

# 非暴力沟通在基层公共图书馆工作沟通中的应用

廖鹭敏（晋江市图书馆 福建 362200）

**摘要** 非暴力沟通是由美国心理学家马歇尔·卢森堡博士发明的一种沟通方式，它指导我们转变谈话和聆听的方式，让我们通过明了并专注于彼此的观察、感受和愿望，有意识地使用语言，从而达到有效沟通的目的。笔者将该沟通方式应用于所在图书馆流通部团队建设、读者冲突的解决以及中层管理中，取得了一定的成果。

**关键词** 非暴力沟通 基层图书馆 图书馆管理 晋江市图书馆

## 1 引言

工作过程中如何做到有效沟通，是包括基层公共图书馆在内的所有企事业单位团体都会面临的问题。沟通的效果直接影响着工作的完成质量，尤其是在出现冲突的时候，如何应用有效的沟通化解冲突，并让工作如期有效开展，就显得更为重要。

有效沟通，在我们长达十几年的学校学习中并没有开设相关课程，它需要我们在自身的成长过程中，经过早期对父母行为模式的模仿，以及后来在和同学、朋友的人际互动中不断自我完善，逐渐形成自己特有的沟通模式。在此过程中，阅读相应的书籍可以成为我们最便捷、最系统的自我教育渠道。笔者在参加工作后，带着时不时冒出来的各种困惑，阅读过不少相关书籍。2012年底读完由马歇尔·卢森堡博士撰写、阮胤华老师翻译的《非暴力沟通》一书后，便为其实用性所折服，并于次年参加了阮胤华老师开办的相关工作坊，在生活和工作中坚持实践。非暴力沟通在笔者负责协调本部门44名窗口工作人员的日常工作期间产生了很大的帮助，在此与诸位同行分享。

## 2 非暴力沟通的概念

非暴力沟通有别于道德评判、相互比较、回避责任、强人所难等的沟通方式，它提醒我们人性是相通的，虽然每个人的价值观和生活方式或许不同，但作为人有着共同的感受和需要。<sup>[1]</sup>它指导我们转变谈话和聆听的方式，让我们通过明了并专注于彼此的观察、感受和愿望，有意识地使用语言，而非机械式、条件反射式地回应。

非暴力沟通模式包含4个要素，分别是：观察、感受、需要、具体的请求。一方面，这4个要素可以帮助我们诚实地表达自己；另一方面，我们也能借助它们帮助自己在工作中积极倾听。例如：在同事未完成主管者交代的任务时，主管者不去评价他“做事拖拖拉拉”，也不进行对比“别人的总结早几天就发给我了，你怎么今天还没发过来？”而是借助非暴力沟通的4要素来进行沟通：“还没收到你的2016年总结，我有点着急，因为我希望我的工作能及时完成，今天发给我好吗？”。在同事因为工作中的问题产生强烈情绪而批评主管者时，主管者也可以借助上述4要素积极倾听对方。只有当对方的感受和需要被看见并表达出来时，才能有助于双方心平气和地处理事情本身。

一些人常有“听过很多的道理，却依然过不好这一生”的缺憾，非暴力沟通不仅让我们明白沟通背后的心理学依据，也更注重沟通方式的可操作性。因此，这种问题也更方便我们在生活和工作中加以应用。

### 3 非暴力沟通在基层图书馆工作沟通中的具体应用

#### 3.1 在窗口工作人员团队建设中的应用

图书馆窗口工作人员的心理状态，很大程度上决定了读者服务的质量。一个内心平静和谐的馆员更能为读者提供耐心、细致、优质的服务，也更能在读者有负面情绪的时候，不被读者的情绪所影响，保持自己内心的平静，有序处理好手头的工作。因此，如何在团队建设过程中，帮助馆员增强心理适应能力，也是流通部门主管者的工作内容之一。

我馆流通部每周安排一个小时作为以非暴力沟通为主题的读书会，通过学习非暴力沟通的四要素，引导馆员学习自我对话，以便在日常生活和工作中及时疏导自己的情绪，更好地生活、工作。同时读书会也会穿插一些心理小练习，促进大家自我成长。以非暴力沟通中的“用负责任的语言代替回避责任的语言”练习为例，在讨论工作中的问题时，很多馆员表示很讨厌上架，但是又不得不上架。主管者便建议大家在纸的左边用“我不得不……”的方式来记录下你讨厌做但是又不得不做的事；之后，在右边对同样的事用“我选择做……，因为我想……”的表达方式再进行完整的表述，如“我选择做好上架工作，因为它是我的工作的一部分，我需要这份工作。”练习之后，馆员的心理发生了微妙的变化，之前对某个工作的拒绝转化为发自内心的接纳，因为一切其实都是我们自己的选择。

此外，在读书会上，练习如何表达四要素时，都需要馆员分享自己最近遇到的难题、困惑，以便其他人能积极倾听他（她）的感受和需要。通过这种积极的互动，团队内部营造了一个相互支持、相互帮助的氛围，提升了馆员从工作团队中获得的幸福感和对工作的满意度，从而更好地推动工作的开展。

