

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Αρχειονομίας Βιβλιοθηκονομίας

Ανθή Ε. Κατσιρίκου

*Το Management των Βιβλιοθηκών και η
επίδραση του Ανθρώπινου Παράγοντα.*

*Πώς αυτό διαμορφώνεται στην Ελληνική
Πραγματικότητα*

Διδακτορική Διατριβή
Επιβλέπων: Καθηγητής Γ. Δ. Μπώκος

Κέρκυρα, 2008

Ευχαριστίες

Από τη θέση αυτή θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους που με συνέδραμαν στο έργο αυτό και πρώτο απ' όλους τον Καθηγητή μου επιβλέποντα κ. Γ. Μπώκο, ο οποίος με στήριξε όλα αυτά τα χρόνια τόσο πνευματικά όσο και ηθικά, μου δίδαξε τον τρόπο σκέψης και μου άνοιξε νέους δρόμους.

Κατόπιν θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αλλά και της επταμελούς Εξεταστικής επιτροπής κκ Θ. Γ. Παππά, Β. Χρυσικόπουλο, Σπ. Ασωνίτη, Ν. Κανελλόπουλο, Θ. Χατζηπαντελή, Ι. Κόκκωνα για τις εποικοδομητικές τους παρατηρήσεις.

Οι συνάδελφοι μου στη Βιβλιοθήκη του Πολυτεχνείου Κρήτης, συνέβαλαν στη προσπάθεια μου, άλλοτε βοηθώντας στην εξεύρεση της βιβλιογραφίας και άλλοτε με την ενθάρρυνση και την εμπύχωση τους.

Το ίδιο ευχαριστώ τους συναδέλφους στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Πειραιά, στο Ιόνιο Πανεπιστήμιο, είτε στη Γραμματεία ή στη Βιβλιοθήκη για την υποστήριξη που μου παρείχαν.

Τέλος, δεν θα ήθελα να παραλείψω το οικείο μου περιβάλλον που πίστεψε στη προσπάθεια μου και υπέστη όλες τις «συνέπειες»...

Ευχαριστώ από καρδιάς όλους.

Του Πατέρα που τόσο το περίμενε,

Του Γιάννη Πέτρου που πρώτος το εμπνεύστηκε.

Περιεχόμενα

Κατάλογος γραφημάτων	iv
Κατάλογος πινάκων	v
Κατάλογος διαγραμμάτων	v
Περίληψη	vi
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1: Τοποθέτηση του θέματος	25
Κεφάλαιο 2: Η Ταυτότητα των Βιβλιοθηκών σήμερα. Νέοι Ρόλοι και Δεξιότητες των Βιβλιοθηκονόμων	32
2.1. Η Εικόνα της Βιβλιοθήκης του μέλλοντος	34
2.2. Νέοι Τομείς Δραστηριότητας των Βιβλιοθηκών	40
2.3. Σκιαγράφηση του Νέου Βιβλιοθηκονόμου	76
2.4. Οι Δεξιότητες των Βιβλιοθηκονόμων	79
Συμπέρασμα	85
Κεφάλαιο 3: Σύγχρονες θεωρήσεις της Οργάνωσης και Διοίκησης στις Βιβλιοθήκες.	89
3.1 Εισαγωγή	90
3.2 Η Καινοτομία και οι μέθοδοί της ως διάυλος ανανέωσης και βελτίωσης υπηρεσιών και διαδικασιών	95
3.3 Ο Οργανισμός Μάθησης ως φορέας καινοτομίας και εργαλείο της διαχείρισης της μεταβολής	113
3.4 Η συμβολή της Διαχείρισης της γνώσης στα οργανωτικά θέματα των βιβλιοθηκών και των συνεργασιών τους	119
3.5 Η Ιδεατή Οργάνωση ως εργαλείο ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας	125
3.6 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Οργάνωση της Εργασίας σε Ομάδες	134
Συμπέρασμα	144
Κεφάλαιο 4: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην περίοδο των αλλαγών: Διαπιστώσεις της Ελληνικής Πραγματικότητας	149
4.1 Η διαδικασία της έρευνας	150
4.2 Ταυτότητα των ερωτηθέντων	156
4.3 Παρουσίαση των Ευρημάτων	158
Συμπέρασμα	189
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα, Προτάσεις	192

5.1 Εισαγωγή	193
5.2 Ο ρόμβος της μεταβολής	197
5.3 Άνθρωποι	200
5.4 Οργανισμός	204
5.5. Διαδικασίες: Βέλτιστες Πρακτικές με Ανάλυση Αξίας	209
5.6 Επικοινωνία: Το προτεινόμενο μοντέλο ιδεατής οργάνωσης	211
5.7 Παραδείγματα ιδεατής οργάνωσης και διαχείρισης της γνώσης	219
5.8 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	221
Παράρτημα	223
Βιβλιογραφία	227

Κατάλογος γραφημάτων

Αριθμός	Τίτλος	Σελίδα
1	Ιδιότητα των ερωτηθέντων	156
2	Ο προϊστάμενος είναι βιβλιοθηκονόμος	157
3	Είδος βιβλιοθήκης	157
4	Οι μεταβολές στην εργασία μετά την τεχνολογία	159
5	Νέες δεξιότητες	160
6	Προτάσεις αλλαγών στις υπηρεσίες	164
7	Αποφάσεις για αλλαγές στις υπηρεσίες	164
8	Προτάσεις οργανωτικών αλλαγών	166
9	Αποφάσεις για τις οργανωτικές αλλαγές	167
10	Προσαρμογή στις νέες συνθήκες	174
11	Συνειδητοποίηση	176
12	Συναισθήματα των εργαζομένων στις αλλαγές	180
13	Η φύση της εργασίας μετά τις αλλαγές	181
14	Πληροφόρηση των βιβλιοθηκονόμων	185
15	Οργάνωση της εργασίας:	188

Κατάλογος πινάκων

Αριθμός	Τίτλος	Σελίδα
1	Ιδιότητα των ερωτηθέντων	158
2	Μεταβολές στην εργασία από την τεχνολογία	159
3	Απαιτήσεις της τεχνολογίας σε νέες δεξιότητες	161
4	Οι Αλλαγές στις υπηρεσίες	165
5	Οι Αλλαγές στην οργάνωση	167
6	Οι αλλαγές στις υπηρεσίες προτάθηκαν	168
7	Οι αλλαγές αποφασίστηκαν	169
8	Οι οργανωτικές αλλαγές προτάθηκαν	169
9	Οι οργανωσιακές αλλαγές αποφασίστηκαν	170
10	Η προσαρμογή του προσωπικού	175
11	Συνειδητοποίηση	176
12	Οι αλλαγές φέρουν στο προσωπικό	180
13	Μετά τις αλλαγές κάθε μέλος του προσωπικού	182
14	Το προσωπικό της βιβλιοθήκης πληροφορείται	185
15	Η οργάνωση της εργασίας	188

Κατάλογος διαγραμμάτων

Αριθμός	Τίτλος	Σελίδα
1	Ο ρόμβος της μεταβολής	198
2	Το δίκτυο της γνώσης	208
3	Ιδεατό Εργασιακό Περιβάλλον	214

Εισαγωγή

Εισαγωγή

Χαρακτηριστικό της εποχής μας, της κοινωνίας των πληροφοριών, είναι ότι η γνώση είναι μια ζωτική πηγή και η πληροφορία η πιο σημαντική πρώτη της ύλη¹. Ό,τι θεωρείται ιδιαίτερης σημασίας για τις Βιβλιοθήκες, αλλά και πριν από αυτές, για τα συστήματα μετάδοσης της γνώσης και της πληροφορίας, είναι η ευρύτητα και η σύνθεση των κατηγοριών της γνώσης, η ταχύτητα πρόσβασης και ανάκτησης της γνώσης και η ανασύνθεση της σε νέα γνώση², η ταχύτητα δημοσίευσης, η ποικιλία και η πληθώρα των πηγών της γνώσης και της πληροφορίας³, η ικανότητα πρόσβασης στο πλήθος των πηγών αυτών, άρα

¹ Ο Herman (2001), σ.388, αναφέρει σχετικά: «η πληροφορία είναι προϊόν, συλλογές από δεδομένα ή άλλες παρατηρήσεις είναι πρώτες ύλες. Ο συνδυασμός τους, με την έμπνευση και την αιτίαση του ερευνητή προκαλεί τις εκδόσεις. Αυτά τα προϊόντα με τη σειρά τους αποτελούν τη πρώτη ύλη για ένα άλλο κύκλο ερευνητικής διαδικασίας. Σε κάθε κύκλο εξάγεται κάποια πρόσθετη νέα γνώση.»

² Βλ. Ruynden (1998), σ.14, όπου δίνει έμφαση στην σημασία της γνώσης για την κοινωνία, σε κάθε της εκδήλωση, για να καταλήξει στον ρόλο και την μεγάλη σημασία που έχουν οι Βιβλιοθήκες για τη δημιουργία και παροχή γνώσης και σήμερα. Ενώ ο Abbot (1998), στην σ.437, δίνει μian άλλη διάσταση στο θέμα, όταν γράφει «Είναι εμφανές ότι η μεγαλύτερη πολιτισμική δύναμη που επηρεάζει την Βιβλιοθηκονομία είναι μια εσωτερική διανοητική αλλαγή, η παραγωγή νέων μορφών γνώσης. Ο αγώνας μεταξύ έντυπου και εικόνας είναι ταξικός αγώνας, διότι η έντυπη κουλτούρα θα γίνει η κουλτούρα της ελίτ, όπως και η έντυπη εκπαίδευση (με τις φιλοσοφικές αντιδικίες και τις σύνθετες αιτιάσεις που δεν μπορούν να εκπέσουν σε εικόνες) θα γίνει ξανά η εκπαίδευση των ελίτ. Τούτο σημαίνει ότι η βιβλιοθηκονομική νοοτροπία σχετικά με τα νέα μέσα θα εμπλακεί αποφασιστικά με τους μελλοντικούς ταξικούς συμμάχους, που διαδοχικά θα επηρεάσουν την ισχύ της, ως νόμιμου προμηθευτή της πρόσβασης στις πολιτισμικές πηγές και κατ' επέκταση [θα επηρεάσουν] την συνεχή πρόσβαση στα δημόσια χρήματα.»

³ Εκτενή επίσης αναφορά στο θέμα βλ. στο Μώκος (2001) με επεξηγήσεις στις ποιοτικές διαφορές των δύο όρων, καθώς και τις μεταλλάξεις των δεδομένων σε πληροφορία και της τελευταίας σε γνώση. Μεταξύ των άλλων περί γνώσης αναφέρει «Γνώση ... θεωρείται το αποτέλεσμα της συνειδητής προσπάθειας του ανθρώπου να διαμορφώσει μια κατά το δυνατό ολοκληρωμένη αντίληψη για το περιβάλλον του.. Περιβάλλον, σ' αυτή τη συνάφεια, σημαίνει οτιδήποτε ευρίσκεται απέναντι και γύρω από τη συνείδηση που επιχειρεί τη γνωστική προσέγγιση. Το αποτέλεσμα αυτής της γνωστικής προσπάθειας, η Γνώση, μπορεί να είναι τυπικό, αποτέλεσμα δηλαδή του έργου οργανωμένων συστημάτων παραγωγής και μετάδοσης της γνώσης, ή άτυπο. Μπορεί επίσης να είναι κοινοποιήσιμο και προσιτό στο ευρύ κοινό ή ελεγχόμενης πρόσβασης και προορισμένο για ένα ειδικό και περιορισμένο κοινό.» Επίσης βλ. στον ίδιο, διάγραμμα στη σ.26 για τη γνωστική διαδικασία. Η ανάλυση είναι χρήσιμη για την οροθέτηση των εννοιών και τον συνακόλουθο ορισμό του περιεχομένου τους και του ειδικού τους βάρους που υπαγορεύει και το είδος των υπηρεσιών. Βλ. Crawford και Gorman (1995), σ.4 κ.ε. που αναφέρονται στα τέσσερα καλά του νου, που είναι η πληροφορία, η γνώση, η κατανόηση και η σοφία. Δεν είναι ισότιμα, αλλά σε μια αύξουσα κλίμακα αξιών, η πληροφορία έχει την μικρότερη αξία και η σοφία την μεγαλύτερη... η πληροφορία μπορεί περαιτέρω να υποδιαιρεθεί στα δεδομένα (data), γεγονότα και ακατέργαστα υλικά που μπορούν να εξελιχθούν σε χρήσιμη πληροφορία και στην πληροφορία (information), επεξεργασμένα και χρήσιμα δεδομένα... Κάθε ένα μπορεί να υπάρχει ανεξάρτητα, δηλαδή δεν απαιτείται ο ανθρώπινος νους να παράσχει ερμηνείες, άρα είναι πρόσφορο υλικό για επεξεργασία και μετάδοση με την χρήση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας. Όσο ανεβάνουμε την κλίμακα αξιών που προαναφέρθηκε, ο νους γίνεται ζωτικός, ενώ ο ρόλος των υπολογιστών μειώνεται. Η γνώση μπορεί να οριστεί σαν την πληροφορία που μετατρέπεται σε έννοιες. Μπορεί να καταγραφεί και να μεταδοθεί, αλλά δεν είναι ο υπολογιστής το ιδεώδες μέσον...». Βλ. επίσης και Herman (2001), σ.388, και στη Drabenstott (1994), σ.158 τον

και η αναγκαία προτεραία οργάνωση και αξιολόγησή τους και η πολλαπλή εξερεύνηση και ο εντοπισμός τους. Η φάση την οποία οι Βιβλιοθήκες διανύουν σήμερα είναι εκείνη που χαρακτηρίζεται από την ενοποίηση και την συνεργασία δια της τεχνολογίας. Ενοποίηση και συνεργασία σε επίπεδο πηγών αλλά και λειτουργιών. Σε τούτο βοηθά σημαντικά η δημιουργία, η καθιέρωση και η χρήση των προτύπων. Δια της τεχνολογίας, εννοούμε δηλαδή τη χρήση των υπολογιστών και των συνοδευτικών μηχανών, των δικτύων και των τηλεπικοινωνιών, των προγραμμάτων και των λογισμικών εφαρμογών.

