

# 圖書館館員與讀者溝通問題之探討

## On the Communications between the Librarians and the Readers

何瑞萍

*Jui Ping Ho*

致理商專圖書館

Chih Lee Junior College of Commerce Library

### 【摘要 Abstract】

隨著圖書館邁入資訊服務的新紀元，館員角色亦從傳統被動地位轉變為積極主動的資訊中介者。此即意味著館員與讀者之間的互動關係將愈形密切，因此「溝通」技術成為現代館員所不可或缺的能力之一。本文旨在剖析溝通的意義、組成要素、模式、方式及特性，並探討溝通障礙的原因及其解決之道，進而建議訓練館員溝通能力之途徑。

With the ushering of the new information era, librarians have become positive agents rather than the traditionally passive library workers. That means the relationships between the librarians and the readers have become closer than ever. Therefore, the "communication" techniques turn out to be an essential capability of modern librarians. This article will analyze the causes of the difficulties in the communication and the solutions for the problems. And there are proposals for the training of the communication ability on the part of librarians.

### 壹、前言

現代圖書館的功能，已不是往昔的「藏書樓」，或是只供少數人利用的「讀書館」；也不僅局限於圖書資料的蒐集、整理、保存和利用，它應具有資料蒐集整理、知識傳播、學術研究、諮詢服務及休閒活動等多功能的角色<sup>①</sup>。於是，圖書館組織因其功能之不同，而分為技術服務和讀者服務二大範疇，沈寶瑛教授曾撰文指出，圖書館讀者服務的重心在於圖書館員與讀者之間的「

溝通」<sup>②</sup>，因為讀者服務乃在於提供資訊、教育讀者，以及從事讀者研究，以便增強服務，進而完成圖書館目標。在整個服務過程中，館員便藉著與讀者直接的或間接的溝通，使讀者能善用資訊。

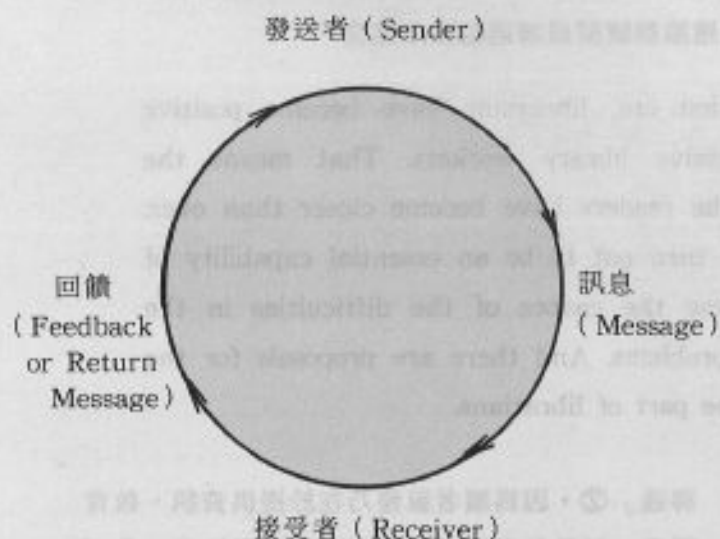
由上可知，儘管圖書館因其類型不同，讀者服務的重點亦有所不同，每一位館員皆需扮演溝通者的角色—作為讀者與資訊間的橋樑，開啓智慧之門之鑰匙，然而，圖書館在此方面卻做得不夠理想。因此，本文即針對此一問題作探討，首

先說明溝通理論、與讀者溝通不良的原因及改進之道、並且探討如何訓練館員，以增進其與讀者溝通之能力。

## 貳、溝通理論

### 一、溝通的意義：

行為學派學者John Kelly認為溝通是某種目的，以系統的象徵，分享訊息，達成共同目標的一種措施<sup>③</sup>。D. K. Stewart認為溝通是使用物理象徵，傳達意義給對方的措施。在組織中，溝通是傳達訊息的程序，得到正確反應，達成組織目標<sup>④</sup>。Anne J. Mathews認為溝通是指一個人將含意（meaning）傳遞給另一個人的過程。這又涉及人與人之間面對面、相互感應的互動關係。圖一表示此種溝通的模式<sup>⑤</sup>：



圖一

在圖書館服務讀者時，特別強調此種密切涉及對方的溝通，透過不斷地與讀者互動（Interaction），以便了解他們的需求，進而提供其所需的資訊。

### 二、溝通的組成要素<sup>⑥</sup>：

#### 1. 來源（Source）

在人類所處的環境中，到處都有來源，如心

愛的寵物、旭日東昇、胃、以及任何引起感覺的刺激物。一般而言，來源與人類編碼（encoder）動作有關，編碼是將訊息轉換成信號的一種過程。例如，讀者向館員詢問卡片上某款目意義，首先他必須有此意念，並將此意念透過文字或手勢表達出來—用手指指卡片上的款目或只直接發問即可。當然成功與否的關鍵在於，這位館員是否了解這些信號。另外須提醒的是，來源可視同圖一的發送者。

