

# 流通館員面對刁難讀者之因應 策略研究 —以大學圖書館為例

An Exploratory Study on Coping Strategies of  
Confronting Difficult Patrons: The Case of University  
Circulation Librarians

陳書梅

Chen Su-may Sheih

國立臺灣大學圖書資訊學系教授

Professor

Department of Library and Information Science  
National Taiwan University

## 【摘要 Abstract】

處於圖書館第一線服務之流通館員，在與刁難讀者應對時所採用之因應策略，會影響圖書館組織的形象。而無論何種因應方式，皆涉及館員個人情緒之控制與調整方面之情緒勞務。基此，本研究嘗試自情緒勞務之觀點，運用半結構式深度訪談法，以臺灣地區 23 位大學圖書館之流通館員為研究對象，藉此探究館員面對各種不同類型刁難讀者時之因應策略為何。期冀藉由本研究結果，使大學圖書館組織了解流通館員與刁難讀者應對的狀況，從而掌握其情緒勞務的內涵為何，繼而據以協助員工發展妥善之情緒勞務管理策略，並增進流通館員的福祉，同時提升圖書館之服務品質。

The coping strategies utilized by front-line serving circulation librarians might positively or negatively affect the image of a certain

library organization. And every tactic adopted is in fact integrated with the manipulation and modification of the circulation librarian's emotional labor. Therefore, from the perspective on "emotional labor", this study attempts to employ semi-structured in-depth interviews with 23 university circulation librarians in Taiwan, thereby analyzing their coping strategies when encountering different types of difficult patrons. In doing so, this study aims to better university library administrators' understanding of circulation librarians' circumstance of dealing with difficult patrons and of their emotional labor, thus enhancing appropriate organizational strategies for emotional management and overall quality of library service.

#### [ 關鍵字 Keywords]

刁難讀者；因應策略；情緒勞務；流通館員；大學圖書館

Difficult patron; Coping strategy; Emotional labor; Circulation librarian; University library

## 壹、研究背景與動機

現今臺灣業已邁入服務型經濟時代，而圖書館為服務業之一環，館員與讀者應對的態度影響圖書館形象甚鉅。在一般的認知中，大學圖書館讀者之同質性高，且鮮少在使用圖書館服務時出現非理性之行為舉止。然而，相關研究（Borin, 2002; Osa, 2002; Simmonds & Ingold, 2002）顯示，刁難讀者（difficult patron）確實存在於大學圖書館中。「刁難讀者」，係指因個人需求未獲得滿足，導致其在利用圖書館服務時，以蠻橫不講理、或令館員感到難堪的方式，宣洩己身之不滿情緒，以致使館員感到棘手而不知該如何與之溝通互動，或是適當應對的讀者（陳書梅，2009；Blessinger, 2002; Chattoo, 2002; Shuman, 1989; Simmonds & Ingold, 2002）。而 Czepiel、Soloman 及 Surpreant（1985）等三人之研究顯示，組織中的第一線人員通常扮演著資訊連結者（gatekeeper of information）的角色，須直接面對顧客並處理各種狀況；於圖書館中，流通館員即扮演此一角色。易言之，大學圖書館流通館員常須與讀者直接接觸，故相對於其他服務部門之館員，接觸刁難讀者之機會較高，同時，亦更需付出額外的心力，以因應圖書館中各種類型之刁難讀者。

而在運用策略以因應刁難讀者的過程中，流通館員須耗費心力以維持和悅的態度與宜人的表情，此即是「情緒勞務」(emotional labor)之展現(Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996)。前人之研究(Hopp, Rohrmann, & Hodapp, 2012)顯示，員工的情緒勞務會影響組織整體效能及員工個人福祉，對於從事一般公眾服務(public service)者，此情況尤其明顯。同時，相關研究(Hsieh, Jin, & Guy, 2012; Lam & Chen, 2012; Naring, Vlerick, & Van de Ven, 2012)亦發現，在服務過程中，員工若壓抑或隱藏內心不愉快的感受，勉強自身表現出正面的工作情緒，則易產生負面情緒，長期下來，可能使員工感覺精疲力盡、欲振乏力，進而導致情緒耗竭(emotional exhaustion)與工作倦怠(burnout)的現象。而Chen與Kau(2012)二人又進一步指出，倘若員工長期在生理或精神上付出過多心力而招致工作倦怠，極有可能損及個人健康。反之，流通館員若能採用妥適的因應策略與刁難讀者應對，則可降低個人之情緒負荷，並能提升服務的品質(陳書梅，2004)。

然而，綜觀國內外圖書資訊學之相關研究，前人雖曾就刁難讀者之應對提出相關建議，卻鮮少有實證研究探討身處第一線服務之流通館員，在服務各種類型刁難讀者的過程中，其所實際採取的因應方式以及從事之情緒勞務。爰此，本研究選取讀者群同質性高之大學圖書館，運用半結構式深度訪談法，針對其流通館員進行實證研究，以了解流通館員面對各種不同類型刁難讀者時之因應策略。期盼本研究結果能使流通館員思考如何有效因應於工作環境中所遭遇之刁難讀者，並對流通服務中個人情緒勞務之問題加以重視；同時，大學圖書館組織亦可關注流通館員的情緒勞務負荷，繼而協助員工發展妥善之情緒勞務管理策略，藉以增進流通館員的福祉，同時提升圖書館營運效能。

## 貳、文獻探討

處於第一線的服務業員工，在工作中須直接與顧客面對面地互動，其遭遇刁難顧客的機會也較多，故需運用各種策略以因應之。Reynolds與Harris(2006)二人針對餐飲業之服務人員進行訪談研究，並將其面對刁難顧客的因應策略分析歸納為七種類型：(1)忽略刁難顧客(ignoring difficult customers)：刻意忽視顧客的刁難行為；(2)略施小惠(bribing customers)：藉由提供免費的贈品或額外的服務以勸誘刁難顧客；(3)採取情緒勞務(using emotional labor)：在因應顧客

的刁難行為時，服務人員掩飾自身不悅之情緒表現；（4）賣弄風情（exploiting sexual attractiveness）：多為女性服務人員採用，其刻意裝出嬌媚的姿態以消弭顧客的不滿；（5）取得其他顧客之協助（eliciting support from patrons）：取得其他顧客情緒上或肢體上的協助；（6）轉換語言模式（altering personal speech patterns）：服務人員改變其用語模式或腔調，以拉近與顧客的距離；（7）改變服務環境（manipulating the servicescape）：包括將危險物品從顧客伸手可得處挪開，以及調整溫度、光線等，以轉移對方的注意力。

在上述策略中，Reynolds 與 Harris 將服務人員掩飾自身不悅情緒的策略，稱之為「情緒勞務」。但是事實上，無論服務人員面對刁難顧客時採取何種因應策略，皆會涉及個人內在情緒感受，與顯露於外的個人情緒表達，甚至進而影響顧客之情緒感受。基此，Bailey 與 McCollough（2000）以「情緒勞務」一詞指稱員工遭遇刁難顧客時的因應方式，且將之歸納為七種策略。首先，「情緒管理」（emotional management）係指員工面對刁難顧客時，仍努力維持並展現正面的情緒狀態；其次為「補償與處罰」（compensation and punishment），前者係指員工對刁難顧客「特別好」（extra nice），以正向情緒對待顧客衍生之負面情緒，反之，處罰則係指員工刻意忽略刁難顧客，甚至採取「以牙還牙」的手段；再者，員工會採取「加速服務」（expediting）的方式，儘快結束為該顧客提供之服務；而如果加速服務未能奏效，則員工傾向採取「迴避」（avoiding）策略，其會暫時離開現場，甚至短時間內不再接觸新顧客，或者處理不需與顧客應對的工作；然而，倘若顧客依然處於不理性的狀態，且員工又無法離開現場時，則其會以「粗魯無禮」（discourteousness）的態度與顧客應對；此外，讓刁難顧客充分「發洩」（venting）情緒亦為一些員工採用之策略；最後，有時服務人員會將刁難顧客「轉介」（referral）予管理階層。相關研究（吳宗祐、鄭伯壘，2006；Bailey & McCollough, 2000）顯示，身處第一線的服務人員為了與刁難顧客應對，需彈性應用各種策略，且無論採用何種方式，皆會耗費其個人之心力，並導致較高的情緒勞務。

事實上，Hochschild 早於 Bailey 與 McCollough 二人，在 1983 年即已提出情緒勞務之概念，此一概念在國內亦有學者稱為情緒勞動，意指服務人員為了滿足企業組織的要求，必須在工作過程中表現特定的情緒，因而在控制及調整自身情感上所付出的心力。此後，Morris 與 Feldman（1996）主張，情緒勞務為員工在人際互動之際，為了將情緒轉換為符合組織期許的表情或行為舉止，所付出之努力、規劃及控制。

而國內學者吳宗祐（2003，頁 41）彙整相關研究，將情緒勞務定義為「個人在工作中與人互動時，基於工作考量，對情緒調節所付出的心力」。綜整上述可知，情緒勞務乃是個人在與他者交談或面對面的互動接觸中，為了表現符合組織要求的情緒，而調節自身之真實情感所付出的心力。

Hochschild（1983）及 Grandey（2000）二人主張，情緒勞務之內涵包括「淺層飾演」（surface acting）及「深層飾演」（deep acting）等二層面，其劃分的根據乃依調節情緒感受之深度而定。所謂的淺層飾演，係指個人改變外在的情緒表現，以達到情緒偽裝的目的；而深層飾演，則是指個人展現正向情緒，彷彿發自內心一般地全然改變內在之想法及思維。而吳宗祐（2003）則進一步將情緒勞務之內涵分為三大構面：（1）處理他人負向情緒：員工耗費心力於處理顧客之負面情緒；（2）表達正向情緒：員工外顯出符合組織要求的正向情緒，此部分涵蓋前述的「淺層飾演」及「深層飾演」兩種情緒勞務；（3）克制負向情緒：員工壓抑自身的負面情緒。

事實上，圖書館服務即是一項高情緒勞務之工作（Adelmann, 1989; Arbuckle, 2008; Hochschild, 1983; Matteson & Miller, 2012），而身處第一線的流通館員往往需採取各種涉及情緒之策略應對刁難讀者。在前人之研究中，曾針對館員因應刁難讀者的策略，提供若干建議（布蘭姆森，1981 / 張彤譯，2002；Arndt, 2001; Bullard, 2002; Currie, 2002; McGuigan, 2002; McNeil & Johnson, 1996; Quinn, 2002; Rubin, 2010），如透過專注傾聽與適當的肢體語言，向讀者表達樂於協助且認真處理的態度，藉此緩和對方情緒，並促進兩造良性的互動。同樣地，Toot（2002）及 McGuigan（2002）亦表示，館員應從讀者的觀點與需要出發，妥善運用同理心（empathy），進而協助對方與館員進行理性溝通。另外，Dasu 與 Chase（2010）則指出，服務人員若能應用心理學相關知能，了解與辨識顧客的負面情緒狀態，進而調整雙方的互動模式，將可有效提升服務品質。