Εμφανίζεται ένα πλέγμα σχέσεων που καθορίζονται, αν όχι περιορίζονται και από το κόστος. Συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία η πίεση που ασκείται στις Βιβλιοθήκες, αλλά και στα ίδια τα Πανεπιστήμια ή τους άλλους οργανισμούς παραγωγής γνώσης και πληροφορίας να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα, χωρίς ωστόσο τούτο να αποβεί εις βάρος της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους στην έρευνα και τη διδασκαλία. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν επομένως τις Βιβλιοθήκες σε διλήμματα που κύριο έναυσμα είχαν την αντιμετώπιση του λειτουργικού κόστους και του κόστους της πρόσβασης στις πηγές. Το ερώτημα που αναδύθηκε ήταν: πώς οι Βιβλιοθήκες θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στους σύνθετους ρόλους τους, να ικανοποιήσουν το αναγνωστικό κοινό, να αναπτύξουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα στο έργο τους, χωρίς ανάλογη

Galvin (1990) και τον Schuman (1990) που προβληματίζονται με την έκρηξη της πληροφορίας και προειδοποιούν, ο μὲν πρώτος ότι «βρισκόμαστε μπροστά σε ένα σοβαρό κίνδυνο να γίνουμε κοινωνία πλούσια σε δεδομένα και φτωχή σε πληροφορία», ο δε δεύτερος ότι «το απλό γεγονός ότι υπάρχουν περισσότερα δεδομένα διαθέσιμα, δεν σημαίνει ότι οι άνθρωποι είτε θέλουμε είτε μπορούμε να τα χρησιμοποιήσουμε με τρόπο που να εξυπηρετεί ένα σκοπό.» Στην παρούσα εργασία και επειδή οι Βιβλιοθήκες ικανοποιούν την ανάγκη για πληροφόρηση, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν και γνώση, χρησιμοποιούνται και οι δύο όροι. Επίσης, ενδιαφέρονσα είναι η άποψη του Simms (1996) περί πληροφορίας, ο οποίος αποπειράται να της προσδώσει «φυσικά» χαρακτηριστικά «Η θεμελιώδης φύση της πληροφορίας: 1. Αφηρημένη έννοια, 2. Χωρίς βάρος, 3. Δεν καταλαμβάνει χώρο, 4. Μπορεί να παρατηρηθεί μόνο από το έργο που προκαλεί, 5. μπορεί να οριστεί ως εκείνο το φαινόμενο που προκαλεί την συμπεριφορά ενός ζώντος συστήματος, 6. μπορεί να μετρηθεί ή να υπολογιστεί βάσει του έργου που προκαλεί, 7. είναι εφήμερη εκτός από τις καινοτόμες εκείνες ενέργειες των ανθρώπων να την αποθηκεύουν σε μεταφέρσιμα μέσα και να την μεταφέρουν σε ολοένα αυξανόμενες αποστάσεις.» Η περιγραφή του Simms δίνει την πληροφορία με την ευρεία της έννοια, το εργαλείο που οδηγεί σε κέρδη, οφέλη, αποφάσεις κλπ. Οι Murr και Williams (1987) στη σ.18, αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «Η Γνώση κερδίζεται όταν γίνεται επεξεργασία της πληροφορίας, με τη χρήση κανόνων και ελέγχων και παρουσιάζεται σε κείμενο.»

αύξηση του κόστους. Πώς δηλαδή, χωρίς να αυξήσουν τους προϋπολογισμούς τους, να συνεχίζουν να εκπληρώνουν τελικώς την αποστολή τους⁴.

Οι τεχνολογίες είναι το μέσον με το οποίο διενεργούνται οι αλλαγές στο χώρο των βιβλιοθηκών. Τα κίνητρα ανάπτυξης και εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στις Βιβλιοθήκες είναι η εύκολη και ταχεία πρόσβαση των χρηστών στις πηγές και η άνετη διεκπεραίωση του έργου των βιβλιοθηκονόμων⁵. Αυτή είναι η εξήγηση που αφορά την καθημερινότητα των βιβλιοθηκών. Αν όμως αναζητήσει κανείς τις αιτίες, θα οδηγηθεί στην ανάγκη της όσο το δυνατόν ευρύτερης και ταχύτερης διάδοσης όσο το δυνατόν περισσότερης γνώσης και πληροφορίας⁶ με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Δηλαδή την ανάγκη υπέρβασης χρόνου, χώρου, χωρητικότητας και δυναμισμού μέσου αποθήκευσης⁷. Η βιβλιογραφία είναι εκτενής και

⁴ Για την αποστολή και τους στόχους των βιβλιοθηκών βλ. Bundy (1999) που σταχυολογεί δηλώσεις από τις ιστοσελίδες διαφόρων πανεπιστημίων από όλες τις ηπείρους, για να καταλήξει: «η μεταβολή αφορά όλους μας, στις βιβλιοθήκες και στον ευρύτερο κόσμο. Ασχολούμαστε με νέους τρόπους σε ότι κάνουμε, ενσωματώνοντας ή επιβάλλοντας τη τεχνολογία σε κάθε όψη των βιβλιοθηκών και των υπηρεσιών τους, μαζί με αυτήν δε και τη ψυχολογική βεβαιότητα ότι μια τέτοια ορμητική μεταβολή έρχεται σε όλους μας. Αλλά η μεταβολή αφορά τις διαδικασίες, πρόκειται για ένα συνεχιζόμενο γεγονός, δεν είναι η καρδιά των πράξεων μας. Επομένως, αν πρόκειται να επιβιώσουμε και να προκόψουμε σε μια τέτοια περίοδο, χρειάζεται να διακρίνουμε μεταξύ της διαδικασίας της μεταβολής από τη μια και της σημασίας και των αξιών για ότι κάνουμε από την άλλη. Θα έχουμε νέες βιβλιοθήκες και πολλά από τα προγράμματα μας και τις υπηρεσίες μας θα είναι νέα και διαφορετικά από ότι έχουμε γνωρίσει, αλλά η αποστολή παραμένει, το ίδιο και οι αξίες που επιβεβαιώνουν ότι η αποστολή παραμένει η ίδια.»

⁵ Βλ. και στον Barker (1994) στη σ.224.

⁶ Για μια περιγραφή της πραγματικότητας αυτής, βλ. Rydberg –Cox κα (2000), στη σ.3 όπου αναφέρεται μεταξύ άλλων στα πλεονεκτήματα της ψηφιακής βιβλιοθήκης Perseus: «εκτείνονται πέραν των πρακτικών θεμάτων όπως η παρουσίαση, η καταλογογράφηση και η ευρετηρίαση των τεκμηρίων για τους τελικούς χρήστες. Επειδή το σύστημα αυτό αποσπά τα μεταδεδομένα από το κείμενο, δυνάμεθα να αναπτύξουμε εργαλεία για γλωσσολογική ανάλυση, διαχείριση γνώσης και απόκτηση πληροφορίας εντός της ψηφιακής βιβλιοθήκης, επιτρέποντας έτσι στους χρήστες να επεξεργάζονται τα τεκμήρια με τρόπους που δεν είναι εφικτοί εκτός ψηφιακού περιβάλλοντος. Τα εργαλεία είναι περίπλοκα και επιτρέπουν την αναζήτηση στο πλήρες κείμενο, τη δημιουργία ενεργών συνδέσεων μεταξύ των τεκμηρίων του συστήματος, την απόσπαση τοπωνυμίων και την αυτόματη δημιουργία χαρτών, την ανακάλυψη ημερομηνιών και τη δυναμική παρουσίαση χρονολογιών, την αυτόματη πλήρη αναζήτηση, την ανακάλυψη συνυπαρχόντων προτύπων λέξεων, καθώς και συνδέσεις στην μορφολογική ανάλυση.»

⁷ Βλ. στον Neal (2000) που αναπτύσσει τα πλεονεκτήματα της ψηφιακής τεχνολογίας και τη δυναμική των επικοινωνιακών συστημάτων που καλούνται οι βιβλιοθήκες να εκμεταλλευτούν: 1. Προσβασιμότητα: η υπέρβαση του περιορισμού του χώρου, 2. Διαθεσιμότητα: η ικανότητα υπέρβασης του χρόνου, 3. Ικανότητα έρευνας: η αναζήτηση μιας εργασίας με νέους τρόπους, 4. Κυκλοφορία: η παροχή της πληροφορίας σε πιο έγκαιρο χρόνο, 5. Ικανότητα διερεύνησης: η τοποθέτηση ερωτημάτων που δεν θα μπορούσαν να διατυπωθούν σε έντυπο κείμενο, 6. Δυναμισμός: η ρευστότητα της παρουσίας και η ικανότητα επανασηματοποίησης της πληροφορίας, 7. Ικανότητα εφαρμογής της έρευνας σε πολλαπλούς τομείς και εξερεύνηση νέων προσεγγίσεων στο θέμα, 8. Συνεργατική φύση: η ενσωμάτωση μιας συζήτησης και διαμάχης μεταξύ επιστημόνων και φοιτητών στη χρήση της εργασίας, 9. Ικανότητα ενοποίησης κειμένου, εικόνας, ήχου και βίντεο, 10. Ικανότητα χρήσης του

αντιμετωπίζει το θέμα από διάφορες πλευρές, ξεδιπλώνοντας όλες του τις πτυχές⁸. Αρκετά νωρίς οι συγγραφείς προείπαν την συνένωση κειμένου, εικόνας και ήχου, κινούμενης εικόνας και πολυμέσων σε ένα ενιαίο αρχείο, την ενοποίηση συλλογών βιβλιοθηκών, μουσείων, μουσικών και κινηματογραφικών αρχείων, τη χρήση υλικού που δεν ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθεί πλήρως και να αξιοποιηθεί χωρίς τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό, όπως τα γεωγραφικά πληροφοριακά συστήματα, τα fractals κ.α.⁹

Ένα άλλο σημείο που έχει σημασία εδώ για την στάση και τον τρόπο σκέψης και δράσης συγγραφέων, χρηστών άρα και ενδιάμεσων φορέων όπως οι Βιβλιοθηκονόμοι, είναι η ταχύτητα με την οποία η γνώση αλλάζει και εξελίσσεται. Σε τούτο συμβάλλει και η ταχύτητα της δημοσιοποίησής της, αλλά έτσι οι εκδόσεις έχουν το χαρακτήρα του πρόσκαιρου ή καλύτερα του επίκαιρου, ενώ το περιεχόμενό τους μεταβάλλεται σε σύντομο χρόνο. Και

υπερκειμένου για την σύνδεση μιας λέξης με σχετικό υλικό, 11. Αλληλεπίδραση: η ικανότητα του χρήστη όχι μόνο για ανάγνωση της εργασίας, αλλά για χρήση του κειμένου και της εικόνας με δημιουργικούς τρόπους, 12. Διαδικασίες ποιότητας: η ικανότητα του υπολογιστή να εφαρμόζει τα ίδια καθήκοντα επανειλημμένα με υψηλή ακρίβεια και αποδοτικότητα, 13. Παρουσίαση αντικειμένων σε διάφορες διαστάσεις και σχέσεις και εύκολη πλοήγηση στα αρχεία της πληροφορίας, 14. Σχεδόν απεριόριστη χωρητικότητα του υπολογιστή να αποθηκεύει και να εμφανίζει ογκώδεις τόμους πληροφορίας χωρίς περιορισμούς φυσικής μορφής.»

⁸ Βλ. Lancaster κ.α. (1979) και Govan (1991) σ.24 όπου απαριθμεί τις τεχνολογίες που έχουν εισαχθεί στην Βιβλιοθήκη και Hallman (1990), σ.204, για την επίδραση της τεχνολογικής αλλαγής στην κοινωνική μεταβολή, την επιρροή της υλικής κουλτούρας στην μη υλική, δηλαδή στις διαδικασίες, στις μεθόδους και στις οργανωτικές δομές. Επίσης Blair (1992), σ.75, για τις νέες τεχνολογίες που τελευταία χρησιμοποιούνται στην καθημερινότητα των Βιβλιοθηκών και ειδικά για τα Ανοιχτά υπολογιστικά συστήματα και Peters (1993), σ.250 και 252, για τους στόχους και τις αλλαγές στις υπηρεσίες μέσω της τεχνολογίας. Ο Penniman (1993) στις σ.5-6, συνδέει τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα με το προσωπικό των Βιβλιοθηκών, συγκρίνοντας την διευκόλυνση που παρέχουν με εκείνη των παλαιότερων, για να τονίσει την πρόκληση που παρουσιάζεται στους επαγγελματίες του χώρου με τις τεχνολογικές εξελίξεις, αφού οι Βιβλιοθήκες περισσότερο από ποτέ είναι σε θέση να εστιάσουν τις υπηρεσίες τους στο περιεχόμενο και να δημιουργήσουν ένα «σύστημα παράδοσης της πληροφορίας προσανατολισμένο στον άνθρωπο το οποίο προϋποθέτει όχι τη τεχνογνωσία αλλά την στρατηγική.» Για τις χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες βλ. επίσης Barker (1994), σ.224.

⁹ Βλ. King (1991), σ.71, όπου πολύ παραστατικά παρουσιάζει την μη γραπτή πληροφορία: «Ο συνδυασμός των δικτύων με την ικανότητα να διανέμουν πληροφορία που περιέχει πολυμέσα ... η διανομή επιστημονικών αποτελεσμάτων που δημιουργούνται από τη μοντελοποίηση μέσω των υπολογιστών, όπως σε βίντεο, ...η προσομοίωση των καταγίδων και των τυφώνων και η αλληλεπίδραση ατόμων και μορίων έχουν αναπαρασταθεί ως βίντεο που γραφικά και οπτικά εμφανίζουν τα υπογραμμισμένα φαινόμενα.» Επίσης βλ. Engle (1995), σ.374-375 και Garrett (1993) στη Drabenstott (1994) σ.23 «επιπρόσθετα με την πληροφορία κείμενο, τα δεδομένα που θα είναι προσβάσιμα μέσω του συστήματος ψηφιακής βιβλιοθήκης θα περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως φωτογραφίες, σχέδια, εικόνες, έργα τέχνης κλπ, αριθμητικά δεδομένα όπως πληροφορίες από δορυφόρο, κοσμολογικά δεδομένα, ψηφιοποιημένο ήχο και κινηματογραφικές εικόνες, πολυδιάστατες αναπαραστάσεις δεδομένων, όπως τα ολογράμματα και την ικανότητα να εμφανίζονται αυτά τα δεδομένα ως νέες αναπαραστάσεις, ανασυρόμενες από πολλές διαφορετικές πηγές.» Επίσης Hawkins (1993) στη Drabenstott (1994) σ.24.

καθώς η γνώση δεν σταματά, το ίδιο και η παραγωγή της και όλο και περισσότερα κείμενα παράγονται και αρχειοθετούνται σε ψηφιακή μορφή, το συνολικό ισοζύγιο των συλλογών των Βιβλιοθηκών μετακινείται σταδιακά προς το ιδεατό περιβάλλον¹⁰.

