

Τίτλος εισήγησης : «Η έννοια της επικοινωνίας και η εφαρμογή της στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες:  
Μια πρώτη προσέγγιση»  
Ιφιγένεια Βαρδακώστα  
Βιβλιοθηκονόμος  
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

## **Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΙΣ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΕΣ: ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Είναι δύσκολο να αποφύγει κανείς σήμερα την έννοια της επικοινωνίας. Πρόκειται για μια κεντρική έννοια, η οποία μπορεί να συμπεριλάβει τα media, επιστημονικούς κλάδους, πανεπιστημιακές ειδικότητες, επαγγέλματα και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Οι ανθρώπινες σχέσεις βασίζονται στο πεδίο της επικοινωνίας. Κάθε άτομο, κάθε φυτό, κάθε ζώο και κάθε αντικείμενο εκπέμπουν σήματα τα οποία όταν γίνουν αντιληπτά, μεταδίδουν ένα μήνυμα σε κάποιον δέκτη. Τα μηνύματα αλλάζουν την πληροφορία αυτού που τα αντιλαμβάνεται και κατά συνέπεια αλλάζουν τη συμπεριφορά του. Η αλλαγή στη συμπεριφορά του αποδέκτη του μηνύματος, με τη σειρά της μπορεί να επηρεάσει τον “πομπό”, αυτόν που εκπέμπει το μήνυμα, με έναν τρόπο αντιληπτό ή όχι. Μερικές φορές οι συνέπειες του μηνύματος είναι άμεσες, ενώ σε άλλες περιπτώσεις απομακρυσμένες, με αποτέλεσμα ένας παρατηρητής να μην καταφέρνει πάντα να συνδέσει τα δύο γεγονότα.

Η αποτελεσματικότερη επικοινωνία σημαίνει επιτυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη του προσωπικού μας περιβάλλοντος, του χώρου εργασίας μας αλλά και γενικότερα της δημόσιας ζωής μας.

Στους χώρους εργασίας ένα από τα κεντρικά ζητήματα της Διοίκησης το οποίο όμως συχνά παραμερίζεται είναι η επικοινωνία. Ιδιαίτερα, για την ηγετική λειτουργία η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό μέσο άσκησής της, αφού η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων επιτυγχάνεται ουσιαστικά μέσω αυτής.

Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες σήμερα σε παγκόσμια κλίμακα έχουν αναδειχθεί σε σύνθετους οργανισμούς που καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς. Οι αλλαγές αυτές δεν είναι δυνατόν να μην επηρεάσουν και να μην επιφέρουν αλλαγές στο μοντέλο διοικητικής οργάνωσης που εφαρμόζεται .

Ερχόμαστε στο σημείο αυτό να δούμε την εφαρμογή και το ρόλο της επικοινωνίας στους εργασιακούς χώρους που λειτουργούμε, τη σημασία της επικοινωνίας, τα είδη της επικοινωνίας που εφαρμόζουμε και το αν μπορούμε να τη βελτιώσουμε, αποσκοπώντας με τον τρόπο αυτό στη βελτίωση των επαγγελματικών και διαπροσωπικών μας σχέσεων.

Λέξεις κλειδιά : επικοινωνία, προσωπικό, Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, διοίκηση

## **Η έννοια της επικοινωνίας και η εφαρμογή της στο προσωπικό των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών**

Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν τη φυσική ικανότητα να επικοινωνούν. Η επικοινωνία ικανοποιεί εσωτερικές μας ανάγκες, τη φυσική και την κοινωνική μας επιβίωση. Μέσα από την επικοινωνία προσπαθούμε να αισθανθούμε ασφαλείς, να έχουμε αξία για τους άλλους, να σχετιστούμε, να δώσουμε και να πάρουμε πληροφορίες, να εκφραστούμε, να κατανοήσουμε τον κόσμο. Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από τον κάθε άνθρωπο στη σημερινή κοινωνία.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας που λίγο ή πολύ μπορούν να θεωρηθούν σαν αντιπροσωπευτικοί του πλήθους ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω :

α) Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλο.

β) Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ακόμη ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άνθρωπος, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Μπουραντάς, 1992).

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία, δεν είναι μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι επίσης διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή ομάδων, διαδικασία που την καθιστά ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς (Josien, 1995). Χωρίς αυτήν δεν μπορεί να επιτευχθεί η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η υποκίνηση, οι καλές σχέσεις προϊστάμενου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στους οργανισμούς και επιχειρήσεις δεν είναι ποτέ δυνατό να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

Τρεις είναι οι βασικότεροι σκοποί της επικοινωνίας :

1) Να επιτευχθεί συντονισμένη δράση. Χωρίς επικοινωνία ένας οργανισμός θα ήταν απλά μια συλλογή από εργαζόμενους που θα παρίσταντο σε ξεχωριστά καθήκοντα. Ο προϊστάμενος είναι σημαντικό να γνωρίζει και να κατανοεί τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφιστάμενων.

2) Διανομή της πληροφορίας. Η πιο σημαντική πληροφορία σχετίζεται με τους στόχους του οργανισμού κάτι που δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση του σκοπού και της κατεύθυνσης που καλούνται να υπηρετήσουν. Γίνονται γνωστοί και κατανοούνται από τους υφιστάμενους οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης.

Η επικοινωνία που σχετίζεται με την πληροφόρηση που αφορά στην *ανάθεση καθηκόντων* και των *αρμοδιοτήτων* είναι επίσης σημαντική μιας και ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει κατανοήσει τους στόχους, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές της οργάνωσης.

Όπως επίσης ο τελευταίος οφείλει να λάβει ενημέρωση σχετικά με τα *αποτελέσματα των εργασιών του, την απόδοσή του* καθώς και επιβράβευση γι' αυτήν.

