensywne współodczuwanie zmartwień lub kłopotów innych może powodować uczucie smutku i przygnębienia, skupianie się na problemach innych skutkować może brakiem zainteresowania swoimi potrzebami i celami, bycie zbyt „miękkim” utrudniać może efektywne zarządzanie ludźmi, zachwiana może zostać również równowaga pomiędzy dawaniem a braniem itp. Od siły, intensywności i umiejętności wykorzystania pozostałych opisanych w niniejszym artykule kompetencji emocjonalnych zależy sukces współodczuwania bez totalnego zatracania się w tych uczuciach.

2.4. Kształtowanie uczuć i postaw innych

Dzięki empatii jednostka potrafi rozumieć i poznawać uczucia innych. Dzięki ostatniej wymienionej przez D. Golemana kompetencji emocjonalnej, jaką jest kształtowanie uczuć innych, jednostka może odpowiednio nimi „zarządzać” i w efekcie wykorzystywać np. w celu realizacji misji biblioteki. Kierowanie uczuciami innych sprowadza się do umiejętności skutecznego przekonywania innych, motywowania, przewodzenia poprzez inspirowanie i wspieranie, łagodzenia sporów, a także do „zarażania emocjami” (np. optymizmem, śmiechem), dodawania energii i „uskrzydlenia” współpracowników lub podwładnych.

Motywowanie, a w szczególności rozwijanie u innych motywacji wewnętrznej, to niezwykle ważna cecha w odniesieniu do środowiska bibliotekarskiego, w którym nie można za bardzo liczyć na „motywatory” materialne i zewnętrzne. Motyw i emocja wywodzą się z tego samego słowa łacińskiego: *motere* – poruszać, pobudzać i pozostają wobec siebie w ścisłych zależnościach. Emocje pobudzają do dążenia ku celom i są źródłem motywacji, motywy zaś kierują postrzeganiem i kształtują działania jednostki¹⁰. Dzięki silnej motywacji wewnętrznej podejmowane czynności wykonywane są w specyficznym stanie umysłu, tzw. „uskrzydlenia”. Uskrzydlenie pobudza do wykorzystywania wszystkich posiadanych zdolności i umiejętności oraz do poszukiwania nowych wyzwań, sprawia, iż można zatracić się w wykonywanym działaniu, a aktywność ta daje niezwykłą przyjemność i nie potrzebuje żadnych motywatorów zewnętrznych.

¹⁰ D. Goleman *Inteligencja emocjonalna w praktyce...*, s. 156.

Kadra zarządzająca biblioteką dzięki wysokiemu poziomowi EQ potrafi wprowadzić swych pracowników w stan uskrzydlenia, nauczyć ich dążenia do osiągnięć i podejmowania wyzwań, wyzwolić zaangażowanie i utożsamianie celów indywidualnych z celami całej organizacji, a także wykazywanie się inicjatywą i optymizmem. Wg D. Golemana kierowanie uczuciami innych leży u podłoża kilku ważnych postaw i zachowań:

- wpływania na innych tj. opanowania metod skutecznego przekonywania;
- porozumienia – wysyłania jasnych i przekonujących przekazów, budowania atmosfery wzajemnego zaufania;
- łagodzenia konfliktów czyli pośredniczenia w sporach i ich rozwiązywaniu;
- przewodzenia a więc inspirowania i kierowania;
- ułatwiania zmian tj. inicjowania, propagowania albo kierowania zmianami¹¹.

Nie sposób nie docenić korzyści, jakie niesie ze sobą wysoki iloraz inteligencji emocjonalnej przejawiający się m.in. w wymienionych i opisanych kompetencjach emocjonalnych. Jest on ważny nie tylko w odniesieniu do kadry zarządzającej biblioteką, ale także (a może przede wszystkim?) w przypadku „szeregowych” pracowników placówki. Z pewnością wszyscy oni powinni rozwijać i pogłębiać swoje kompetencje emocjonalne i dążyć do podwyższania ilorazu inteligencji serca. Dzięki niej bowiem jeszcze efektywniej i twórczo będzie można wykorzystywać możliwości intelektualne zarówno swoje jak i współpracowników czy podwładnych w realizacji celów i misji biblioteki.

