

聽！仔細的聽。

「圖書館員與讀者之間如何溝通」問題之研究

沈寶環

壹、溝通 (Communication) * 的重要

一、近代圖書館學強調「溝通」

圖書館學大師西拉 (Jesse H. Shera) 在其名著圖書館學概論一書中討論圖書館與社會的關係時指出：「交通 (Communication) 意即同享，當兩個或兩個以上的人交通時，便成了共享體。文化，又可以說是人民相互交通，共享習俗，行為和信仰。因為交通對社會結構、組織、社會活動，以及個人性格的重要性，它是圖書館學中心課題之一」(註1)。西拉所謂的「交通」也就本文中所指稱的「溝通」。

西拉的說明為近代圖書館學指出了發展的方向。圖書館學、資訊科學與通訊學的科際整合為大勢所趨，Rutger University 甚至將其金字招牌的圖書館學研究所改名換姓為通訊、資訊及圖書館學研究所 (School of Communication Information and Library Studies)，夏威夷大學，急起直追，於1986年將圖書館研究所的名稱中加入 Communication 字樣。

上述Rutger U. 和Hawaii U. 的兩個例子，並不表示祇有這兩所大學重視通訊，更不意味其他圖書館學最高學府都漠視通訊。為了避免誤解，我想比較合理的解釋是圖書館學本來就是一種重視「溝通」的科學，而重視的程度正在不斷加強。

* 英文 Communication 一字涵義甚廣。

李德竹編著圖書館暨資訊科學字彙譯為「通訊」，「通信」。

鄭肇陞譯圖書館學概論中則譯為「交通」。

兩種翻譯均甚正確。

本文強調「人」與「人」間的接觸，因而採用「溝通」。

圖書館學強調「溝通」，圖書館事業焉能怠忽？現代化圖書館服務的關鍵字是一個「通」字。

1. 資訊與資訊之間要「通」。
2. 館員與資訊之間要「通」。
3. 館員與讀者之間要「通」。
4. 讀者與資訊之間要「通」。

在「四通」之中，4項：讀者與資訊之間要通乃是指將讀者與資訊結合起來，這也是圖書館界人士多年以來一直追求的目標。

二、「通」的觀念有待溝通

將讀者與資訊結合起來，已經形成了圖書館學理論的金科玉律，圖書館文獻中絕大多數的文章都是圍繞着這個熱門主題兜圈子。

(一) 阮加納桑 (S. R. Ranganathan) 的定律 (Laws)

印度學者阮加納桑提出圖書館學五項定律 (西拉 Shera 稱爲五則 (precepts) (註2)。其前三則爲

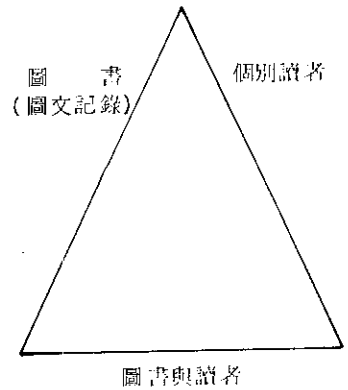
1. 圖書館以使用爲目的；
2. 各書有其讀者；
3. 讀者各有其書。

阮加納桑「各書有其讀者」，「讀者各有其書」的主張，頗能打動人心，但他並不是爲「建立書香社會」做宣導工作，他的本意在於鼓吹圖書館事業應當着重「功能」(Function)，圖書館資源既要「合用」更要「活用」，爲了到達這個目的，圖書館，尤其是公共圖書館，必需努力建立一個不大不小的「核心書藏」(Core Collection)。但是讀者如何知道圖書館收藏有他所需要的書？「各書」是否一定要有「其讀者」？前者要仰仗圖書館員穿針引線，後者則是一個值得熱烈討論 (Contraversial Issue) 的問題，美國國會圖書館收藏資料以億萬計件，大衛魔術也無法使各書有其讀者，就「溝通」而論，阮加納桑並沒有明白的交代。

(二) 西拉 (Shera) 的三角形底線

傑西·西拉這位偉大的美國學人對於圖書館學哲學的貢獻可謂「前無古人」，他的三種主要著作：公共圖書館基礎，圖書館學教育基礎以及圖書館學概論有系統的闡述以服務爲中心的圖書館學理論的體系。圖書館學概論是西拉在七十三歲高齡時完成的，也是

