

Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon*

Internal Communication and Motivation in the Profession of Librarianship

Ayşe Üstün**

Öz

Bu makede enformasyon teknolojisindeki gelişmelerin kütüphanecilik mesleğini etkileyiş biçimi; işgörelere getirdiği bazı yeni sorunlar; kütüphaneci ya da bilgi görevlisinin toplum içindeki konumu, sorumluluk ve görevlerinin yeniden değerlendirilmesi üzerinde durulmaktadır. Günümüzde iş yaşamında görülen (güven duygusunun sarsılması, başarısızlık hissi gibi) olumsuz etkilerin azaltılması, ilişki ve dengelerin yeniden ele alınarak, düzenlenmesi gereğine değinilmektedir. İnsan faktörünün yeniden değerlendirilmesi üzerinde durulmakta; kütüphane ya da bilgi merkezinde çalışanların yöneticilerle ve birbirleriyle olan iletişim ilişkileri ile motivasyon konuları ele alınmaktadır.

Abstract

The manner in which developments in information technology has effected the librarianship career, some new responsibilities brought to the working individuals or the social status and the changes in tasks and responsibilities of the information specialists have been discussed. The neccessity for reduction of negative influences in current working life such as upsetting of confidence feeling, anxiety of unsuccesfulness etc., and for revision and reestablishment of relations and equilibria have been indicated. The style of revaluation of human factor has been emphasized; the interrelationship of working individuals in libraries and information centers among themselves and managers as well as the motivation of those individuals have been considered.

* 1. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı'nda sunulan bildirinin gözden geçirilmiş biçimi

** Doç. Dr. Ayşe Üstün, I.Ü. Mühendislik Fakültesi Öğretim Üyesidir.

Giriş

Endüstriyel ve teknolojik gelişmeler sonucu, insan-iş ilişkilerinin düzenlenmesi zorunlu hale gelmekte, çalışanlar insan kaynağı olarak ele alınmakta ve işyerlerinde bu doğrultuda değişiklikler yapılmaktadır.

İş ya da meslek kavramı ile, durağanlığa karşıt bir anlam ortaya çıkmakta; "bir iş yapmak", "bir işe yaramak", "işlemek" gibi içinde yararlar da bulunduran bir eylem anlaşılmaktadır (Baysal, 1993: 5). Yararlı eylem ise, hem kişi hem de toplum açısından temel bir gerekliliktir. Toplum içinde yaşayan insanlar ilkel yaşam koşullarından kurtulmak için yeni arayışlar içine girmektedirler. Daha iyi yaşam koşullarına kavuşmak için iş bölümü, uzmanlaşma ve örgütlenmeler gerekmekte, sonuçta yeni sorumluluklar ve meslekler ortaya çıkmaktadır.

Kütüphaneciliğin meslek olarak ortaya çıkışı 19. yüzyıla rastlar. Eski Mısır ve Mezopotamya kütüphanelerindeki, tarihin ilk kütüphanecilerinin toplum içinde saygınlık kazanmış, seçkin kişiler olduğu bilinmektedir (Baysal, 1982: 16). Tarihin daha ileri aşamalarında, 19. yüzyıla kadar, yazarlar, edebiyatçılar ya da bilginler tarafından ek görev olarak benimsenen kütüphanecilik, kendisini, yüzyılın sonlarına doğru kütüphaneler ve onlardan yararlananların sayılarında görülen artışlarla, başlıbaşına bir meslek olarak kabul ettirmiştir.