Όμως τι ακριβώς εννοείται με τον όρο Τεχνολογία; Νοείται η σύνδεση της τεχνολογικής εξέλιξης με τον Άνθρωπο ως δημιουργό, χρήστη ή αποδέκτη των τεχνολογικών επιτευγμάτων, εκείνον δηλαδή που δικαιώνει την εφεύρεση, παραγωγή και χρήση τους, αλλά που επωμίζεται και τις συνέπειες αυτών, θετικές ή αρνητικές. Οι δομές και οι λειτουργίες των οργανωτικών σχημάτων και οι ρόλοι των μελών διαφοροποιούνται, η αποστολή και το έργο των εργαζομένων προσαρμόζεται ακολουθώντας την τεχνολογική αλλαγή¹¹. Η τεχνολογία δεν είναι ανεξάρτητη από την κοινωνία στην οποία αναπτύσσεται και ευημερεί. Ίσως να ήταν δόκιμο να παρατηρήσουμε ότι ένα μεγάλο μέρος των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων βρίσκει εφαρμογή στις Βιβλιοθήκες, και όχι μόνον τούτο, αλλά ότι επιδιώκεται να εφαρμοστεί, πράγμα που σημαίνει ότι στο χώρο των Βιβλιοθηκών βρίσκεται ένα ευρύ κοινό αποδεκτών των εφαρμογών αυτών, είτε πρόκειται για εργαζόμενους, είτε για χρήστες και, ακόμη τούτο, επιβεβαιώνει ότι η πληροφορία και η γνώση είναι από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην οικονομική και παραγωγική ευρωστία¹², για

¹⁰ Βλ. Engle (1995), σ.376. Επίσης Murr και Williams (1987) όπου στις σ.20 και 21 προβλέπουν τις τέσσερις τεχνολογίες που θα επιδράσουν στο μέλλον των Βιβλιοθηκών: η τεχνητή νοημοσύνη, η γραφική απεικόνιση, τα οπτικά ψηφιακά συστήματα μαζικής αποθήκευσης και τα ψηφιακά συστήματα μεταφοράς των ντοκουμέντων. Οι από απόσταση συνεδριάσεις, η ηλεκτρονική έκδοση, η δημιουργία προσωποποιημένων πηγών, η ποικιλία του αποθηκευμένου υλικού είναι τα αποτελέσματα των τεχνολογικών επιτευγμάτων.

¹¹ Οι Allen και Williams στο *The Future of Technical Services: an administrative perspective* (*Advances in Librarianship*, 19, 1995, Academic Press) στη σ.186, όπως αναφέρεται από τον Thornton (1998) παρέχουν μια εξαιρετική περίληψη των πολλών δυναμικών, ιδιαίτερα τεχνολογικών προόδων, που επιδρούν στις βιβλιοθήκες και θα σχηματίσουν το μέλλον των λειτουργιών των τεχνολογικών υπηρεσιών, με οργανωτικές αλλαγές, αλλαγές στον καταμερισμό του προϋπολογισμού, των υλικών, των προτεραιοτήτων, του εργασιακού σχεδιασμού. Οι ίδιοι αναφέρουν και τους παράγοντες που θα επιδράσουν τα επόμενα χρόνια στην διαμόρφωση της εργασίας. Βλ. επίσης και Mesthene (1970), σ.20-25.

¹² Ότι η γνώση παράγει προστιθέμενη αξία και ότι αποτελεί παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης επιβεβαιώνεται και από ανθρώπους του επιχειρηματικού κόσμου, όπως φαίνεται από τις γνώμες που έχει σταχυολογήσει ο Skyrme (1998): «Η γνώση είναι τώρα ένας κρίσιμος παράγοντας υποστύλωσης της οικονομικής ανάπτυξης. Τα παραγόμενα αγαθά και οι υπηρεσίες υψηλής αξίας μας ενέταξαν στον πυρήνα της οικονομικής απόδοσης που βελτιώνεται και του διεθνούς ανταγωνισμού... η αύξηση των άυλων επενδύσεων που είναι δύσκολο να μετρηθούν... έχει γίνει ένα μεγάλο θέμα για τις εταιρείες και τις Κυβερνήσεις.» (Jean-claude Paye, *OECD Observer*, pp. 4-6, June/ July 1996) «μετατοπιζόμαστε

τούτο και οι υπεύθυνοι οργανισμοί και οι Κυβερνήσεις ενθαρρύνουν τις επενδύσεις στον τομέα αυτό.

Σήμερα μιλάμε περισσότερο για τη Βιβλιοθήκη που παρέχει πρόσβαση στις πηγές γνώσης και πληροφόρησης και λιγότερο για τη Βιβλιοθήκη που οριοθετείται από τον χώρο¹³. Το 1999 ο Μπώκος, σκιαγραφεί τον ενιαίο χώρο πληροφόρησης ως ένα περιβάλλον παραγωγής, διακίνησης και χρήσης της πληροφορίας που προσδιορίζεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Βαθμιαία εξασθένιση των διαχωριστικών γραμμών, καθώς και ασαφής διάκριση και εναλλαγή ρόλων μεταξύ των βασικών συντελεστών της διαδικασίας παραγωγής, διακίνησης, οργάνωσης και αξιοποίησης της πληροφορίας,
2. Κατάργηση ή διαφοροποίηση του ρόλου και της σημασίας των παραμέτρων τύπου και χρόνου στη διαδικασία παραγωγής, διακίνησης και χρήσης της πληροφορίας,
3. Βαθμιαία διαμόρφωση ενιαίου τρόπου πρόσβασης και χρήσης της πληροφορίας, ανεξάρτητα από συγκεκριμένες

πάρα πολύ προς την οικονομία τη βασισμένη στη γνώση, και ο κατάλληλος υπολογισμός και η μέτρηση των περιουσιακών στοιχείων που δημιουργούν αξία είναι κρίσιμος για την οικονομία αυτή. Πρόκειται για το κύριο θεμέλιο ώστε η οικονομία μας να προχωρήσει.» (S. Wallman, στο Marsha Hamilton: *Managing the company mind. Washington post*, 18.8.1996). «Το πνευματικό κεφάλαιο είναι κάτι που δεν μπορείς να δεις, δεν μπορείς να αγγίξεις και που επιπλέον σε κάνει πλούσιο.» (T. Stewart, *Your company's most valuable asset: Intellectual capital. Fortune*, 3 October 1994, pp. 28-33). Τούτο δεν σημαίνει την εμπορευματοποίηση της γνώσης, αν και έχουν γίνει παρόμοιες προτάσεις στη βιβλιογραφία.

¹³ Χαρακτηριστικό της Κοινωνίας της πληροφορίας, όχι μόνο στον τομέα των Βιβλιοθηκών, αλλά σε κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής. Το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο της Τεχνολογίας της Πληροφορίας πρόβλεψε ότι κατά το έτος 2000 σχεδόν 200 εκατ. άνθρωποι θα έχουν πρόσβαση στο Internet παγκοσμίως. Είναι χαρακτηριστικό επίσης το γεγονός ότι αναπτύσσεται διαρκώς η εργασία από απόσταση και η εργασία από το σπίτι, ενώ η πληροφόρηση και η επικοινωνία που χρειάζεται ο εργαζόμενος με την εταιρεία του συντελείται μέσω δικτύου. Εκτιμάται ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες οι «τήλε- εργαζόμενοι» το 1999 ήσαν μεταξύ 8 και 11 εκατ. ανθρώπων, ενώ για το 2000 προβλ.ται ότι πάνω από το 20% των εργαζομένων θα εργάζονται με αυτόν τον τρόπο. Οι ειδικότητες που έχουν καταγραφεί είναι ως επί το πλείστον σύμβουλοι επιχειρήσεων, μανάτζερ, αναλυτές, τεχνολόγοι, αρχιτέκτονες, επιμελητές εκδόσεων και σχεδιαστές. Επιπλέον το ηλεκτρονικό Εμπόριο εφαρμόζεται από τα είδη διατροφής μέχρι την τουριστική βιομηχανία, ενώ με συνδρομή μπορεί κανείς να «απολαμβάνει» διάφορα «αγαθά» μέσω δικτύου, ακόμη και εκθέματα μουσείων ή μουσικά έργα. Είναι γεγονός ότι πρόκειται για μια νέα νοοτροπία που εξαπλώνεται και φιλοδοξεί να εξελιχθεί σε κουλτούρα.

παραμέτρους τόπου, χρόνου και μορφής της πληροφορίας ή τύπου του χρήστη¹⁴,

4. Πολλαπλασιασμός των μορφών και των διαύλων διακίνησης και αποθήκευσης της πληροφορίας,
5. Βαθμιαία διαμόρφωση ριζικά διαφορετικών μορφών και νοοτροπίας παραγωγής, δημοσίευσης και χρήσης της πνευματικής δημιουργίας¹⁵.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, αν ειδωθεί με τη δυναμική του, διαπιστώνεται μια διαρκής κινητικότητα και εξέλιξη¹⁶. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι Βιβλιοθήκες βρίσκονται σε μια αέναη και διαρκή εξέλιξη η οποία εμποδίζει την πρόβλεψη της λειτουργικής και οργανωτικής δομής τους. Είναι γεγονός ότι μικρές αλλαγές επιφέρουν θεαματικά και διαφορετικά από τους παράγοντες γένεσης τους αποτελέσματα¹⁷, πράγμα που καθιστά αδύνατες τις προβλέψεις

¹⁴ Και ο Dempsey (2000) στη σ.3 περιγράφει την «ενοποίηση των χώρων» και την δημιουργία νέων: «Σήμερα βλέπουμε την δημιουργία νέων χώρων που προσφέρουν μια νέου τύπου εμπειρία, έναν ολικό ψηφιακό χώρο βασισμένο στο Internet και σε άλλα ψηφιακά δίκτυα. Τα ινστιτούτα μνήμης συνδέουν ενεργά τις συλλογές τους σε αυτά τα αναδυόμενα δίκτυα γνώσης. Δημιουργούν καινοτόμες δικτυωμένες υπηρεσίες βασισμένες στα ψηφιακά υποκατάστατα των τρεχουσών συλλογών σε πλούσια αλληλοεπιδρώμενα ψηφιακά περιβάλλοντα. Εστιάζουν τις παραδοσιακές αξίες του εφόρου (βιβλιοθήκης ή μουσείου) με τις προκλήσεις των ταχέως μεταβαλλόμενων και αυξανόμενων ψηφιακών πηγών και αναπτύσσουν συγκεκριμένες πρακτικές για να υποστηρίξουν την χρήση τους καθώς και την διαχείρισή τους... Μουσεία, Αρχεία και Βιβλιοθήκες αναγνωρίζουν τα συγκλίνοντα ενδιαφέροντα τους στον κατακευματισμένο δικτυωμένο τόπο, ώστε να χρησιμοποιούνται από τους περισσότερους δυνατούς χρήστες, πέραν των εθνικών και άλλων περιορισμών» Βλ. επίσης Crane (1998) και Rydberg- Cox et al (2000) για την Ψηφιακή Βιβλιοθήκη Perseus.

¹⁵ Βλ. Brown (1991), σ.9-11 και Govan (1991), σ.26-7 για τις επιδράσεις της τεχνολογίας και τις μεταλλαγές από την Βιβλιοθήκη χώρο στην Βιβλιοθήκη πρόσβαση και Μπώκος (1999) για τον ενιαίο χώρο πληροφόρησης, τις συνθήκες που οδήγησαν εκεί και το περιβάλλον που δημιουργείται και που σαφώς και με πληρότητα αποκαλύπτεται η βαθμιαία μείωση της χρήσης της Βιβλιοθήκης ως χώρου, ενώ την θέση της όλο και περισσότερο παίρνει η Βιβλιοθήκη ως πρόσβαση στην πληροφορία και τη γνώση. Επίσης Drabenstott (1994) σ.14- 15 για την «αντικατάσταση» του χώρου των Βιβλιοθηκών με τον αποθηκευτικό χώρο των ηλεκτρονικών μέσων. Το υψηλό κόστος κατασκευής του πρώτου και η αμεσότητα και πρακτικότητα της πρόσβασης του δεύτερου, έχουν καθορίσει το μέλλον. Ο Rusbridge (1998) αναφέρει επίσης ότι «Η βιβλιοθήκη- πύλη είναι μια διαδικασία που παραδίδει υπηρεσίες στον χρήστη και δεν είναι χώρος Είναι κατακευματισμένη και αποκεντρωμένη, όσο και το υπολογιστικό σύστημα της πανεπιστημιούπολης.» Επίσης Muir και Williams (1987), σ.11.

¹⁶ Βλ. στον Geleijnse (1997) που αναφέρει τις υποθέσεις για την έναρξη διάδοσης των ψηφιακών βιβλιοθηκών.

¹⁷ Βλ. Μπώκος (1999). Ο Larson επίσης (1990), στη σ.98 αναφέρει ότι «η παραδοσιακή βιβλιοθήκη με τα ράφια της γνώσης δίνει σιγά- σιγά την θέση της στην βιβλιοθήκη χωρίς τοίχους, όπου οι αναγνώστες θα μπορούν να διασκορπίζονται σε όλο τον κόσμο, έχοντας πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων από τον υπολογιστή τους. Πράγματι, ένας συγγραφέας περιέγραψε μια ηλεκτρονική βιβλιοθήκη ως το τμήμα εκείνο που δίνει απ' ευθείας πρόσβαση σε αρχεία, παραλαβή τεκμηρίων με τηλεομοιοτυπία, σαρωτή κλπ, και τηλεφωνική βοήθεια ώστε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου ο αναγνώστης δεν πηγαίνει να βρει πληροφορία, η πληροφορία η ίδια τον βρίσκει.»

για το απώτερο μέλλον. Οι Βιβλιοθήκες, μειώνοντας το υλικό τους, άρα και το φυσικό χώρο που καταλαμβάνουν, θα εξακολουθήσουν να παίζουν τον σημαντικό ρόλο που έχουν έως σήμερα, παρέχοντας χώρο για δραστηριότητες που εξυπηρετούν τους σκοπούς τους¹⁸. Η έννοια του χώρου αφορά την πνευματική και ιδεατή κατασκευή, που αντιπροσωπεύει ένα σύνολο σχέσεων και ρυθμίσεων που συνενώνουν τις διάσπαρτες πηγές, δημιουργώντας ένα μοναδικό, λειτουργικό και πνευματικό σύνολο¹⁹.