Η επικοινωνία είναι ουσιαστικής σημασίας και στη διαδικασία της *λήψης αποφάσεων*.

Η πληροφόρηση και κυρίως η διανομή της είναι απαραίτητη για να διευκρινίζονται τα προβλήματα, να διαμορφώνονται και ν' αξιολογούνται οι εναλλακτικές λύσεις, οι αποφάσεις των οργάνων, να ελέγχονται και να αξιολογούνται τα αποτελέσματα.

3) Τέλος, η επικοινωνία είναι ένας τρόπος έκφρασης συναισθημάτων. Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε οργανισμούς συχνά νιώθουν την ανάγκη να εκφράζουν συναισθήματα όπως χαρά, θυμό, εμπιστοσύνη, απογοήτευση, φόβο (Moorhead, Griffin, 1995). Καθοριστικός είναι ο ρόλος της όσον αφορά την ανάπτυξη καλών σχέσεων και ομαδικού πνεύματος καθώς και στην επίλυση διαφορών και στην καλλιέργεια κλίματος συναίνεσης και συνεργασίας.

### **3. Διαδικασία της επικοινωνίας**

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άνθρωπος-ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη κ.λ.π. Στη συνέχεια ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλ. επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του παραλήπτη.

Τέλος, με το μηχανισμό ελέγχου (feed-back) ο πομπός πληροφορείται για τη τύχη του μηνύματός του. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι :

1) Η πηγή (πομπός) / source

2) Ο κώδικας του πομπού-κωδικοποίηση / encoding : Είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με την μορφή του μηνύματος, δηλ. κατά βάση μια διανοητική διαδικασία.

3) Το μήνυμα / message : Είναι η φυσική έκφραση του νοήματος. Αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι κ.λ.π.

4) Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης / transmission : Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών κ.λ.π.

5) Ο δέκτης / receiver/responder : Ο δέκτης μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα, ένας οργανισμός ή ένα άτομο που δρά ως αντιπρόσωπος μιας ομάδας. Αυτός αποφασίζει πότε θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα, πότε θα κάνει προσπάθεια να το κατανοήσει και πότε θα ανταποκριθεί σ' αυτό ή όχι (Moorhead,Griffin, 1995).

6) Αποκωδικοποίηση / decoding : Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και τη διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλ. σε νόημα.

7) Κατανόηση του μηνύματος – αποτέλεσμα : Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος, πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κ.λ.π γεγονότα που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

8) Έλεγχος / feed-back : Τέλος, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στον πομπό, με τον μηχανισμό ελέγχου της επαναπληροφοριοδότησης και εδώ τελειώνει η διαδικασία (Μπουραντάς, 1992).

Στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι χρήσιμο να προστεθούν και οι “θόρυβοι” που αν και δεν είναι ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας, είναι όμως σημαντικό, διότι χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη παρεμβαίνει από μόνο του, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από το δέκτη (Moorhead,Griffin, 1995).

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι λοιπόν ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό που λειτουργεί με συγκεκριμένες δομές και κατέχει προσωπικό σε διαφορετικές θέσεις οι οποίες και έχουν διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης (Μπουραντάς, 1992).

Εστιάζοντας στο χώρο των Βιβλιοθηκών, μπορούμε να πούμε ότι στη σημερινή εποχή, αποτελούν ουσιαστικά την είσοδο, αλλά και το κέντρο οργάνωσης της εισόδου του χρήστη στον ενιαίο χώρο πληροφόρησης. Αυτό σημαίνει ότι η Βιβ/κη έχει την υποχρέωση όχι μόνο να εξασφαλίσει τις δυνατότητες αναζήτησης και την πρόσβαση του χρήστη στο εύρος και την ποικιλομορφία του υλικού που εξασφαλίζει ο ενιαίος χώρος πληροφόρησης, αλλά και κυρίως να διευκολύνει και να καθιστά αποτελεσματική αυτή την πρόσβαση (Μπώκος, 1998).

Όλοι αντιλαμβανόμαστε τη δυναμικότητα του περιβάλλοντος μιας Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης καθώς και την κρισιμότητα της πρόσβασης και διάδοσης της πληροφορίας, ώστε μέσω της ικανοποίησης των χρηστών της να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα του Ιδρύματος, η αυξημένη παραγωγικότητα και κατά συνέπεια η οικονομική βιωσιμότητα (Bryson, 1997). Αν θελήσουμε να ομαδοποιήσουμε τις ποικίλες ομάδες ανθρώπων με τις οποίες οι Βιβλιοθηκονόμοι έρχονται σε επαφή καθημερινά μπορούμε να πούμε πως είναι:

α)το προσωπικό (η μεταξύ τους επικοινωνία καθώς και αυτή με συναδέλφους άλλων ΑΒ)

β)με το διευθυντή/προϊστάμενο

γ)με το υπόλοιπο προσωπικό του Ιδρύματος που υπάγεται η Βιβλιοθήκη

δ)με τη διοίκηση του Ιδρύματος

ε)με τους χρήστες της (εσωτερικούς και εξωτερικούς)

στ)με εξωτερικούς παράγοντες που διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στη λειτουργία της Βιβλιοθήκης (προμηθευτές, τεχνικοί κ.λ.π.).

Η φύση λοιπόν των δραστηριοτήτων του προσωπικού μιας ΑΒ, απαιτεί από αυτούς ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες εκτός των ικανοτήτων τους ν'αξιολογούν, να επιλέγουν, να οργανώνουν, να επεξεργάζονται και να διανέμουν τις πληροφορίες στους χρήστες τους. Πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους, ώστε να είναι ενημερωμένοι σχετικά με τις λειτουργικές ανάγκες των καθηκόντων τους αλλά και να επικοινωνούν με τους χρήστες τους καθώς σε μια Υπηρεσία Βιβλιοθήκης οι χρήστες είναι αυτοί που έχουν την προτεραιότητα (Pinder, Melling, 1996).