他生前最後一部專書（1982年逝世）。這部經典鉅著已由我國旅美青年學人鄭肇陞君譯為中文，為研究圖書館學理論必看之書。在此一著作中，西拉提出圖書館員領域的三角形圖解（註3），我曾一再引證。他認為三角形底線即圖書館員世界所在，西拉立意甚佳，他指出圖書館員的神聖使命——作為讀者與資源之間的橋樑。但三角形（見圖一）沒有將「黑字寫在白紙上」，確切顯示圖書館員扮演的角色，文字裏也沒有解說「溝通」的流程，略嫌美中不足。



圖一 西拉的構想

(三)補遺？ 畫蛇添足？

西拉和阮加納桑都是大牌學人，他們的著作影響深遠，我曾再三閱讀他們的文章，受益良多。欽佩之餘，我總覺得「五則」和「三角形底線」少了點甚麼，既像「點到為止」，又像「有所保留」，因此，不揣冒昧提出我的修正建議，求正於國內外專家學者。

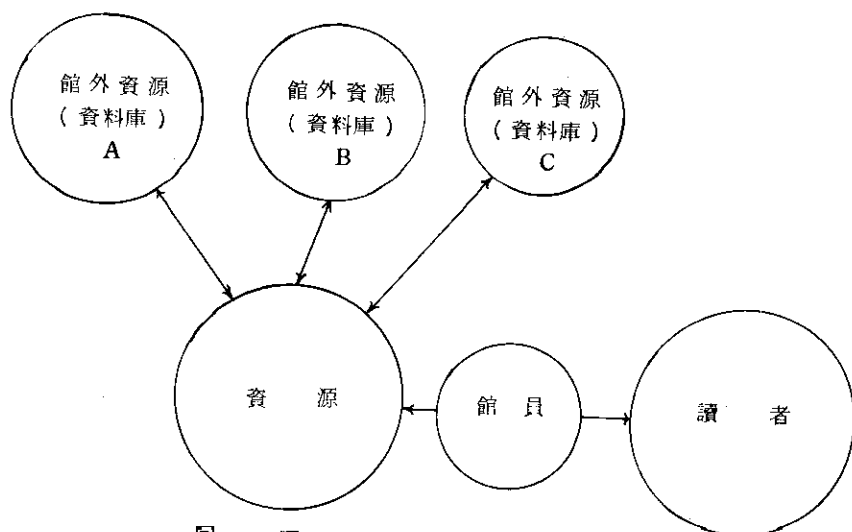
1. 「五則」的補充

阮加納桑的原案	補充建議
<ul style="list-style-type: none"> • 圖書以使用為目的 • 各書有其讀者 • 讀者各有其書 	<ul style="list-style-type: none"> • 圖書館員各有專長學科領域 • 圖書館員應儘可能接近讀者

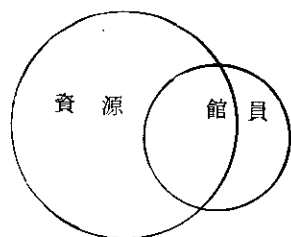
2. 「三角形」與「三連環」

西拉於1976年提出「三角形」圖解（見圖一）與1974年我在圖書館學趨勢（註4）一文中所提倡的「三角形」理論在精神上是大體一致的。所不同之處在於西拉將注意力集中在三角形底線（base line），而我却將重心放在三角（angles）尖端的三點以象徵圖書館事業的三大構成要素——讀者、資源、館員。此一三角形是變動的，可以為直角、銳角或鈍角以解釋「讀者為中心」、「資源為中心」和「館員為中心」等三種不同的圖書館學思想。

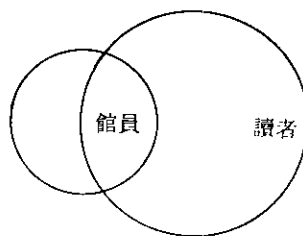
時過景遷，十幾年前的寫作（西拉11年，本人13年）已經不能適應當前的局勢，因此將我所提出的「三角形」修正為「三連環」。