#### 3.2 在读者冲突中的应用

公共图书馆作为免费对公众开放的服务窗口，面向所有类型的读者。它属于我国城乡精神文明建设工作的一环，同时也深受当地精神文明与物质文明发展程度的影响。撇开读者的年龄、教育程度、身份、性别、价值观、生活方式等因素，从非暴力沟通的角度来看，每个读者都是一个活生生的个体，都有自身的感受与需要。图书馆员在工作上与读者发生冲突时，往往会从读者口中听到批评、指责等不中听的话，此时我们有4种选择：第一种是认为自己犯了错，这时我们可能会自责；第二种是指责对方，这必然引起和读者之间的争吵；第三种是了解我们自身的感受和需要，“读者这样说我，我很难过，因为我需要被尊重”。第四种是用心体会读者的感受和需要，也就是我们常说的换位思考的方式。

在与读者的接触中，第四种选择显然更符合图书馆工作的需要，也更符合馆员的心理需要。一方面，在读者情绪激动甚至对工作人员说难听的话时，我们可以真诚地对他说：“你很生气，因为你希望尽快一点找到你想借的书，是吗？”因为通常当读者的情绪被看到并表达出来时，就能得到释放，处理完情绪才能更好地处理事情。然后我们再说一句：“我现在就帮你找你要借的书。”这样，冲突在形成之前便消失了。另一方面，通过不断的实践，馆员养成第一时间关注读者的感受和需要的反应方式后，能更好地处理与读者之间的心理差异，不会因为读者一句伤人的话而情绪低落，不会因为别人的情绪让自己陷入负面情绪的包围中，既提升了情绪管理能力，也提高了工作效率。

#### 3.3 在中层管理中的应用

图书馆中层干部所做的工作是“人前幕后”，既要当好组织者，又要做好服务员。<sup>[2]</sup>组织者必然要求具有较强的组织能力、处事能力和指挥协调能力，而组织者本身也是为了更好的服务于读者，服务于馆领

导，服务于基层馆员。为此中层干部需要有具有良好的情商。美国心理学家彼得·萨洛韦和约翰·迈耶将情商分为了解自我、调控自己的情绪、自我激励、识别他人的情绪和管理人际关系5个部分。结合笔者的工作实践，则可具体化为：

第一，识别并化解工作人员的负面情绪，从而更好地处理工作中遇到的问题。这点对于女性员工占绝大多数的图书馆来说尤为重要。相比男性，女性更容易陷入情绪的漩涡，往往没办法就事论事，很容易情绪化。所幸情绪不是毒药，只要被看见了就能得到释放，从而恢复理智。因此通过灵活应用非暴力沟通的四要素，在和暂时充满负面情绪的同事沟通时，第一时间积极倾听对方，往往就能化解这种负面情绪。对方也会因为自己被理解了而感到欣慰，从而乐于配合工作安排。

第二，管理好自己的负面情绪，并学会自我激励。我们的负面情绪来自于自身对事件的看法。在工作过程中，难免会有来自各方面的评判、指责甚至恶意中伤，在面对这些的时候，笔者选择去倾听说话人背后的感受和需要是什么，当发现其实我们所有人都有着共同的基本需要，即尊重、认可、接纳、欣赏、自由、真诚、欢乐、支持等等这些生命本身的美好时，就能发现我们大家其实都是一样的，没有所谓的你或者我，心中对自己、对对方充满了柔情，因此也更能以愉快平静的心情投入到工作中。非暴力沟通不仅仅是一种“沟通方式”，它更是一种持续不断的提醒，一种应用注意力的方法，让我们专注于更可能满足我们人生追求的方向。<sup>[3]</sup>

#### 4 总结

基层公共图书馆的工作不可避免地受到工作人员自身素质、社会阅读氛围等内外因素的影响，但不管是工作人员内部的沟通问题上，还是在工作人员与读者的沟通问题上，笔者几年的实践证明，非暴力沟通无疑是一种较好又可行的沟通方式。当然，沟通只是工作以及生活中的环节之一，在工作岗位乃至社会生活方方面面，我们还会遇到各种各样的问题，你不能解决问题，你就会成为问题。<sup>[4]</sup>图书馆员如果能借助自身所在的图书馆具有的丰富馆藏这一职业便利，在阅读中不断成长，就会发现人生是如此美丽多彩。

#### 参考文献

- 1,3 马歇尔·卢森堡. 非暴力沟通[M]. 北京: 华夏出版社, 2009.
- 2 姜洪良. 怎样当好图书馆中层干部[J]. 农业图书情报期刊, 2008(3).
- 4 M·斯科特·派克. 少有人走的路[M]. 北京: 中国商业出版社, 2013.

廖鹭敏 女，晋江市图书馆助理馆员。

(收稿日期：2016-11-16。龚永年编发。)