Ενώ πολλές μελέτες έχουν εξετάσει την επικοινωνία στις βιβλιοθήκες τείνουν να περιοριστούν στα προβλήματα οργάνωσης της ροής της πληροφορίας ή στις μεθόδους που διασφαλίζουν την αποτελεσματική διάδοση της πληροφορίας μέσα στις Βιβλιοθήκες, παρά να εξετάσουν τα επίπεδα και τις τεχνικές της επικοινωνίας μέσα σ'αυτές (με ποιό τρόπο και πόσο συχνά οι Βιβλιοθηκονόμοι σε διαφορετικά τμήματα επικοινωνούν;) (Hu, 1996).

Επιχειρώντας να δώσουμε απάντηση στο παραπάνω ερώτημα, μπορούμε να ξεκινήσουμε από τις τρεις μεθόδους επικοινωνίας που υπάρχουν:

**1)Προφορική επικοινωνία** : Η προφορική επικοινωνία διαδραματίζεται παντού, σε εσωτερικές συζητήσεις, στην διάρκεια της εργασίας, σε συναντήσεις ομάδων, σε παρουσιάσεις. Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι η πιο δυνατή διότι περιλαμβάνει όχι μόνο τα λόγια των εκφωνητών αλλά επίσης και τις αλλαγές στον τόνο, στην ένταση, στην ταχύτητα της φωνής τους.

Η προσωπική επαφή αποτελεί, σύμφωνα με τους ψυχολόγους, την πιο αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας αποδεικνύοντας ότι η επαφή είναι δίπλευρη.

Αυτό που καθιστά την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία πιο αποτελεσματική είναι το ότι εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία, μπορεί να έχει άμεση αντίδραση-ανταπόκριση από το δέκτη της πληροφορίας, μια επαναπληροφόρηση δηλ.η οποία θα τον ενημερώνει για το τι άκουσε ή δεν άκουσε ο τελευταίος. Χάρη στην αναπληροφόρηση αυτή, μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζει το μήνυμα, εκφράζοντάς το με διαφορετικούς όρους ή ενισχύοντάς το. Αν το κρίνει αναγκαίο, μπορεί να μεταβάλει το ίδιο το μήνυμα, στο φως των άμεσων αντιδράσεων του δέκτη.

Σημαντικό βέβαια στοιχείο σ' αυτού του είδους την επικοινωνία είναι και οι δύο (πομπός και δέκτης δηλ.) ν' ακούν ο ένας τον άλλον (Durey, 1996). Γι' αυτό χρειάζονται δεξιότητες ακρόασης. Η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί από το άτομο ν' ακούει τί λέγεται με λέξεις παρά τι εννοείται καθώς και σε τι πλαίσιο ειπώθηκαν αυτές. Οι κατάλληλες ερωτήσεις ενισχύουν την ανατροφοδότηση και αποδεικνύουν ότι ο ακροατής αντιλαμβάνεται το τι ειπώνεται. Δεν είναι πάντα εύκολο να είναι κανείς καλός ακροατής, ιδίως αν διαφωνεί ριζικά με το τι λέει το άλλο πρόσωπο, παρά μόνο στην περίπτωση που έχει αναπτύξει την τεχνική της ακρόασης. Οι καλοί ακροατές δεν διακόπτουν ή επιχειρούν να τελειώσουν την πρόταση του άλλου καθώς επίσης και δεν δείχνουν ποτέ θυμό ή κριτικάρουν την άλλη πλευρά (Bryson, 1997).

Δεν είναι όλοι επίσης καλοί στην προφορική επικοινωνία. Μερικοί άνθρωποι μπορούν να κάνουν τον συνομιλητή τους ν' ασφυκτιά χρησιμοποιώντας ένα χείμαρο από λέξεις, έτσι ώστε να καθίσταται εξαιρετικά δύσκολο να συγκεντρωθεί κανείς στο τι λένε, ενώ άλλοι, συγκεντρώνουν τις ιδέες τους σ' ένα συνοθύλευμα φράσεων και πολύπλοκων όρων. Σε καμιά από αυτές τις περιπτώσεις η προφορική επικοινωνία δεν φαίνεται να είναι αποτελεσματική και δεν είναι εύκολο να υπάρξει βελτίωση.

Η προσωπικότητα παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας, αλλά πάλι δεν είναι δυνατό να μιλήσει κανείς απόλυτα για το είδος των ανθρώπων που θα έχουν επιτυχία. Σίγουρα πολλοί άνθρωποι, βρίσκουν ευκολότερο το να επικοινωνούν με τον τρόπο αυτό. Παρ' όλα αυτά συμβαίνει, εξωστρεφή άτομα χωρίς καμία επιφυλακτικότητα στην συνομιλία με άλλα άτομα, να επικοινωνούν λιγότερο αποτελεσματικά με κάποιον με πιο εσωστρεφή προσωπικότητα.

Είναι συνήθως αλήθεια ότι ένα άτομο δεν θα είναι συνεχώς επιτυχημένο στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία από τη στιγμή που η ικανότητά του για επικοινωνία θα ελέγχεται μερικώς από άλλο πρόσωπο ή πρόσωπα που εμπλέκονται στην διαδικασία της επικοινωνίας.

Εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να πραγματοποιηθεί αληθινή και αποτελεσματική επικοινωνία σε μια σχέση "διευθυντή-υφιστάμενου". Στην περίπτωση αυτή, η προσωπικότητα του διευθυντή θα προσδιορίσει το βαθμό πίεσης που θα έχει η παρουσία του σε μια επαφή τέτοιου είδους.