3. Biblioteka organizacją inteligentną emocjonalnie?

Współczesna biblioteka dążąca do miana organizacji opartej na wiedzy, nie może oczywiście istnieć bez intelektualnych umiejętności swych pracowników oraz ich bogatej i wszechstronnej wiedzy. Jednak brak emocjonalnych zdolności i kompetencji może znacząco ograniczać ten kapitał intelektualny bibliotekarzy i uniemożliwiać jego rozwój.

Pracownicy i kadra zarządzająca, którzy w codziennej pracy wykorzystują elementy swej inteligencji emocjonalnej, współtworzą organizację inteligentną emocjonalnie. W bibliotece aspirującej do tego miana, każdy przyjmuje odpowiedzialność za rozwijanie własnej inteligencji emocjonalnej, za wykorzystywanie jej w stosunkach ze współpracownikami oraz w kontaktach z użytkownikami oraz za stosowanie kompetencji emocjo-

¹¹ Tamże, s. 236.

nalnych wobec organizacji jako całości¹². W bibliotece takiej powszechnie wykorzystywana jest praca zespołowa, budowane i umacnianie są relacje i więzi emocjonalne pomiędzy pracownikami, promowana jest potrzeba osiągnięć i dawanie z siebie wszystkiego (ale bez pracoholizmu, który niszczyć może życie osobiste i ostatecznie destrukcyjnie wpływać na efektywność pracy zawodowej). Wszyscy pracownicy świadomie budują dobrą atmosferę pracy oraz tworzą klimat wzajemnego zaufania. Obok wiedzy i umiejętności intelektualnych równie ważne są cechy osobowościowe, takie jak np. umiejętność pracy w zespole, wiara w siebie, zdolność do współodczuwania, słuchania i otwartej komunikacji, zdolność panowania nad emocjami, zaangażowanie, energia i zapał, motywacja wewnętrzna – słowem cechy, które bezpośrednio lub pośrednio mają swoje źródło w inteligencji emocjonalnej jednostki.

Nie wydaje się, aby w najbliższej przyszłości działalność informacyjno-biblioteczna przeniosła się całkowicie i definitywnie do przestrzeni wirtualnej. Wręcz przeciwnie - biblioteki będą istnieć nadal, stanowiąc równocześnie: centrum gromadzenia tradycyjnych dokumentów drukowanych, bramę do cyfrowej informacji, centrum wiedzy i umiejętności oraz centrum nowoczesnego środowiska studiowania wyposażonego w sprzęt i urządzenia wykorzystujące nowe technologie¹³, a także miejsce interakcji społecznych: spotkań, wystaw, różnych imprez kulturalnych itp. Tak kompleksowe funkcje i zadania będą mogły być realizowane tylko i wyłącznie w oparciu o ludzi, tj. bibliotekarzy i pracowników informacji oraz ich kapitał intelektualny. I bez implementacji do zarządzania placówką oraz do codziennej działalności informacyjno-bibliotecznej kompetencji emocjonalnych pracowników, ten potencjał będzie znacznie zubożony i nie w pełni wykorzystany. Inteligencja intelektualna bez emocji jest bowiem jak książka bez fabuły. Poeta powiedziałby, że emocje „uskrzydłają” zdolności umysłu i wynoszą je na znacznie szersze przestrzenie poznania. Sukces komercyjnych organizacji inteligentnych emocjonalnie nakazuje wierzyć, iż – obok wielu innych czynników - w samoświadomości i samoregulacji uczuciami, w empatii i kształtowaniu uczuć i postaw innych, w motywacji i „dotlenianiu” wszelkich działań, tkwi klucz do osiągnięcia celów i realizacji misji również naszych bibliotek.

¹² Por. G. Broniewska: *Inteligencja umysłu i inteligencja serca w pracy kierownika*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 6, s. 100.

¹³ A. C. Klugkist: *Virtual and non-virtual realities: the changing roles of libraries and librarians* „Learned Publishing” (2001), vol. 14, no. 3, s. 198.