此外，圖書館組織採取之措施，亦對館員之情緒勞務有所影響。如 Caplan（1981）認為，社會支持系統能為個人提供情緒上的支持與回饋，增進員工個人的身心健康。事實上，研究顯示，在員工以深層飾演付出情緒勞務的過程中，若能獲得管理階層的支持，將可更加提升其工作之績效與個人福祉（Nixon, Yang, Spector, & Zhang, 2011）。Grandey、Foo、Groth 以及 Goodwin（2012）等人亦指出，若組織成員們協力營造工作環境中「真誠相待的風氣」（a climate of

authenticity)，則能舒緩情緒勞務之負荷，從而降低工作倦怠的可能。而 Julien 與 Genius (2009) 亦主張，圖書館管理階層宜主動提供館員一個在怒氣屆臨爆發之際，能直接抒發負面情緒的管道，且需適時給予館員自由表達工作壓力的機會。國內學者吳宗祐 (2003, 頁 337) 也認為，企業組織除了教育員工在遭遇顧客刁難時要「忍氣吞聲」之外，亦宜提供員工一個「宣洩怒氣的『後臺』」，以降低激烈衝突發生之可能性。

### 參、研究設計與研究實施

本研究嘗試從情緒勞務的角度，探討流通館員在面對刁難讀者當下之服務經驗，藉以了解其因應策略，所涉及者多與館員個人的心理感受息息相關。因此，研究者以半結構式深度訪談法，藉由與受訪者面對面的互動，深入剖析流通館員內心的想法，探究其面對各種不同類型刁難讀者時之因應策略為何。茲將研究方法、研究對象、訪談進行方式、以及資料分析與整理的方式說明如下。

在研究方法部分，研究者首先蒐集相關文獻，以了解第一線員工面對刁難顧客之因應策略與其從事之情緒勞務，從而擬訂本研究之訪談大綱。之後，研究者再針對大學圖書館之 23 位流通館員進行半結構式深度訪談。而有關受訪館員所遭遇之刁難讀者的類型、行為特徵的完整研究結果，業已發表於《圖書資訊學研究》第四卷第一期之「刁難讀者類型之質化研究—以大學圖書館為例」（陳書梅，2009）一文中，限於篇幅，本文僅針對流通館員面對各類型刁難讀者之因應策略進行討論。

本研究乃是採用立意取樣 (purposive sampling) 及便利取樣 (convenience sampling) 的方式來徵求深度訪談之受訪者。其中，立意取樣係指研究者找尋曾經服務過刁難讀者且樂於分享經驗的流通館員為訪談對象。同時，因研究者之時間、人力及地域之限制，本研究亦採取便利取樣，以研究者之人脈關係尋找適合的受訪館員，而後復使用滾雪球法 (snowball sampling)，央請受訪館員推薦其他具有服務刁難讀者經驗之流通館員參與本研究。本研究總共訪談 23 位流通館員，在性別方面，計有男性 4 位、女性 19 位；而年齡最長者為 62 歲，最低者為 29 歲，平均年齡為 42 歲；至於在職別方面，則有 19 位館員與辦事員，2 位組長，以及 2 位編審。為維護受訪者之隱私權，本研究以 A、B、C 等編碼代表受訪館員，其基本資料參見表 1。

在正式進行本研究之訪談前，研究者先對 3 位流通館員進行前導研究，繼而依受訪者之意見修改訪談大綱，隨後於 2008 年 3 月至 5 月間進行正式訪談。每位受訪者之訪談時間約為 60 至 90 分鐘。本研究之訪談內容包括「刁難讀者之判定」及「刁難讀者關鍵事例」二大層面。而於刁難讀者之判定方面，研究者為取得受訪者之信賴，會先詢問受訪館員平日喜歡的讀者類型有哪些，而後詢問其覺得棘手而難以應對之讀者類型為何及其原因。此外，在刁難讀者關鍵事例方面，則先請受訪者詳述遭遇刁難讀者事件之始末、原因及服務經驗等，藉以了解館員面對刁難讀者之因應策略。

本研究之正式訪談係以面對面的方式進行，研究者先說明研究目的，並根據預先擬訂之大綱進行訪談，以適度引導訪談方向，再依照訪談當下之情況，適度調整問題次序或增減題項。而研究者亦徵求受訪者同意，於訪談過程進行錄音，以利後續資料分析。

最後，在資料的處理與分析上，研究者於訪談結束後，將錄音檔騰錄為逐字稿，並針對語意模糊之處，以電話聯絡受訪館員進行確認、釐清，使本研究能更具信度。研究者進而將逐字稿依訪談順序編號歸檔，將受訪者身份以英文字母代替，並為每份訪談逐字稿編上頁數及行數。例如受訪者 C 在訪談逐字稿第 9 頁第 36 行至第 52 行之談話內容，其編號以 (C : 9, 36-52) 表示之；而受訪者 D 在訪談逐字稿第 7 頁第 38 行至第 50 行及第 8 頁第 1 行至第 10 行之談話內容，其編號則以 (D : 7, 38-50; 8, 1-10) 表示之。

本研究訪談逐字稿之分析方式，係參考 Strauss 與 Corbin (1990 / 徐宗國譯, 1997) 所提出的開放性編碼 (open coding)、主軸編碼 (axial coding) 及選擇性編碼 (selective coding) 進行之。研究者在第一階段之開放性編碼中，先逐行閱讀訪談逐字稿，分析出關鍵字、關鍵事件或主題等，繼而摘錄與分類訪談內容。之後，研究者進行主軸編碼，將所得訪談資料中，主要類別與次要類別間的相互關聯性，進行比較、綜整與歸納；再系統性地發展出自然類別，以及建構出主軸概念；而研究者亦重新檢視無法適切歸類或對應至訪談問題的資料內容，視情況調整原有之類別。在完成上述二階段之分析後，再回歸本研究之主要議題，於選擇性編碼的原則下，選擇能充分表達本研究目的之主軸概念，依此詮釋本研究之研究問題。另外，研究者為提高內部信度，亦讓參與編碼者交互檢視其編碼結果，以比對不同編碼者對訪談稿內容意義的詮釋與歸類項目是否具有一致性。最終，則根據紮根理論，

以開放編碼流程所得之結果將因應策略歸類，再對照相關理論予以命名，以強化其概念。

表 1 受訪館員之基本資料

編號	性別	年齡 (歲)	是否為圖 書資訊學 系畢業	服務之大 學圖書館 地區	服務之大 學類型	職位	年資
A	女	46-50	否	北部	綜合型大學	組員	4 年
B	女	41-45	是	北部	綜合型大學	編審	19 年
C	女	51-55	是	北部	綜合型大學	編審	29 年
D	女	26-30	是	北部	綜合型大學	組員	4 年
E	女	31-35	否	北部	綜合型大學	組員	5 年
F	男	46-50	否	北部	綜合型大學	辦事員	12 年
G	女	31-35	是	北部	科技大學	組員	7 年
H	女	46-50	是	南部	綜合型大學	組員	26 年
I	女	56-60	是	南部	綜合型大學	組員	22 年
J	女	36-40	是	南部	綜合型大學	專案工 作者	11 年
K	女	51-55	是	南部	綜合型大學	組長	28 年
L	女	26-30	是	南部	綜合型大學	組員	2 年
M	女	26-30	是	南部	綜合型大學	組員	2 年
N	男	61-65	是	中部	綜合型大學	組員	15 年
O	女	56-60	否	中部	綜合型大學	組員	30 年
P	女	56-60	否	中部	綜合型大學	組員	39 年
Q	女	31-35	是	中部	綜合型大學	組員	10 年
R	女	36-40	是	中部	綜合型大學	組長	15 年
S	女	36-40	是	中部	綜合型大學	組員	15 年
T	女	41-45	否	中部	綜合型大學	組員	16 年
U	男	41-45	否	中部	綜合型大學	組員	18 年
V	女	31-35	否	中部	綜合型大學	組員	1 年
W	男	26-30	否	中部	綜合型大學	辦事員	1 年

## 肆、訪談結果分析

本研究採取陳書梅（2009）之分類，將圖書館之刁難讀者分為「攻擊型」、「挑剔型」、「權威型」、「退化型」、「外向歸因型」、「多話型」及「索求特惠型」等七類型，受訪館員於遭遇各類型之刁難讀者時，其因應策略經本研究歸納為克制、間接表達、直接爆發、淺層飾演、深層飾演、接納傾聽、安撫道歉、理性勸說、引導解決、建立夥伴關係、轉換話題或場域、中斷溝通、同理讀者、轉請協助等十四種。

「克制」係指流通館員基於工作倫理，而努力掩飾內心不愉快的感覺與讀者互動。此外，館員亦可能以「間接表達」的方式顯露其負向情緒，如使用嚴厲堅定的口吻，或是以漠然處之、置之不理的方式因應刁難讀者。但若讀者之言行超過館員忍耐極限，則館員可能會「直接爆發」其負面情緒，衍生語言甚至肢體上的激烈衝突。若館員調整自己內心的想法或改變思考方式，而使自己的正向情緒彷彿由內而發，此即為「深層飾演」；而「淺層飾演」則係指館員如同戴上制式化的笑容面具，或採用言不由衷的禮貌性言語來與讀者互動。

「接納傾聽」係指流通館員以溫和的態度傾聽讀者的抱怨，藉此舒緩讀者不滿情緒；「安撫道歉」即好言安撫讀者或為館方錯誤誠懇道歉；「理性勸說」則是說明館方之規定、立意及造成其不便之原因；「引導解決」係由館員引導對方溝通其問題點以共謀解決讀者之問題；「建立夥伴關係」即受訪館員同行陪伴，建立夥伴關係一起處理讀者之困難；「轉換話題或場域」係指轉移讀者注意力以化解怒氣或轉換溝通地點，避免影響其他讀者；「中斷溝通」乃是流通館員藉由結束對話從而降低爆發正面衝突之可能；「同理讀者」意即館員同理讀者之處境尋求替代方案解決其困難；「轉請協助」則是協請主管、同事或其他單位處理。

由情緒勞務之觀點分析，其中克制、間接表達、直接爆發等策略，其性質屬於「處理個人負面情緒」之因應方式；而淺層飾演、深層飾演等策略則是受訪館員向讀者「表達個人正面情緒」；至於接納傾聽、安撫道歉、理性勸說、引導解決、建立夥伴關係、轉換話題或場域、中斷溝通、同理讀者、轉請協助等方法，乃是受訪館員「處理他人負面情緒」的策略。

以下即從情緒勞務的「處理個人負面情緒」、「表達個人正面情緒」與「處理他人負面情緒」等三個層面，依序分析大學圖書館流通

館員遭遇攻擊型、挑剔型、權威型、退化型、外向歸因型、多話型以及索求特惠型等七種刁難讀者時的因應策略。

## 一、「攻擊型」之刁難讀者

攻擊型刁難讀者，係指當其需求無法被滿足時，會面帶怒色，直接以粗暴言行攻擊館員，甚或衍生肢體衝突之讀者；其中，亦有讀者會以冷嘲熱諷及冷漠不回應等間接的攻擊方式，對館員表達不滿。在本研究中，共有 15 位受訪者表示其曾遭遇此類型讀者。以下即就訪談結果，分析受訪館員遭遇攻擊型讀者時之因應策略。