#### 2. 訊息（Message）

它是人類在溝通過程中所認定的含意（Assign meaning），它可透過語言、非語言—凝視、溫馨的笑容、或故意、或偶然的動作等方式表達。

#### 3. 管道（Channel）

它是來源與接受者之間的橋樑，如電話便是一例。而在面對面的溝通中，光波和聲波便是溝通管道。

#### 4. 接受者（Receiver）

它是溝通過程中，訊息所欲傳達的對象。故扮演解碼者的角色（Decoder）。

#### 5. 干擾（Noise）

它關係接受者是否可清楚地受訊息，例如交談之中，被轟隆作響的飛機聲打斷。干擾可分外在的與內在的；前者如飛機聲，後者如接受者對於談話者或談論的主題有偏見，致使談話者無法達成其傳遞訊息的目的。

#### 6. 回饋（Feedback）

沒有回饋不是有效地溝通。回饋是接受者對於訊息的反應，藉以得知對接受者的影響程度如何。回饋可分正面與反面二種，正面的反應，如點頭表示領會，可使訊息發送者得到鼓勵；而負面的反應可使發送者檢討改進。

### 三、溝通的模式：

溝通模式有助於人們了解溝通過程的重要組

成要素與彼此之間的關係。以下介紹三種溝通模式：

### 1. Shannon-Weaver模式

以傳遞訊息的觀點來探討溝通過程，它指出資訊來源傳遞資訊給接受者的過程，可視為線性溝通（Communication as a linear flow）。如圖二所示⑦：

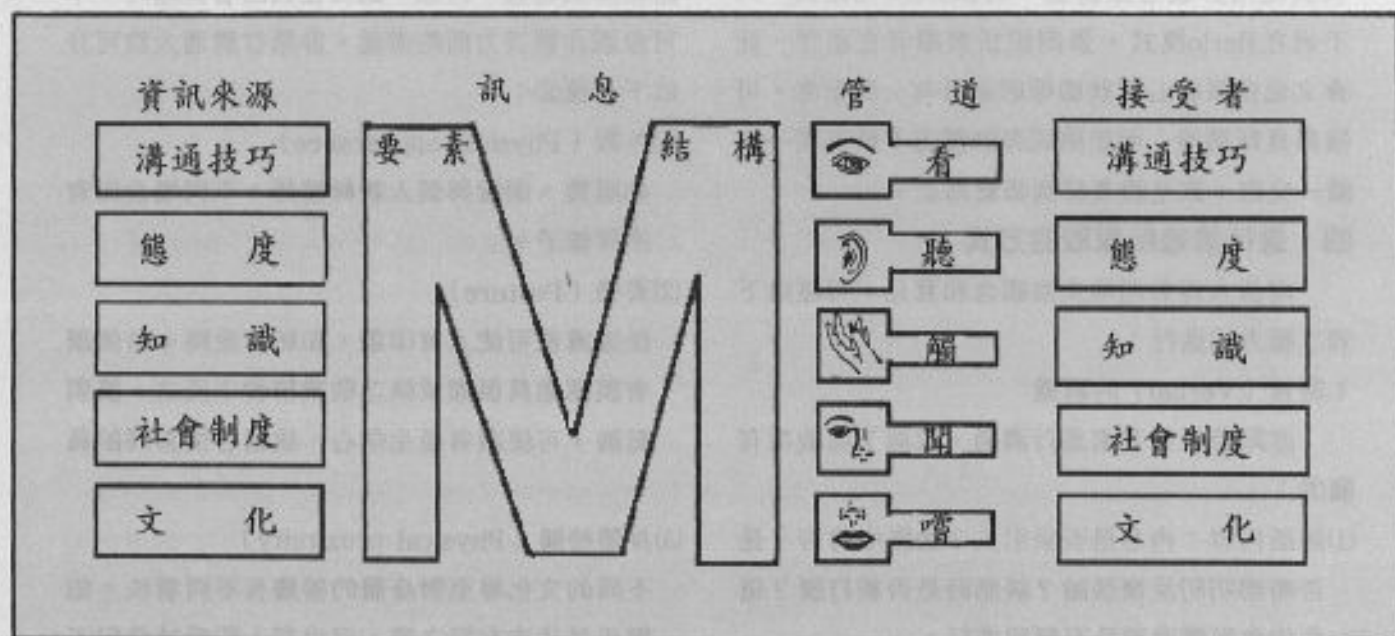


圖二：Shannon-Weaver

若將此模式應用於讀者服務上，則可將讀者的大腦視為資訊來源，它自一系列的片語中選擇適當的訊息，然後從口傳遞聲波或從動作表情表達意念，信號則指問題，干擾則可能是電話聲或其他，此信號最後傳至館員的耳朵（接受者），再到達館員的大腦（目標）。此理論的缺點是單向溝通。