Είναι περισσότερο από βέβαιο ότι θα υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία στην περίπτωση που η συμπεριφορά του διευθυντή αποκαλύπτεται προσιτή και πρόθυμη στο ν' ακούσει θεωρίες και απόψεις διαφορετικές από τις δικές του. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία ατμόσφαιρας κατανόησης και σεβασμού στον εργασιακό χώρο και κατ'επέκταση βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών (Bryson, 1997).

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν άντρες που εύκολα επικοινωνούν με άλλους άνδρες αλλά δυσκολεύονται στην επικοινωνία με τις γυναίκες. Αυτό μπορεί να είναι μια μεγάλη δυσκολία στο χώρο της Βιβλιοθηκονομίας όπου η πλειονότητα των θέσεων καταλαμβάνεται από γυναίκες.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επικοινωνία και δεν έχει σχέση με την προσωπικότητα, είναι ο αριθμός του προσωπικού της Βιβλιοθήκης και η γεωγραφική του θέση. Πιστεύουμε πως είναι φανερό ότι είναι ευκολότερο να υπάρχει πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, όταν το προσωπικό της Βιβλιοθήκης είναι μικρό σε αριθμό και τοποθετημένο σε ένα συγκεκριμένο χώρο παρά όταν υπάρχει πολύ προσωπικό καταμεμημένο σε διαφορετικά κτίρια στους χώρους του Πανεπιστημίου ή ακόμα και σε διαφορετικές πόλεις, όπως αρκετά μεγάλα Πανεπιστημιακά μας Ιδρύματα. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι απαραίτητο ο διευθυντής/επικεφαλής να επισκέπτεται τακτικά όλες τις Βιβλιοθήκες που υπάγονται σ' αυτόν, συχνότητα που εξαρτάται από το μέγεθος του συστήματος των Βιβλιοθηκών.

Η τηλεφωνική επικοινωνία δεν είναι κατάλληλο υποκατάστατο της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας. Αν και η ανατροφοδότηση μπορεί να είναι άμεση εν τούτοις τα οπτικά μηνύματα απουσιάζουν. Φυσικά, λόγω του φόρτου εργασίας και της φύσης της δουλειάς πολύ από αυτή πρέπει να γίνεται μέσω τηλεφώνου ώστε να εξοικονομηθεί εργασιακός χρόνος μα στην πραγματικότητα αποτελεί μιας δευτέρης σε σημασία, μορφής επικοινωνίας.

Είναι φανερό ότι μόνο ένα περιορισμένο μέρος της δουλειάς ακόμα και στη μικρότερη Βιβλιοθήκη μπορεί να ελεγχθεί μέσω της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας. Απλά δεν υπάρχει αρκετός χρόνος ώστε να δοθούν όλες οι οδηγίες ή να ακουστούν όλες οι απόψεις και έτσι οι συναντήσεις του προσωπικού χρησιμοποιούνται ως υποκατάστατο.

Μέσω αυτών εξασφαλίζεται η συμμετοχή κάθε εργαζόμενου στη Βιβλιοθήκη σε πρόσωπο με πρόσωπο συσκέψεις για την παροχή και συζήτηση πληροφοριών και έχουν ως στόχο να καλύψουν τα χάσματα και τις ανεπάρκειες των περιστασιακών ενημερώσεων που διεξάγονται με την επιβολή κάποιων τυπικών διαδικασιών. Σ' αυτές τις συναντήσεις μπορούν να δίνονται εξηγήσεις σε κάθε επίπεδο σε τακτική βάση. Τα θέματα για τα οποία γίνεται ενημέρωση στην ομάδα, είναι εκείνα που βοηθούν τους ανθρώπους να συνεργαστούν.

Συχνά, το πιο πρακτικό πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι να βρεθεί ο

κατάλληλος χώρος για τη συνάντηση. Πολύ λίγες Βιβλιοθήκες έχουν αίθουσες συνεδριάσεων. Σε μικρές Βιβλιοθήκες η προετοιμασία των συναντήσεων είναι συνήθως άτυπη αν και πολλοί μπορούν να πουν πως η τυπική οργάνωσή τους θα συνέβαλλε και σε μεγαλύτερη επιτυχία τους. Παρ'όλα αυτά, η ενημέρωση όλων, σχετικά με τα θέματα που θα συζητηθούν καθώς και η ενημέρωση σχετικά με τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί είναι απαραίτητη προκειμένου να αποφευχθούν παρανοήσεις.

Ζητήματα που έρχονται για συζήτηση χωρίς να έχει προηγηθεί προετοιμασία έχει συνήθως ως αποτέλεσμα να καταναλίσκεται πολύτιμος χρόνος σε διαφωνίες.

Μια άλλη καλή πρακτική θα ήταν να ζητηθούν από το προσωπικό θέματα για να συμπεριληφθούν στην ατζέντα των συζητήσεων.

Τα θέματα που συνήθως θα πρέπει να καλύπτει μια συνάντηση προσωπικού είναι σχετικά με :

α)πολιτικές : δίνονται εξηγήσεις των νέων ή αλλαγμένων πολιτικών που ακολουθούνται στη Βιβλιοθήκη

β)σχέδια που επηρεάζουν την οργάνωση σαν σύνολο ή το προσωπικό

γ)πρόοδος : παρουσιάζεται η πορεία της Βιβλιοθήκης και της ομάδας

δ)άνθρωποι : ενημέρωση για τις νέες υπηρεσίες, για τις απόψεις σχετικά με ζητήματα του προσωπικού(αμοιβές,ασφάλεια,διαδικασίες)(Χυτήρης, 1996).