### (一) 處理個人負面情緒之策略

#### 1. 克制

在本研究中，計有 9 位受訪者表示，面對攻擊型讀者的責難時，其會克制自身的負面情緒，以避免爭執繼續擴大，如館員 H 所述：

「…如果不壓下來…一爆炸讀者就跟你沒完沒了…當下…就是壓抑自己的負面情緒…」(H：3, 2-4)

#### 2. 間接表達

受訪者中共有 5 位提到，遭遇此類讀者之攻擊行為時，其會採取較間接的方式表達不滿，例如嚴正指明對方態度的缺失。如館員 W 言道：

「…沒有發脾氣，但是…表達我的不開心…希望你能夠體諒，那我工作人員也是在上班時間為您服務…把證件丟在我臉上…讓我好像不受尊重…」(W：2, 3-8)

#### 3. 直接爆發

當攻擊型讀者之批評辱罵超出流通館員可忍耐之範圍時，其可能會直接爆發不滿的情緒，而與讀者發生衝突。受訪者 F 曾親身經歷直接爆發事件：

「…他也覺得他進不來了…掉頭要走…我最後跟他講…把剛剛批評我的那些話把他收回去…他一聽…很不高興…已經走到門口了，馬上就用衝的進來…後來就真的發生打架了…另一個工作人員過來…打的雙方都流血…真的是衝突。」(F：4, 7-17)

### (二) 表達個人正面情緒之策略

#### 1. 淺層飾演

有 6 位受訪者表示，無論該讀者的問題是否合理，或語氣是否會

引起內心不快，其會盡量保持和善委婉的態度，並進一步釐清狀況，如館員 E 所述：

「…服務嘛，顧客永遠是對的…我是覺得蠻存疑的，可是…大家還是心平氣和地坐下來，討論一下到底是什麼方面出了問題…」(E：9, 26-29)

## 2. 深層飾演

此外，有 8 位受訪館員皆提及，自己在面對攻擊型讀者時，會採取深層飾演之因應方式，站在對方的立場設想，展現發自內心的正面情緒。例如受訪者 E 言道，其認為讀者乃是對制度感到不滿而宣洩情緒，並非針對館員個人進行人身攻擊，E 甚至擔心年長讀者過於激動會危及健康，所述如下：

「…很擔心他的身體…他年紀蠻大的而且很激動…他是針對這個制度來罵…對我個人的情緒而言是還好…」(E：3, 16-17)

### (三)處理他人負面情緒之策略

#### 1. 接納傾聽

在處理他人負面情緒方面，採取先讓讀者宣洩個人之負面情緒，而後再嘗試解決問題之策略的受訪館員，計有 5 位。如受訪者 Q 言道：

「…他當下是沒辦法聽你說話，也沒辦法接受你的意見…插話…只會讓他的情緒更激動…先等他宣洩完，我們再說。」(Q：9, 15-19)

#### 2. 安撫道歉

另外，共有 5 位受訪館員指出，當遭遇攻擊型之刁難讀者時，其會好言安撫或誠懇道歉，且表達協助讀者的意願，以期讀者諒解並認同館員之難處。館員 V 曾遭遇急欲辦理離校手續，卻因借閱的書遺失而無法辦妥之激動讀者，其所述如下：

「…有欠書的情況，但他以為我們已經幫他還清…可以直接辦離校…才發現書還掛在帳上…他就比較大聲…很急，我就是跟同學緩和一下…帳上有借這本書…已經在幫你尋書了…中途有給你 E-mail 回覆，沒有收到訊息，那我們很抱歉…」(V：5, 15-17; 5, 32-36)

#### 3. 理性勸說

在因應攻擊型讀者時，採理性勸說策略的受訪館員共有 9 位，其會向讀者說明造成不便的原因，並提供建議。如受訪者 H 所述：

「…移架搬書一定有聲音…學生…手指著…罵…我就跟那個同學說…我們事實上已經公告了…你也知道是哪幾區…書架已經滿了…一

定要移架…可不可以請你移到別的地方…」(H：8, 34-38; 9, 1-2)

#### 4. 引導解決

D、E、W 等 3 位受訪者提及，有些攻擊型讀者之情緒較為激動，因而無法清楚地表達其需求。在此情況下，館員會嘗試引導讀者說明其問題為何，藉此平息對方怒火，並爭取解決問題的機會。如 D 言道：

「…他就是一直一直罵…盡量去引導…問題可能出在哪裡…會盡量以去描述那個問題試著讓他去理解…理解之後他的情緒一定就是可以緩和下來的…」(D：4, 28-35)

#### 5. 轉換話題或場域

受訪館員 I、V、W 等 3 人表示，其會請反應激動甚或出現攻擊行為的讀者移動到別的場域，以避免干擾他人，並藉此消弭其躁動之情緒，如 I 所述：

「…這是一個公共空間，他會影響其他的讀者…請你進我們辦公室裡頭來抒發一下，罵一罵踢踢牆踢踢空氣…」(I：6, 29-32)

#### 6. 中斷溝通

C、F、O 等 3 位受訪者在遭遇情緒高漲的讀者時，若感到難以與之理性互動，則多採取中斷溝通的策略，以避免發生正面衝突，如 O 言道：

「…當時他…很生氣…白我一眼，或是怎麼樣怎麼樣…講完以後我就離開，不會再跟他囉唆，不讓他情緒去反應…」(O：10, 34-37)

#### 7. 同理讀者

另外，2 位受訪館員 M 和 V 提及，若讀者的處境確有為難之處，則會從讀者立場設想，並衡量是否有變通的替代方案。V 言道：

「…我們…有彈性作法…他有陪同的同學過來…請他簽下…聲明書，請他同學連同帶保證…這個讀者的情緒，是從剛開始大發雷霆，到後來跟我們說謝謝…」(V：5, 20-30)

#### 8. 轉請協助

受訪館員 C、H、I、V 等 4 位表示，若遭遇攻擊型讀者，有時會協同其他館員、主管或單位幫忙處理。如 C 所述：

「…聯絡系所…聯絡教官，因為他們的行為不是…圖書館…一個團隊可以解決的…學校裡面有…一個互相支援的模式…」(C：7, 27-30)

## 二、「挑剔型」之刁難讀者

挑剔型之刁難讀者往往具有高度自我意識，倘若圖書館未能滿足其需求，此類讀者便認為館方規定不妥，而不斷地抱怨與批評圖書館

之服務。本研究中，共有 11 位受訪館員表示，其曾遭遇過此類讀者。茲將受訪者的因應策略分析如下。

### (一) 處理個人負面情緒之策略

#### 1. 克制

受訪流通館員中有 6 位表示，其在面對挑剔型讀者的刁難行為時，會秉持服務讀者的信念，隱忍個人不悅的情緒。如 A 所述：

「…在櫃臺值班…不可能說一個讀者就打亂你整個服務…讓你的情緒受傷…要夠勇敢去面對…你的臉應該都在偽裝你的不悅反應…」  
(A：8, 20-26)

#### 2. 間接表達

當館員遇到讀者抱怨不休時，有 8 位受訪者則會以嚴肅的態度向讀者表達立場。館員 J 指出，使用嚴正的語氣可有效地使讀者明白館規，倘若以輕柔的語調與讀者溝通，往往需耗費較多時間，J 舉其同事之例如下：

「…如果是讀者自己的問題…我就會比較斬釘截鐵的告訴他…同事他…輕聲細語…處理的時間就是多我們好幾倍…」(J：11, 16-22)

#### 3. 直接爆發

當讀者不斷強辯且批評館規時，館員亦可能直接爆發其不悅的情緒。如受訪者 E 所言：

「…講不清啊…舊証已經失效，不能使用…覺得，喔你們學校就是這樣子…通過一個新的…方案…都不管學生方不方便…他就說…你們這樣子刁難我…我就說，是你在刁我還是我在刁你！」(E：15, 17-25)

### (二) 表達個人正面情緒之策略

#### 1. 淺層飾演

曾遭遇挑剔型讀者的 11 位受訪館員皆表示，在面對此類型讀者時，即使心裡已有負面情緒產生，但表面上仍需維持親切的態度，如館員 I 所述：

「…就像我說…必須要高興一點…嘿我能不能為你服務…同學你可以過來這邊啊…」(I：9, 3-4)

然而，亦有受訪者 R 指出，其雖會謹慎運用與讀者溝通時的措詞，但從事一天的勞碌業務後，很難盡善盡美地控制其臉部表情，如下所述：

「…工作一天…會很累…表情真的沒辦法…又要應付應付這些…難纏的…讀者…在口氣…言語的措詞會去控制…」(R：7, 43-47)

## 2. 深層飾演

此外，其中 7 位流通館員會以同理心為讀者考量。如 Q 提及，其能同理不清楚館規而與之爭辯的讀者，如下所述：

「…自己設身處地想，因為我們在這裡工作，所以對該有的規則…比較了解，可是大部分的讀者比較不了解，所以他會跟你 argue…」(Q：11, 31-35)

### (三) 處理他人負面情緒之策略

#### 1. 建立夥伴關係

受訪者 O 表示，其曾協同讀者尋書，使對方感受館員的誠意，如下所述：

「…找書找不到…他會覺得很生氣…我說跟你一起去找…這樣陪他去…比較不會有一些埋怨…」(O：6, 3-9)

#### 2. 接納傾聽

受訪館員中有 6 位提到，其會以較溫和的態度傾聽讀者的抱怨，如 G 言道：

「…慢慢聽那個讀者講…一直回應他…態度上比較緩和、柔和…先聽你抱怨…讓讀者宣洩他不滿的情緒…」(G：10, 20-29)

#### 3. 安撫道歉

另外，有 10 位受訪者皆提及，若發現讀者抱怨之事確是館員處理不當所致，其會安撫讀者並誠懇道歉，使讀者感受到館員對其之尊重，如館員 I 所言：

「…不禮貌…言詞上的挑釁，或對我們質疑…確實發現也是我們的錯…一直跟人家說對不起，人家絕對會接受…」(I：7, 10-12)

然受訪者 J 也補充，由於挑剔型讀者常會堅持己見，不予館員解釋機會，有時雖極力安撫，仍無法使對方冷靜。

「…還是盡力的安撫他，可是他也後來愈講愈無理啊…我們本來也想好好的講…他在吵的時候情緒不好，你跟他說他絕對不聽…」(J：3, 6-8)

#### 4. 理性勸說

11 位受訪館員皆表示，面對挑剔型讀者時，其會理性地與之溝通，說明館方規定及考量的要點。其中，館員 J 更曾具體舉出證件遭他人冒用之例，向讀者分析後果與責任歸屬，其言道：