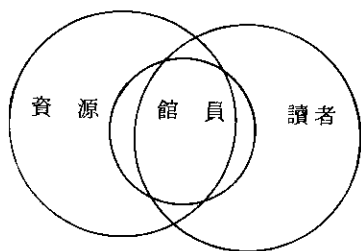
圖二 圖書館三大組成要素位置圖—
資訊與資訊溝通



圖三 館員與資訊溝通



圖四 館員與讀者溝通



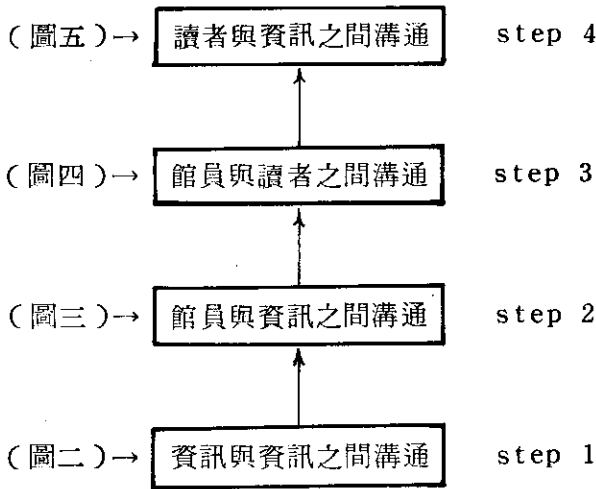
圖五 讀者與資源溝通

「三連環」的特徵如下：

- 圖書館是有生命的有機體，因此會「動」，由「動」而「變」。
- 「動」，「變」的目的是便於接觸，也就是有助溝通。
- 三連環所有圖案都是不斷運行的，靜止狀態是現代化圖書館的死敵。
- 惟有在圖書館自動化完成，資訊網建立以後，圖書館才能真正的展開讀者服務。

- 圖書館員要儘可能掌握資源。
- 唯有能控制資源的圖書館員才能對讀者作有效的服務。
- 圖書館必需接近讀者，以了解讀者需求。
- 讀者經由圖書館員的支援與資源結合是讀者服務的理想境界，也是圖書館設立的目的。

由以上所述圖書館服務要有一定的秩序與步驟。



圖六 圖書館服務工作步驟

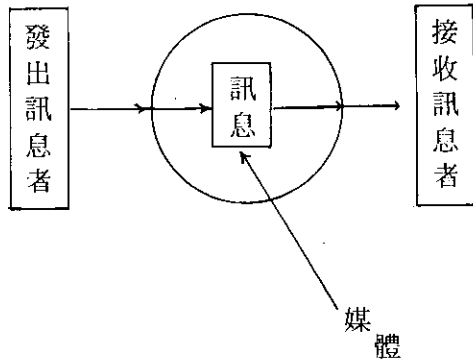
貳、「溝通」問題

一、此「通」非彼「通」

所謂「通訊」是由四個因素組合而成：

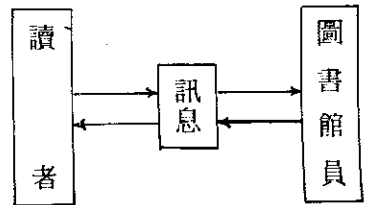
- 發出訊息者 (Communicator)
- 通訊媒體 (Medium)
- 訊息 (Message)
- 接收訊息者 (Recipient)

以上所述為一般性的通訊，其關鍵字在於「發」和「收」，頗有「單程」的 (One way) 意味 (例如賀電)，其過程如下圖：



圖七 一般的通訊

雖然一般的通訊也有「雙程」(Two way) (例如謝函)，圖書館學中所謂「通訊」則一定是「雙程」，在讀者服務中圖書館員與讀者雙方都是發出訊息者，也都是接收訊息者。由於本文範圍限於「人」與「人」間的接觸，因此媒體不在考慮之內，請參見圖解八：



圖八 圖書館學的通訊

一般的通訊，訊息送到任務即告完成，我們圖書館界的「溝通」不止以「發」[收]為目的，而是寄望於「增進了解」，更進一步到「完全了解」。在通訊中是屬於高層次的「通」，由於我們的通訊涉及館員與讀者雙方，也是對流的，因此稱為「溝通」。