"Kütüphaneci" kavramı içinde belirtilmeye çalışılan meslek, kütüphane, bilgi/belge merkezi, arşiv vb. kurumlarda çalışan tüm bilgi görevlilerini kapsar. "Kütüphaneci", "bilgi hizmetlerinin uygulamacısı", "bilgi uzmanı", "bilgi görevlisi" gibi çok çeşitli kavramlar kullanılmakta, kütüphane bilimi ve kütüphanecilik mesleği alanında kavramsal bir kargaşa yaşanmaktadır. Yukarıda saydığımız kavramların her biri, klasik ve dar anlamdaki kütüphane hizmetleriyle günümüzdeki çağdaş bilgi hizmetleri sunan, elektronik ya da başka farklı biçimlerdeki diğer bilgi ve belge ile uğraşan kişiler için kullanılmaktadır. Aslında "kütüphaneci" kavramının, bu alandaki görev ve sorumlulukları yeterince açıklayamayan, hatta mesleği olumsuz yönde etkileyen bir kavram olduğu da bir gerçektir (Çakın, 1988: 132). Görevi öğretmekle ilgili olan mesleğin adı öğretmen, yargılanmakla ilgili olan mesleğin adı yargıç ve ilaç yapmakla ilgili olan mesleğin adı da eczacıdır. Buna karşılık "kütüphaneci" kavramı, içinde çalışılan binaya dayanarak seçilmiş bir kavram konumunda bulunmakta, gerçek işlevini yansıtamamaktadır (Çakın, 1988: 132).

Teknolojik gelişmenin toplumlar üzerinde yaptığı etkiyle ilgili olarak çok şeyler yazılmış ve söylenmiştir. Bu gelişmenin getirdiği etkilerin en çok hissedildiği alanlardan biri de kütüphanecilik mesleğidir. Çünkü bilgi üretimi, dağıtımı, düzenlenmesi, depolanması, değerlendirilmesi, erişimi ve pa-

zarlanması sorunları ile doğrudan doğruya bu meslek ilgilileri uğraşmaktadır. Ayrıca, değişim içinde bulunan kullanıcılarına yardımcı olmaları, onların değişime uyum sağlama sürecine katkıda bulunmaları da gerekecektir.

Günümüzde kütüphaneci ya da bilgi görevlileri; nitelik, bilgi ve becerilerine yenilerini katmak zorunda kalmaktadırlar. Böylece kütüphaneci, aynı zamanda bilgisayar uzmanı, kültür sosyoloğu, işletmeci, iletişim uzmanı, hukukçu ve pazarlamacı olmak zorundadır.

Kütüphaneci, bir yandan geleneksel bilgi kaynakları toplama sürekliliğini sağlarken, bir yandan da elektronik ortamda olan kaynaklar için yeni sorumluluklar yüklenmektedir. Bu yeni rollerle kütüphanecilik mesleğinin görev boyutu genişlemekte, daha aktif, daha anlamlı ve daha saygın yeni bir kimlik kazandırılmaktadır (Üstün, 1994: 221).

Konumunu betimlemeye çalıştığımız kütüphanecinin temel sorumluluğu, bilgi ve kullanıcı arasındaki ilişkiyi odaklanır. Bilgi kurumları arasında işbirliği, eşgüdüm, uyum, standartlaşma, ihtisaslaşma, ortak çalışma ve kaynak paylaşımı ne denli önemli ise, kurum içinde çalışanların birbirleriyle ve hizmet götürülen kullanıcıyla olan iletişim ilişkisi de aynı derecede önemli ve gereklidir.

İletişim

Bir tür insan ilişkisi biçimi olan iletişim, insanlar arasında haber alışverişine dayanan bir ortaklık yaratma eylemidir. İletişimin amacı, iş performansı ve aktif işbirliği ilişkisi için gerekli bilgiyi sağlamaktır (Davis, 1982: 527).

Klasik işyerlerinde, iletişimin önemli bir sorun oluşturmadığı söylenebilir. İşgören sayısının çok olmadığı bu kurumlarda iletişim sistemi, çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru iletilen ve belirli işlerin yapılmasını öngören emirler biçiminde ya da yönetici kişilerin tekelinde işleyen bir sistem durumundadır.

İletişim sorunlarının günışığına kavuşması ve öneminin anlaşılması endüstri devriminin örgütsel yapı üzerinde oluşturduğu gelişmelerle başlar. Özellikle günümüzde, işgören sayısındaki artışlar, uzmanlaşma, işbölümü ve teknolojik gelişmeler sonucu, insanlı ilişkilerle iletişim sorunları geleneksel güçlüklerden soyutlanarak daha farklı yeni boyutlar kazanmıştır. Teknolojik gelişmelerde çağdaş nitelik kazanan kütüphanelerde iletişim, etkili bir yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır. Bir bireyden diğerine bilgi ve deneyimin aktarılması ve paylaşılması süreci olan iletişim düzeni; açık, anlaşılır ve doğru işleyen kanallar biçiminde düzenlenmeyen bir kütüphanede etkili bir hizmetten ve iyi bir yönetimden söz edilemez.