「…妹妹，拿一個哥哥的學生證來借書…我就跟他講說，同學，這個不行喔…他哥哥一來，就直接罵我…我們圖書館的規定講給他聽…又跟他講個例子…就好像撿到信用卡，如果…送貨員已經知道不是你的信用卡，還讓他簽…你是什麼感想。他哥哥聽了馬上跟我道歉…」(J：14, 10-29)

然而，並非每位挑剔型讀者都會接受館員的分析與解釋，即使費力與之溝通，有些仍會堅持己見，如 E 所述：

「…校友不用繳年費就可以借書…他強烈建議…跟你講快一個小時…不遵守我們學校的制度就算了，還一直覺得他是對的…」(E：6, 19-22, 33-35; 7, 20-21)

### 5. 引導解決

2 位受訪者 B、D 皆曾遇過堅持自己已還書，而不停與館員爭辯的讀者。D 的處理方式係耐心提問，引導該讀者思考相關細節，從而共同解決問題，如下所述：

「…問他一些比較詳細的狀況，然後讓他去仔細回想…發現他也是有錯的，他誤會了…那天還的，其實是另外一本書…」(D：12, 30-34)

### 6. 轉換話題或場域

館員 I 指出，遇到挑剔型讀者和櫃檯人員爭辯不休時，會先將對方帶離現場，如 I 所言：

「…盡量不要在…公共空間…爭出一個道理…沒辦法解決的話…會請他進到內部來，再我們詳細地跟他敘述…」(I：4, 27-32)

### 7. 中斷溝通

K、O、S 等 3 位館員提及，當讀者與館員僵持不下，甚或可能轉為衝突事件時，應設法暫緩與該讀者溝通，如 K 所述：

「…同仁他也覺得他對…讀者他也認為他對…都不讓…馬上就有聲音了…馬上先給他拉開…櫃檯…是絕對不能起衝突的…火苗一出來的時候應該是很快就熄掉…」(K：10, 19-23)

### 8. 同理讀者

有 4 位受訪者表示，其會體諒讀者且衡量情況，若需求合理則加以通融，並向讀者表示下不為例。如館員 U 所述：

「…我也放寬他的進出館的標準，所以他有不符的地方，我也請他…下次不要再犯…過期的證件啊，或模糊，無法證明他本人的證件…」(U：4, 20-21)

### 9. 轉請協助

當讀者的抱怨已佔用過多時間，且館員已無法獨自應付或自行作主時，共有 11 位受訪者會進一步尋求主管或其他同事之介入協調。如此既可嘗試運用不同的因應策略，亦能使讀者明白，全體團隊皆盡力為其服務，如 A 言道：

「…他的問題…冗長…另一個館員就插入…情境轉移…讀者去面臨另一個館員他的處理模式…一直在上面就糾纏著…沒有辦法再處理的時候，就會請主任…讓這位讀者他能感覺到事實上每一個人都在為他服務…」(A：10, 30-38)

### 三、「權威型」之刁難讀者

權威型之刁難讀者，係指慣以強勢專橫之態度與他人溝通者，其本身可能具備專業知識，故舉止態度較為強勢，且堅持己見；或是本身並非專家，然卻常對事情妄加臆斷者。本研究中有 10 位受訪館員曾遭遇權威型之刁難讀者，以下茲說明受訪館員之因應策略。

#### (一) 處理個人負面情緒之策略

##### 1. 克制

受訪館員中有 6 位在與態度強勢之讀者應對時，基於服務倫理，會克制個人之負面情緒，甚或有時會選擇讓步。如館員 K 所述：

「…跟你跳腳的教授也是有啊，你為什麼要罰我…只能耐心的跟他講…甚至於說跟他折價…通常都不太敢跟他們照規則來走…」(K：25, 9-13)

##### 2. 間接表達

受訪者 B、K 提到，若館員已耗費過多時間於單一讀者身上，或讀者的要求已超出圖書館服務範圍，則館員們會採取間接的方式表達不滿，而不再一味地克制負面情緒。如讀者要求 B 為其搬書之例：

「…有跟他解釋，就是下不為例…這次我們幫你搬書，可是我覺得那次他有點就是故意在找碴的…」(B：3, 11-12)

##### 3. 直接爆發

本研究之受訪流通館員均選擇克制個人之負面情緒，或以間接的方式表達，並未見對權威型讀者直接爆發負面情緒的事例。

#### (二) 表達個人正面情緒之策略

##### 1. 淺層飾演

服務權威型讀者時，受訪館員之情緒表達主要係採深層飾演方式，

並未出現明確之淺層飾演事例。

## 2. 深層飾演

有 5 位受訪者言道，在服務讀者時不僅考慮到圖書館的規定，尚需在乎讀者個人感受。如館員 K 表示，其能體諒年紀較輕、未能善加控制個人情緒的刁難讀者：

「…因為我…年紀比較大嘛，那我看到這個孩子…就把他當成說是他們不懂啊…」(K：5, 1-3)

### (三) 處理他人負面情緒之策略

#### 1. 接納傾聽

受訪館員 D 在遭遇態度強橫的讀者時，會採取接納與傾聽的方式，使讀者的負面情緒得以抒發，其言道：

「…發現他會來吵或是來表達他的不滿…只是在發洩他的情緒，我們還是要接受啊，或者是變成他的對象…聽他講完…」(D：9, 13-15)

#### 2. 安撫道歉

2 位館員 D 與 K 表示，其會以低姿態的方式溝通，以消弭讀者不滿的情緒，並承諾會幫助讀者解決問題，如 D 所述：

「…那本書什麼時候就還了…你們連刷個條碼都做不好…老師真的很不好意思啊…可能是不小心遺漏或是疏忽了…請老師體諒…會盡量去找書…」(D：11, 15-16; 11, 37-38)

#### 3. 理性勸說

此外，6 位受訪館員則會與讀者進行理性溝通與勸說。如 N 曾向讀者解說，館員無權限修改電腦紀錄，希望讀者配合館規：

「…一切都按照遊戲規則來…這個電腦檔上顯示東西我們沒有權限去更改…」(N：2, 4-7)

#### 4. 引導解決

館員 D、K 提及，其曾遭遇不了解館規及圖書陳列位置之讀者。K 會引導其說明個人之需求，再行協助：

「…他不懂得我們圖書館陳列的規則、使用方法…我先問他…為什麼你找不到？為什麼你需要這個資料…」(K：4, 1-4)

#### 5. 轉換話題或場域

C、K、W 等 3 位館員提到，可試圖改變溝通場域或者話題方向，藉此轉移讀者的焦點及心情。如 W 帶領權威型讀者轉換場域之例：

「…講話比較銳利…大聲嚷嚷…把他帶到大廳講，或者是我們有

櫃檯內有一個半開放空間…緩和他情緒…」(W：6, 1-13)

#### 6. 中斷溝通

館員 K 表示，其會在當下結束與讀者之對話，待服務人員處理後再行通知讀者，以爭取時間查辦事項，如下所言：

「…他現在找不到一本書…覺得說…馬上去幫我找到…有一個圖書搜尋單…請他…填一下…會請工讀生找，找到馬上回覆…」(K：3, 9-19)

#### 7. 轉請協助

受訪者 C 表示，若權威型讀者不願與流通館員交談，使溝通遭遇瓶頸，則會適時尋求高階主管協助，其言道：

「…我就是…第一線碰到的人…他…比較無法溝通…圖書館跟他解釋他不接受的…我們主任跟他談…我就…閃開…」(C：8, 32-38; 9, 1-10)

### 四、「退化型」之刁難讀者

退化型讀者往往顯露悲傷或哀嘆的表情，同時，某些退化型讀者的心理較為敏感，易有受他人侵犯之感，而出現歇斯底里或如孩童般任意發脾氣等退化行為。此外，部分退化型讀者較為內向害羞，且不擅表達個人需求，令館員不知如何協助之。茲將 8 位曾遭遇此類讀者的受訪館員之因應策略分析如下。

#### (一) 處理個人負面情緒之策略

##### 1. 克制

館員 C 表示，面對退化型讀者時，自己的情緒可能會隨之衍生難過、憐憫等反應，但館員需盡量壓抑個人情緒，以免使讀者覺得自身遭受館員同情，而造成二次傷害，如 C 言道：

「…會同情他，但是絕對不能表現在你服務的當下…這個難過是一個背後的情緒…不管你是害怕…同情他…你要非常尊重他的隱私…連他的名字也最好都不要叫…」(C：5, 23-29)

##### 2. 間接表達

館員 D 提及，有些退化型的讀者較無主見，且態度亦過於畏縮，往往無法清楚表達個人的需求。對於此類讀者館員可能在語氣上會變得較為強勢，如下所述：

「…他就喔…喔…我要那個那個這樣子…自己要做什麼他都不清楚…我就會問說你是不是要怎麼樣，就會聽起來有點兇…」(D：2,

38; 3, 1-2)

### 3. 直接爆發

由於退化型讀者悲觀、畏縮的特質並不直接冒犯館員，館員直接爆發其負面情緒的機會因此降低。在本研究中，受訪館員面對退化型讀者時，均選擇克制或間接表達個人的負面情緒，並未見到直接爆發負面情緒的案例。

## (二) 表達個人正面情緒之策略

### 1. 淺層飾演

在本研究中，並未發現受訪者以淺層飾演策略與退化型讀者應對之案例。受訪者亦提到，此類讀者若表現出哀嘆、啜泣、退怯等退化行為，則會使館員傾向深度地同理其處境與情緒感受，而非僅是採取淺層飾演的策略。

### 2. 深層飾演

受訪者 A、R、T 等 3 人在與表現出退化行為的讀者應對時，其會關懷讀者，並採取深層飾演的策略為讀者服務，如 A 所言：

「…他就很容易落淚…覺得對他造成傷害…這種超敏感的讀者…還是不能不在意他啊，他很可憐…我們要一直為這樣的讀者去做不斷的服務…」(A：5, 31-36)

## (三) 處理他人負面情緒之策略

### 1. 接納傾聽

館員 D 曾遭遇因工作人員的疏忽，而受到驚嚇且激動落淚的讀者，其將對方帶入辦公室內，耐心傾聽與安撫讀者的激動情緒，並協調相關主管處理，如 D 所言：

「…他在密集書庫的時候差點被壓到…清潔人員…捲動那個密集書架……他其實沒有怎麼樣…邊說邊哭…請進來辦公室…把門關起來讓他繼續講…我就找…主管這個清潔人員的人…趕快去跟他道歉…」

(D：21, 32-33; 22, 3-9)

### 2. 理性勸說

A、O、R 等 3 位受訪者表示，若讀者對館方有所誤解，其會盡力使之理解館規與館員實質的工作內容，如 R 所述：

「…有些同學…不太瞭解我們的服務或作法，或者是說道聽塗說…對圖書館有一些誤解…經過我們的處理之後…同學會比較瞭解…情緒就差很多了。」(R：2, 35-39)

### 3. 引導解決

館員 D 表示，曾遇到無法理解館員說明的讀者，其會耐心地引導對方，按部就班地解決問題，所述如下：

「…他可能聽不懂…明確跟他講說第一你要做什麼…第二你再做什麼，然後第三…描述的事情就條列式地這樣子講…」(D：4, 6-10)