### 2. David Berlo模式

以交互作用的觀點來探討溝通過程。Berlo認為，當兩個人交談時，嘗試使自己站在對方的立場，去感受另一人的感覺，並試著預估對方將如何反應，因此交互作用包括雙方所相互扮演的角色與精神上交互影響。而交互作用的目的，便在於整合雙方、全心參與，預言及採取雙方皆需要的行為。如圖三所示⑧：

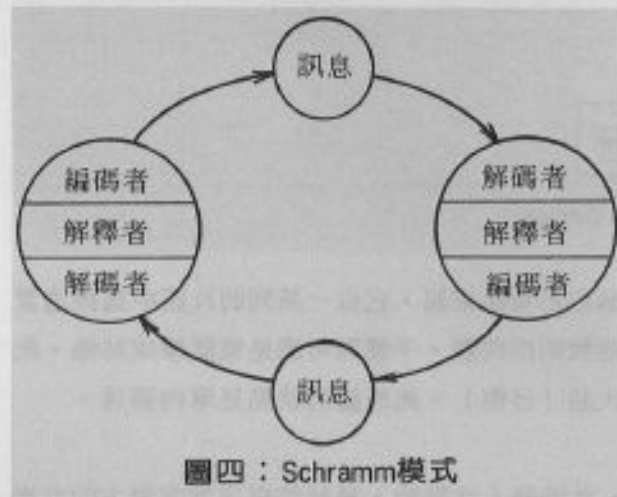


圖三：Berlo模式

此模式重視回饋，因此是雙向溝通，在此過程中所有參與者都是訊息發送者與接受者。一個良好的讀者服務，便在於館員藉由不斷地讀者交談，確知讀者的需求，解決讀者疑難。

### 3. Wilbur Schramm 模式

它亦是以交互作用的觀點來探討溝通過程，但與 Berlo 模式相異，後者重視所有相關觀念整體性，前者則重視基本過程，如圖四所示<sup>⑩</sup>：



圖四：Schramm 模式

從圖四可看出，此模式強調溝通乃是一種循環過程，將訊息解碼並解釋成新訊息，新訊息再被解碼、解釋成另一個訊息，如此週而復始。此模式應用於讀者服務上，與 Berlo 模式類似，只不過在 Berlo 模式，強調館員與讀者在語言、社會文化背景和心理狀態等因素具有一致程度，可獲得良好溝通；而此模式強調雙方不斷交談→回饋→交談，直至讀者感到滿意為止。

### 四、進行溝通所採取的方式：

兩個人面對面地交換觀念和意見，可經由下列二種方式進行：

#### 1. 語言 (Verbal) 的溝通

亦即使用聲音來進行溝通，並與下面數項有關<sup>⑪</sup>：

(1) 談話內容：內容是否吸引人？論斷中肯否？是否嘮嘮叨叨反覆談論？談話時是否被打擾？這些皆會影響溝通是否順利進行。

(2) 談話品質（清晰度、音量、速度）：在與人溝通時，音量不可太大或太小、口齒必須清晰、說話速度必須以對方聽懂為準。

(3) 音調：音調可表現出說話者的情緒，是生氣、冷淡、鄙視、關心、願意幫忙、願意支持或疏遠對方。

(4) 融入談話情境的能力與提供回饋的能力：這些能力包括：

- 問問題：知道在何時間哪些問題，並以適當的詞句表達。
- 自我表現：決定於說話者之間的關係、社會環境與自身扮演的角色。
- 反應：對於其他團體所談論論點的反應或擴大論點。
- 表示知道：如以“嗯”、“是”作為回饋。
- 以語言表示同意；這對說話者有正面及支持作用。

#### 2. 非語言 (Non-verbal) 的溝通

根據 Ray Birdwhistell 的研究指出，在兩人的溝通中，有 65% 的社會意思 (Social meaning) 是經由非語言的方式來表達，而只有 35% 是由語言來表達<sup>⑫</sup>。因此，館員在與讀者溝通時，不可忽視非語言方面的溝通。非語言溝通大致可分以下七種<sup>⑬</sup>：