Kurumun hizmet boyutunun gelişmesi ve genişlemesi yetkilerin giderek yayılmasına yol açacağından, yönetimin ortak amaç doğrultusundan sapma

tehlikeleri de ortaya çıkacaktır (Sabuncuoğlu, t.y: 49). Yönetici ve işgören arasında iyi iletişim kurulamama, yanlış anlama, güvensizlik, çatışma ve etkisiz kararlar verme gibi olumsuzluklara yol açabilir. İşyeri amaçlarına en uygun biçimde ve en kısa zamanda ulaşmak için hem üst yönetimle alt basamaklar arasında ve hem de aynı kademede bulunanlar arasında bilgi akışını sağlayan kanalların işlenmesi gerekir.

Bir işyerinin bütünlüğü, amaçlar, işle ilgili bilgiler, yönerge, tüzük, iş planı ve programları ilgililere, "yukarıdan aşağıya" doğru işleyen kanallarla iletilir. Yöneten ve yönetilenler arasında düşünce ya da algılama farklılıkları işyerindeki iletişimi zorlaştırır. Bu bağlamda aşağıdan yukarıya doğru işleyen kanalların da rolü büyüktür. Alt basamakta çalışanların problem, istek ve düşüncelerini, dilek, öneri ve şikayetlerini üst yönetime iletmeleri sağlanır. Bu, yönetime, çalışanları tanınması, onların gereksinimlerini kendilerinden öğrenmesi olanağını verir. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde katılımcı ve demokratik bir sistem oluşturulabilir. Ayrıca, işgörenlerin kendi sorun ve görüşlerinin alınması onlara psikolojik doyum sağlar. Yani aşağıdan yukarıya doğru gelişen iletişim kanallarının düzenli çalışması, tüm iletişim düzeninin dengelenmesi demektir. Zaman zaman iletişimin önemli bir amacının da, "güdülenme, işbirliği ve iş doyumunu için gerekli tutumları sağlamak" (Davis, 1982: 527) olduğu vurgulanır. Çünkü çağımızda iş sorunlarının beceri ve iş bilgisinden çok tutumlara dayalı olduğu yönünde kanıtlar vardır (Davis, 1982: 509).

Kütüphanelerdeki iletişim, toplumsal iletişimin bir türüdür. Bu iletişim, kişi ve grupların ötesinde, kütüphanenin işleyişi ve amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Tüm diğer örgütsel yapılarda olduğu gibi, kütüphane çalışanlarınca da, -yöneten ya da yönetilen- sorumluluk ve yetkilerle iş tanımını net olarak bilinmelidir. Kütüphane hizmeti bir ekip çalışması gerektirir. Birçok uygulama aksaklıkları, kimin ne yapacağı, kiminle beraber ve hangi araç-gereçlerden yararlanarak yapacağı gibi bilgilerden yoksun olmaktan yani, iç iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Bir kütüphaneyi ulaşım aracına benzetirsek, araçta huzuru sağlamanın birinci koşulu, içindekilerin nereye, ne şekilde ve hangi koşullarda gittiğini bilmeleridir. Bir işletme ya da işyeri olarak kütüphanede çalışanların tümü hangi yöne, ne şekilde ve hangi koşullarda ilerleyeceğini bilmeli, kendi işyerleri ile ilgili bilgilerini başkalarından haber biçiminde değil, kendi kurumundan karşılıklı iletişim içinde öğrenmelidir. İç iletişimin doğru ve sağlıklı olması, hakla ilişkilerin iyi bir başlangıcı olacaktır. Ya da başka bir deyişle, kütüphanede kullanıcıyla oluşturulan dış iletişimin sürekliliği için ilk planda iyi bir iç iletişim gereklidir. Örneğin; kütüphane kaynaklarını bulabilmesi için başvuru kütüphanecisinin kataloglama inceliklerine, süreli yayınlar biriminde görevli elemanın süreli yayınlar konusunda ayrıntılı bilgiye, kulla-