Bibliografia

1. Broniewska G.: *Inteligencja umysłu i inteligencja serca w pracy kierownika*. W: „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 6, s. 96-101.
2. Cooper R. K, Sawaf A.: *EQ : inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa, Studio Emka, 2000.
3. Goleman D.: *Inteligencja emocjonalna*. Poznań, Media Rodzina, 1997.
4. Goleman D.: *Inteligencja emocjonalna w praktyce* Poznań, Media Rodzina, 1997.
5. Klugkist A.C.: *Virtual and non-virtual realities: the changing roles of libraries and librarian*. W: „Learned Publishing” 2001, vol. 14, no. 3, p. 197-204
6. Modrzejewska K.: *Rozwijanie inteligencji emocjonalnej – krok na ścieżce kariery*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 2, s. 57-65.
7. Nishii, L., Raver J., Dominguez A.: [Dok. elektr.]: *Results of the University of Maryland Librarians’ organizational culture and diversity assessment*. <http://www.lib.umd.edu/PUB/diversity.html> [odczyt: 01.04.2006]
8. Olson Ch., Singer P.: *Winning with the library leadership. Enhancing services through connection, contribution and collaboration*. Chicago, American Library Association, 2004.
9. Regal J.: *Jak pogłębić inteligencję emocjonalną* Warszawa, Wydaw. Jacek Santorski, 1997.
10. Zygierewicz A.: *Inteligencja emocjonalna czyli o pożytkach panowania nad sobą*. W: „Personel” 1998, nr 7/8. [Cyt. za:] http://psphome.dthtml.pl/test_inteligencja_emocjonalna.html [dostęp 14.07.2006]

Załącznik nr 1**Sprawdzian poziomu inteligencji emocjonalnej - EQ¹⁴**

Odpowiedz, jak często w Twoim życiu występują opisane sytuacje:

1. Mówią mi, że pracuję za dużo

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

2. W pracy doświadczam wiele stresów

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

3. Mam nawyki, których nie potrafiłbym zmienić

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

4. Staram się być krytyczny wobec innych

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

5. Czuję się sfrustrowany, gdy sprawy nie idą po mojej myśli

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

6. Mam trudności z rozpoczynaniem nowych zadań

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

7. Mam trudności z kontrolowaniem swojej złości

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

8. Odwlekam załatwianie spraw, z którymi się nie zgadzam

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

9. Nie kontroluję moich uczuć

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

10. Gdy popełnię błąd, nie potrafię się z siebie śmiać

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

¹⁴ Źródło: A. Zygierewicz: *Inteligencja emocjonalna czyli o korzyściach panowania nad sobą*. W: „Personel” 1998, nr 7/8. [Cyt. za:] http://psphome.dhtml.pl/test_inteligencja_emocjonalna.html [dostęp 14.07.2006]

11. Nienawidzę popełniania błędów

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

12. Mam skłonności do porównywania siebie z innymi

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

13. Mam trudności w kontaktach z ludźmi

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

14. Mam skłonności do złego humoru lub depresji

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

15. Mam skłonności do pozostawiania w tyle

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

16. Mam trudności z powiedzeniem „nie”

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

17. Nie oceniam zbyt wysoko samego siebie

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

18. Mam skłonności do zamartwiania się

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

19. Mam skłonności do bycia niespokojnym

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

20. Mam skłonności do bycia niecierpliwym

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

21. Nie czuję się tak szczęśliwy i spełniony, jak chciałbym się czuć

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

22. Nie interesują mnie inni ludzie

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

23. Nie czuję się dobrze w towarzystwie innych ludzi

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

24. Czuję się poganiany

<input type="radio"/> zawsze	<input type="radio"/> często	<input type="radio"/> czasami	<input type="radio"/> rzadko	<input type="radio"/> nigdy
------------------------------	------------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------

Wynikiem jest suma liczby punktów

Punktacja	
odpowiedź	liczba punktów
<input type="radio"/> <i>zawsze</i>	0
<input type="radio"/> <i>często</i>	1
<input type="radio"/> <i>czasami</i>	2
<input type="radio"/> <i>rzadko</i>	3
<input type="radio"/> <i>nigdy</i>	4

Sposób interpretacji wyników

Interpretacja	
suma punktów	poziom EQ
0-30	bardzo niski
31-55	niski
56-74	średni
75-89	wysoki
90-100	bardzo wysoki

Mgr Bożena Jaskowska jest pracownikiem Oddziału Informacji Naukowej Biblioteki Uniwersytetu Rzeszowskiego.