#### (1) 外觀 (Physical appearance)

如服裝、頭髮與個人新鮮感等，不同場合而有不同樣子。

#### (2) 姿勢 (Posture)

從遠處便可使人有印象，如駝背走路，易使讀者誤認館員很懶或缺乏敬業精神；反之，擡頭挺胸，可使讀者產生信心、放鬆心情詢問館員。

#### (3) 身體接觸 (Physical proximity)

不同的文化導至對身體的接觸有不同看法。如握手是代表友好之意，但也有人認為被侵犯了

或以爲此動作太過於親密。

#### (4)手勢 (Gesture)

手及手臂可加強或削弱溝通的重要性。它可引起對方的注意，也會因此轉離注意。而沒有目的的手勢會造成溝通的反功能，故溝通者應在加強或澄清言詞或字彙時才使用手勢。溝通時，揮舞手勢是不必要的，配合地理空間而使用手勢是一件重要的事。至於如何使用，乃有賴於平常對讀者或館員的觀察和練習。

#### (5)面部表情 (Facial expressions)

包括微笑、皺眉、噘嘴、張大眼睛等都表現出個人的感情和態度。例如館員帶著笑接待讀者，可使讀者感受到一股親切感；反之，館員若皺著眉，則讀者將以爲自己的問題很蠢。

#### (6)眼神接觸 (Eye Contact)

眼神溫和地注視讀者，表示注意到讀者；不耐煩的眼神，則表示一種拒絕的態度，致使讀者以爲館員不願與其溝通。

#### (7)頭部動作 (Head movements)

如點頭或搖頭，可決定談話是否繼續，故它在溝通中非常重要。

一般而言，語言式溝通是人類溝通主要方式，而非語言式居輔助性質的地位。

### 五、溝通的特性：

溝通具有下列五種特性：

#### 1. 溝通是種動態過程

在溝通過程中，隨時有各種變數加入，使得溝通無法照原先預計的情形順利進行。例如館員與讀者溝通時，可能隨時有各種干擾出現；如電話聲，進行線上檢索時突然停電、或機器損壞、溝通時彼此對語意的認知不同等，致使雙方必須不斷解決上述情形，以達到溝通目的。總之，溝通是解決各種同時產生的變數之處理過程。

#### 2. 溝通是種複雜過程

例如二位朋友在咖啡廳交談，此時影響溝通

的原因可能有一二人的個性、交往時間、年齡、知識背景與人生經驗，以及咖啡廳是否寧靜等，但更重要是彼此的想法：

(1)甲認爲自己是怎樣的人。

(2)甲認爲乙是怎樣的人。

(3)甲認爲乙心中的甲是怎樣的人。

(4)乙認爲自己是怎樣的人。

(5)乙認爲甲是怎樣的人。

(6)乙認爲甲心中的乙是怎樣的人。

由於上述因素影響，導致溝通情形更複雜。

#### 3. 溝通是種無法重複的過程

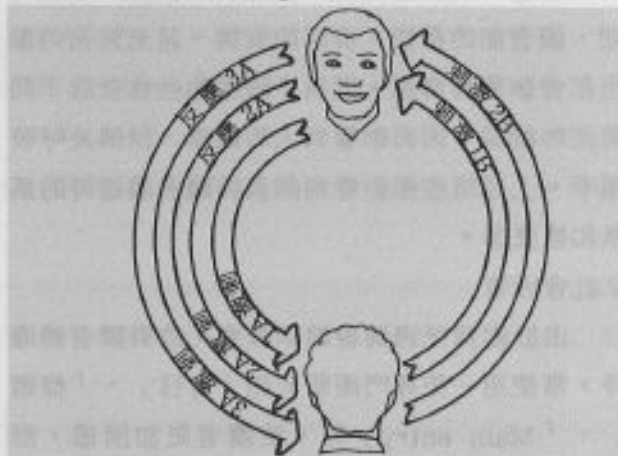
俗云：「一言既出，駟馬難追」，即表示說出口的話，有如潑出去的水一樣，再也難以收回。一句傷人的話，即使事後反悔，而向當事人道歉，縱然對方寬以待人，並不追究，但傷害已造成，對雙方皆產生不良影響。故與人溝通時，必須注意這點。

#### 4. 溝通與人的個性有關

人性會反映在溝通過程中，而溝通亦會影響個人人格。(1-4見註⑬)。

#### 5. 溝通是種循環過程

例如館員不只關心傳達給讀者的訊息，對他所造成的影響；同時也關心讀者所傳來的訊息，對館員本身的影響，而後館員再依此訊息作出適當反應，如圖五所示⑭：



圖五：溝通循環過程

## 參、溝通障礙產生的原因：

由上述溝通理論可知溝通並非易事。尤其館員和讀者的溝通更是不易，因為對館員和讀者而言，對方是陌生人，不明瞭對方的背景與想法；而談話又是在公開場合，缺乏隱私性等<sup>⑤</sup>。所以館員與讀者溝通受到各種因素影響，導致發生障礙。