二、「通」與不「通」

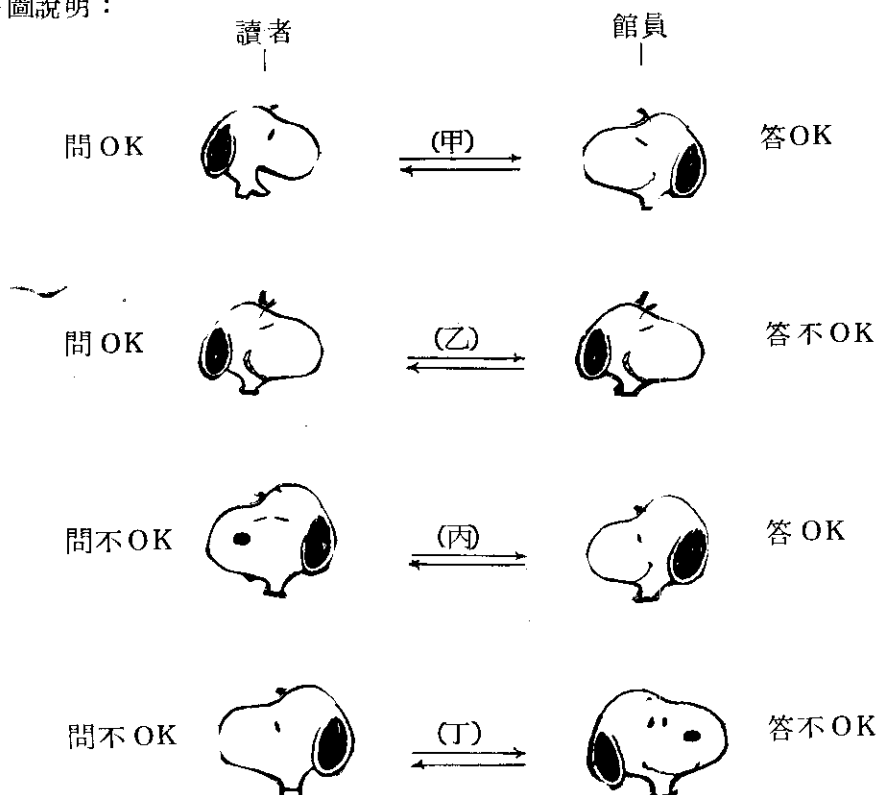
通訊可能發生故障，人與人間的交往更屬不易，美國傑出的行為科學專家哈瑞斯 (Thomas A Harris) ——在其名著行為分析指南中指出「人際關係」(註5) ——「人」與「人」接觸時，可能發生下列四種情況：

- (甲) 我不OK —— 你OK
- (乙) 我不OK —— 你不OK
- (丙) 我OK —— 你不OK
- (丁) 我OK —— 你OK

哈瑞思所提供的排列組合為我們帶來若干啓示，如果以「正數」(Positive)代表「通」，「負數」(Negative)代表「不通」，人與人相處OK或不OK時，可能產生如下後果：

1. 任何一方不 OK，結果是負數。
2. 雙方都不 OK，結果還是負數。
3. 祇有雙方都 OK，結果才是正數。
4. 甲、乙、丙都是失敗的經驗，祇有程度的差異。四種情況之中唯有丁是成功的，不 OK 的機會多於 OK 的機會。

在現代化圖書館參考工作中圖書館員與讀者之間的對話極為重要，賈合達 Gerald Jahoda 與布奈及耳 Judith S. Braunagel 就曾在合作編寫的專書《圖書館員與參考問卷》(The Librarian and Reference Queries) 中提出他們研究的成果，為了節省紙張祇引用哈瑞斯的排列組合精神以說明圖書館員與讀者溝通時可能發生的情況。我的觀察以下圖說明：



圖九 參考館員與讀者的對話

- (甲) 「問對」「答對」，為最圓滿的服務
 (乙) 「問對」「答錯」，為最嚴重的缺失
 (丙) 「問錯」「答對」，為最幸運的表現
 (丁) 「問錯」「答錯」，為最荒謬的情況。

由圖九所得到的聯想祇是說明圖書館員與讀者對話謀求溝通時可能發生的現象，並不表示我承認這些現象的正常性，王爾德（Oscar Wilde）曾有一句名言「沒有錯問的問題，祇有錯答的答案」（註6）這句話圖書館員，尤其是參考部門的工作人員應該視為座右銘。

三、何以「不通」？

通訊的困難在那裏？通訊學權威杜克（Peter Drucker）認為毛病都出在我們本身，他以諷刺的口吻指稱「我們不知道

- 說甚麼
- 甚麼時候說
- 如何說
- 對誰說

是由於我們的愚昧無知。」

說話需要技巧，「技巧」不能仰賴天賦，後天的培養才是正常的途徑，「圖書館員難為」！一方面不能做「鋸了嘴的葫蘆」，另一方面又怕人家看成「王媽媽的裹腳」，如何才能做到恰到好處？我建議圖書館員不妨多參考佛來其（Rudolf Flesch）所寫的暢銷書「實話實說」（The Art of Plain Talk）。