### 4. 轉請協助

館員 C、R 指出，若館員個人能力不足以解決退化型讀者之情緒問題，其會尋求校內相關單位的協助，如 R 所言：

「…遇到這種…情緒比較沒辦法控制的讀者…我們當下…會請他緩和一下情緒，那跟諮商輔導中心…系辦聯絡…」(R：5, 31-32)

## 五、「外向歸因型」之刁難讀者

外向歸因型讀者習於將錯誤與責任歸諸他人，找藉口為個人行為開脫。茲將 11 位曾遭遇此類讀者的受訪館員之因應策略分析如下。

### (一) 處理個人負面情緒之策略

#### 1. 克制

在遭遇此類讀者時，有 6 位受訪館員言道，其會嘗試克制個人的負面情緒，儘速解決問題。如館員 L 所述：

「…說不可能我一定還了，或是很斬釘截鐵…一定是你們錯…最後我們可能就是以最快速的方法，當下幫他處理完…覺得他這個人很煩…」(L：2, 8-13)

#### 2. 間接表達

有 4 位受訪者則表示，若遭遇爭辯不休之讀者，難免會產生負面情緒。館員 M 提及，曾有讀者指責館方未盡提醒之責，以規避逾期還書的責任，M 乃採用較嚴肅的態度表明館員的立場，如下所言：

「…他們會覺得我們沒有盡到提醒的責任…態度又很兇…如果他還是…想要拗…我可能就會跟他說欸不行這樣子…我也不敢太兇…」(M：3, 13-24)

#### 3. 直接爆發

外向歸因型讀者將錯誤歸咎於他人的行為，有時會引起館員直接的反彈。受訪者 J 提到，曾有讀者於閉館後來電，並指責館員態度欠佳，但 J 認為讀者應尊重自己，遂以較為強硬之語氣表達不滿，如下所述：

「…很早就公告…說今天六點到明天六點主機是關機的…續借什麼的都不行…有個讀者…打電話過來…發現不能續借…說我們服務態

度不好…之前也是我們的疏忽…下班了還接他的電話…我就說，我可以不接電話！…」(J：8, 37-38; 9, 1-5)

## (二) 表達個人正面情緒之策略

### 1. 淺層飾演

受訪館員 A 與 K 表示，面對外向歸因型讀者時，會採取淺層飾演的的方式，表現出心平氣和的態度。K 指出，其曾遭遇將逾期還書之責任歸咎於館方規定的讀者，而 K 外顯出和悅的態度與之應對，最終使讀者服從圖書館之規定，如下所言：

「…書籍逾期被罰款…來硬是拗說我們不能罰他錢…說他沒有收到 e-mail 通知…罰太重了…制度定得太嚴了…只能借三十天…導致讓他罰錢…他還…說，我也是公務人員啊…這些規則我都知道啊…我說那太好啦，你…知道規則…他到最後也只好悻悻然去接受罰款…」(K：14, 1-28)

### 2. 深層飾演

有 6 位受訪館員則進一步指出，面對此類讀者時，會嘗試從內心深層展現個人之正面情緒。其中，N 有多次與外向歸因型讀者應對的經驗，且基於服務倫理，其會設法維持互動過程的平和，如下所述：

「…看得很多，所以…不會跟他一般見識…理念上也想說我是在服務…不要造成…人際關係上的緊張…」(N：5, 36-38; 6, 1-2)

## (三) 處理他人負面情緒之策略

### 1. 接納傾聽

受訪者中有 4 位提及，雖然讀者找藉口為其違規行為開脫，館員仍會先接納讀者的理由，再行解決問題，如 M 所述：

「…他們會覺得…雖然借書借很久是不對，但是我們並沒有提醒他…其實我們都有作逾期的通知，只是他們自己沒有去注意…先聽他講完…問題…原因是什麼…看看可不可以有折衷的辦法幫他解決…」(M：3, 15-23)

### 2. 理性勸說

共有 10 位受訪館員皆表示，在面對外向歸因型讀者時，會保持理性冷靜的態度與之溝通。其中館員 K 指出，曾有讀者將自身疏忽歸咎於圖書館的制度，此時其會解釋並說服讀者配合規定，如下所述：

「…這個制度是…歷年來 run 了很久，經過…大家共同討論…依…人口比例…館藏量，而訂出來的…今天你被罰錢，那應該說你疏忽…

沒有按照時間來還…沒有及時來給我們打電話…不能怪規則啊…」  
(K：14, 12-19)

### 3. 引導解決

有 5 位受訪者提及，館員須儘可能引導讀者正向溝通，藉以了解問題癥結。如館員 S 言道，其會先協助讀者回想與思考，以安撫其情緒並解決問題：

「…老師有指導研究生嘛，或者是你家裡的小朋友，看一看放到哪裡去了…試著去幫他回想，那有的可能還會冷靜想一下…再回去找找看看…」(S：4, 14-16)

### 4. 同理讀者

M、N、O 等 3 位館員表示，其會儘量為讀者思考折衷的辦法。O 即曾同理學生的經濟能力，而表示願意為之代繳罰款，但也明確向對方解釋館規，所述如下：

「…認為他不應該罰這個錢…講了半天…我也知道你們學生沒錢…我個人幫你出…原則上學校的罰款你還是有逾期…最後他就很不情願…自己交了錢…」(O：4, 12-29)

### 5. 轉請協助

若流通館員無法獨力解決此類讀者之問題，有 6 位受訪者則會選擇協請同事或主管幫忙溝通，如館員 D 所述：

「…他說他沒有接到 e-mail…硬跟你拗說，他就是沒有收到…我可以想到的辦法都解決不了，可能就會請主管或是同事幫忙…」(D：17, 6-18)

## 六、「多話型」之刁難讀者

多話型刁難讀者往往過於頻繁與館員攀談，甚或傾訴私人情緒問題。有時其言語粗俗無禮，致使館員產生不悅或被騷擾之感。本研究中有 6 位受訪館員曾遇此類型讀者，以下茲就受訪者所遭遇之事件，說明其因應策略。

### (一)處理個人負面情緒之策略

#### 1. 克制

有 4 位受訪者表示，某些讀者過於頻繁攀談的行為，或不當之言詞會使館員感到不受尊重，但即便當下正忙於流通作業，此時館員們往往會克制自身的負面情緒，以謹慎的態度與之應對，如 L 所述：

「…他是在跟你聊，可是當下你在忙的時候就沒辦法…其實人很

好…覺得我們圖書館的服務很好…蠻喜歡圖書館…（我）就會比較…謹慎…」（L：8, 27-29）

## 2. 間接表達

B 館員表示，其在因應發表不當言詞的讀者時，會以較嚴肅的口吻請對方注意自身的言行，如下所言：

「…他那一次…說你們女生是不是只想到什麼…我就跟他說…請不要講這麼不尊重的話…你不尊重我，也不尊重你自己…」（B：5, 3-8）

## 3. 直接爆發

本研究之受訪者面對多話型讀者時，其認為此類讀者並無惡意，且未有言語或肢體上的攻擊行為，基於談話禮節與工作倫理，受訪者並未以直接爆發負面情緒的方式處理讀者問題。

### （二）表達個人正面情緒之策略

#### 1. 淺層飾演

C、L 等 2 位受訪館員皆曾遇過態度和善的多話型讀者，其在當下會勉力配合，與對方互動。如 C 即曾遭遇過分熱衷於向館員提及私事之讀者，所述如下：

「…是一個父親的例子…他不是不講理，他是一直不停地跟你說，他的女兒很優秀…很愛看書…在他旁邊你就要『是是是』…」（C：3, 27-37）

#### 2. 深層飾演

本研究中之受訪館員均未言及針對多話型讀者的深層情緒飾演，由於讀者之行為已影響到館員工作時間，館員欲儘速結束談話以進行其他作業，故多採用淺層飾演策略。

### （三）處理他人負面情緒之策略

#### 1. 接納傾聽

館員 C 提及，因為其所遭遇之多話型讀者年事已高，且似乎僅是想找人聊天，因此選擇傾聽的策略，如下所述：

「…七十歲的老人家…讓他講得盡興…那就好了。」（C：5, 1）

#### 2. 理性勸說

A 與 O 等 2 位館員表示，其會採理性勸說的方式，使讀者注意到其個人行為已對館員作業造成影響，如 O 所言：

「…在忙的時候…跟他講說對不起我現在沒有時間…你不要那個（繼續與館員攀談）…後來…他看你真的很忙，他也就…」（O：5, 8-9）

### 3. 轉請協助

面對多話型讀者，除運用上述之方法外，流通館員也會協調外力以解決難題。如館員 A 言道：

「…基本上我們就是反應上來，因為像他這樣次數很頻繁…系上也有做處理…」(A：6, 38; 7, 1-2)

## 七、「索求特惠型」之刁難讀者

索求特惠型之讀者，常會設法佔他人便宜或向館員索求較優惠的利益。而在本研究中，有 3 位受訪者即曾遭遇此類型之讀者，以下分述館員之因應策略。

### (一) 處理個人負面情緒之策略

#### 1. 克制

受訪館員 F 指出，曾遭遇讀者不斷地提出要求，而當下其亦須服務他人的狀況，彼時館員們雖衍生煩躁之感，但仍須壓抑負面情緒，如 F 所言：

「逾期還書…罰款…打個八折或打個對折…糾纏不清的時候當然會覺得很煩…有時候…二十分鐘或糾纏到半個小時…你還要照顧其他讀者…情緒會不太好，那這種（情緒）我覺得恢復的話，應該不會算很困難…」(F：8, 35-38; 9, 2-5)

#### 2. 間接表達

本研究中受訪之館員面對索求特惠型讀者時，並未出現間接表達不滿情緒的言行舉止。館員認為，此類讀者僅為個人謀求利益，並未直接冒犯館員，因此受訪者尚能克制自身情緒。

#### 3. 直接爆發

本研究中之受訪館員面對索求特惠型讀者時，未曾有直接表達不滿情緒的言行。此類讀者僅為個人謀求利益，館員並無受到冒犯之感，因此其直接爆發情緒之機會較低。

### (二) 表達個人正面情緒

#### 1. 淺層飾演

本研究中之受訪館員面對索求特惠型讀者時，並未出現淺層飾演之情形。面對此類型的讀者時，館員普遍能夠發自內心地同理其處境。且讀者的要求尚在可接受的範圍內，館員認為偶爾為其通融並無不可。

#### 2. 深層飾演

受訪館員 W 表示，其同理讀者可能係出於年紀或個人身體因素，而向館員提出額外請求，如下所述：

「…年紀大…說排隊很辛苦，說我搬一張椅子給他，我就真的生了一張…說我好久沒有喝雞湯了…明天可不可以煮雞湯來給我喝…」  
(W：8, 10-28)