nıcı ile sürekli ilişki içinde bulunan kütüphanecinin de halkla ilişkiler konusunda uzmanlaşmaya ihtiyacı vardır. İyi bilgilendirilmiş eleman, aynı zamanda, kütüphane hakkındaki olumsuz imaj ve izlenimlere karşı sürdürülen çabalara da yardımcı olabilir. Herkesin mutluluk duyacağı, aynı amaç peşinde koşma isteğinde olacağı ve aynı duyguları paylaşacağı iyi bir çalışma ortamı oluşturmak, çağdaş yöneticinin en başta gelen görevleri arasındadır.

İç iletişim sözlü ya da yazılı olarak gerçekleştirilmektedir. Sözlü iletişimde iki önemli nokta dinleme ve konuşma sanatıdır. Çift yönlü iletişimde dinlemek çoğu zaman konuşmak ve yazmak kadar önemlidir. İyi bir dinleme derecesine ulaşmak şu kuralları gerektirmektedir:

- Konuşan kişiye olumlu yaklaşmak;
- Tarafsızlık ilkesi içinde dinlemek;
- Dikkat sarfetmek;
- Değer biçmek;
- Yorumlamak.

Sözlü iletişim, haberleşmenin daha seri akışını, kişilerarası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlar. Sözlü iletişimde olumsuz etken olarak ortaya çıkan heyecan ise, konuşanın ya da mesajı verenin kendi kendini aşma isteği ve dinleyicilerine duyduğu saygının bir işaretidir. İletişimde, kişisel (sosyopsikolojik), fiziksel ve anlamsal engel olarak gruplanabilen üç çeşit engel karşımıza çıkmaktadır (Davis, 1982: 514). İnsan doğası, duygusal olarak görüp duymaya hazır olduğu şeyleri görür, duyar, gerçeğin kendisi yerine gerçeğin bir kısmını, ya da kişisel yorumunu iletir. Yani insan, göndericinin iletmediği mesajların yalnızca kendi duygusal süzgecinden geçmiş, ayıklanmış olan kısmını algılamaktadır. Ancak gönderici ve alıcının algısal profillerinin birbirine yakın olduğu durumlarda iletişim daha sağlıklı olmaktadır (Davis, 1982: 514).

Kütüphanenin büyüklüğü ne olursa olsun, çalışmaya yeni başlayacak olan bir elemana az da olsa bir zaman ayrılmalı, çalışmanın amaç ve önemi ile programlar belirlenmeli, birim yöneticileri ile tanıştırılmalı; yasa, tüzük ve yönetmeliklerden haberdar edilmelidir (Mathews, 1983: 63).

Mathews'in, kütüphanede yeni görevlendirilen bir eleman için yönetici tarafından yapılması gerekenler hakkındaki fikirleri özetle şöyledir:

- Elemanın iş deneyimi, eğitimi ve niteliklerini gözden geçirmek.
- Yeni elemanı karşılamak ve onu rahatlatarak genel bir konuşma yapmak (Barınma ve ulaşım durumunu araştırmak gibi).
- Görev alacağı bölümün düzenlenişini ve diğer birimlerle ilişkilerini açıklamak.
- Bina, mekan ve ilişkide olacağı diğer arkadaşlarını tanıtmak.

- Kurallar, yasa ve yönetmeliklerle, verilebilecek olanakları açıklamak.
- Yapacağı işi açıkça tanımlayıp belirlemek.
- Ve sonunda elemanın gelimesini sürekli gözlemek (Mathews, 1983: 64).

İyi ya da kötü iletişim, kütüphanenin genel havasını etkiler. Olumlu bir ortam oluşturan ve personele değer veren bir kütüphanenin genelde iletişim sorunları bulunmamaktadır. Kullanıcılar da, kütüphaneyi, gidilmesi ya da uğranılması gereken rahat bir yer olarak anımsamalıdır (Mathews, 1983: 56).