西元一九七二年，Mary Jane Swope和Jeffrey Katzer曾對紐約市的Syracuse University Carnegie Library的119位讀者做過調查，結果發現，有32位（占27%）讀者不會請館員協助，原因有三：1.不滿意先前的服務，2.自認自己的問題太簡單，3.不願麻煩館員<sup>⑥</sup>。從這些原因可看出，圖書館讀者服務效果不彰，乃在於館員和讀者方面各自發生問題，而產生溝通障礙。以下分別探討館員與讀者所發生的溝通障礙原因。

### 一、館員方面：

館員不善於溝通的原因，除了由於本身個性傾向是內向、拘謹、服從性高、較看不出具有領導能力以外<sup>⑦</sup>，尚受下列因素影響：

#### 1.環境因素

根據研究顯示，人類生活與有型的環境有密切關係<sup>⑧</sup>，因此館員辦公室空間的配置、工作時間、圖書館的指標、資料的安排、甚至設備的顏色都會影響到溝通，因為不同的顏色會吸收不同程度的能源，因而影響到人的血壓、脈搏及呼吸頻率。上述這些都影響到館員與讀者溝通時的氣氛和感覺<sup>⑨</sup>。

#### 2.社會因素

由於館員受過圖書館學教育，故與讀者溝通時，常使用一些專門術語，如「書目」、「標題」、「Main entry」等，使讀者更加困惑，形成溝通障礙。因此，館員在與讀者溝通時，應避

免令人感覺高高在上、教訓、瞧不起人與不耐煩等非語言訊息<sup>⑩</sup>。

#### 3.組織文化因素

公立圖書館內常有些官僚習性，因其強調「紙」比「人」重要，「程序」比目的重要。因此工作人員在屢受打擊之後，便在無可奈何下學到了如何扮演「看起來忙」，以保護他們的飯碗，所以便「無暇」接受各種新資訊。相對地，服務讀者的能力也大為降低<sup>⑪</sup>。

#### 4.不懂溝通技巧

傳統圖書館員常以命令式語氣、板起臉孔、不耐煩的語氣回答讀者的問題；或是以沈默的態度或忙得自顧不暇的樣子，冷漠地對待讀者；或者由於館員對溝通過程認識不多，而不知道何時該對讀者作進一步的溝通、或與讀者在問題上產生認知差距等，這些都會使讀者對館員喪失信任而不再發問<sup>⑫</sup>。

## 二、讀者方面：

圖書館的讀者類型眾多，背景複雜、問題千奇百怪，表達的方式亦各不相同，更增加館員與其溝通的困難度。一般而言，讀者在溝通方面有下列問題：

#### 1.表達方式不佳

根據研究顯示，有75%讀者都不會因表達不清而有溝通問題<sup>⑬</sup>。主要是讀者常會拐彎抹角，而不肯真正表達所需要的資料是哪些<sup>⑭</sup>。

#### 2.讀者對於館藏的深度與品質及可利用之資源缺乏了解

讀者對於圖書館的藏書及各種資料，均不很清楚，深恐自己的問題太深奧，館員無法解決，因此很少請館員協助。

#### 3.讀者對專門術語缺乏認識以致無法正確陳述

有些讀者對於某些特殊字詞不很清楚，對所需資料的主題亦不清楚，此時，館員若無法給予適當協助，讀者對館員的信心根本無從建立。

#### 4. 讀者對於自己的問題感到不自在

有些讀者個性較為保守、害羞，深怕所提的問題令人譏笑；有些讀者則因問題較敏感，無法暢所欲言，再加上不了解館員的功能，因此問題仍無法解決。

#### 5. 讀者不喜歡館員

讀者有時會因以前與館員的接觸印象不佳、館員的表情與態度不佳、館員的外表、性別、年齡（如老年人較不願請教館員）等因素影響所致，故不願與館員接觸。

#### 6. 讀者對於館員缺乏信心

有些讀者是某學科方面的專家，認為館員不會比自己懂得更多。因此常會懷疑其解決問題之能力；另有些讀者使用圖書館相當有經驗，所以也不認為館員可協助他們（2-6見⑤）。

## 肆、解決溝通障礙之道

圖書館服務人員為真正達到服務讀者的目的，除了瞭解造成溝通障礙的原因之外，也應謀求改善的方法。而首要方法便是從館員本身檢討開始：

### 一、與讀者作正面且積極的溝通

圖書館行政專家 Anne J. Mathews 曾指出，館員若希望與讀者有正面、積極的溝通方式，應做到下列幾點⑥：

1. 建立目光接觸—館員應注視讀者，不可分心，以示尊重。
2. 保持自然的姿勢—可使氣氛較融洽，讀者較易放鬆心情來面對館員。
3. 傾聽—讓讀者能充分表達其意思。
4. 熱誠的態度—可鼓勵一些較害羞內向的讀者請求館員的協助。
5. 樂於予以幫助—使讀者願意提出需求，不必擔心遭受拒絕。
6. 協助檢索資料—一般讀者較不熟悉工具書的檢