Μια εικοσιπενταετία πριν, ο Becker (1979) σκιαγραφούσε με γλαφυρό τρόπο το περιβάλλον της γνώσης και της πληροφορίας, που ακόμη και σήμερα είναι εν πολλοίς επίκαιρο, αλλά οι διακριτοί ρόλοι σταδιακά ατονούν. Οι συγγραφείς και οι ερευνητές δημιουργούν την πληροφορία, οι εκδότες την διαχέουν, οι τεκμηριωτές την ευρετηριάζουν, οι μικροφωτογράφοι την συμπυκνώνουν, οι αρχειονόμοι την προστατεύουν, οι πωλητές την ανασυσκευάζουν και την πωλούν, οι ηλεκτρονικοί την ψηφιοποιούν, οι επικοινωνιολόγοι την μεταφέρουν, οι ειδικοί των δικτύων συνδέουν αρχεία και συστήματα, οι ειδικοί της πληροφόρησης σχεδιάζουν πληροφοριακά συστήματα και οι βιβλιοθηκονόμοι προσπαθούν να εξασφαλίσουν την πρόσβαση. Οι ταχείες τηλεπικοινωνίες και η δυνατότητα αποθήκευσης δεδομένων σε ηλεκτρονικά μέσα μεγάλης χωρητικότητας σχεδόν ανέτρεψαν την «τάξη» στο πρότυπο του

¹⁸ Βλ. στον Martyn (1991) «Οι Βιβλιοθήκες είναι κάτι περισσότερο από φιλικές αποθήκες βιβλίων. Είναι χώροι μελέτης, διαχείρισης πληροφοριών, προβολής τοπικών πολιτισμικών προϊόντων, εκπαιδευτικής υποστήριξης διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Επειδή οι ανάγκες των λειτουργιών αυτών θα συνεχίσουν να υπάρχουν και οι απαιτήσεις για παραδοσιακό υλικό επίσης και επειδή οι Βιβλιοθήκες θα παρέχουν την είσοδο στην ηλεκτρονική πληροφόρηση σε όσους δεν είναι σε θέση να την αποκτήσουν οι ίδιοι, γι' αυτό η Βιβλιοθήκη θα παραμείνει και χώρος.» Στη Drabenstott (1994), σ.168 περιγράφεται επίσης η Βιβλιοθήκη ως ο χώρος με τις παρακάτω ευκολίες «σταθμούς εργασίας των συμβούλων, δωμάτια για την προετοιμασία των προφίλ της πληροφόρησης, αβαρείς γκαλερί, ολογραφήματα, νέον, λέιζερ, χώροι για ιδεατές συναντήσεις, δυνατότητα απομακρυσμένης φωτοτύπησης, απομακρυσμένης εκπαίδευσης (με σύνδεση σε διαλέξεις από όλο τον κόσμο), σταθμοί εργασίας για αναγνώστες, γραφεία δανεισμού εξοπλισμού, σταθμοί για αναζήτηση πληροφόρησης, δωμάτια για πρακτικά μαθήματα (περιλαμβάνοντας και την τρισδιάστατη γνώση), δωμάτια για ομαδική εργασία με χρήση βίντεο και slides και ακουστικών μέσων.» Βλ. επίσης και Hurt (1992), σ.13 που περιγράφει τη βιβλιοθήκη χώρο και το περιεχόμενο της με τις λειτουργίες της.

¹⁹ Όπως αναφέρουν οι Miksa και Doty (1994) «είναι ακριβώς η πραγματικότητα της τοποθεσίας ως λογικού ή πνευματικού χώρου που κάνει αμφίβολο εάν ακόμα και καλοσχεδιασμένες κοινοπραξίες και συστήματα χωριστών συλλογών αποτελούν βιβλιοθήκες. Πρόκειται για την ίδια αίσθηση του λογικού ή πνευματικού χώρου που αντιπαραβάλλεται με κάτι διάχυτο όπως ο χώρος του Internet σήμερα. Αυτό το τελευταίο αντιμετωπίζεται ως μια τεράστια ποικιλία χρήσιμων πηγών που δεν δομούνται σε ένα μοναδικό πνευματικό κατασκεύασμα ούτε ως προς τη δομή ούτε ως προς τις μεθόδους πρόσβασης. Προκειμένου να θεωρηθεί βιβλιοθήκη απαιτείται κάτι περισσότερο.»

Becker, επιφέροντας σημαντικές αλλαγές στο χώρο της παραγωγής και διακίνησης της πληροφορίας και της γνώσης, ακολούθως δε στη δομή, στη λειτουργία και στους ρόλους των Βιβλιοθηκών και του προσωπικού τους. Τούτο είναι το σημείο εκκίνησης και ώθησης στη δημιουργία των Ψηφιακών Βιβλιοθηκών²⁰. Ο Μπόκος (2001)²¹ απαριθμεί τα χαρακτηριστικά της ψηφιακής βιβλιοθήκης, από όπου αναδύονται και τα πλεονεκτήματά της:

1. Στο μεγαλύτερο μέρος της άυλης, ψηφιακή οντότητα, δεν αποτελεί τοπικά προσδιορισμένο θεσμό και, κατά συνέπεια, το είδος και ο τρόπος προσφοράς των υπηρεσιών της δεν υπόκεινται στους περιορισμούς της τοπικής θέσης της βιβλιοθήκης του ενδιαφερόμενου χρήστη.
2. Βασισμένη, αποκλειστικά σε ψηφιακό περιεχόμενο, δεν υπόκειται, σε ότι αφορά την προσφορά υπηρεσιών, προς το χρήστη, στους περιορισμούς που επιβάλλει η χρήση του συμβατικού υλικού (περιορισμένος για παράδειγμα, αριθμός αντιτύπων ή των δυνητικά ταυτόχρονων χρηστών)²².
3. Ως σύστημα αυτοματοποιημένης, με τη χρήση του ειδικού λογισμικού, προσφοράς υπηρεσιών, δεν υπόκειται, σε ότι αφορά

²⁰ Συνοπτική περιγραφή εν εξελίξει προγραμμάτων ψηφιακών βιβλιοθηκών παρατίθεται από τους Ram κ.α. (1999) στις σ.76-83.

²¹ Σ.452 κ.ε. βλ. επίσης Borgman (2000) που στη σ.415 αναφέρει τρεις ορισμούς για τις ψηφιακές βιβλιοθήκες.

²² Ο Beiser (1992) περιγράφει την Ψηφιακή Βιβλιοθήκη: «η Βιβλιοθήκη χωρίς τοίχους, αλλά με άμεσες ηλεκτρονικές συνδέσεις με βιβλιοθήκες, άτομα, ινστιτούτα και εμπορικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο. Είναι η πρόσβαση σε έναν ταμειυτήρα πνευματικών πηγών που περικλείει όχι μόνο συμβατικές βιβλιοθήκες, αλλά επίσης βάσεις δεδομένων, ηλεκτρονικά κείμενα, αντικείμενα πολυμέσων και εν δυνάμει εκατομμύρια αλληλοεπιδρώμενα ανθρώπινα διανοήματα.» Βλ. ARL (1995), Ram κ.α. (1999), σ.76, επίσης Drabentstott (1994), σ.9- 10, όπου επί πλέον παρατίθενται ορισμοί για τη ψηφιακή βιβλιοθήκη, των Kibby and Evans (1989), Saunders (1992b), Lynch (1991), Garen (1993), Billings (1991b), Landoni (1993), Feigenbaum (1989). Βλ. Gilbert (1993), σ.6 τον ορισμό με επίκεντρο τον χρήστη, Muir και Williams (1987) σ.12, σχεδιάγραμμα για τη συμπληρωματικότητα Βιβλιοθήκης και Μουσείου που η σύγκρισή τους στο μέλλον θα δημιουργήσει μιαν εκτεταμένη πηγή πληροφόρησης. Ο Crane (1998) άλλωστε, μιλώντας για τη Ψηφιακή Βιβλιοθήκη Perseus, αναφέρεται στην ενοποίηση και την συμπληρωματικότητα των συλλογών, ιδιαίτερα μάλιστα όταν πρόκειται για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Στη Drabentstott (1994), σ.11 και στη σ.13 ο Nunberg (1993) ορίζει τη Ψηφιακή Βιβλιοθήκη ως «Άθροισμα καταλόγων, λιστών και ευρετηρίων τεκμηρίων κάθε είδους και τύπου, οργανωμένου σύμφωνα με μυριάδες σχήματα ταξινόμησης, συνδεδεμένου και ευρετηριασμένου για έρευνα, έτσι ώστε να συμπεριφέρονται σαν μια μοναδική βάση δεδομένων στην οποία οι γραμμές μεταξύ μεμονωμένων συλλογών και καταλόγων είναι ασαφείς.» Για την συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα βλ. επίσης παραπάνω, Mesthene (1970).

την προσφορά των υπηρεσιών προς το χρήστη, σε περιορισμούς χρόνου λειτουργίας ή διαθέσιμου προσωπικού. Επιπλέον, το χρησιμοποιούμενο λογισμικό οργάνωσης, διαχείρισης, ανάκτησης και διάθεσης των πληροφοριών, τόσο με τις σημερινές, όσο και, κυρίως με τις αναμενόμενες μελλοντικές δυνατότητές του θα επιτρέπει μια εκτενέστερη και πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση του υλικού από την πλευρά του χρήστη²³.

Οι ψηφιακές βιβλιοθήκες²⁴ είναι το αποτέλεσμα της δυνατότητας να αποθηκευτεί η πληροφορία σε μαγνητικά μέσα μεγάλης χωρητικότητας και η ικανότητα μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων μεταφοράς και πρόσβασης στην πληροφορία αυτή. Η ώθηση για το επίτευγμα δόθηκε από την διαρκώς αυξανόμενη ερευνητική παραγωγή, την ταχύτητα εξέλιξης των επιστημών²⁵,

²³ Οι Ram et al (1999) αντιμετωπίζουν την ψηφιακή βιβλιοθήκη ως λογική επέκταση της παραδοσιακής, ενώ στο απόσπασμα που ακολουθεί οι Marchionini και Maruger (1995) περιγράφουν την φυσική βιβλιοθήκη ως προς τα σημεία που αντιστοιχούν και στην Ψηφιακή. Βλ. Battenfield (1999), σ.41 και 42, όπου με αφορμή την συζήτηση και αναζήτηση των κριτηρίων για την αξιολόγηση των ψηφιακών βιβλιοθηκών παραθέτει απάνθισμα κρίσεων συγγραφέων και συγκρίσεων μεταξύ παραδοσιακής και ψηφιακής βιβλιοθήκης.

²⁴ Ψηφιακές, ιδεατές, ηλεκτρονικές, βιονικές, βιβλιοθήκες χωρίς τοίχους, χωρίς χαρτί, δικτυωμένες και πολυμέσων είναι οι όροι που συναντώνται στην βιβλιογραφία. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους, εδώ χρησιμοποιείται ο όρος με την ευρεία του έννοια. Βλ. και Ram κ.α. (1999) στη σ.76, Travnica (1999), σ.176 και Bauwens (1994), σ.135 για τις διαφοροποιήσεις των όρων. Για τον ορισμό της Ψηφιακής Βιβλιοθήκης έχουν καθοριστεί τα κριτήρια από την Ένωση Ερευνητικών Βιβλιοθηκών της Αμερικής (ARL, 1995): 1. Δεν πρόκειται για μια μοναδική οντότητα, 2. Απαιτεί τεχνολογία που συνδέει τις πηγές πολλών ψηφιακών βιβλιοθηκών και υπηρεσιών πληροφόρησης, 3. Οι συνδέσεις μεταξύ των πολλών ψηφιακών βιβλιοθηκών και των υπηρεσιών πληροφόρησης είναι διαφανείς στους χρήστες, 4. Στοχεύει στην παγκόσμια πρόσβαση, 5. Οι ψηφιακές συλλογές δεν έχουν περιορισμό στο είδος του υλικού, εκτείνονται σε κατασκευάσματα που σε έντυπη μορφή δεν είναι δυνατόν να αναπαρασταθούν ή να διανεμηθούν.» Όσο για τους σκοπούς της, πρόκειται για εθνική υπόθεση και δεν αφορά αποκλειστικά την εκπαιδευτική διαδικασία, αλλά την ανάπτυξη του συνόλου της κοινωνίας και της χώρας: «1. Η επίτευξη της συστηματικής ανάπτυξης σε επίπεδο συλλογής, αποθήκευσης και οργάνωσης της πληροφορίας και της γνώσης σε ψηφιακή μορφή, 2. Η προώθηση της οικονομικής και αποτελεσματικής παραλαβής της πληροφορίας σε κάθε τομέα της κοινωνίας, 3. Η ενθάρρυνση συνεργατικών προσπαθειών που επηρεάζουν την επένδυση σε ερευνητικές πηγές, σε υπολογιστικά και επικοινωνιακά δίκτυα, 4. Η ενδυνάμωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ ερευνητικών, επιχειρηματικών, κυβερνητικών και εκπαιδευτικών κοινοτήτων, 5. Η ανάληψη διεθνούς πρωτοποριακού ρόλου στην γένεση και στην διάχυση της γνώσης σε περιοχές στρατηγικής σπουδαιότητας για την χώρα, 6. Η συνεισφορά στις δια βίου εκπαιδευτικές ευκαιρίες των πολιτών.»

²⁵ Η Drabenstott (1994), αναφέρει ως ώθηση στη δημιουργία των Ψηφιακών Βιβλιοθηκών τους εξής τέσσερις παράγοντες: 1. Παύση ή μείωση ανεγέρσεως ή επεκτάσεως των κτιριακών εγκαταστάσεων για την ικανοποίηση των υπηρεσιών, 2. Μείωση ή έλεγχος του κόστους του επιστημονικού υλικού, 3. Αξιοποίηση των παρεχομένων τεχνολογιών, 4. Αποδοχή της μεταστροφής του προτύπου στην πρόσβαση. Ο Lyman (1991), επίσης στη Drabenstott (1994), σ.17, σχολιάζει ότι «ο όγκος της λογίας πληροφορίας αυξάνει ταχύτερα από την ικανότητα των ερευνητών να την διαχειριστούν, των εκδοτών να την εκδώσουν, των βιβλιοθηκών να την αποκτήσουν και των ερευνητών να την διαβάσουν... σε

την αύξηση του κόστους έκδοσης και εκπαίδευσης²⁶, ενώ από τα σημαντικά αποτελέσματα είναι η προσωποποίηση της πληροφορίας, πλεονέκτημα απρόβλεπτο στην αρχή της ύπαρξης της ψηφιακής βιβλιοθήκης²⁷. Αλλά, εάν η ψηφιακή βιβλιοθήκη πρόκειται να είναι πραγματικά επικερδής, τότε θα πρέπει να θεωρηθούν προαπαιτούμενά της οι ρόλοι των ανθρώπων, των χρηστών και εκείνων που παρέχουν τις υπηρεσίες. Η τεχνολογία και οι πληροφοριακές πηγές από μόνες τους δεν μπορούν να δημιουργήσουν αποτελεσματική ψηφιακή βιβλιοθήκη²⁸. Η επεξεργασία των πηγών και η οργάνωσή τους από τους βιβλιοθηκονόμους είναι που δημιουργούν τις υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία²⁹.