杜克的論調似乎針對主動的發言和片面的發言（如演講）而來，圖書館員真正關心的是與讀者面對面時的「對話」，是由被動（發問者多半由讀者開始）轉為主動（圖書館員反問讀者以取得知己知彼的地位），演變為雙方交談的行為。

杜克注意「說」

圖書館員注意的是「說」與「聽」。

叁、聽

一、聽覺不靈

「姑妄言之，姑妄聽之」，我國這兩句先賢佳言，主要的涵義在於表示有風度的人應有的修養，你講甚麼，我聽甚麼。我不太喜歡「姑妄」二字，予人過於消極的印象，是不理想的通訊，因為對是否聽了進去，而不至於「左耳進，右耳出」，沒有肯定的表

示。

近年來，有一個可喜的現象是通訊學者不斷從事有關「聽覺」的研究。華勒（ H. W. Warner ）（註8）於1981年曾經完成兩項調查研究，第一項調查顯示我們經常在聽覺上要接收兩千項各式各樣的訊息，而我們能記憶的至多為六十五項，此一調查以「聽」的本能為主體而不是以「記憶」為目標，另一研究除了證實了前項研究的結論之外，更進一步的實驗各種通訊方法（ Means of Communication ）的記憶持久力

Retention 層次：其結論

讀	10 %	記憶保持程度
聽	20 %	記憶保持程度
看	30 %	記憶保持程度
聽與看	50 %	記憶保持程度

華勒的研究顯示了視聽技術（ Audio-Visual Technique ）的重要性，我有一個不成熟的看法（也許是曲解），圖書館員與讀者交談時，眼睛要望着讀者，溫和而同情眼神加上屏息靜聽是否也算視聽技術。圖書館學名家諾蘭（ Arthur R. Rowland ）認為：

「圖書館員在讀者提出問題時所表現的態度，和能不能回答問題，同等的重要」（註9）。

二、臨床診斷

聽覺何以會發生問題？管理學者伊凡維琪（ J. M. Ivawcevich ）（註10）認為講者（即發出通訊者）習慣於賣弄自己專長，以致造成通訊困擾，他指稱「現代企業組合，喜歡將不同學科的專家結合成為工作小組（ task force ）結果，這些要人在集會時，常常各說各話，好像各自代表一個不同的機構」例如

- 會計師 動不動引用數字
- 工程師 經常賣弄他在學校時學來的術語
- 律師 偶而冒出一句拉丁

伊凡維琪將責任完全推到「說」的一方，我個人頗不以為然，圖書館是以售貨員精神服務社會的，讀者就是顧客，而顧客永遠是對的，儘管文化背景、種族、鄉音使得「講」既困難，「聽也不易」，圖書館員仍舊要以無比耐心接受考驗。

「聽」與「說」的關係密不可分，根據卡班達（ O. P. Kharbanda ）的研究報導，

普通人講話速度約每分鐘一百字（英文），而我們的聽覺吸收力約為四倍，頭腦接受能力則高達十二倍，時速差異（Time Gap）並不是資產（Asset）而是負債，因為速度不調和，聽者會分心外務而不能聚精會神。

聽力不強的另一原因是我們缺乏這種訓練，凱茲聲稱（註11）：「有人教我們怎樣讀書，怎樣寫字，甚至怎樣說話，但是從來沒有人教我們怎樣聽。而如何的聽，絕對是可以教的」。下圖，不僅支持凱茲的意見而且更強調「聽」的功能。