### (三)處理他人負面情緒之策略

#### 1. 理性勸說

館員 Q 曾提到，在面對讀者對館方提出特殊要求時，會嘗試與之溝通，協助對方依循館規達到目的，如下所述：

「…要求要把書放在櫃台上，不讓大部分的人去取閱…只有上他的課的學生才能用…建議他將書目列為指定參考書…」(Q：7, 15-17)

#### 2. 同理讀者

受訪館員 W 表示，倘若讀者的要求尚屬合理範圍之內，其會儘量發揮同理心，並適度協助之，如 W 曾額外為疑似電腦中毒之讀者解決問題：

「…他懷疑他的 yahoo 的信箱…被駭客入侵…他說你可以幫我掃毒嗎？我說可能沒有辦法，你要不要用館內的電腦…他就說可是因為我中毒不知道密碼，你可以幫我寫信給 yahoo 的客服部嗎…最後我讓步，乾脆…我幫你寫信給客服部…」(W：7, 37-38; 8, 1-4)

#### 3. 轉請協助

本研究之訪談結果顯示，當館員認為讀者所提出的要求已逾越其職責，則會請讀者向相關單位提出訴求，如受訪館員 Q 所言：

「…態度是沒有不好，只是有點難以接受…他之前會要求幫他處理過的同仁幫他轉書，接下來，就轉而要求我幫他轉書，我就直接請他去找負責人…」(Q：6, 38; 7, 1)

## 八、小結

綜整上述訪談結果，本研究將受訪流通館員面對不同類型刁難讀者時所採取之各種因應策略整理如表 2 所示。

表 2 受訪館員面對各類型刁難讀者之因應策略

因應策略	刁難讀者類型	攻擊型	挑剔型	權威型	退化型	因型 外向歸	多話型	惠型 索求特
處理個人	克制	√	√	√	√	√	√	√
負面情緒	間接表達	√	√	√	√	√	√	
	直接爆發	√	√			√		
表達個人	淺層飾演	√	√			√	√	
正面情緒	深層飾演	√	√	√	√	√		√
處理他人	接納傾聽	√	√	√	√	√	√	
負面情緒	安撫道歉	√	√	√				
	理性勸說	√	√	√	√	√	√	√
	引導解決	√	√	√	√	√		
	建立夥伴關係		√					
	轉換話題或場域	√	√	√				
	中斷溝通	√	√	√				
	同理讀者	√	√			√		√
	轉請協助	√	√	√	√	√	√	√

流通館員在面對每一位刁難讀者時，皆會彈性、混合運用上述各項策略。例如，在面對挑剔型刁難讀者時，上述之 14 種因應策略皆曾為受訪館員所援用；其中，在各類型刁難讀者的案例裡，均有受訪館員提及，其曾以「克制」、「理性勸說」及「轉請協助」與讀者應對，顯示此三種策略為流通館員們普遍採取之因應方式。而研究結果顯示，「接納傾聽」亦為受訪館員常採行之方法，然而並未見受訪者在遭遇索求特惠型讀者時應用該策略之事例。究其原因，可能係由於此類讀者要求館員提供特殊優惠，而此等行為往往牽涉圖書館規定、館員個人權限等相關因素，並非館員用心聆聽即可處理，是故受訪者在遭遇索求特惠型讀者時多未採取此策略。

另外，分析訪談資料可發現，受訪館員無論遭遇何種類型的刁難讀者，均鮮少採用「建立夥伴關係」之策略。推測其原因，可能係由於讀者之刁難行為已造成館員工作與心理上的壓力，使受訪者難以敞開心懷與對方互動；尤其，攻擊型讀者的粗暴言行或冷嘲熱諷更易令

館員產生排拒之情，因此本研究中未見受訪館員主動與攻擊型讀者建立夥伴關係之事例。而研究結果亦顯示，唯獨於面對挑剔型讀者時，館員會與讀者營造友好關係，以顯示己身之誠意與熱心，並消弭刁難者對館方服務之批評與抱怨。

進一步分析訪談結果可發現，在表達正面情緒方面，受訪者對不同類型之刁難讀者有時採用淺層飾演的策略，有時則以深層飾演的方式來表達個人之正面情緒，此與各類型刁難讀者不同之行為特性有關。例如，讀者的刁難行為是否激烈而不理性，或者其行為背後是否存在易引發館員同理心的因素等。此外，受訪館員雖然常使用深層飾演的方式面對各種刁難讀者，但並非一時之間即可調整自己的深層感受，而需先透過適當的情緒調節策略，例如同理對方的處境與心理感受，方能使館員發自內心覺察讀者的難處，並將個人之正面情緒展現於外。

事實上，前人之研究 (Mesmer-Magnus, DeChurch, & Wax, 2011; Nixon et al., 2011) 即指出，服務人員在面對刁難顧客時，若多採取深層飾演策略，則可有效減少自身情緒資源的耗損，且能預防工作倦怠，增進員工之工作效能及滿意程度。此亦呼應 Toot (2002) 及 McGuigan (2002) 二人所言，館員應同理讀者的觀點及需要，並且保持心胸開闊，接納不同意見，以同理心包容其抱怨之處，期使對方由非理性的情緒狀態，轉而能與館員理性溝通，並進一步共同解決問題。

此外，從本研究之訪談內容可知，館員所面對之刁難讀者可能同時屬於多種類型之刁難讀者，此呼應 Oxman (2006) 所言，一位讀者可能兼具多種類型之刁難行為。例如，權威型讀者在其強勢要求未被滿足的狀況下，會轉變成藉由大肆批評以宣洩其負面情緒的挑剔型讀者。由於刁難讀者之特性及需求皆因個案而有所不同，在遭遇此情況時，館員便需依賴個人技能及經驗，斟酌運用各種策略與讀者應對。而 Bailey 與 McCollough (2000) 的研究顯示，面對刁難顧客時，服務人員有如：情緒管理、補償與處罰、加速服務、迴避、發洩、粗魯無禮及轉介等七種主要的應對方式。相較而言，Bailey 與 McCollough 二人所謂之「情緒管理」、「補償」較接近於本研究受訪館員表達正向情緒之策略。

另外，在本研究中亦可見受訪館員克制個人負面情緒，並儘速完成服務之案例，此與 Bailey 和 McCollough 二人所謂的「加速服務」相似。至於本研究受訪館員所提及之轉換溝通場域、離開服務現場、迴避讀者或暫停溝通等方式則和 Bailey 與 McCollough 之「迴避」相符，此亦與吳宗祐 (2003) 研究中之「退避三舍」或「遠離怒火」相似。

同時，在本研究中，受訪館員亦提及會採用傾聽、安撫讀者、誠懇道歉，或轉介他人等策略，此與 Bailey 及 McCollough 研究中之「發洩」與「轉介」相符。至於 Bailey 與 McCollough 所論及之「處罰」或「粗魯無禮」則係指員工在忍無可忍的情況下，將負面情緒表現於外，此兩種因應方式較接近於本研究「處理個人負面情緒」中的間接表達或直接爆發等情況。

## 伍、結論與建議

茲將本研究之結論與建議分述如下。

### 一、結論

根據本研究結果可發現，大學圖書館流通館員在遭遇刁難讀者時，其因應策略可分為三大類型：處理個人負面情緒、表達個人正面情緒及處理他人負面情緒等，以下依序分別敘述之。

#### (一) 處理個人負面情緒

##### 1. 受訪館員普遍採取克制個人負面情緒的策略

無論遭遇何種類型之刁難讀者，受訪館員多以克制負面情緒的策略與對方互動。亦即，流通館員面對讀者之激動情緒或刁難的要求時，儘管內心衍生不悅之感，但基於圖書館服務倫理，受訪者仍普遍隱藏個人之負面情緒。

##### 2. 除索求特惠型讀者外，受訪館員多採取間接表達負面情緒之方式。

訪談結果顯示，若刁難讀者的行為舉止已冒犯館員，使其心生不悅，則受訪館員有時會間接表達個人負面情緒，例如轉變態度或嚴厲拒絕等。但「索求特惠型」讀者要求獲得特殊待遇的行為並未使館員衍生強烈不滿，因此在本研究中未見受訪者對此類讀者間接表達或直接爆發負面情緒。

##### 3. 受訪館員偶有直接爆發負面情緒的狀況

在 23 位受訪館員中，僅有 3 位曾描述與刁難讀者爆發正面衝突之事例。館員們普遍認為，若直接爆發個人負面情緒，會損及圖書館形象，且一旦衍生激烈衝突，則兩造都可能在衝突中受傷。然而，本研究中仍有受訪館員在遭遇「攻擊型」、「挑別型」及「外向歸因型」之刁難讀者時，因無法克制而直接爆發負面情緒之例。

## (二) 表達個人正面情緒

1. 面對「攻擊型」、「挑剔型」及「外向歸因型」之刁難讀者時，受訪館員採取淺層或深層飾演的策略。

在表達個人正面情緒方面，部分受訪館員在面對「攻擊型」、「挑剔型」及「外向歸因型」等刁難讀者時，僅採取淺層應對方式，維持表面上的友善態度；若此三類讀者之刁難行為係針對制度，而非對館員進行人身攻擊，則亦有受訪館員能發自內心關切讀者需求，進一步地運用深層飾演的策略，以求有效解決事端。

2. 館員面對「權威型」、「退化型」及「索求特惠型」之刁難讀者，普遍採行深層飾演的策略。

研究結果發現，受訪館員普遍以深層飾演的方式，與「權威型」、「退化型」及「索求特惠型」之刁難讀者應對。其中，若遭遇「權威型」讀者欲以其專業知識提供建議，雖然對方之舉止行為較為強勢，但流通館員仍會選擇尊重對方，而自然地展現正面情緒。另外，在面對「退化型」和「索求特惠型」之刁難讀者時，受訪館員亦以深層飾演策略與之應對。亦即，當讀者表現出畏縮、哭泣等退化行為，或冀求得到特殊的待遇時，受訪館員能妥善運用同理心，了解讀者行為背後的原因，因而能夠發自內心為對方設想，並將正面情緒展露於外。

3. 受訪館員面對多話型讀者時，僅以淺層飾演的策略應對之。

由於「多話型」刁難讀者以非必要之談話佔用流通館員的工作時間，令館員感覺受到干擾，因此在本研究中僅見受訪者以淺層飾演策略與之應對，而並未見館員發自內心表現正面情緒之案例。

## (三) 處理他人負面情緒

1. 受訪館員普遍採用理性勸說之策略，或是轉請他人協助。

本研究結果發現，無論遭遇任何類型之刁難讀者，受訪館員往往採理性溝通的策略，詳細為讀者說明館規，期使對方能理解並負起應付的責任；而若個人無法處理刁難讀者問題，則受訪館員皆會尋求主管、同事或其他單位之協助。

2. 彈性搭配各種因應策略

受訪館員於面對不同類型之刁難讀者時，會彈性地運用與搭配各種處理方式。例如，對情緒激動或態度強勢的「攻擊型」、「挑剔型」以及「權威型」讀者，館員會先側重於傾聽與安撫後，再適時理性勸說，或者採取「轉換話題或場域」及「中斷溝通」等方式來化解或緩和讀者的負面情緒。又如，當「索求特惠型」之讀者提出要求時，館