索方式及線上書目資料庫、光碟資料庫的檢索，此時館員應視情況協助讀者查尋或指導讀者如何查尋。

7. 提出進一步建議—針對讀者問題，給予建設性建議，以協助擴大研究。
8. 保持微笑—祛除一般讀者對館員的刻板印象，樂於與館員接觸。
9. 隨時保持有興趣、禮貌地為讀者設想—使讀者能在愉悅的氣氛下，便利地使用館藏與各種設備。

### 二、遵守與讀者溝通的原則⑦：

1. 使讀者感到舒服、不緊張—友善地對待讀者，使讀者對館員產生信心。
2. 使用開放性問題—通常問話的方式可分開放式問題（Open question）和限制式問題（Closed question）兩種。限制式問題是讀者只能在限定的幾種答案中選一種，開放式問題則不限制讀者如何回答，並可鼓勵多討論其問題⑧。
3. 不隨便定出結論—有些讀者對所提的問題並不很清楚，館員此時應協助讀者界定出問題。
4. 盡量了解讀者的陳述—館員可將讀者的問題轉化成自己的用語，試探地覆述，再由讀者加以確定或重述，直到了解讀者真正的意思，發現讀者真正問題所在。
5. 溝通時避免使用專門術語—避免使讀者望而生畏，形成溝通障礙。
6. 對問題保持客觀—館員應接受任何觀點的問題，不可作出道德或情緒上的論斷，或者予以贊同或反對。
7. 尊重讀者的隱私權—有些敏感問題，讀者不方便於公眾場合詢問館員，此時館員應與讀者避開人羣，進行溝通。
8. 不要壟斷全局—館員不應扮演統治者或教師的角色，而是扮演讀者與資料溝通的橋樑。

9. 館員應自承自己並非萬能—對不了解的字詞，可以查閱字典或百科全書、或請讀者解釋。館員並非是某學科專家，但卻懂得如何利用工具書或線上資料庫，以解決疑難。

10. 要有耐心、恆心—如不懂讀者問題之癥結所在，應繼續溝通，直至了解為止。

### 三、掌握溝通的基本技巧

#### 1. 傾聽

人際溝通中：傾聽是非常重要的關鍵。據研究溝通技巧的專家指出，就人一天的主要溝通方式—說、聽、讀、寫來說，其中「聽」就佔溝通方式53%，如圖六<sup>②</sup>，可見它有多重要。然而，一般人卻不知如何聽，甚至聽錯了。因此館員不可忽略與讀者傾聽的過程與原則。



圖六：說、讀、聽、寫各在溝通方式所佔比例圖示

#### (1) 傾聽的過程<sup>③</sup>

- 接受訊息：一般人都認為是由耳朵接受訊息，其實不盡然。俗云：「眼觀四方，耳聽八方。」即說明了人類在溝通時，身體上其他感官亦在接受外來訊息。
- 選擇：對於所接受的訊息，必須加以小心選擇，以便找出所需的線索（clues）。
- 組織：將精選而來的資料，依某原則排列順序，以利分析。

d. 解釋：將組織而成的訊息與館員過去的學識經驗相配合，向讀者解釋所得的訊息為何。以上四個步驟會以令人驚訝的速度發生，而且會同時發生或不照上述順序發生。

#### (2) 傾聽的原則<sup>④</sup>

Mathews指出，良好的傾聽者，應注意下列原則：

- 要有目的、目標或理由地傾聽，故館員應仔細聆聽讀者需求，以便指導其利用館藏方向。
  - 傾聽時，應特別注意細微末節部分，如某些解釋，關鍵字等。
  - 傾聽問題的整體癥結之處。
  - 記得所有重點，並加以分析、整理，歸納出結論（即問題重心）。
  - 集中注意力專心傾聽。
  - 以溫和且客觀的態度了解讀者的觀點，不可被個人偏見或情緒所左右。
  - 要能領略讀者的弦外之音，這些可從讀者的非語言行為觀察出來，如緊張、具挑釁性的態度。
  - 不可打斷讀者的話，讓讀者可完整地表達意思。
  - 不可假裝專注地傾聽讀者的話，館員有時不妨自問：「我是否在聽？」
  - 館員在傾聽的同時，亦應思考，有助於館員將讀者問題去蕪存菁之後，可整理出主要論點。有時為了恐怕會錯意，也應問讀者：「……這是我認為你想知道的，是這樣嗎？」
- #### 2. 回饋
- 回饋是傾聽之後所作出的行為，故可視為評鑑傾聽能力的結果，因為它可反應出館員是否真正了解讀者所傳遞的訊息，若有錯誤回饋，館員則須繼續與讀者溝通<sup>⑤</sup>。然而，有些時候，館員雖已了解讀者的需求，卻由於表達方式欠佳，如