Birbirlerinden farklı nitelikteki işlevleri bünyesinde toplayan kütüphane kurumunda, çalışanlarla işbirliği ve amaç birliği içinde bulunan yöneticilerin iyi bir iç iletişime sahip olduğu söylenebilir.

Motivasyon

Bir kuruluşun etkin olarak hizmet vermesinde, üzerinde durulması gereken önemli noktalardan biri de çalışanların yönlendirilmesi ve çalışma isteklerinin uyandırılmasıdır.

Bir örgütte iş görenlerde yalnızca çalışma gücünün bulunması yeterli değildir. Aynı zamanda çalışma arzusu da bulunmalıdır.

Personelin çalışma arzusuna kavuşması, yönetimin, personel çıkarları ve gereksinimleriyle örgütün hedeflerinin bir bütün olarak dengelenmesine bağlıdır (Yalçın, 1991: 19). Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri bilmek gerekir. Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene "motivasyon", "davranış güdüsü" denir (Yalçın, 1991: 204). İşgören-iş ilişkileri ile çalışanı güdüleyici etkenler göz önüne alınarak bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlardan Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi", Herzberg'in "iki faktör" kuramı, Argyris'in "olgun insan" kuramı ve McGregor'un "y" kuramının çağdaş yönetim yapısında önemli yer bulunmaktadır (Baysal, 1982: 13).

İş görenlerin tümünü aynı davranış biçimleri içinde ele almak mümkün değildir. Herhangi bir etkiden kimin hangi tepkiyi göstereceği önceden kestirilemez. Ancak insan davranışlarının yöneldiği belirli hedefler vardır. Bu hedefler gereksinimlerle ilgilidir.

Motivasyon teorileri arasında en çok ilgi duyulanı Maslow'un insanları genel olarak ele alan "ihtiyaçlar hiyerarşisi" kuramıdır. Bu kuramla insanların ihtiyaçlarının çeşitli olduğu ve bunların herbirinin kişileri değişik düzeyde etkilediği varsayımına dayanmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi, alt kademelerden üst kademelere doğru sırasıyla, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacıdır.

Bu kuramda iki varsayım vardır. Bunlardan birincisi, kişinin sahip olduğu belirli "ihtiyaçlar"ı gidermeye yönelik olduğudur. Buna bağlı olarak gereksinimler, davranışı belirleyen önemli bir faktördür (Koçel, 1982: 306). Kuramın ikinci varsayımı, "ihtiyaçların sırası" ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli önem sırası temelinde "ihtiyaçlar hiyerarşisi"ne sahiptir. Alt kademede bulunan "ihtiyaçlar" giderilmeden, üst kademelikler kişiyi davranışa geçiremez (Koçel, 1982: 306).

Bir yöneticinin başarısı, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmasına; bilgi, güç ve yeteneklerini bu doğrultuda harcamasına bağlıdır. Dilimizde "güdüleme" kavramı ile de açıklanan "motivasyon", "kişilerin belirli bir amaç davranmaları" biçiminde de tanımlanabilir (Koçel, 1982: 301).

Klasik örgütsel yapılarda, insan, makina gibi görülmekte, onun çalışmalarını sınırlayan olumsuzluklar; yalnızca yorgunluk, hastalık vb. fizyolojik etkenlerle sınırlı kalmaktadır.

Çağdaş yönetim yapısında insan faktörü, psiko-sosyal ve duygusal yönü ile bir bütün olarak ele alınmaktadır (Tosun, 1977: 39). İnsan yaşamında, fizyolojik gereksinimler birinci derecede rol oynasa da, karşılanması daha güç olan sosyolojik ve psikolojik gereksinimler de önem taşımaktadır.

McGregor tarafından formüle edilen "x teorisi" ve "y teorisi" olarak adlandırılan teoriler birbirine zıt olan iki ayrı görüşü içermektedir. "X teorisi" şu varsayımları içermektedir (Koçel, 1982: 364):

Genel olarak insan çalışmayı sevmez ve işten kaçmaya çalışır, sorumluluk yüklenmek istemez. Bu gibi özelliklerden dolayı onlar zorlanmalı, yakından denetlenmeli ve gereğinde cezalandırılmalı. Buna karşılık "y teorisi" bu görüşün ersi olan varsayımları içermektedir. Kişiyi olduğu gibi ele alan ve sabit olarak kabul eden geleneksel görüşün tersine, çağdaş yönetim görüşüne uygun maddeleri kapsamaktadır.