Δεν λείπουν βεβαίως και οι συγγραφείς που επιφυλάσσονται για τα πλεονεκτήματα των ψηφιακών βιβλιοθηκών, ενώ όπως κατέγραψε ο Travnica (1999), από απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο, η πλειοψηφία των διευθυντών των βιβλιοθηκών δεν τις θεωρεί υψηλής προτεραιότητας στην οργανωτική ανάπτυξη. Αντίθετα, πάντως από το 1999, σήμερα οι ψηφιακές βιβλιοθήκες μοιάζει να έχουν κερδίσει το στοίχημα, με αποκορύφωμα τα δύο τελευταία τεράστια έργα ψηφιοποίησης που ανακοινώθηκαν. Το πρώτο είναι πρωτοβουλία του Google που σκοπεύει να ψηφιοποιήσει τα βιβλία πέντε μεγάλων βιβλιοθηκών, των Πανεπιστημίων Harvard (15 εκ. τόμους), Stanford

κάποιες επιστημονικές περιοχές η γνώση είναι παρωχημένη την στιγμή που εκδίδεται... έτσι καθίσταται αναγκαία η άτυπη επικοινωνία μεταξύ επιστημόνων, μέσω αοράτων κολεγίων που υποστηρίζουν τα δίκτυα των υπολογιστών.» βλ. και Atkins (1993).

²⁶ Πάντως τα οφέλη από την λειτουργία τους ξεπερνούν τις προσδοκίες και τις αιτίες που ώθησαν στην δημιουργία τους. Κατά τους Ram κ.α. (1999) συνοψίζονται στα εξής: «Μείωση του κόστους απόκτησης της ενημερωμένης πληροφορίας, άμεση επικοινωνία με τον τελικό χρήστη για την ανακάλυψη του υλικού που χρησιμοποιείται και γιατί, δημιουργία συνεργατικού περιβάλλοντος ώστε οι δημιουργοί και οι χρήστες της πληροφορίας να ενθαρρύνονται στην ανταλλαγή ιδεών και πληροφορίας, αύξηση της αποδοτικότητας του κόστους της έρευνας, αφού πια διευκολύνεται και αυξάνεται η ροή της πληροφορίας και δημιουργία ενός μηχανισμού για την άμεση δημόσια συμμετοχή στην διαδικασία της συλλογής της πληροφορίας. Περαιτέρω, οι ψηφιακές βιβλιοθήκες δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι χρήστες και το κοινό έχουν το σημαντικό ρόλο και την υπευθυνότητα να προσθέτουν την πληροφορία που κρίνουν αναγκαία, υπό την έννοια αυτή συμβάλουν στις αποφάσεις που μπορεί να λαμβάνονται με την ανταλλαγή των πληροφοριών.» Από την άλλη, η Hedstrom (1998) δίνει έμφαση στη συντήρηση του υλικού.

²⁷ Στη Drabenstott (1994), σ.12. Βλ. επίσης Ram κ.α. (1999)

²⁸ Βλ. Rusbridge (1998), σ.16.

²⁹ Βλ. επίσης Ram κ.α. (1999) στη σ.84 που μεταφέρουν την θέση των Brewer κ.α. (1996) «εάν η πηγή των δεδομένων δεν έχει υποστεί επεξεργασία και την χρειάζεται, αξία προστίθεται στις μεσολαβούσες υπηρεσίες και ψηφιακές τεχνολογίες. Τέτοιες προστιθέμενης αξίας μεσολαβούσες υπηρεσίες είναι η έρευνα, η ταξινόμηση, το φιλτράρισμα, η μετάφραση και η έκδοση.»

(7,6 εκ. τόμους), Michigan (7,8 εκ. τόμους) των ΗΠΑ και Oxford (6,5 εκ. τόμους) της Αγγλίας και της δημοτικής βιβλιοθήκης της Ν. Υόρκης (20 εκ. τόμους). Η πρόσβαση θα είναι δωρεάν³⁰. Μέσα σε 24 ώρες το Internet Archive απάντησε ότι προχωρά στη συνένωση της συλλογής του σε ψηφιοποιημένα βιβλία με το ψηφιοποιημένο υλικό 9 ακόμη μεγάλων βιβλιοθηκών του κόσμου: του Κογκρέσου, της Αλεξανδρείας, των Πανεπιστημίων Carnegie Mellon στις ΗΠΑ, Toronto, Ottawa, McMaster στο Καναδά, Zhejiang στη Κίνα, του Ινστιτούτου Επιστημών της Ινδίας, των Ευρωπαϊκών Αρχείων. Η πρόσβαση θα είναι ελεύθερη επίσης³¹.

Προβλήματα των ψηφιακών βιβλιοθηκών που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι αυτό της εύρεσης μεγάλου όγκου υλικού, σπανίως χρήσιμου και συνήθως υποδεέστερου του εντύπου ή το πρόβλημα της πληρότητας των δεδομένων. Ειδικά στην πιστοποίηση της ποιότητας του ηλεκτρονικού υλικού έχουν σταθεί αρκετοί, αμφισβητώντας τις ακολουθούμενες μεθόδους. Πολλά απομένει να λυθούν ή βρίσκονται σε εξέλιξη τούτη τη στιγμή, όσον αφορά τις ψηφιακές βιβλιοθήκες, μεταξύ των οποίων τα πρότυπα ηλεκτρονικής δημοσίευσης, οργάνωσης και διάδοσης της επιστημονικής γραμματείας, τα κριτήρια αξιολόγησης των ψηφιακών βιβλιοθηκών³², η διαχείριση των πνευματικών δικαιωμάτων³³. Απομένουν επίσης να εξελιχθούν η ταξινόμηση, η ευρετηρίαση και οι τεχνικές αναζήτησης³⁴ για να εξασφαλίσουν την ακρίβεια στα

³⁰ Carlson και Young (2004).

³¹ Chillingworth (2005).

³² Βλ. Battenfield (1999), όπου παρατίθενται απόψεις για την θέσπιση των κριτηρίων αξιολόγησης των ψηφιακών βιβλιοθηκών καθώς επίσης και μεθοδολογίες αξιολόγησης.

³³ Η διαχείριση των πνευματικών δικαιωμάτων από τις ψηφιακές βιβλιοθήκες είναι ένα ανοικτό ακόμη θέμα και θα πρέπει να 1. παρέχει εμπιστευτικά, αυτοματοποιημένα δικαιώματα και ανταλλαγή συγγραφικών δικαιωμάτων, 2. διασφαλίζει ιδιοκτήτες και χρήστες ότι η πληροφορία προστατεύεται από μη εξουσιοδοτημένη, τυχαία ή εκ προθέσεως αναρμοδιότητα, αλλοίωση ή κακή χρήση, 3. εξασφαλίζει ταχεία, συνεχόμενη, αποδοτική σύνδεση των πηγών στους εξουσιοδοτημένους για πληροφοριακή χρήση, και 4. ενσωματώνει αποδοτικούς μηχανισμούς δημοσιότητας και λογαριασμών.

³⁴ Η Hedstrom (1998) μεταφέρει από τον Graham (1995) ένα μηχανισμό που θα καθιστά τους χρήστες ικανούς να αναγνωρίζουν την γένεση, την προέλευση και την απόδειξη γνησιότητας των ψηφιακών τεκμηρίων. «Χρειάζεται οι βιβλιοθήκες και τα αρχεία να συντηρούν μαζί με το περιεχόμενο του ψηφιακού ντοκουμέντου και πληροφορίες που το περιγράφουν και αναφέρονται σε αυτό. Χαρακτηριστικά όπως τυπολογικές δομές, μεταδεδομένα για την ιστορία της χρήσης του, αποτυπώσεις του χρόνου και της ημερομηνίας και αναφορές μεταξύ ντοκουμέντων είναι θεμελιώδη για την εκτίμηση της γνησιότητας, την κατανόηση της προέλευσης των πηγών και την τοποθέτησή τους στο ευρύτερο περιβάλλον.» Και η ίδια προσθέτει: «Εάν αυτές οι απαιτήσεις είναι σημαντικές για το

αποτελέσματα και την ελάττωση του θορύβου³⁵ σε τόσο μεγάλες συλλογές, ενώ συγχρόνως θα δημιουργήσουν και βελτιωμένους τρόπους προσέγγισης της αναζήτησης της πληροφορίας³⁶.

Οι ψηφιακές βιβλιοθήκες, μεταξύ των λειτουργικών ανατροπών που δημιούργησαν, έφεραν και τη συζήτηση περί πρόσβασης και ιδιοκτησίας. Η διαθεσιμότητα και η δυνατότητα χρήσης των διαφόρων τεχνολογικών μέσων μειώνουν σημαντικά την ανάπτυξη της συλλογής των βιβλιοθηκών, αφού οι βιβλιοθηκονόμοι μπορούν να παρέχουν πρόσβαση στο υλικό που οι χρήστες επιθυμούν, τη στιγμή που το επιθυμούν, ανεξάρτητα πού αυτό βρίσκεται. Αυτή η έμφαση που δίδεται στην πρόσβαση έχει χαρακτηριστεί σαν το πρότυπο μεταστροφής από την ιδιοκτησία στην πρόσβαση. Ούτως ή άλλως η γνώση πολλαπλασιάζεται και ανανεώνεται με τέτοια ταχύτητα, που δεν θα ήταν δυνατόν οι Βιβλιοθήκες να υποστηρίξουν την προχωρημένη έρευνα από τις συλλογές τους μόνο. Επομένως, η αυτάρκεια των βιβλιοθηκών έχει αντικατασταθεί από την συνεργασία μεταξύ τους για την κοινή χρήση των

παραδοσιακό υλικό, είναι ακόμη πιο σημαντικές για το ψηφιακό που εύκολα αλλάζει, αντιγράφεται και μετακινείται από το περιβάλλον γένεσής του.»

³⁵ Βλ. στους Grawford και Gorman (1995) στις σ.88 και 89 είναι πιο περιεκτικοί αλλά και δηκτικοί: «Οι Διευθυντές των Πανεπιστημίων ονειρεύονται τον Οικουμενικό Σταθμό εργασίας, με τον οποίο θα είναι συνδεδεμένοι, μέσω δικτύου, οι προσωπικοί τους υπολογιστές για την πρόσβαση στα πάντα... Ένας αποτελεσματικός οικουμενικός σταθμός εργασίας πρέπει να περάσει επιτυχώς αρκετούς ελέγχους, ώστε οι χρήστες και η κοινωνία να τον αποδεχτούν: 1. Διαθεσιμότητα. Κάθε είδος παραγομένου υλικού σε ψηφιακή μορφή (έντυπου, φωτογραφίας, κινηματογραφικής ταινίας, ηχογραφημένου υλικού, σχεδίου ζωγραφικής) να διατίθεται στον σταθμό εργασίας του χρήστη. 2. Καταλληλότητα και ευκολία στην ανεύρεση. Οι χρήστες θα πρέπει να μπορούν να βρίσκουν το σχετικό ηλεκτρονικό υλικό γρήγορα και εύκολα. Ο χρήστης θα πρέπει να μπορεί να αποφασίζει για την συνάφεια του υλικού με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του. 3. Αυθεντικότητα. Κάθε χρήστης πρέπει να εμπιστεύεται ότι το ηλεκτρονικό υλικό που αναζήτησε και εντόπισε είναι το αυθεντικό που δημιούργησε ο συγγραφέας. 4. Χρησιμότητα. Η μορφή στην οποία είναι διαθέσιμο το ηλεκτρονικό υλικό θα πρέπει να παρέχει τουλάχιστον την ίδια ευκολία χρήσης που παρουσίαζαν και τα μέσα τα οποία αντικατέστησε. 5. Προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας. 6. Οικονομική ανοχή. Τα αληθινά κόστη είναι σημαντικά. Τουλάχιστον τα συνολικά οικονομικά και περιβαλλοντικά κόστη της ψηφιακής πρόσβασης δεν θα πρέπει να είναι υψηλότερα από τα συγκριτικά κόστη της παροχής των παραδοσιακών ισοδύναμων τους.»

³⁶ Βλ. Ruynden (1998), σ.18 όπου σημειώνει ότι «Η σημερινή χαοτική φύση του υλικού στο Internet δείχνει πόσο πολύτιμη δουλειά κάνουν οι Βιβλιοθήκες με την καταλογογράφηση, ταξινόμηση, και ευρετηρίαση των βιβλίων και των άλλων υλικών υπό την άποψη της μετέπειτα αναζήτησης. Παρόμοια οι βιβλιοθήκες επιχειρούν να οργανώσουν υλικό του δικτύου με τις παραδοσιακές μεθόδους.» Αλλά όπως λέγει η Wilkins (1995) χαρακτηριστικά: «Η ψηφιακή βιβλιοθήκη θα είναι μια πραγματικότητα όταν: 1. Οι βιβλιοθήκες θα περιέχουν όλη την πληροφορία που οι αναγνώστες χρειάζονται, διαθέσιμη σε κάθε είδους μορφή. 2. Τα συστήματα των βιβλιοθηκών θα μπορούν να δέχονται ερωτήματα σε φυσική γλώσσα και θα μπορούν να εντοπίζουν την απάντηση μέσω των σχετικών μηχανισμών που απαιτούνται για την ανάκτησή της. 3. Τα συστήματα των βιβλιοθηκών θα είναι ικανά να προστατεύουν την πνευματική ιδιοκτησία. 4. Το λογισμικό των βιβλιοθηκών θα μπορεί να είναι φορητό. 5. Τα πρότυπα της πληροφορίας θα εξελίσσονται και θα υιοθετούνται.»

πηγών. Τούτο πρακτικά συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων, αφού οι Βιβλιοθήκες έτσι μειώνουν το χώρο συσσώρευσης έντυπου υλικού, αποφεύγουν το κόστος συντήρησης χώρων και εντύπων, εξοικονομούν το προσωπικό που επεξεργαζόταν και φρόντιζε τις έντυπες συλλογές. Δεδομένου όμως του γεγονότος ότι ο κύριος όγκος της πληροφορίας και της γνώσης κατέχεται από τους εκδότες, είναι κρίσιμο για τις Βιβλιοθήκες και τους αναγνώστες τους η πρόσβαση στα αρχεία να είναι διαρκής και αμετάβλητη, ιδιαίτερα για το υλικό που υπάρχει μόνο σε ηλεκτρονική μορφή. Επομένως, οι βιβλιοθήκες δεν μπορούν να επαναπαυτούν στην εκμίσθωση ή στην προσωρινή πρόσβαση και είναι προτιμότερο να αγοράζουν την ηλεκτρονική πληροφορία³⁷. Οι Βιβλιοθήκες πάντως, αντιμετωπίζουν την πρόσβαση αντί της ιδιοκτησίας προς το παρόν με σκεπτικισμό ως προς τούτο: δεν είναι γνωστό ακόμη αν, παρελθόντος του χρόνου, οι πηγές στις οποίες έχουν πρόσβαση, για την οποία κατά κανόνα πληρώνουν, θα διατηρούν το υλικό διαθέσιμο ή θα κριθεί ως ασύμφορη οικονομικά η διατήρηση και συντήρησή του στα ηλεκτρονικά μέσα στα οποία έχει αποθηκευτεί. Διότι, δεν θα πρέπει να λησμονείται ότι η κύρια αποστολή της βιβλιοθήκης είναι η διατήρηση και συντήρηση της ιστορικής μνήμης³⁸. Οι βιβλιοθήκες θα διατηρούν πάντα μια βασική τουλάχιστον συλλογή και θα συνεργάζονται με άλλους οργανισμούς, βιβλιοθήκες ή εμπορικούς προμηθευτές, για την συμπλήρωσή της μέσω πρόσβασης. Ήδη σήμερα έχουν εμφανιστεί οι απόπειρες συνεργασίας βιβλιοθηκών και άλλων ερευνητικών οργανισμών για την εναλλακτική οργάνωση και διάχυση της επιστημονικής επικοινωνίας, μακράν των εμπορικών οίκων. Η πρόσβαση αντί της ιδιοκτησίας πάντως, υποκινήθηκε

³⁷ Buckland (1989), σ.392 και ICOLC (1998).