	學習秩序	運用機會	教育與訓練
聽	1（最先）	1（最多）	4（最少）
說	2	2	3
讀	3	3	2
寫	4（最後）	4（最少）	1（最多）

圖十 聽、說、讀、寫比較

三、大家都要「聽」

二十世紀八十年代是一個重視通訊的時代。通訊在過去的缺失也及時受到注意，「聽」本來是最受到冷落的一環目前已經搖身一變轉為熱門。

- 幸福雜誌（Future）1982年12月號在封面左上頁登載有下列訊息（message）：

「找尋解決方法，而不「聽」（Listening）問題之所在，等於是在黑地裏工作。」

封面右下頁則登載如下文字

「如果你想找出解決問題的最好方法，請試與那些願意先「聽」而後講的人講話。」

- 舉世聞名的3m公司在其產品目錄中登載有下列文字

「請儘量說出你的意見，3m正在聽……」

「聽」是一種藝術，

「聽」比「說」困難，……「聽」會打開我們的場面，刺激成長……

在3m「聽」的藝術就是我們的經商哲學……」

- 英國的一家銀行（The Midland Bank）甚至在招牌下端加上一行「洗耳恭

聽銀行」(The Listening Bank)。

肆、仔細的聽

一、「聽」的重要

重視「聽」已經成了世界潮流，克勞斯(註12)(R. Klaus)於1982年對四百名工程業主管所作的調查發現他們80%的時間都是花費在和人面對面接觸上。另一項調查列舉二十項單位主管認為必要的條件，請由三百位經理級人員依照重要次序排列，其結果至為驚人，其次序為(註13)。

1. 注意的「聽」
2. 發出有效指示
3. 接受責任
4. 辨識問題

.....

「聽」已經成了美國大企業，例如最近三年以來成立的請聽我說(Lend me your ear Inc.)顧問公司(註14)是與資訊有關的。

二、圖書館員的責任

圖書館學，資訊科學和通訊學的結合，將圖書館事業推動到一個新的境界(New Frontier)，也為負荷不輕的圖書館員帶來額外的工作和更重的責任。

圖書館自動化的以機器代替部份人力，線上檢索並不能完全取代人與人間的溝通，我國圖書資訊學專家李德竹教授不止一次對我說「圖書館自動化最主要的問題是「人的因素(Human factors)」」。這句話我「聽」得進，而且深以為然。「機器」與「人」應當保持平衡，「機器」應當「精益求精」，圖書館員更要「自強不息」。

圖書館讀者服務的重心在於圖書館員與讀者之間的「溝通」，人與人間的接觸使讀者感覺到有人情味，以參考工作而論，並不祇是「你問」「我答」而已，要想使讀者滿意，解答成功，應對中間要加上「聽」。仔細的聽！我試擬了「聽」的十則，供圖書館員參考。

圖書館員「聽」的十則(草案)

1. 注意力集中

- 2.以溫和、同情的眼光望着讀者。
- 3.不可打斷讀者的話。
- 4.不要催促讀者。
- 5.不懂的問題，以委婉的口吻請求讀者澄清。
- 6.對於離譜的問題不可發笑。
- 7.不可以諷刺讀者。
- 8.要控制自己的情緒。
- 9.比較複雜的問題，要做速記，或簡單的筆記。
- 10.有時要用身體語言（Body Language）（如點頭、微笑、輕拍對方肩頭，手示等動作）以表示贊許，鼓勵詢問的讀者儘所欲言。

附 註

- 註 1 Shera, Jesse H. *Introduction to Library Science*. Littleton, Colo. Libraries Unlimited 1976. p. 46.
鄭肇陸譯圖書館學概論 楓城出版社 民國 75 年 p. 35.
- 註 2 *Ibid.*, p. 63.
鄭肇陸 p. 51
- 註 3 *Ibid.*, p. 65
鄭肇陸 p. 53
- 註 4 圖書館學 中國圖書館學會 台北 學生書局 民國 63 年 pp. 3-13.
- 註 5 Harris, Thomas A., *I'm OK-You're OK: A Practical Guide to Transactional Analysis*, (New York: Harper & Row 1966 pp. 95-96.
- 註 6 Katz, William A., *Introduction to Reference Work*, New York: McGraw-Hill, 1982, p. 42.
- 註 7 Parkinson C. N. and Rowe N., *Communicate-Parkinson's Formula for Business Survival*, Prentice-Hall 1977 preface by Peter Drucker.
- 註 8 Warner, H.W., *The Reader, Listener, Viewer, Vital Speeches of the Day* 47, 1981, pp. 603-606.
- 註 9 Rowland, Authur Ray, *References Services*, Hamden, Conn. The Shoe String Press, 1964, p. 154.
- 註 10 Ivancevich, J.M., Donnelly J.H. and Giboon J.C., *Managing for Performance*, London, Business Publishers, 1983.
- 註 11 Katz, *op. cit.*, p. 48.
- 註 12 Klauss R. and Bass B.M., *Interpersonal Communication in Organizations.*, London, Academic Press, 1982.
- 註 13 Training (HRD), *The 20 Activities that Brings 80% Payoff*, Training HRD, June 1978.
- 註 14 Stallworthy, E.A., & Kharbanda O.P., *Total Project Management*, Aldershot: Gower 1983.