Baysal (1987: 123)'a göre ise,

- İnsanın doğal yapısı, örgütün hedeflerine karşı ve pasif değildir.
- Yönetim, işletme unsurlarını ekonomik bir biçimde örgütlenmekle sorumludur.
- Motivasyon, sorumluluk duygusu ve gelişim potansiyeli insanlarda vardır. Varolan bu sosyal özellikleri geliştirmek ve yenilemek yönetiminin işidir.
- Uygun koşullar altında, kişi, potansiyelini geliştirir ve daha çok sorumluluk yüklenmeye çalışır. Bu bağlamda bireyin çabalarını işletme hedeflerine uyarlama, engelleri kaldırma, fırsat yaratma, potansiyeli işler hale getirme ve gelişmeleri özendirme yönetimde sağlanmalıdır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan kişi davranışlarını, ayrıca günümüzdeki gelişme ve değişmelerin de etkileyeceği bir gerçektir. Teknolojik gelişmeler, özellikle sözkonusu olan bilgi hizmetleri alanına geniş boyutta yeni ola-

naklar sunmasına karşın, kimi olumsuzlukları da beraberinde getirdiği görülmektedir. İş doyumsuzluğu, bilgisayar destekli çalışmadan duyulan yeterince performans gösterememe, işe yaramama ya da yeterince kuruma etkinlik sağlayamama gibi endişeler güven duygusunu sarsmakta, ruhsal çöküntülere neden olmaktadır. Ayrıca kütüphane ya da bilgi merkezleri, geleneksel kütüphane hizmeti yanında, günün koşullarına ve günün kullanıcılarına uygun hizmetleri de geliştirmek zorundadırlar. Teknolojik gelişme sonucu, çalışanın fiziksel olarak iş yükü hafiflese bile, zihinsel olarak sorumlulukları ve hizmet boyutları genişlemektedir. Örneğin, bilgisayara dayalı olarak kullanıcı hizmetlerinin sorumluluğunu taşıyan bir kütüphanecinin, yalnızca alanındaki teknik bilgi ve deneyimlere sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda, kendisine başvuran kullanıcısının alanı ile ilgili bilimsel bilgiyi tanımlayacak kavramları, veri tabanları ve özellikleri gibi çağdaş bilgi hizmeti vermek için gerekli olan bilgileri de edinmek zorundadır (Bossme- yer, 1980: 117;18). Bu bağlamda, bilgi hizmetlerinde çalışan tüm işgörenlerin sorumluluk ve ilişkileri yeniden ele alınarak, yeni koşullara göre güncelleştirilmelidir.

Yöneticilerce, çalışmanı teşvik etmek amacıyla sürdürülen çabaların tümüne "motivasyon süreci" denir (Türko, 1973: 74).

Günümüzde kütüphane vb. bilgi ile ilgili alanlarda çalışanlar iyi bir motivasyon süreci içinde bulunmalıdır. İyi bir motivasyon süreci şu nitelikleri içermelidir (Mathews, 1983: 58):