員會依照不同個案的需求，以讀者的角度為對方尋求適合的替代方案。

## 二、建議

由上述之研究結果可知，館員在提供服務的過程中，面對部分刁難讀者的非理性反應，往往會克制自身的負面情緒與對方互動，此乃是典型的情緒勞務反應，如此，長期下來將對館員個人身心健康與圖書館服務品質造成不良影響。爰此，館員宜先作好心理建設，明白流通服務的本質即為高情緒勞務工作，進而調整與改變個人的自我認知，並加強自我情緒之管理，尤其必須重視如何適當地紓解個人負面情緒與心理壓力，且更進一步釐清館員自身對刁難讀者事件的非理性認知，如此方可避免負面情緒的衍生與積累。同時，本研究建議，流通館員可善加運用有效的人際溝通技巧與刁難讀者應對，諸如專注地傾聽讀者需求，藉以舒緩對方憤怒的情緒反應，並可積極表現出館員對讀者之重視與關切。另外，尚需注重肢體語言，宜以友善的眼神與讀者接觸，避免出現兩臂交疊、直指對方等隱含敵意的姿勢，藉此緩和讀者的情緒，從而鼓勵對方描述個人需求，以促進雙方正向之溝通及互動。

而本研究之訪談結果亦顯示，在刁難讀者因應策略方面，流通館員在處理讀者負面情緒時，多試圖與刁難讀者理性溝通，但較少著力於安撫讀者內心的情緒感受，且流通館員偶有無可抑制之情緒爆發現象，並與刁難讀者發生正面衝突之狀況。然則對服務業而言，直接爆發為極其不當之應對方式。為避免讀者衍生更多負面情緒，進而使刁難行為變本加厲，甚或與館員產生激烈衝突，本研究建議，流通館員宜先妥善地安撫讀者個人之負面情緒感受，而後再嘗試運用理性勸說之策略與讀者溝通，如此，方能使讀者從不理性的「權威父母我」或「任性兒童我」回復到「理性成人我」的狀態，進而能與館員理性互動，最終能有效地降低流通館員與讀者發生激烈衝突之可能性。

詳言之，流通館員在處理刁難讀者問題時，首要宜運用同理心，將心比心，從讀者的角度去體會對方的觀點及需要，如此，館員較能維持平穩的心情，降低在互動過程中衍生負面情緒之可能性。同時，本研究亦建議，流通館員可加強深層飾演之技能，使自己於遭遇刁難讀者時，能展現出彷彿發自內心般的正向情緒，從而降低自身之情緒勞務負荷。另外，流通館員亦可運用心理學之相關知識，以了解影響讀者情緒產生的因素及情境，進而調節、引導與做出適當之回應；再者，可藉由良好的溝通技巧和專業的儀表，建立與讀者之互信關係，

並且提供對方足夠的資訊，令其明瞭業務進行的流程及現況，藉以消弭讀者的疑惑與不安。如此，館員可藉由幫助讀者而在工作中獲致成就感，且達到提升服務品質之目的，最終得以營造利己利人的雙贏局面。

此外，流通館員若欲達到可妥適因應各類型之刁難讀者的目的，進而能降低情緒勞務的負荷，則除了館員個人之努力，亦有賴圖書館組織整體的協助與支持。爰此，流通館員間可積極營造良好和諧之情緒氛圍，透過定期與同事分享想法與價值觀，並討論解決刁難讀者問題的方法，藉以舒緩付出情緒勞務時所產生的壓力。此種社會支持系統的建構與參與，能為流通館員提供情緒上的支持與回饋，最終可增進個人身心健康，從而降低工作倦怠的可能。另外，就大學圖書館管理階層而言，除了給予流通館員社會支持外，亦應積極規劃教育訓練課程，教導第一線流通館員因應刁難讀者之相關知能以及情緒調適技巧，期使館員能妥善地與刁難讀者應對，並可有效地管理自我情緒。最後，本研究亦建議大學圖書館組織，可嘗試將圖書館工作之情緒展示規則具體書面化，使館員了解服務讀者時應有之情緒狀態，且在服務刁難讀者的過程中能有遵循的準則，如此，將可降低流通館員在工作中之情緒勞務負荷，從而達到增進其個人福祉，以及提供讀者優質服務的目的。

## 致謝

本文為國科會兩年期專題研究計畫（NSC96-2413-H-002-017-MY2）之部分研究成果，謹向該會之經費補助致上最深的謝意，亦特別感謝所有參與本研究訪談之大學圖書館流通館員。

## 參考文獻

- 布蘭姆森（Bramson, R. M.）（2002）。*如何搞定恐龍與犀牛（Coping with difficult people）*（張彤譯）。臺北縣：世茂。（原作 1981 年出版）
- 吳宗祐（2003）。*工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討*。未出版之博士論文，國立臺灣大學心理學研究所，臺北市。
- 吳宗祐、鄭伯壘（2006）。難應付客戶頻次、知覺服務訓練效用兩者

- 及情緒勞動與情緒耗竭之關係—「資源保存理論」的觀點。《管理學報》，23（5），581-599。
- 陳書梅（2004）。刁難讀者服務探討。在王振鵠教授八秩榮慶籌備小組編，王振鵠教授八秩榮慶論文集（頁 305-314）。臺北市：臺灣學生。
- 陳書梅（2009）。刁難讀者類型之質化研究—以大學圖書館為例。《圖書資訊學研究》，4（1），99-132。
- Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well being*. Unpublished doctoral dissertation: University of Michigan, Ann Arbor.
- Arbuckle, K. (2008). Emotional and knowledge: Partners in library service? *Felicity*, 54(5), 219-221.
- Arndt, D. A., Jr. (2001). Problem patrons and library security. *Legal Reference Services Quarterly*, 19(1/2), 19-40.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(2), 51-72.
- Blessinger, K. D. (2002). The nature of the problem: Definitions, scope and extent, historical perspectives, and diverse clientele. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 3-10.
- Borin, J. (2002). E-problems, e-solutions: Electronic reference and the problem patron in the academic library. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 149-161.
- Bullard, S. W. (2002). Gypsies, tramps and rage: Coping with difficult patrons. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 245-252.
- Caplan, R. D. (1981). *Job demand and worker health: Main effect and occupational difference*. Ann Arbor, MI: Institute for Employment Research.
- Chattoo, C. D. (2002). The problem patron: Is there one in your library? *The Reference Librarian*, 36(75/76), 11-22.
- Chen, C.-F., & Kau, Y.-L. (2012). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *Tourism Management*, 33(4), 868-874.

- Currie, C. L. (2002). Difficult library patrons in academe: It's all in the eye of the beholder. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 45-54.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surpreant, C. F. (Eds.). (1985). *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Dasu, S., & Chase, R. B. (2010). Designing the soft side of customer service. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 33-51.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1-14.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hopp, H., Rohrmann, S., & Hodapp, V. (2012). Suppression of negative and expression of positive emotions: Divergent effects of emotional display rules in a hostile service interaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 84-105.
- Hsieh, C.-W., Jin, M. H., & Guy, M. E. (2012). Consequences of work-related emotions: Analysis of a cross-section of public service workers. *American Review of Public Administration*, 42(1), 39-53.
- Julien, H., & Genuis, S. K. (2009). Emotional labour in librarians' instructional work. *Journal of Documentation*, 65(6), 926-937
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Matteson M. L., & Miller S. S. (2012). Emotional labor in librarianship: A research agenda. *Library & Information Science Research*, 34, 176-183.
- McGuigan, G. S. (2002). The common sense of customer service: Employing advice from the trade and popular literature of business to interactions with irate patrons in libraries. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 197-204.
- McNeil, B., & Johnson, D. J. (1996). *Patron behavior in libraries: A*

- handbook of positive approaches to negative situations*. Chicago: American Library Association.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2011). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Naring, G., Vlerick, P., & Van de Ven, B. (2012). Emotion work and emotional exhaustion in teachers: The job and individual perspective. *Educational Studies*, 38(1), 63-72.
- Nixon, A. E., Yang, L.-Q., Spector, P. E., & Zhang, X. (2011). Emotional labor in China: Do perceived organizational support and gender moderate the process? *Stress and Health*, 27(4), 289-305.
- Osa, J. O. (2002). The difficult patron situation: Competency-based training to empower frontline staff. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 263-276.
- Oxman, M. (2006). *The how to easily handle difficult people handbook*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Quinn, B. (2002). How psychotherapists handle difficult clients: Lessons for librarians. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 181-196.
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95-111.
- Rubin, R. J. (2010). *Defusing the angry patron: A how-to-do-it manual for librarians* (2nd ed.). New York: Neal-Schuman.
- Shuman, B. A. (1989). Problem patrons in libraries: A review article. *Library and Archival Security*, 9(2), 3-19.
- Simmonds, P. L., & Ingold, J. L. (2002). The difficult patron in the academic library: Problem issue or problem patrons? *The Reference Librarian*, 36(75/76), 55-66.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1997)。質性研究概論 (*Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*) (徐宗國譯)。臺北市：巨流。(原作 1990 年出版)
- Toot, L. (2002). Zen and the art of dealing with difficult patron. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 217-233.

## 附錄一 訪談大綱

### 1. 刁難讀者之判定

您最喜歡哪一種讀者？原因為何？通常如何與之應對？

您最不喜歡哪一種讀者？原因為何？通常如何與之應對？

您覺得哪一種讀者最難應付？原因為何？通常如何與之應對？

### 2. 實際工作中曾發生的情緒勞務關鍵事例

請就您遇到以下各類型讀者的經驗，詳述其發生場景（日期、時間、地點）、發生頻率、事件始末、原因分析、因應方式以及事後之情緒感受。

對您大發雷霆的讀者

特別難纏的讀者

令您非常反感的讀者

令您非常挫折的讀者

令您非常難過的讀者

### 3. 請就您的觀察，敘述在工作場合中，其他同事如何面對刁難讀者之相關事例。

## An Exploratory Study on Coping Strategies of Confronting Difficult Patrons: The Case of University Circulation Librarians

**Chen Su-may Sheih**

Professor

Department of Library and Information Science  
National Taiwan University

University librarianship is among the service industries, and the interactions between circulation librarians and patrons have influences on a library organization's image. Occasionally there are patrons whom library staffs are at a loss to deal with, not knowing how to responsively engage the so called "difficult patron". The researcher searched through library and information science literature and found out that while there have been some discussions on dealing with difficult patrons, few empirical studies have examined the actual coping strategies employed by library staff or the emotional labor involved. Thus, from the perspective of emotional labor, this study deployed semi-structured in-depth interview, to explore university circulation librarians' strategies for dealing with difficult patrons in Taiwan.