³⁸ Βλ. Crawford και Gorman (1995) σ.104 κ. ε. που κάνουν μνεία του θέματος, με αρνητικό τόνο: «Πρόσβαση όχι ιδιοκτησία. Άρα αν κανείς δεν κατέχει τίποτα, δεν υπάρχει τίποτα προσβάσιμο. Η ρήση "ακριβώς στην ώρα του και όχι σε κάθε περίπτωση" σημαίνει ότι ακόμη και τα μεγαλύτερα πανεπιστήμια θα πρέπει να αποκτούν υλικό μόνον όποτε κάποιος το ζητήσει. Ένα βήμα παρά πέρα, είναι η απαλλαγή από τα βιβλία και τις συνδρομές περιοδικών και τις κεντρικές συλλογές, οπότε η διαδικασία αρκείται στην αποστολή βιβλίων και άρθρων άμα τη αιτήσει, κατευθείαν στους ενδιαφερόμενους. Η μείωση της ανάπτυξης και της υποστήριξης των συλλογών, η μείωση της φυσικής συλλογής της προσβάσιμης στο κοινό ισούται με την εγκατάλειψη. Πολλές επιστημονικές περιοχές χρειάζονται την υποστήριξη πολλών άλλων για να αναπτυχθούν, οι χρήστες των βιβλιοθηκών χρειάζονται υποδομή, ιστορία, δι-επιστημονικό υλικό και ξεφύλλισμα.»

αλλά και ενίσχυσε την στενότερη επικοινωνία και συνεργασία των Βιβλιοθηκών³⁹.

Οι συνεργασίες που ανέκαθεν ήταν η προσφιλή μέθοδος των Βιβλιοθηκών⁴⁰ για την επεξεργασία του υλικού και την παροχή υπηρεσιών στο κοινό, στην εποχή της πληροφορίας και των τηλεπικοινωνιών έχουν πάρει άλλες μορφές, υποστηριζόμενες από την συνεργασία των εκπαιδευτικών ινστιτούτων στα οποία οι Βιβλιοθήκες ανήκουν, αναπτυσσόμενες με συστηματικότητα και εφαρμοζόμενες εντατικά, σε κάθε επίπεδο⁴¹. Ακόμη και συνεργασία σε οργανωτικό επίπεδο έχει καταγραφεί για την εξοικονόμηση εργατικού δυναμικού, την αύξηση των προσφερομένων πηγών στο αναγνωστικό κοινό, χωρίς αύξηση των προϋπολογισμών. Το νέο στοιχείο στην περίπτωση αυτή είναι ο κοινός προγραμματισμός, η κοινή στρατηγική, η «ενοποίηση» των επιμέρους τμημάτων των Βιβλιοθηκών με την συμμετοχή και την συνεργασία των εργαζομένων, με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα της

³⁹ Βλ. ενδεικτικά περί κοινοπραξιών στους παρακάτω: Kopp (1998) ο οποίος κάνει μια αναφορά στο παρελθόν, στο παρόν αλλά και στις προοπτικές των κοινοπραξιών και αναφέρεται στις αιτίες που προκαλούν την ίδρυσή τους, αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι «καθώς πολλές βιβλιοθήκες επέτυχαν υψηλά επίπεδα τοπικών και δικτυωμένων συστημάτων, τα κόστη των εντύπων ανέβηκαν στα ύψη και τα ινστιτούτα αναζητούν τρόπους να τα μειώσουν, καθώς δε οι πολιτικοί και οι διοικητικοί αναζητούν τρόπους συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών, οι κοινοπραξίες για μια ακόμη φορά έδωσαν την λύση». Επίσης, βλ. McFadden et al (1998) σε εκτενή αναφορά για τις προκλήσεις και τις δυνατότητες των κοινοπραξιών, Scerpanski και Van Wahlde (1998) για τις προϋποθέσεις συμμετοχής, αλλά και τις συνέπειες από την ύπαρξη των κοινοπραξιών, Pye και Ball (1999) και Ward (1999) για οικονομικά θέματα, Lambrecht (1995), για την συνεργατική καταλογογράφηση, επισημαίνοντας ταυτόχρονα τους κινδύνους και τις δυσκολίες της εκτενούς συμμετοχής των βιβλιοθηκών, με την διευκόλυνση που παρέχει η ηλεκτρονική επικοινωνία. Σύμφωνα με τον Hirshon (1999β), οι κοινοπραξίες συνέβαλλαν στον ανασχεδιασμό των υπηρεσιών προς τους αναγνώστες. Ενώ ο Sanville (1999) εστιάζει την προσοχή του στους νέους κανόνες πρόσκτησης υλικού, ιδίως των έντυπων περιοδικών που εκδίδονται σε ηλεκτρονική μορφή και αγοράζονται από τις κοινοπραξίες για λογαριασμό των μελών Βιβλιοθηκών. Επίσης, οι Murr και Williams (1987) στη σ.11 αναφέρουν ότι σε πολλές Πολιτείες των ΗΠΑ, οι δημοτικές, ακαδημαϊκές, ακόμη και ιδιωτικές Βιβλιοθήκες έχουν δημιουργήσει δίκτυα κατανεμημένων συλλογών, με μοναδικές και εξειδικευμένες συλλογές και δίκτυα ανταλλαγής υλικού.

⁴⁰ Η Patrick (1972) από έρευνα που εκπόνησε το 1971, τότε που ακόμη η τεχνολογία δεν είχε διεισδύσει στις βιβλιοθήκες με τον σημερινό καθοριστικό τρόπο, διαπίστωσε και κατέγραψε τα κριτήρια συμμετοχής στις δραστηριότητες των κοινοπραξιών στις ΗΠΑ και αναφέρει μεταξύ των άλλων ότι το 78% συμμετέχει για τα ανταποδοτικά προνόμια δανεισμού, το 64% για εκτεταμένες υπηρεσίες διαδανεισμού, 62% για το συλλογικό κατάλογο, 58% για τις υπηρεσίες φωτοτύπησης, 40% για τις υπηρεσίες πληροφόρησης, 22-24% δραστηριότητες συνεργατικής πρόσκτησης υλικού και 17% κοινό κέντρο αποθήκευσης. Για τους παράγοντες που οδήγησαν στην δημιουργία και επέκταση των κοινοπραξιών βλ. επίσης Ward (1999).

⁴¹ Ο Travica (1999) αναφέρει ότι «Η συνεργασία μεταξύ των βιβλιοθηκών είναι αυτή που τις καθιστά ικανές να επεκτείνουν την πρόσβαση και την παράδοση υλικού και πληροφορίας πέραν των παραδοσιακών ορίων χώρου, χρόνου, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Και αυτή είναι μια ακόμα όψη της βιβλιοθήκης, στο ακόμη ευρύτερο περιβάλλον της βιομηχανίας της πληροφορίας.»

μιας Βιβλιοθήκης όχι απλώς να συνεργάζονται, αλλά να εργάζονται μαζί με εκείνους της άλλης Βιβλιοθήκης του ίδιου τμήματος⁴².

Το μοντέλο της Κοινοπραξίας ως μη κερδοσκοπικής εταιρείας που προωθεί την πρόσβαση στο επιστημονικό υλικό και υποστηρίζεται από τους οργανισμούς ανωτάτης εκπαίδευσης έχει ήδη εμφανιστεί. Έτσι, δημιουργείται ένα δυναμικό σύστημα που επηρεάζει τις διαπραγματεύσεις με τους εκδότες για εναλλακτικές λύσεις στο θέμα των πνευματικών δικαιωμάτων και για τις άδειες πρόσβασης. Επίσης υποστηρίζει την ανάπτυξη του δικτύου και των εργαλείων πρόσβασης και παρακινεί τους εκδότες να κάνουν συμφέρουσες συνεργασίες⁴³. Όμως οι στόχοι, οι προκλήσεις και οι προοπτικές των κοινοπραξιών εκτείνονται πέραν των απτών πλεονεκτημάτων⁴⁴, δηλαδή πέραν της συνεργατικής ανάπτυξης συλλογής και επεξεργασίας του υλικού, πληροφόρησης και εκπαίδευσης των χρηστών κλπ. Η σημερινή μορφή των συνεργασιών διεθνώς στοχεύει στη από κοινού ανάληψη του ρίσκου για τα προς υλοποίηση έργα, η εκπαίδευση των Βιβλιοθηκών στην ανάλυση της ποιότητας των πηγών, στην κατανομή του προϋπολογισμού, στη διαχείριση της μεταβολής, η δημιουργία κοινών βάσεων ερευνητικού και εκπαιδευτικού υλικού, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η ψηφιοποίηση σημαντικών έργων για κοινή χρήση, κα.⁴⁵

⁴² Πρόκειται για ένα εγχείρημα που ξεκίνησε το 1995 και συνεχίζεται με επιτυχία, υποστηριζόμενο και από την Καναδική Κυβέρνηση ως καινοτόμο. Βλ. Shepherd et al (1999) και University of Guelph et al (2000).

⁴³ Από το 1997 υφίσταται και Διεθνής Συνασπισμός Κοινοπραξιών Βιβλιοθηκών (International Coalition of Library Consortia- ICOLC), με μέλη 60 Κοινοπραξίες από όλο τον κόσμο και πάνω από 5.000 βιβλιοθήκες, στην ιστοσελίδα του Συνασπισμού: <http://www.library.yale.edu/consortia>. Βλ. Friend (1999) για την περίπτωση της Μ. Βρετανίας όπου ένας οργανισμός έχει αναλάβει την διαπραγμάτευση με το σύνολο των παραγωγών ηλεκτρονικής πληροφορίας, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών εκδόσεων των επιστημονικών περιοδικών, για λογαριασμό των μελών του που είναι οι Ακαδημαϊκές και οι Εθνικές Βιβλιοθήκες. Επισημαίνει δε, στη σ.147, ότι «για τους εκδότες το μεγάλο πλεονέκτημα είναι η μία και μοναδική διαπραγμάτευση και πληρωμή για το σύνολο της χώρας που σημαίνει ένα υψηλό ποσό σε μετρητά και η αποφυγή ακυρώσεων συνδρομών.»

⁴⁴ βλ. Hirshon (1999α).

⁴⁵ Βλ. και Persson (1995) για την συνεργασία για κοινές συλλογές στα Σουηδικά Πανεπιστήμια, όπου περιγράφεται η υποστήριξη των βιβλιοθηκών σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής πληροφόρησης και συμβουλευτικής, η οργάνωση μαθημάτων για την αναζήτηση πληροφορίας και την εκπαίδευση των χρηστών, η συνεχής πληροφόρηση για νέες πηγές, έντυπες και ηλεκτρονικές μέσω ενός ηλεκτρονικού συμποσίου. Επίσης, στον Anglada (1999), σ.143 που τονίζει ότι «σήμερα η συνεργασία είναι στρατηγική και όχι πια λειτουργική και τούτο αποδεικνύεται από την δημιουργία των Κοινοπραξιών. Τέσσερα είναι τα στοιχεία που καθιστούν την συνεργασία μεταξύ των Βιβλιοθηκών στρατηγική: η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας, η περιφερειοποίηση των χωρών, η αύξουσα

Βεβαίως η διαδικασία της αλλαγής επηρεάζει τις κοινοπραξίες όσο οι βιβλιοθήκες- μέλη αλλάζουν, αλλά ισχύει και το αντίστροφο. Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαρκή αέναη διαδικασία όπου οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ μελών και ομάδων είναι συνεχής και αδιάλειπτη. Και εδώ αναδύεται μια μεγάλη αλήθεια, όσον αφορά τις τεχνολογικές εξελίξεις στις Βιβλιοθήκες, με ό,τι αυτές συνεπάγονται σε υπηρεσίες και διευκολύνσεις: Όσο περισσότερο η τεχνολογία εισέρχεται στην καθημερινότητα και εμπλέκεται στη λεπτομέρεια της κάθε εργασίας, όσο οι Βιβλιοθήκες ανοίγονται σε επικοινωνία και συνεργασίες, τόσο αποκαλύπτεται και εκτίθεται η κατάσταση της Οργάνωσης και της Διοίκησης τους, αλλά ταυτόχρονα απαιτείται ακόμη μεγαλύτερη εξειδίκευση και επιστημονική κατάρτιση για την άσκησή της. Δεν είναι η τεχνολογία που λύνει υπάρχοντα προβλήματα οργάνωσης και διοίκησης, η τεχνολογία διευκολύνει τις διαδικασίες και δημιουργεί νέες ευκαιρίες, αλλά η πλημμελής άσκηση της διοίκησης και της οργάνωσης μοιραία θα αποκαλυφθεί⁴⁶. Μοιάζει οι Βιβλιοθήκες σταδιακά να ανεξαρτητοποιούνται οργανωτικά και οικονομικά από τους Οργανισμούς στους οποίους ανήκουν και να συνδέονται περισσότερο με ομογενείς και συγγενείς, εθνικές και διεθνείς Βιβλιοθήκες, προκειμένου βεβαίως να υπηρετήσουν την κύρια αποστολή τους που παραμένει η ίδια, την παροχή πληροφόρησης και γνώσης στον Οργανισμό που ανήκουν, με μεθοδολογίες και ευκαιρίες διευρυμένες σε σύγκριση με το παρελθόν.