不知道說什麼、甚麼時候說、如何說<sup>③</sup>，導致溝通失敗。以下介紹有效回饋的原則：

- (1)有效的回饋應是敘述性，而非評斷性。有些館員為掩飾自己的無知，而對提出深奧問題的讀者，常作出一些保護自己的反應，諸如責怪讀者問不清楚或其立場錯誤……等。為避免上述情況發生，館員應溫和委婉地作出圓融的反應。
- (2)有效的回饋應是明確性，而非概論性，館員應指示讀者一較具體、清楚的方向，使讀者有所依循。
- (3)有效的回饋應兼顧館員與讀者雙方的需求，若只顧及一方，容易產生無效的回饋。例如館員應針對讀者個別需求程度、館藏情形、開館時間、甚至本身能力等，以決定服務讀者的方式——書目指導、或館際互借、或線上查詢……等。
- (4)有效的回饋應具指導性。如讀者表達能力欠佳，館員應協助其澄清。
- (5)詢問後的回饋是最有效的，如讀者針對館員的反問，可再進一步提出問題，有助於館員作適當回饋。
- (6)回饋應合乎時機。對於有時效性的問題，館員應把握住適當時機，才不致徒勞無功。
- (7)有效的回饋應具建設性，而非破壞性。回饋的目的是使讀者獲致滿意的解答，而非使其更加沮喪。
- (8)有效的回饋不會嚇倒讀者。回饋應有所選擇，亦即抓住重點，太多的資訊會使讀者更加茫然而無所適從。

傾聽與回饋是館員與讀者溝通過程中，兩種不斷交替出現的情形，因此館員應特別加強其傾聽與回饋的技巧，俾以達到有效溝通。然而，館員應如何加強呢？接著探討此一問題。

## 伍、培養與訓練館員溝通能力

在美國有很多行業，將溝通方面課程融入在職訓練之中，如訓練教師、銀行員工與社會工作者，使其具有良好溝通能力，以便善盡職責<sup>④</sup>。而圖書館則至一九八〇年前後，才開始引進此觀念，以改善服務<sup>⑤</sup>。反觀我國，最近幾年管理行銷觀念傳遞各行業、領域，使得組織溝通理論大受重視，而圖書館界則始至沈寶環教授開始注意這個問題<sup>⑥</sup>，因此，現今大多數館員皆不善溝通技巧，為了改善此點，茲建議如下：

- 1.圖書館學系應開設相關課程，以訓練學生具有溝通能力，為其未來館員生涯做好準備。
- 2.圖書館應提供有關加強館員溝通能力的在職訓練計畫，以提昇服務品質。

以下介紹訓練計畫的規畫過程<sup>⑦</sup>：

- 1.指定專人負責，此人不須是心理學家，但必須是能力強的管理階層人物、且具有滿腔服務熱誠、了解溝通訓練的理論基礎、方法及技術。
- 2.分析讀者服務部門人員與社會相互影響情況，包括專業和非專業人員，因為不管他們專業知識與工作經驗豐富與否，所有人員皆須受此訓練。
- 3.擬定課程訓練重點，使館員能應用於其所工作環境之中。
- 4.將有關人員建檔。
- 5.準備有關社會相互影響的問題資料，及與圖書館界的關係，以便向館員解說。
- 6.決定此計畫是否以“生動活潑”方式表現，如使用錄音帶，投影片等視聽資料或直接解說；或者採用模擬方式（simulations），亦即事先假定在真實狀況中，館員可能會遭遇哪些困境及解決方式；或者二種方式可混合使用。
- 7.設計一些模式練習（modelling exercise），以便受訓人員能採取適當的反應面對讀者，並

進而運用到實際工作上。

8. 定期開會，可使人員互相交換心得經驗，切磋琢磨。

9. 所有人員都應支持此項計畫，使其持續進行，故需不斷（非批評性）給予回饋、討論得失、訂定新目標。

10. 研究館員自行評估學習成果之可行性：

溝通訓練課程的目的，在於訓練館員如何觀察讀者行為及如何應對，以利溝通之進行，使讀者對圖書館更加滿意，增進雙方的關係。

## 陸、結語

身處資訊時代的今日，每位圖書館工作人員都面臨科技和社會變遷所帶來的重重急劇衝擊<sup>⑧</sup>，甚至有成為資訊專家的趨勢。然而不管外在環境如何變遷，圖書館中從事資訊媒介的工作人員，將愈來愈重要，在社會中扮演舉足輕重的角色，因此館員為能善盡職分，絕不可忽略與讀者溝通的重要性。