Το σύστημα των ομαδικών ενημερώσεων, πρέπει να διευθύνεται και να ελέγχεται αποτελεσματικά από την κορυφή. Η προήδρευση των συναντήσεων αποτελεί μια τέχνη την οποία δεν κατέχουν όλοι. Ο επικεφαλής με την συμπεριφορά του μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει τη συζήτηση. Οι ερωτήσεις που θα χρησιμοποιήσει για να ενθαρρύνει τη συζήτηση χρειάζονται κάποια προετοιμασία ώστε να είναι αποτελεσματικές και κυρίως η σύνταξή τους πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αφήνουν περιθώρια για μονολεκτική απάντηση. Ένας καλός προεδρεύων θα πρέπει επίσης να ενισχύσει τη συμμετοχή χωρίς να κάνει το προσωπικό να νιώσει ότι η μη συμμετοχή του θα έχει επίπτωση στο άτομό του και θα πρέπει επίσης να προσπαθήσει ν'αποφύγει τη μονοπώληση της συζήτησης από μερικούς πιο ομιλητικούς συμμετέχοντες. Η ευαισθησία σε χαμηλόφωνους ομιλητές και η διατήρηση της συνοχής της συζήτησης είναι αναγκαία. Αυτό, δε σημαίνει ότι επίμαχα θέματα δεν θα συζητηθούν, απλά ο προεδρεύων θα διασφαλίσει ότι η τελευταία θα διεξαχθεί με ήρεμο τρόπο. Η κατάληξη σε συμπεράσματα είναι μερικές φορές εξαιρετικά δύσκολη και η ικανότητα του επικεφαλής στην αποσαφήνιση και στη συνόψιση των θεμάτων καθοριστική.

Μια μέθοδος που διασφαλίζει το να μην είναι πληκτικές οι συζητήσεις είναι η διάρκειά τους. Μελέτες προτείνουν ως μέσο όρο την 1 ½ ώρα που αναλόγως των θεμάτων μπορεί να επεκταθεί σε 2 1/2 ώρες ή και να μειωθεί σε 1/2.

Μετά τις συναντήσεις θα πρέπει να μοιραστούν σε όλους οι αποφάσεις που

έχουν παρθεί. Αυτό, διασφαλίζει δύο πράγματα : 1)ότι όλοι που πήραν μέρος στη συνάντηση γνωρίζουν τι ακριβώς συζητήθηκε και τι αποφασίστηκε χωρίς παρανοήσεις και

2)είναι μια μορφή υπενθύμισης ότι οι αποφάσεις που παίρνονται πρέπει να είναι γνωστές σε όλο το προσωπικό που παρ' όλο δεν ήταν παρόν, θα έχουν άμεση επίδραση και σ'αυτούς.

Σε βιβ/κες με πολλά τμήματα σωστό θα ήταν να στέλνεται 1 αντίγραφο της συζήτησης στο κάθε άτομο και 1 για το τμήμα. Σε βιβ/κες με προχωρημένη αρχιτεκτονική στις οποίες υπάρχει χώρος προσωπικού θα ήταν καλό να υπήρχε και εκεί 1 αντίγραφο.

Μια άτυπη μορφή επικοινωνίας που όμως υπάρχει σε κάθε βιβ/κη είναι φυσικά η διάδοση ειδήσεων μέσω των συζητήσεων του προσωπικού.Το ότι υπάρχει όμως αυτός ο τρόπος διάδοσης νέων δεν σημαίνει και ότι συνειδητά πρέπει να χρησιμοποιείται.

Επικίνδυνη είναι και η χρήση του για συγκεκριμένες μορφές ενεργειών μέσα στο χώρο εργασίας ή για σημαντικά νέα μιας και μπορεί να περιλαμβάνει παρερμηνείες που δύσκολα μπορούν να ξεπεραστούν. Μια πραγματική δυσκολία που μπορεί να προκύψει από αυτή την καθημερινή μορφή επικοινωνίας, είναι η ύπαρξη ενός προσώπου που σκοπίμως θα χρησιμοποιεί τη μέθοδο αυτή για τη δημιουργία προβλημάτων. Στην περίπτωση αυτή, ενώ είναι εύκολο να εντοπιστεί μια τέτοια πρόθεση εν τούτοις δεν είναι εύκολο πάντα να αντιμετωπιστεί.

Η μόνη πραγματική αντιμετώπιση είναι το πρόσωπο αυτό να πειστεί ή να εξαναγκαστεί να διαθέσει τα ταλέντα του διαφορετικά (Durey, 1996).

## **2)Γραπτή επικοινωνία**

Από τη στιγμή που οι βιβ/μοι είναι τόσο στενά αναμειγμένοι στο γραπτό λόγο δεν υπάρχει και η ανάγκη εκπαίδευσής τους στη χρήση του(Durey, 1996). Παρ' όλα αυτά η δυνατότητα της σαφούς και συνοπτικής έκφρασης δεν έχει δοθεί σε όλους.

Η γραπτή επικοινωνία από μόνη της είναι η πιο κατώτερη σε πλούτο πληροφοριών, μιας και η ανατροφοδότηση είναι αργή. Εξάλλου, μόνο οι πληροφορίες που είναι γραμμένες μπορούν να μεταφερθούν, τα οπτικά μηνύματα είναι περιορισμένα ενώ απουσιάζουν εντελώς τα ακουστικά.

Στη γραπτή επικοινωνία εντάσσονται :

### *α)Γραπτές οδηγίες:*

Οι οδηγίες που δίνονται στο προσωπικό σχετικά με τα καθήκοντα του ή τη ροή

των εργασιών του καλό είναι να αξιολογούνται και από δεύτερο πρόσωπο πριν να διανεμηθούν από τον υπεύθυνο. Σημαντικό επίσης είναι να ελέγχονται οι λίστες με τα ονόματα των ανθρώπων στους οποίους διανέμονται οδηγίες για να εξακριβώνεται ότι το σύστημα αυτό λειτουργεί ικανοποιητικά και τα μηνύματα διανέμονται και λαμβάνονται από τα κατάλληλα άτομα.