Όσο οι τεχνολογίες εξελίσσονται και διαδίδονται τόσο τα μέσα καταγραφής και αποτύπωσης της ανθρώπινης σκέψης ποικίλλουν. Το δίλημμα ηλεκτρονικό ή έντυπο μέσο έχει απασχολήσει τη διεθνή βιβλιογραφία, στην πράξη όμως το κριτήριο που περισσότερο βαραίνει στην επιλογή είναι η χρήση και ο προορισμός εκάστης «έκδοσης». Μεταξύ των άλλων, ο Borgman (2000), ο Hurd (1996) και ο

περιπλοκή του περιβάλλοντος και η ανάγκη αντίστασης στην αδράνεια» και καταλήγει ότι «μπορούμε να μάθουμε ότι δουλεύοντας μαζί, μαθαίνουμε μαζί».

⁴⁶ Όπως ενδεικτικά αναφέρει ο Zuboff (1988) «οι τεχνολογίες που στηρίζονται στους υπολογιστές είναι ουδέτερες. Ενσωματώνουν βασικά χαρακτηριστικά που προορίζονται να μεταβάλλουν τη φύση της εργασίας στα εργοστάσια και στα γραφεία, και μεταξύ των εργαζομένων, των επαγγελματιών και των μάνατζερ. Νέες επιλογές ανοίγονται από αυτές τις τεχνολογίες και αυτές οι επιλογές έρχονται αντιμέτωπες στην καθημερινότητα των ανδρών και των γυναικών έναντι του τοπίου των σύγχρονων οργανισμών.»

Lancaster (1977) εκθειάζουν το ηλεκτρονικό μέσο, υποστηρίζοντας ότι τουλάχιστον στην υποστήριξη της εκπαιδευτικής και ερευνητικής διαδικασίας το ηλεκτρονικό μέσο υπερτερεί σε λειτουργικότητα και αρτιότητα έναντι του εντύπου. Και τούτο γιατί τα ηλεκτρονικά προϊόντα σε αυτή την περίπτωση είναι δυναμικά και περισσότερο ευέλικτα από τα έντυπα⁴⁷. Από την άλλη, πληθώρα συγγραφέων αντιτάσσουν επιχειρήματα υπέρ της διατήρησης του εντύπου, ως σημαντικού μέσου στην διάδοση της πληροφορίας και της γνώσης⁴⁸. ενώ είναι ερευνητέο αν τα ηλεκτρονικά μέσα θα υπερισχύσουν και για ψυχαγωγικούς σκοπούς, πχ τη μελέτη της λογοτεχνίας⁴⁹. Άλλωστε, μια έρευνα μεταξύ των επιστημόνων για το πόσοι εκτυπώνουν το ψηφιακό υλικό για να το διαβάσουν και πόσοι μελετούν από την οθόνη, θα έδινε απαντήσεις

⁴⁷ Βλ. Fenske (2000) όπου περιγράφει ένα προϊόν που δημιουργήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ο οποίος καταλήγει: «οι δυναμικές τεχνικές αναζήτησης δίνουν στον χρήστη την ικανότητα να εντοπίσει την ποιοτική πληροφορία με γρήγορο και εύκολο τρόπο και δημιουργούν μια δυναμική προσέγγιση της μάθησης. Εάν η ηλεκτρονική έκδοση μπορέσει να δημιουργήσει αυτό τον τύπο περιβάλλοντος, τότε όλοι θα κερδίσουν.»

⁴⁸ Στη Drabenstott (1994), σ.44. πρβλ. τις γνώμες των συγγραφέων παρακάτω: Wilson, (1995), ο οποίος σχολιάζει «Η αρχιτεκτονική της βιβλιοθήκης του μέλλοντος είναι απαιτητή. Η ιδεατή βιβλιοθήκη είναι η πρόσφατη σκέψη, αλλά δεν υπάρχει επίγνωση τι μπορεί να γίνει. Οι πληροφοριακές πηγές δικτυώνονται, υποθέτοντας ότι εξελιγμένες διεπαφές θα παράξουν εύκολη αναζήτηση, διανομή και κοινή χρήση των πηγών. Η σκέψη έχει κοινά με την ιδεατή πραγματικότητα. Μια Βιβλιοθήκη μπορεί να πάρει σχήμα μέσα σε έναν υπολογιστή, όπου οι χρήστες μπαίνουν από τις πόρτες ενός ιδεατού κτιρίου, βλέπουν ράφια και βιβλία, ξεφυλλίζουν τον κατάλογο, επιλέγουν έναν τόμο, ανοίγουν και διαβάζουν το περιεχόμενο, συνδιαλέγονται με τον Βιβλιοθηκονόμο που βρίσκεται σε μια απομακρυσμένη τοποθεσία και τελικά δανείζονται το επιλεγμένο υλικό. Πράγματι ο Βιβλιοθηκονόμος του κυβερνοχώρου μπορεί να θεωρηθεί σαν τον επιστάτη του ιδεατού περιβάλλοντος», Blair (1992), σ.73 επισημαίνει «Η άμεση συλλογή μιας βιβλιοθήκης θα υπηρετεί μια βασική συλλογή με κύκλους πρόσθετης διαθέσιμης πληροφορίας, ομαδοποιημένης γύρω από αυτήν. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το υπολογιστικό περιβάλλον του μέλλοντος θα αποτελείται από σταθμούς εργασίας σε ατομικά γραφεία, συνδεδεμένα με το δίκτυο που θα παρέχει πηγές ανταποκρινόμενες στις περισσότερες ανάγκες πληροφόρησης. Το δίκτυο θα είναι και η πύλη πρόσβασης στις ειδικευμένες πηγές της χώρας και του κόσμου ολόκληρου.», Με Townley (1997), σ.3, όπου αναφέρει «Είναι σαφές ότι τα βιβλία και τα περιοδικά είναι η κύρια πηγή λογίας πληροφορίας στα πανεπιστήμια. Οι ηλεκτρονικές πηγές αυξάνονται γρήγορα και ενώνουν τα εγχειρίδια, τα βιβλία και τα περιοδικά της Βιβλιοθήκης σε μια σημαντική πηγή χρησιμοποιούμενη τον περισσότερο χρόνο, αυξάνοντας την συμπληρωματικότητα. Είναι επίσης σαφές ότι οι πηγές των υπολογιστών παίζουν έναν αυξανόμενο ρόλο και θα γίνουν εξίσου σημαντικές όσο τα βιβλία και τα περιοδικά της Βιβλιοθήκης. Φαίνεται ότι και τα δύο μέσα θα συνυπάρξουν για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα στο μέλλον.». Επίσης για το έντυπο και ηλεκτρονικό μέσο πρβλ. τους Mason (1996) που επιχειρηματολογεί υπέρ των πλεονεκτημάτων των ηλεκτρονικών εκδόσεων και Crawford και Gorman (1986) οι οποίοι επιχειρηματολογούν για το αντίθετο. Οι τελευταίοι όμως στις σ.34 και 35 περιγράφουν την σημερινή κατάσταση χρήσης έντυπου και ηλεκτρονικού, ενώ στις σ.72 και 73 επιχειρηματολογούν εναντίον της υπερβολικής προτίμησης στο ηλεκτρονικό υλικό και στις σ.68 και 69 παραδέχονται τις ηλεκτρονικές μορφές υλικού σε κάποιες περιπτώσεις (κυρίως πληροφόρησης) ως αποτελεσματικότερες των εντύπων.

⁴⁹ Βλ. Larsen (1988) για την χρήση έντυπων και ηλεκτρονικών μορφών μεταφοράς πληροφορίας, επίσης σ.170 κ. ε. για την χρήση εκάστης μορφής, αναλόγως της αποστολής της πληροφορίας, πχ. επιστήμη και λογοτεχνία.

στο σημείο αυτό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Rawlins (1993), το χαρτί θα επιβιώσει στις δεκαετίες που έρχονται, λόγω των εκατοντάδων ετών τεχνολογικής ανάπτυξης που προηγήθηκαν για το απλό, φτηνό, ελαφρύ, αναζητήσιμο χαρτί και την συμπληρωματική χρήση χεριού και ματιού να το φτιάξει, να το διαβάσει ή να το γράψει⁵⁰. Από την άλλη, οι Crawford και Gorman (1995), μετά από εκτενή ανάλυση και εις απάντηση των ακραίων τάσεων⁵¹, καταλήγουν ότι το μέλλον ανήκει εξίσου στην ηλεκτρονική και στην έντυπη επικοινωνία⁵². Τούτο επαληθεύει και ο White (1993), που παρατήρησε

⁵⁰ Βλ. στη Drabenstott (1994), σ.50 και στη σ.45 ο Buckland (1992) σηματοδοτεί την αντιμετώπισή του χαρτιού ως εργαλείου: «Το χαρτί είναι το άριστο, εκτός... 1. όταν οι μονογραφίες είναι μεταβλητές, 2. όταν είναι επιθυμητός ο χειρισμός και η διαχείριση του περιεχομένου, 3. όταν ανιχνεύονται ονόματα ή ειδικές φράσεις ή λέξεις σε ένα εκτενές κείμενο, 4. όταν η χρειάζεται το φως, για 'δυσδιάκριτα' υλικά, 5. όταν είναι επιθυμητή η ταχεία επικοινωνία, ειδικά εντός μιας διασκορπισμένης ομάδας που δεν είναι διαθέσιμη στον ίδιο χώρο και χρόνο.»

⁵¹ σ.180, 181. Οι Brophy και Fisher (1998) στη σ.4 καταγράφουν τα μειονεκτήματα τόσο των παραδοσιακών όσο και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Τη μη εξασφαλισμένη ποιότητα των ηλεκτρονικών εντύπων αναφέρουν και οι Dalton κ.α. (1998), που στη σ.48 αποπειρώνται μια σύγκριση μεταξύ έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού, τα συμπεράσματα της οποίας προέρχονται από συνεντεύξεις -ερωτηματολόγια που απηύθυναν σε ανώτερους διοικητικούς του Πανεπιστημίου του Birmingham.

⁵² Στο σημείο αυτό μεγάλη φιλολογία έχει αναπτυχθεί για την δημοκρατικότητα της κοινωνίας της πληροφορίας, λόγω της ευρείας ή μη διάχυσης της τελευταίας. Στην Drabenstott (1994), σ.110 οι συγγραφείς που αποδελτιώνονται υπαινίσσονται ότι η κοινωνία της πληροφορίας «διχάζει» τους πολίτες, με τον διαχωρισμό στους έχοντες να πληρώσουν και στους μη έχοντες να πληρώσουν την πληροφορία, επισημαίνουν δε ότι το κοινό θα γίνει φτωχότερο υπ' αυτήν την έννοια και ότι αυτό το κενό καλούνται οι Βιβλιοθήκες να καλύψουν, να τροφοδοτήσουν δηλαδή με πληροφόρηση τους μη ικανούς να την πληρώσουν. Ο Wilson (1995) επίσης θίγει το θέμα της ισότητας στην πρόσβαση, ως κρίσιμου στόχου των Βιβλιοθηκών κατά την ανάπτυξη του Κυβερνοχώρου, οι οποίες σήμερα κατά τη γνώμη του εξυπηρετούν τις τεχνικές ελίτ. Επίσης οι Mitterer και O'Neil (1992), σ.126 επισημαίνουν ότι «Εφόσον οι ιδιωτικές ηλεκτρονικές ευκολίες ευθύνονται για το τόσο μεγάλο ποσοστό επικοινωνίας και υπόσχονται ακόμη μεγαλύτερο στο μέλλον, αντιπροσωπεύουν έναν αυθαίρετο έλεγχο στην διαθεσιμότητα της πληροφορίας, στη διαμόρφωση της γνώσης, στην πώληση των ιδεών και στην πνευματική και πολιτική ελευθερία.» Αντίθετα ο Ruynden (1998) στη σ.13, πιστεύει ότι «Στις σύγχρονες κοινωνίες οι Βιβλιοθήκες είναι ιδιαίτερα σημαντικές με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την πρόσβαση όλων των πολιτών στη γνώση και τον πολιτισμό που επιθυμούν. Έχουν ένα ρόλο να παίξουν στον τρόπο που γίνεται κατανοητή η ιδιότητα του πολίτη, καθώς τους διατηρούν ενήμερους πάνω στη νομοθεσία, σε διοικητικές αποφάσεις και γεγονότα. Χωρίς αυτή την υπηρεσία, οι κοινωνίες δεν μπορούν να είναι δημοκρατικές, ανοιχτές και ευκρινείς. Επενδύοντας στις Βιβλιοθήκες επενδύουμε στην δημοκρατία και στην ισότητα.» Η Goodyear (1993) κάνει μια ιστορική αναδρομή για να υποστηρίξει την θέση της για την δημοκρατικότητα της κοινωνίας της πληροφορίας σε σύγκριση με τις προηγούμενες και καταλήγει: «Η ηλεκτρονική πληροφορία μπορεί να μετακινείται παντού και οποιαδήποτε στιγμή. Η γεωγραφική της θέση δεν παίζει κανένα ρόλο και αυτή είναι η μεγάλη διαφορά μεταξύ εκτυπωμένου χαρτιού και ηλεκτρονικής αποθήκευσης. Η απόκτηση της ηλεκτρονικής πληροφορίας γίνεται χωρίς να χάσει κανείς το αντίγραφο του για να το αποκτήσει άλλος. Έτσι, η διακίνηση της πληροφορίας γίνεται όλο και πιο δύσκολα ελέγξιμη. Η πρόσβαση σ' αυτήν έχει πρακτικά αυξηθεί για κείνους που ξέρουν πώς να την αποκτήσουν. Η ικανότητα να ελέγξεις την πρόσβαση, για οποιονδήποτε λόγο, προκαλείται μ' έναν τρόπο που δεν έχει προηγούμενο στην ιστορία. Έτσι, είναι πολύ δύσκολο για τον συγγραφέα να περιορίσει την πρόσβαση στην πληροφόρηση. Επιπλέον, είναι ευκολότερο σήμερα να γίνει κανείς συγγραφέας. Πολλά ηλεκτρονικά δίκτυα προσφέρουν ελεύθερη πρόσβαση στην πληροφορία, και σαν συγγραφείς και σαν χρήστες, διευκολύνοντας έτσι τους συγγραφείς να προσθέτουν τις σκέψεις τους στην ήδη υπάρχουσα γνώση.

ότι παρά την ηλεκτρονική πληροφόρηση, η χρήση των εκτυπωτών είναι διαδεδομένη και παράγουμε περισσότερο χαρτί σήμερα από το παρελθόν.