溝通是以解決問題為導向，它融合了心理學、社會學、人類學、精神治療法、語言學、教育學、與諮商等知識領域<sup>⑨</sup>，不僅是種學科，更是一種藝術。館員應如何巧妙地將此藝術運用於讀者服務上？除依賴圖書館所提供的在職訓練以外，更需館員努力加強本身的涵養、增加思考及解決問題的能力、增進創造力，期與讀者建立良好關係，達成圖書館設立之目的。

## 註釋

註①：鄭吉男，「談圖書館推廣服務」，社教雙月刊 7期（民74年5月），頁21。

註②：沈寶瓊，「聽！仔細的聽——“圖書館員與讀者之間如何溝通”問題之研究」，圖書館學刊 5期（民76年11月），頁11。

註③：J. Kelly, Organizational Behavior

(Homewood Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1969), p.450.

註④：D. K. Stewart, The Psychology of Communication (New York: Funk & Wagnalls Co., 1968), pp.13-14.

註⑤：Anne J. Mathews, Communicate! A Library's Guide to Interpersonal Relations (Chicago: ALA, 1983), p.2.

註⑥：John T. Masterson, Steven A. Beebe, and Norman H. Watson, Speech Communication Theory & Practice (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1983), pp.112-113.

註⑦：Claude E. Shannon and Warren Weaver, The Mathematical Theory of Communication (Chicago: University of Illinois Press, 1949), p.7.

註⑧：David Beric, The Process of Communication: A Introduction to Theory and Practice (New York: Holt Rinehart and Winston, 1962), p.14.

註⑨：Wilbur Schramm, The Process and Effects of Mass Communication (Chicago: University of Illinois Press, 1954), pp.4-8.

註⑩：Blaise Cronin and Irene Martin, "Social Skills Training in Librarianship", Journal of Librarianship 15:2 (1983), p.111-113.

註⑪：Joanna Lopez Munoz, "The Significance of Nonverbal Communication in the Reference Interview," RQ 16 (Spring 1977), p.220.

註⑫：同註10, p.111-112。

註⑬：同註6, p.10-11。

- 註⑭：Ricard L. Weaver, Understanding Interpersonal Communication (London: Scott, Foresman and Company, 1987), p.25.
- 註⑮：William A. Katz, Introduction to Reference Work, Vol.2: Reference Service and Reference Process (New York: McGraw-Hill, 1987), p.40.
- 註⑯：Roger Fenton; "Nonverbal Communication Between Librarian and Patrons", New Zealand Libraries 43:85-7 (March 1981), p.85.
- 註⑰：D. Siaden, "The Personality of the Librarian: A Investigation", Library Association Record 74:7(July 1972), p.10.
- 註⑱：同註 5，pp.4-5。
- 註⑲：同註 5，pp.5-6。
- 註⑳：同註 5，pp.13-16。
- 註㉑：同註 5，pp.6-7。
- 註㉒：Barbara Conroy and Barbara Schindler Jones, Improving Communication in the Library (Phoenix: Oryx Press, 1986), p.11.
- 註㉓：同註 15，pp.41-42。
- 註㉔：Joan C. Durrance, "The Influence of Reference Practices on the Client-Librarian Relationship", College & Research Libraries 47 (Jan. 1986), p.63.
- 註㉕：Ells Mount, "Communication Barriers and Reference Question", Special Libraries 59 (Oct. 1966), p.576-578.
- 註㉖：同註 5，p.12。
- 註㉗：同註 5，pp.17。
- 註㉘：Mary Jo Lynch, "Reference Interviews in Public Libraries", The Library Quarterly 48:2 (April 1978), p.135.
- 註㉙：同註 14，pp.112-113。
- 註㉚：同註 14，pp.114-115。
- 註㉛：同註 5，p.2。
- 註㉜：同註 6，pp.147-150。
- 註㉝：同註 2，p.8。
- 註㉞：同註 10，p.113。
- 註㉟：同註 10，p.106。
- 註㊱：見註 2。
- 註㊲：同註 10，pp.118-119。
- 註㊳：鄭雪玫，「人際溝通與讀者服務」，沈寶環教授七秩華誕籌備委員會編，沈寶環教授七秩榮慶祝賀論文集（台北：學生書局，民78年），頁129。
- 註㊴：陳敏珍，「參考晤談理論與運用之研究」，台北市立圖書館館訊 7卷1期（民78年9月），頁95。