Θα υπάρξει κατάρρευση της επικοινωνίας στην περίπτωση που οι διοικητικές αυτές οδηγίες δεν παρακολουθούνται σωστά.

#### *β)Ενημερωτικά Δελτία :*

Μια μέθοδος επικοινωνίας που χρησιμοποιείται από αρκετές βιβ/κες είναι η τακτική έκδοση ενημερωτικών δελτίων. Σ' αυτό δεν αναφέρονται μόνο νέα σχετικά με την ανάπτυξη της Βιβ/κης , διοικητικά θέματα, νέα μέλη προσωπικού αλλά και θέματα γενικού ενδιαφέροντος όπως σεμινάρια, συνέδρια, εκδηλώσεις κ.λ.π. που αφορούν το χώρο. Η συχνότητα έκδοσης των δελτίων αυτών είναι άξια προσοχής δεδομένου ότι υπάρχουν πολλά παραδείγματα δελτίων που είχαν αρχίσει να εκδίδονται σε τακτική βάση για τα πρώτα τεύχη στη συνέχεια άρχισαν να μην έχουν τακτική έκδοση ώσπου σταμάτησαν εντελώς. Στην περίπτωση που ενδιαφέρει τη Βιβ/κη να έχει ένα καλό ενημερωμένο δελτίο θα πρέπει να προσανατολιστεί στην ανάθεση της σύνταξής του σε μια επιτροπή ατόμων του προσωπικού και όχι αποκλειστικά σε ένα άτομο.

#### *γ)Φυλλάδια :*

Τα φυλλάδια μπορούν να χρησιμοποιούνται για να δίνονται άμεσα πληροφορίες στους υπαλλήλους. Είναι χρήσιμα μόνο όταν διανέμονται γρήγορα και φτάνουν στα χέρια όλων των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων. Πιο αποτελεσματικό είναι να μοιράζονται σε κάθε ενδιαφερόμενο χωριστά και να χρησιμοποιούνται σαν αφετηρία ενημερωτικών συσκέψεων αν περιέχουν πληροφορίες που αξίζει να εξεταστούν σε, πρόσωπο με πρόσωπο, συναντήσεις (Durey, 1996).

#### *Δ)Πίνακες ανακοινώσεων :*

Οι πίνακες ανακοινώσεων είναι ένα ολοφάνερο μέσο επικοινωνίας που συχνά όμως χρησιμοποιείται εσφαλμένα. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να γεμίζει με σκόρπιες ανακοινώσεις που δεν ενδιαφέρουν κανένα ή έχουν ξεπεραστεί από το χρόνο. Γι αυτό έχει μεγάλη σημασία να ελέγχεται τακτικά το υλικό που παρουσιάζεται στους πίνακες ανακοινώσεων(Χυτήρης, 1996).

#### *Ε)Περιοδικό / Εφημερίδα :*

Το περιοδικό ή η εφημερίδα που διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους είναι ένας σίγουρος τρόπος για να είναι πάντα οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι όσον αφορά το χώρο όπου εργάζονται. Το περιοδικό χρησιμοποιείται συχνά και για

σκοπούς δημοσίων σχέσεων, όπου εγκωμιάζονται και εξηγούνται τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Αν οι υπάλληλοι ενθαρρυνθούν να συνεισφέρουν με κείμενά τους το περιοδικό θα γίνει πιο «δικό τους»(Durey, 1996).

### *ΣΤ) Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο :*

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αντανakλά περισσότερο μια αντικοινωνική συμπεριφορά. Σε σύγκριση με τις έντυπες ανταποκρίσεις, οι απαντήσεις σ'ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο είναι πολλές φορές περισσότερο ακραίες, αποκαλυπτικές και λιγότερο κοινωνικά αποδεκτές.

Παρ' όλα αυτά η ανατροφοδότηση είναι γρηγορότερη απ' ότι στη τυπική γραπτή επικοινωνία και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μετριοπαθές μέσο στην πληθώρα των πληροφοριών (Hu, 1996).

### **3) Μη λεκτική επικοινωνία**

Οι περισσότερες μορφές της επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης της γραπτής και της προφορικής, συνήθως είναι σχετική με κάποια μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας.

Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με την ανθρώπινη επικοινωνία και δεν εκφράζονται προφορικά ή γραπτά. Τις περισσότερες φορές μεταβιβάζει περισσότερο έννοιες παρά λέξεις. Τα ανθρώπινα στοιχεία περιλαμβάνουν εκφράσεις προσώπου και κινήσεις σώματος, συνειδητές και ασυνείδητες.

Οι εκφράσεις του προσώπου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής :

- 1) ενδιαφέρον-έξαψη
- 2) απόλαυση-χαρά
- 3) έκπληξη
- 4) αγωνία, οδύνη
- 5) φόβος
- 6) ντροπή
- 7) περιφρόνηση
- 8) θυμός

Τα μάτια είναι το πιο εκφραστικό σημείο του προσώπου. Οι φυσικές κινήσεις και η γλώσσα του σώματος είναι επίσης υψηλά εκφραστικά ανθρώπινα στοιχεία. Η γλώσσα του σώματος περιλαμβάνει και φυσική κίνηση και στάσεις του σώματος κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Η χειραψία είναι η πιο κοινή

μορφή γλώσσας σώματος.

Άλλες μορφές περιλαμβάνουν την *οπτική επαφή* η οποία εκφράζει τη θέληση για επικοινωνία, το κάθισμα στην άκρη της καρέκλας το οποίο μπορεί να υποδηλώνει νευρική ή ανυπομονησία και το σταύρωμα των χεριών το οποίο μπορεί να σημαίνει απροθυμία στο να συνεχιστεί η συζήτηση (Moorhead, Griffin, 1995).