This study was conducted from March to May, 2008, interviewing 23 respondents. This study classified difficult patrons into seven categories, which were the "aggressive patrons" who attacked librarians either directly or indirectly, the "criticizers" who constantly criticized library services, the "know-it-all" as those who arrogantly gave their orders, the "regressive patrons", who behaved repressively or with a childish temper, the "external attributers" who laid responsibility on others, the "blabbers" who frequently engaged staff in conversation therefore made librarians felt annoyed, and finally the "preferential treatment seekers", who sought special treatment from librarians. Among the strategies employed by librarians to cope with the difficult patrons mentioned above, this study elucidated fourteen types of coping strategies, including self-controlling, indirect expression,

direct confrontation, surface acting, deep acting, active listening, comfort and apology, persuasion, guided resolution, establishment of cooperative bonds, change of conversational topic or field, disrupting communication, empathizing with patrons, or seeking assistance from others.

The “self-controlling” strategy refers to the controlling of circulation librarians’ own displeasing emotions; whilst the “indirect expression” means that librarians use a stern tone to express their negative emotions, or to refuse to pay attention to the patron any more. As for “direct confrontation”, this term refers to actual verbal or physical confrontation between a circulation librarian and the difficult patron. Besides, if librarians adjust their inner thoughts, permitting positive thoughts to arise from within, then they may engage in “deep acting”; while “surface acting” refers to using basically polite language when in the interactions with patrons. Additionally, librarians may try “active listening” to respond to the patrons’ complaints, or offering “comfort and apology” to the difficult patron. While “persuasion” refers to library staff’s explanations of library rules and the reason why inconveniences was brought about, “guided resolution” requires that a circulation librarian guides the patron to resolve the issues together. Moreover, a circulation librarian may also engage in the “establishment of cooperative bonds” which means to develop mutual assured relationship and then resolve the patrons’ difficulties jointly. On the other hand, to avoid affecting other patrons, librarians might “change the conversational topic or field” under the circumstance. Or, a library staff may use “disrupting communication”, to reduce the possibility of conflicts. Furthermore, a circulation librarian might engage in “empathizing with patrons” positions and then seek alternate solutions for them. Nevertheless, a resolution as “seeking assistance from others” may be required in order to get assistance from superiors, colleagues or other university units.

From the emotional labor perspective, self-controlling, indirect expression and direct confrontation all belong to the dimension of “dealing with negative personal emotions” strategy; whilst surface acting and deep acting refer to the dimension of “displaying positive personal emotions” method; as for active listening, comfort and apology, persuasion, guided resolution, establishment of cooperative bonds, change of conversational topic or field, disrupting communication, empathizing with patrons, and

seeking assistance from others, these are all librarians' strategies for "dealing with others' negative emotions". The following section summarizes how coping strategies were deployed by university circulation librarians in Taiwan for dealing with difficult patrons.

## 1. Dealing with negative personal emotions

- (1) Generally, respondents attempted to control their own negative emotions.

Regardless of the type of difficult patron encountered, most circulation librarians tried to control their negative emotions and so that they can engage with the patron with proper manner.

- (2) If not encountering "preferential treatment seekers", most staff tried indirect expression to show their negative emotions.

If the difficult patron's behavior has already disturbed the librarians, respondents would indirectly express their negative emotions. But for "preferential treatment seekers" among patrons, because this kind of difficult patrons did not raise the librarians' strong distaste, there were no case reported indicating that a circulation librarian using indirect expression or direct confrontations to deal with these patrons.

- (3) Direct confrontations occurred sometimes

The results showed that some librarians employed direct confrontations when librarians encountered difficult readers who were "aggressive patrons", "criticizers", and "external attributers" as a result of inability to exercise self-controlling.

## 2. Displaying positive personal emotions

- (1) When dealing with difficult readers who were "aggressive patrons", "criticizers", and "external attributers", respondents employed surface acting or deep acting strategies.

When faced difficult patrons who were "aggressive patrons", "criticizers", and "external attributers", some librarians noted that they only used surface acting, which means maintaining a surface appearance of friendliness; if there were no physical confrontations occurred when they encountered these three types of patrons, most librarians would rely on their

heartfelt instincts to meet the patrons' requirements sincerely, or deploy deep acting strategies.

- (2) When librarians encountered difficult patrons who were “know-it-all”, “regressive patrons”, and “preferential treatment seekers”, they often deployed deep acting strategies.

Respondents reported that they often employed the strategy “deep acting” when encountering the three aforementioned difficult patrons. Among which, when facing “know-it-all” patrons, respondents might show respect and naturally develop a good rapport with them if the patrons provided their subject matter recommendations. Additionally, when encountering “regressive patrons” and “preferential treatment seekers”, librarians used their sense of empathy and responded the patrons' regressive behavior or the want to get special benefit through the strategy of deep acting.

- (3) When encountering “blabbers”, who tend to be over-talkative, most respondents indicated they used surface acting strategy.

When “blabbers” unnecessarily occupied too much time of circulation librarians, most respondents indicated that they would only deploy surface acting strategies in response.

### 3. Dealing with others' negative emotions

- (1) Generally, the respondents employed the strategies of persuasion and seeking assistance from others.

Regardless of type of difficult patrons, most of the time, respondents might employ the persuasion strategy; and if they were unable to handle the situation, they would seek assistance from a superior, colleague or other university units.

- (2) A mix of different coping strategies are employed

Respondents who encountered difficult patrons could deploy various coping strategies in combination. For example, when encountering difficult patrons who were “aggressive patrons”, “criticizers”, and “external attributers”, most circulation librarians initially took active listening, and then persuasion, followed by change of conversational topic or field, or disrupting communications. On the other hand, when “preferential treatment

seekers” expressed their demands, circulation librarians would deploy individualized solutions to find alternative options for the patrons.

## References

- Adelmann, P. K. (1989). *Emotional labor and employee well being*. Unpublished doctoral dissertation: University of Michigan, Ann Arbor.
- Arbuckle, K. (2008). Emotional and knowledge: Partners in library service? *Felicity*, 54(5), 219-221.
- Arndt, D. A., Jr. (2001). Problem patrons and library security. *Legal Reference Services Quarterly*, 19(1/2), 19-40.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bailey, J. J., & McCollough, M. A. (2000). Emotional labor and the difficult customer: Coping strategies of service agents and organizational consequences. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(2), 51-72.
- Blessinger, K. D. (2002). The nature of the problem: Definitions, scope and extent, historical perspectives, and diverse clientele. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 3-10.
- Borin, J. (2002). E-problems, e-solutions: Electronic reference and the problem patron in the academic library. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 149-161.
- Bramson, R. M. (2002). *Ru he gao ding kong long yu xi niu [Coping with difficult people]*(Zhang, Tong, Trans.). Taipei County, Taiwan: Shy Mau Publishing Co. (Original work published 1981)
- Bullard, S. W. (2002). Gypsies, tramps and rage: Coping with difficult patrons. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 245-252.
- Caplan, R. D. (1981). *Job demand and worker health: Main effect and occupational difference*. Ann Arbor, MI: Institute for Employment Research.
- Chattoo, C. D. (2002). The problem patron: Is there one in your library? *The Reference Librarian*, 36(75/76), 11-22.
- Chen, C.-F., & Kau, Y.-L. (2012). Investigating the antecedents and consequences of burnout and isolation among flight attendants. *Tourism*

- Management*, 33(4), 868-874.
- Currie, C. L. (2002). Difficult library patrons in academe: It's all in the eye of the beholder. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 45-54.
- Czepiel, J. A., Soloman, M. R., & Surpreant, C. F. (Eds). (1985). *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Dasu, S., & Chase, R. B. (2010). Designing the soft side of customer service. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 33-51.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1-14.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hopp, H., Rohrmann, S., & Hodapp, V. (2012). Suppression of negative and expression of positive emotions: Divergent effects of emotional display rules in a hostile service interaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 84-105.
- Hsieh, C.-W., Jin, M. H., & Guy, M. E. (2012). Consequences of work-related emotions: Analysis of a cross-section of public service workers. *American Review of Public Administration*, 42(1), 39-53.
- Julien, H., & Genuis, S. K. (2009). Emotional labour in librarians' instructional work. *Journal of Documentation*, 65(6), 926-937.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Matteson M. L., & Miller S. S. (2012). Emotional labor in librarianship: A research agenda. *Library & Information Science Research*, 34, 176-183.
- McGuigan, G. S. (2002). The common sense of customer service: Employing advice from the trade and popular literature of business to interactions with irate patrons in libraries. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 197-204.

- McNeil, B., & Johnson, D. J. (1996). *Patron behavior in libraries: A handbook of positive approaches to negative situations*. Chicago: American Library Association.
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2011). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Naring, G., Vlerick, P., & Van de Ven, B. (2012). Emotion work and emotional exhaustion in teachers: The job and individual perspective. *Educational Studies*, 38(1), 63-72.
- Nixon, A. E., Yang, L.-Q., Spector, P. E., & Zhang, X. (2011). Emotional labor in China: Do perceived organizational support and gender moderate the process? *Stress and Health*, 27(4), 289-305.
- Osa, J. O. (2002). The difficult patron situation: Competency-based training to empower frontline staff. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 263-276.
- Oxman, M. (2006). *The how to easily handle difficult people handbook*. Naperville, IL: Sourcebooks.
- Quinn, B. (2002). How psychotherapists handle difficult clients: Lessons for librarians. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 181-196.
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 95-111.
- Rubin, R. J. (2010). *Defusing the angry patron: A how-to-do-it manual for librarians* (2nd ed.). New York: Neal-Schuman.
- Sheih, Chen Su-may. (2004). Diao nan du zhe fu wu tan tao [On serving difficult readers in library]. In Wang zhen hu jiao shou ba zhi rong qing chou bei xiao zu (Ed.), *Wang zhen hu jiao shou ba zhi rong qing lun wen ji* [Proceeding of the celebration of 80th birthday of Professor Wang zhen hu](pp. 305-314). Taipei, Taiwan: Student Book Co., Ltd. [Text in Chinese].
- Sheih, Chen Su-may. (2009). A qualitative study of the types and characteristics of difficult patrons in university libraries. *Journal of Library and Information Science Research*, 4(1), 99-132. [Text in Chinese].

- Shuman, B. A. (1989). Problem patrons in libraries: A review article. *Library and Archival Security*, 9(2), 3-19.
- Simmonds, P. L., & Ingold, J. L. (2002). The difficult patron in the academic library: Problem issue or problem patrons? *The Reference Librarians*, 36(75/76), 55-66.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1997). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (Hsu, Tsung-Kuo, Trans.). Taipei, Taiwan: Chuliu Publisher. (Original work published 1990)
- Toot, L. (2002). Zen and the art of dealing with difficult patron. *The Reference Librarian*, 36(75/76), 217-233.
- Wu, Tsung-Yu. (2003). *Emotional labor at work: Development of concept, analysis of related variables, and exploration of psychological process issues*. Unpublished doctoral dissertation: National Taiwan University. [Text in Chinese].
- Wu, Tsung-Yu, & Cheng, Bor-Shiuan. (2006). The Relationships among Frequency of Encountering Difficult Customers, Perceived Service Training Utility, Emotional Labor, and Emotional Exhaustion-The Viewpoint of "Conservation of Resources Theory". *Journal of Management*, 23(5), 581-599. [Text in Chinese].