- Kütüphanede çalışanların tümüne kurumun amaç ve hedefi anlatılmalıdır.
- Yönetici, çalışanların duygu, düşünce ve hislerini anlamalı, onları iyi tanımalı, yaklaşımları dostane olmalıdır.
- İyi bir iç iletişim kütüphanenin birinci önemli hedefidir. Kütüphane çalışanları arasındaki ilişkiler ve görevler tanımlanmalıdır.
- İşbirliğini esas alan ilkeler benimsenmelidir.
- Güç durumunda olan, sorunu olanlar belirlenmeli ve yardım edilmelidir.
- Çalışanlar ortak karar verme sürecine katılmalıdır.
- Başarıyla yapılan işler için ödüller verilmelidir.
- Personel, gereğinde ve anında uyarılmalıdır. Örneğin; kullanıcı ile aralarında geçen tatsız bir olay sonunda, benzer olayların tekrarlanmaması amacıyla çalışanla tartışılmalı, durum değerlendirilmesi yapılmalıdır. İyi bir uyarı şu içeriklerle olmalıdır.
 - a) Zamanlama iyi yapılmalı (örneğin kişinin morali bozuka beklenmeli).
 - b) Uyarı, öğüt verme biçiminde değil, bilgi paylaşımı biçiminde olmalıdır.
 - c) Kişi üzerinde değil, yapılan iş üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Yöneticiler, çoğu kez sadece eleştirilerini dile getirirler. Oysa, insanların çoğu iltifatlar karşısında daha olumlu tepki verirler. Aynı şekilde çalışan, kendisine önem verildiğini hissetmek ister.

Çağdaş yönetim yapısında, işgörenlere insancıl davranılmamasının düşük morale, verimsizliğe, işe karşı ilgisizliğe ve kargaşaya neden olduğu ileri sürülmektedir. Beşeri ilişkiler modelinde amaç, çalışanlara genel olarak işlerinde yararlı ve değer taşıyan kişiler oldukları hissini vermektir. Aynı zamanda, onlara kararlara katılma olanakları sağlanarak otoriteye karşı tepki ve direnişlerinin ortadan kalkması amacı da güdülmektedir. Yöneticiliğin sadece talimat vermek ya da çalışanlarla işbirliği etmek olmadığı, aynı zamanda örgütün tüm kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak ve iyi bir iş ortamı hazırlamak olduğu anlaşılmaktadır.

Bilgi hizmetleri alanında teknolojinin büyük ilerlemeler kaydettiği çağımızda, bu alanda işgörenin verim ve etkinliği için, herşeyden önce, çalışanların kurum içindeki iletişimi ve motivasyonuna önem verilmelidir.

Kısaca, iletişim, bir örgütte çalışan tüm iş görenlerin sorumluluğudur. Kütüphane kurumunda iç iletişim ve motivasyon kanallarının açılması için yapılan çalışmalar, kütüphaneci ile üst yönetim, kütüphaneciyle personeli, kütüphane kullanıcısı ve toplum arasındaki iletişim sürecinin temelidir.

Kendileri motive olmuş olan yöneticilerin, geleceğin en iyi motive edicileri olacağından kuşku duyulmamalıdır.

Kaynakça

- Baysel, Ayşe Can. (1982). *Davranış bilimleri I-II*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- (1993). *Çalışma yaşamında insan*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Baysal, Jale. (1982). *Kütüphanecilik alanında yeni kavramlar araçlar yöntemler*. İstanbul: İ.Ü. Edebiyat Fakültesi.
- Bossmeyer, Christine. (1980). "Der Einfluss neuer Techniken auf den Arbeitsplatz in der Bibliothek: Organisatorische Auswirkungen" *ZFBB*, 32 (Sonderheft), 109-118.
- Çakın, İrfan. (1988). "Kütüphane türlerine ilişkin derslerde teori-uygulama ilişkisi" *Türkiye'de Kütüphane Alanında Teori ile Uygulama İlişkisi Sempozyumu 7-8 Mayıs 1987* içinde (129-138). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Davis, Keith. (1982). *İşletmelerde insan davranışı*. çev: Kemal Tosun. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Koçel, Tamer. (1982). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Mathews, Anne. (1983). *Communicate ! a librarian's guide to interpersonal relation*. Chicago: American Library Association.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (t,y). *Örgütlerde haberleşme düzeni*. Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Tosun, Kemal. (1977). *İşletme yönetimi c. 1*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Türko, Metin. (1973). *Bilimsel yönetim açısından motivasyon*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Üstün, Ayşe. (1994). "Teknolojik gelişmelerin kütüphane ve bilgi merkezlerine etkisi (yasalar açısından bir yaklaşım)", *Türk Kütüphaneciliği* 8 (3): 217-229.
- Yalçın, Selçuk. (1991). *Personel yönetimi*. 4. bs. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.