Σε μια μελέτη που έγινε διαπιστώθηκε ότι 55% του περιεχομένου του μηνύματος μεταβιβάζεται από τις εκφράσεις του προσώπου και την «πόζα» του σώματος ενώ 38% απορρέει από τον τόνο της φωνής. Οι λέξεις αυτές καθ' αυτές «μετρούν» για το 7% μόνο! (Χυτήρης, 1996).

*Περιβαλλοντικά* στοιχεία όπως τα κτίρια, τα γραφεία, η επίπλωση μπορούν να μεταδώσουν μηνύματα. Ένα ευρύχωρο γαφείο, με βελούδινες κουρτίνες, ακριβά χαλιά και κομψά έπιπλα υπενθυμίζει στους υπαλλήλους ή στους επισκέπτες ότι βρίσκονται στο γραφείο του διευθυντή. Έτσι, οι τοποθετήσεις των γραφείων μεταδίδουν το κύρος, τη δύναμη, το γόητρο και δημιουργούν ατμόσφαιρα εργασίας (Moorhead, Griffin, 1995).

### **Εμπόδια στην επικοινωνία**

Είναι τόσα πολλά τα εμπόδια στην επικοινωνία, που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη η σταθερά επαναλαμβανόμενη άποψη ότι η επικοινωνία είναι κακή. Αντιθέτως είναι πραγματικά εκπληκτικό να διαπιστώνεται ότι ένα μήνυμα μεταδόθηκε χωρίς να υποστεί διαστρεβλώσεις. Μερικά από τα κυριότερα εμπόδια είναι :

1. Το να ακούει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει . Εκείνο που ακούμε, όταν κάποιος μας μιλά, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικές μας εμπειρίες και γνώσεις. Αντί να ακούμε αυτό που πραγματικά μας λέει ο άλλος, συχνά ακούμε εκείνο που μας λέει το μυαλό μας ότι αυτός μας είπε. Όλοι έχουμε την τάση να κουβαλούμε προκαταλήψεις, ως προς το τι εννοούν οι άλλοι.

Όταν ακούμε κάτι νέο για εμάς, έχουμε την τάση να το ταυτίζουμε με κάτι παρόμοιο που έχουμε γνωρίσει κατά το παρελθόν. Στους ανθρώπους αρέσει να μπορούν να προβλέπουν τα γεγονότα και να τα εκλογικεύουν.

2. Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα ήδη γνωρίζουμε : Έχουμε την τάση να αγνοούμε ή να απορρίπτουμε τις πληροφορίες που συγκρούονται με τις πεποιθήσεις μας. Κι αν δεν μπορούμε να τις απορρίψουμε, κάποιος τρόπος θα βρεθεί να τις διαστρεβλώσουμε και να διαμορφώσουμε το νόημά τους, έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις προκαταλήψεις μας. Η επικοινωνία συχνά αποτυγχάνει όταν έρχεται σε αντίθεση με άλλες πληροφορίες που ο δέκτης διαθέτει ήδη, ανεξάρτητα από το να είναι σωστές ή όχι

3. Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό των πληροφοριών : Ο δέκτης πληροφοριών όχι μόνο αξιολογεί ό,τι ακούει σύμφωνα με τις γνώσεις και αντιλήψεις που ήδη έχει, αλλά παίρνει επίσης υπόψη του ποιός είναι εκείνος που του μεταδίδει την πληροφορία. Οι εμπειρίες ή οι προκαταλήψεις του, μπορεί να τον οδηγούν να

αποδίδει ανύπαρκτα κίνητρα σε εκείνον που του μεταδίδει την πληροφορία. Είναι εξαιρετικά δύσκολο, για όλους μας, να διαχωρίσουμε αυτό που ακούμε από τα συναισθήματά μας για το πρόσωπο που τα λέει.

4.Επιρροή της ομάδα αναφοράς : Η ομάδα με την οποία ταυτιζόμαστε -ομάδα αναφοράς- επηρεάζει τις στάσεις και τα συναισθήματά μας. Η Βιβ/κη και οι Βιβ/μοι όπως και η οικογένεια, η φυλή, το πολιτικό κόμμα και οι φίλοι αποτελούν ομάδες αναφοράς που χρωματίζουν τις αντιδράσεις μας στις πληροφορίες. Το τι «ακούει» η κάθε ομάδα εξαρτάται από τα συμφέροντά της.

5.Οι λέξεις λαμβάνουν διαφορετικές ερμηνείες από διαφορετικούς ανθρώπους

Οι λέξεις μπορεί να έχουν συμβολική σημασία για κάποιους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν στο δέκτη εντελώς διαφορετική εντύπωση από την έννοια που θέλει να μεταδώσει ο πομπός της πληροφορίας. Δεν πρέπει σε καμιά περίπτωση να θεωρεί κανείς ότι κάτι που έχει γι' αυτόν ένα ορισμένο νόημα, έχει κατ' ανάγκη το ίδιο νόημα και για κάποιον άλλον.

6.Επαγγελματική διάλεκτος : Σε όλα τα επαγγέλματα οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη δική τους ειδική γλώσσα ή «επαγγελματική διάλεκτο». Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών ή ειδικών όρων, ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν την ίδια επαγγελματική διάλεκτο. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο μεταξύ εκείνων που δεν γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

7.Συναισθηματικό πλαίσιο: Τα συναισθήματα που μας διακατέχουν, επηρεάζουν την ικανότητά μας να μεταβιβάζουμε ή να αποδεχόμαστε το πραγματικό μήνυμα. Όταν είμαστε ανασφαλείς ή φοβισμένοι, αυτό που ακούμε και βλέπουμε μας φαίνεται περισσότερο απειλητικό από ό,τι όταν είμαστε ασφαλείς και γαλήνιοι απέναντι στον κόσμο. Όταν είμαστε εξοργισμένοι ή καταπτοημένοι, θα τείνουμε να απορρίπτουμε, χωρίς δεύτερη σκέψη, πράγματα που σε άλλη περίπτωση, θα μπορούσαμε να δεχτούμε ως λογικά αιτήματα ή καλές ιδέες. Στη διάρκεια συζητήσεων μπορεί να λέγονται πολλά πράγματα που δεν κατανοούνται ή διαστρεβλώνονται σημαντικά λόγω συναισθηματικού πλαισίου.

8)Θόρυβος : Ο «θόρυβος» με την έννοια των εξωτερικών παραγόντων που παρεμβαίνουν στην κατανόηση ενός μηνύματος, είναι προφανές εμπόδιο, Μπορεί να είναι πραγματικός θόρυβος, που δεν μας αφήνει να ακούσουμε καλά ή να είναι θόρυβος με μεταφορική σημασία που υποδηλώνει την κατάτμηση και την περιπλοκή της πληροφορίας, με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται ή να αναιρείται τελείως το μεταβιβαζόμενο μήνυμα. Οι μορφές με τις οποίες μεταβιβάζονται τα μηνύματα, ασαφής σύνταξη, μεγάλοι και δύσχρηστοι περίοδοι που περιλαμβάνουν πολλές κύριες και δευτερεύουσες προτάσεις, πολυσύλλαβες λέξεις, συμβάλλουν στην πρόκληση «θορύβου» (Χυτήρης, 1996)

### **Εκπαίδευση και επιμόρφωση στην επικοινωνία**

Επικοινωνία ουσιαστική, διεξάγεται όταν ένας άνθρωπος μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα σε έναν άλλο και ακούει την απάντησή του. Θα πρέπει φυσικά να

υπάρχουν οι τυπικοί δίοδοι επικοινωνίας, αλλά η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τις στάσεις, τις ικανότητες και τον ενθουσιασμό εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τη χρησιμοποίηση του συστήματος.

Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης διευθυντών και προσωπικού Βιβ/κών σε όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο. Οι πομποί πληροφοριών οφείλουν να γνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία και να έχουν την ικανότητα αντίληψης και ανάλυσης που χρειάζεται για το ξεπέρασμά τους. Τέλος, θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια για συγκεκριμένες ικανότητες επικοινωνίας στην ομιλία, το γράψιμο, τη διεύθυνση ενημερώσεων και το σημαντικότερο στην ακρόαση. Η επιμόρφωση σε πολλές από αυτές τις ικανότητες, μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια, λιγότερο ή περισσότερο παραδοσιακών μαθημάτων. Το μέγιστο βάρος, όμως, πρέπει να δοθεί στις ομαδικές ασκήσεις και στο παίξιμο ρόλων, ώστε να μπορέσουν οι άνθρωποι να εξασκηθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους .

### **Επίλογος**

Δεν χρειάζεται να επιμείνουμε πολύ προκειμένου να πείσουμε για τη σημασία της επικοινωνίας στον εργασιακό μας χώρο. Καθημερινά εμείς οι εργαζόμενοι στις Βιβλιοθήκες πρέπει να αποδεικνύουμε την χρησιμότητα και την αναγκαιότητά μας στο χώρο μας (Τζεκάκης, 1996). Τα άτομα υποκινούνται από το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, αλλά και από τις «εσωτερικές» αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεόμενες με αυτήν αμοιβές(ηθικές και υλικές) εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο αλλά και με τη διοίκηση του Ιδρύματος (Χυτήρης, 1996). Είναι πλέον φανερό ότι η καλή επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης τόσο σε κάθετο (στην καθημερινή μας συνεργασία με τους συναδέλφους μας) όσο και σε οριζόντιο επίπεδο (συνεργασία όλων των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών). Η αρχή, μέσω της οριζόντιας δράσης, έχει γίνει. Μένει να τη συνεχίσουμε και να τη βελτιώσουμε.

 **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ** 

- ✓1.Μπουραντάς, Δ. (1992) Μάνατζμεντ:οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά. Αθήνα:[χ.ο.]
- ✓2.Μπόκος, Γ. (1998) Ενιαίος χώρος πληροφόρησης:ο ρόλος των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στο ελληνικό περιβάλλον στο *Πρακτικά 7ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών:Οργάνωση και Συνεργασία Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στην ψηφιακή εποχή*, 4-6 Νοεμβρίου, Βόλος, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- ✓3.Τζεκάκης, Μ. (1996) Συνεργασία ή μύθος επιβίωσης; στο *Πρακτικά 5ου Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών:Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και η ιεροτελεστία διάδοσης της γνώσης*, 4-6 Νοεμβρίου, Θεσσαλονίκη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
- ✓4.Χυτήρης,Λ. (1996) Οργανωσιακή συμπεριφορά.:η ανθρώπινη συμπεριφορά σε επιχειρήσεις και οργανισμούς . Αθήνα :Interbooks
- ✓5.Bryson,J. (1999) *Effective Library and Information Centre Management* . - 2nd ed. Aldershot:Gower
- ✓6.Durey, P. (1976) *Staff management in university and college libraries*.Oxford: Pergamon press
- ✓7.Josien, Μ και Βαγιάτης, Γ. (1995) Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο . Άεβιά : ΆεξιέέÛ ÆñÛñιάδά
- ✓8.Moorhead, G and Griffin, R (1995) *Organizational behavior:managing people and organizations*. Boston,Toronto : Houghton Mifflin company
- ✓9.Pinder, C and Melling,M. (1996) *Providing customer-oriented services in Academic Libraries*. London:Library Association publishing
- ✓10.Xu, H. (1996) «Type and level of position in Academic Libraries related to communication behavior» in *The Journal of Academic Librarianship* 22(4) p.257-266