Οι παραδοσιακές έντυπες συλλογές στις βιβλιοθήκες σχηματίστηκαν από το ενδιαφέρον και τις ανάγκες των χρηστών σε πληροφόρηση και γνώση. Οι συλλογές αυτές έχουν μια αξία και μια βαρύτητα, όχι μόνον λόγω του περιεχομένου τους, αλλά και λόγω της ηλικίας τους ακόμη. Το ερώτημα που αναδύεται είναι αν πρόκειται να προβούμε σε ψηφιοποίηση του συνόλου της πνευματικής δημιουργίας, ανά τους αιώνες; Οι βιβλιοθηκονόμοι, καθοδηγούν τους χρήστες στις ηλεκτρονικές πηγές πληροφόρησης και γνώσης, είτε ψηφιακές ή ψηφιοποιημένες, η πληρότητα όμως της έρευνας δεν επιτυγχάνεται μόνο με την αναζήτηση στα μέσα αυτά⁵³. Η σημερινή πραγματικότητα και η εικόνα του αμέσου και προβλέψιμου μέλλοντος των βιβλιοθηκών χαρακτηρίζεται από τον ορισμό της Υβριδικής Βιβλιοθήκης⁵⁴ αφού ο συνδυασμός έντυπων και ηλεκτρονικών πηγών θα συνεχίσει να αποτελεί το αναγκαίο για την εκπαίδευση και την έρευνα εργαλείο⁵⁵. Οι βιβλιοθηκονόμοι, κατά το κλασσικό τους καθήκον, επιλέγουν προσεκτικά και με αυστηρά κριτήρια τη βιβλιογραφία πλήρους κειμένου που διαθέτουν στο κοινό, προβλέποντας, κατά κάποιον τρόπο τις ανάγκες του. Πρόκειται μάλλον για συγκέντρωση και οργάνωση υπηρεσιών, με σκοπό τη μάθηση και την έρευνα, παρά για χώρο. Μετά την επιλογή, οι βιβλιοθηκονόμοι έχουν την ευθύνη της συλλογής και της οργάνωσης του υλικού, με τρόπους περισσότερο χρήσιμους για τους χρήστες⁵⁶ και εύκολους στη πρόσβαση⁵⁷.

Έτσι, αυξανόμενη της διαθεσιμότητας της γνώσης, μοιραία μειώνεται ο ουσιαστικός έλεγχος πάνω στην πληροφορία ως συνόλου.» Για ιστορική αναδρομή στις Βιβλιοθήκες βλ. επίσης Muir και Williams (1987).

⁵³ Βλ. και Hardesty (2000).

⁵⁴ Η Υβριδική βιβλιοθήκη (Hybrid library) κατά τους Pinfield κ.α. (1998) και «εστιάζει στις πηγές τεκμηρίωσης του παρελθόντος ενώ ταυτόχρονα κοιτά προς τις ηλεκτρονικές πηγές ... εκφράζοντας το ιδανικό της μεγαλύτερης ενοποίησης.»

⁵⁵ Βλ. στους Borgman (2000) σ.423 και Stevenson (1995).

⁵⁶ Βλ. στους Brophy και Fisher (1998), σ.5 που αναφέρουν ότι «η υβριδική βιβλιοθήκη δεν θα μπορούσε όμως να είναι ομοιογενής. Θα έπρεπε να είναι ικανή να προσαρμόζει τις υπηρεσίες της στις ανάγκες και τα δικαιώματα του κάθε χρήστη, για παράδειγμα με την υπενθύμιση προηγούμενων στρατηγικών έρευνας, με την αποθήκευση λεπτομερειών για τις ομάδες χρηστών στις οποίες ανήκουν τα άτομα και με την γνώση της προθυμίας των χρηστών να πληρώσουν για επιπλέον υπηρεσίες.»

⁵⁷ Ο Gulliford (1998) στη σ.160 ομαδοποιεί τις κεντρικές υπηρεσίες των βιβλιοθηκών ως εξής: «1. Έντυπες πηγές με τις οποίες επιτελείται δανεισμός, προσκτήσεις, καταλογογράφηση, διαδανεισμός και

Η Υβριδική Βιβλιοθήκη είναι το μοντέλο εκείνο όπου ηλεκτρονικές και έντυπες, τοπικές και απομακρυσμένες πηγές πληροφόρησης και γνώσης συνυπάρχουν και λειτουργούν συμπληρωματικά με ενοποιημένο τρόπο⁵⁸. Τούτο σημαίνει ότι εξετάζονται διαφορετικές τεχνολογίες και πρότυπα⁵⁹, ενώ δημιουργούνται νέες, προς ικανοποίηση των ολοένα εξελισσόμενων απαιτήσεων. Τούτο απαιτεί και υπονοεί και μια διαφορετική θεώρηση της οργάνωσης των βιβλιοθηκών, οργάνωση όχι μόνο σχετική με τη συλλογή, αλλά με τις υπηρεσίες, τις οργανωτικές δομές, τη μεταβολή του όλου περιβάλλοντος⁶⁰. Πρακτικά τούτο σημαίνει την αρχή της μετάβασης από το

παραγγελία ντοκουμέντων από ειδικές αιτήσεις. Οι έντυπες πηγές υποδηλώνουν μια κεντρική συλλογή και ορισμένες βάσεις δεδομένων πλήρους κειμένου. 2. Υπηρεσίες ολοκληρωμένης πληροφόρησης οι οποίες διαχειρίζονται έτοιμες πληροφοριακές έρευνες, εστιασμένες στο θέμα ή στη πηγή. Διαχειρίζονται ρουτίνες ή χρονοβόρες αναζητήσεις όπως είναι τα οικονομικά δεδομένα. 3. Ομάδα I-Net (για το Internet και τα Intranets) η οποία αναγνωρίζει, αξιολογεί και επιτρέπει την πρόσβαση σε πληροφοριακές πηγές που διατίθενται μέσω διαδικτύου, μέσω συνεργατικών Intranets. Η Ομάδα σχεδιάζει και υλοποιεί τη πρόσβαση σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, παρέχει τεχνική υποστήριξη μέσω τηλεφώνου και συχνής επικοινωνίας με πελάτες, εμπόρους και τμήματα υποστήριξης συστημάτων σε όλο τον οργανισμό.»

⁵⁸ Βλ. Rusbridge (1998), σ.30 όπου δίνεται η περιγραφή και ο ορισμός της υβριδικής βιβλιοθήκης και αναφέρεται ότι «σχεδιάστηκε για να φέρει μια σειρά τεχνολογιών διαφορετικών πηγών μαζί στο περιβάλλον της βιβλιοθήκης και επίσης για να αρχίσει να αναζητά ολοκληρωμένα συστήματα και υπηρεσίες και στο έντυπο και στο ηλεκτρονικό περιβάλλον. Ο Knight (1997) στον ορισμό της Υβριδικής βιβλιοθήκης δίνει το σχήμα του one stop shop, ενώ οι Nieuwenhuysen και Vanouplines (1998), στη σ.56 δίνουν εκτός από τον ορισμό και κάποια χαρακτηριστικά της λειτουργίας της, όπως ότι «τα μέρη της δεν μπορούν να υπάρξουν το ένα χωρίς το άλλο, ότι διακρίσεις μεταξύ περιεχομένου και περιέχοντος είναι θολές, ότι μπορεί να παράγει προστιθέμενη αξία.»

⁵⁹ Βλ. Pinfield κ.α. (1998), όπου σκιαγραφούνται προγράμματα ανάπτυξης υβριδικής βιβλιοθήκης και συγκεκριμένα τα παρακάτω: σ.9, MALIBU project το οποίο αντιμετωπίζει την υβριδική βιβλιοθήκη ως ένα περιβάλλον με φυσικές και ιδεατές υπηρεσίες, για την υποστήριξη των επαγγελματικών δραστηριοτήτων των χρηστών στον χώρο της εργασίας τους και εκτείνονται από την ανακάλυψη της πληροφορίας μέχρι τον χειρισμό και την ανάλυση των διανεμημένων πηγών. Σ.12, HeadLine που στοχεύει στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός μοντέλου εργασίας υβριδικής βιβλιοθήκης στο πραγματικό ακαδημαϊκό περιβάλλον, που παρέχει πρόσβαση σε ένα ευρύ πεδίο υλικού, ασχέτου μορφής μέσω μιας μοναδικής διεπαφής του παγκόσμιου ιστού. Σ.21, Agora project που αναπτύσσει ένα σύστημα διαχείρισης της υβριδικής βιβλιοθήκης για να παρέχει ενοποιημένη πρόσβαση σε ετερογενές υλικό, δηλαδή υποστηρίζει την ανακάλυψη, τον εντοπισμό, την αίτηση του υλικού και υπηρεσίες παράδοσης του. Η Alexander (2000), στη σ.3 περιγράφει την ηλεκτρονική βιβλιοθήκη SELIC ως την «εξελιγμένη εμπειρία στην χρήση των προτύπων για την περιγραφή και διαχείριση μη παραδοσιακών ηλεκτρονικών πηγών, μέσω του καταλόγου της βιβλιοθήκης. Τα μεταδεδομένα χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν όλη την ποικιλία των διαφορετικών τύπων υλικού, όπως είναι τα έντυπα, το βίντεο, οι ιστοσελίδες του δικτύου, ακόμη και τα εκθέματα των μουσείων. Είναι εφικτή η συνένωση πηγών πολυμέσων με μια αναζήτηση, χωρίς να χρειάζεται η μεταφορά από πηγή σε πηγή με τις αντίστοιχες αναζητήσεις και τα αντίστοιχα λεξιλόγια και κανόνες. Ένα ακόμη πλεονέκτημα είναι ότι οι πηγές ή οι ψηφιακές σαρώσεις συνδέονται απευθείας με τα μεταδεδομένα τους. Έτσι, το SELIC έχει αναλάβει την μετατροπή μέρους των εγγραφών της συλλογής του Μουσείου Γεωλογίας Cockburn σε μορφή MARC και Dublin core.»

⁶⁰ Βλ. στον Brophy (2000) σ.48-49 που αναφέρει αναλυτικά: «Αν αποδεχτούμε ότι οι βιβλιοθήκες βρίσκονται στο υβριδικό μοντέλο που βασίζεται στις συλλογές πληροφοριακών τεκμηρίων, τα οποία διατηρούνται στη βιβλιοθήκη ή τα ανακτούν οι χρήστες από κάποια απομακρυσμένη τοποθεσία, οι υπηρεσίες που περιστρέφονται γύρω από αυτή τη βασική πηγή συνήθως περιλαμβάνουν: 1.

περιβάλλον της εντός του οργανισμού επικοινωνίας στο μοντέλο της μεταξύ των οργανισμών επικοινωνίας και αμοιβαίας πρόσβασης, σημαίνει δηλαδή την δημιουργία μιας ιδεατής κοινωνίας, της οποίας τα μέλη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, τα οποία μέλη προέρχονται από διαφορετικούς χώρους: χρήστες των πηγών, προσωπικό των βιβλιοθηκών, πληροφορικοί, προμηθευτές πληροφοριακών πηγών, εκδότες κλπ.

Η Υβριδική Βιβλιοθήκη κυρίως, αποτελεί ένα νέο μοντέλο Βιβλιοθήκης, όσον αφορά την αντιμετώπιση των χρηστών και την εξυπηρέτησή τους, όσον αφορά τους ρόλους του προσωπικού και τις δεξιότητες του, όσον αφορά την οργάνωση και τη διαχείριση της ίδιας της Βιβλιοθήκης και της προοπτικής της και το πλέον ενδιαφέρον σημείο, όσον αφορά την ύπαρξή της μέσω συνεργασιών. Το περιεχόμενο των συνεργασιών εστιάζεται στην ολοκληρωμένη και ενοποιημένη παροχή υπηρεσιών, στην απόδειξη γνησιότητας όσων δικαιούνται πρόσβασης, στην διαχείριση των δεδομένων και των μεταδεδομένων⁶¹, στη ψηφιοποίηση, στην οργάνωση, αλλά και στην

Καταλόγους του υλικού στο οποίο υπάρχει πρόσβαση. Ο αυτοματοποιημένος κατάλογος παρουσιάζει τις προσκτήσεις της βιβλιοθήκης, ενώ οι βιβλιογραφίες, τα ευρετήρια και οι περιλήψεις τις συλλογές των άλλων βιβλιοθηκών και πηγών. 2. Την παράδοση των ντοκουμέντων στο χρήστη με διάφορους τρόπους. Δανεισμός και διαδανεισμός του υλικού, η παροχή αντιγράφων από έντυπα και ηλεκτρονικά τεκμήρια στο χρήστη. 3. Χώρο κατάλληλο για μελέτη, με μια σειρά επικουρικών υπηρεσιών, όπως η πρόσβαση σε προσωπικούς υπολογιστές, φωτοτυπικά μηχανήματα, συσκευές για slides και αναγνώστες- εκτυπωτές για μικροφόρμες. 4. Συμβουλευτικές υπηρεσίες που είναι σε θέση να ανταποκρίνονται σε ένα ευρύ πεδίο διαφορετικών αιτημάτων, από τις απλές ερωτήσεις κατεύθυνσης- πού βρίσκεται μια ειδική συλλογή- μέχρι τις σύνθετες ερωτήσεις που απαιτούν θεματική γνώση και εξοικείωση με ειδικές πληροφοριακές πηγές. Η βιβλιοθήκη πρέπει να αντιμετωπιστεί ως το κέντρο ειδίκευσης σε τέτοια θέματα. 5. Υποστηρικτικές υπηρεσίες που στοχεύουν στα ακαδημαϊκά τμήματα, με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένες που να παρέχουν ευρεία υποστήριξη στα μαθήματα και στα ερευνητικά προγράμματα. Οι παραδιδόμενες υπηρεσίες αφορούν ειδικές απαιτήσεις, όπως την υπηρεσία τρέχουσας ενημέρωσης για τους ερευνητές ή την συλλογή αναγνωσμάτων για κάποιο προπτυχιακό μάθημα. 6. Ανάπτυξη δεξιοτήτων, για να αποκτήσουν οι φοιτητές τις δεξιότητες που χρειάζονται για αποτελεσματική μελέτη και για την αποδοτική μετέπειτα απασχόληση. 7. Άλλες υπηρεσίες που αποφασίζονται από κάθε βιβλιοθήκη, όπως για παράδειγμα η διατήρηση του αρχείου και η πρόσβαση των χρηστών σε αυτό. 8. Πρόκειται για μοντέλο με επίκεντρο τους χρήστες, που τους παρέχει ένα προσαρμοστικό και υποστηρικτικό περιβάλλον με μηχανισμούς ανατροφοδότησης, ώστε να αναπτύσσουν το προφίλ τους. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργεί ομάδες ενδιαφερόντων και κατηγορίες δικαιωμάτων πρόσβασης.

⁶¹ Ο όρος μεταδεδομένα στους Ram κ.α. (1999) «χρησιμοποιείται για να αποδώσει πληροφορίες περί το περιεχόμενο, την οργάνωση και τον σκοπό των δεδομένων. Ο πρωταρχικός τους ρόλος είναι να παρέχει σχετική και ουσιαστική πληροφορία. Επειδή όμως η οργάνωση και η χρήση τους στηρίζεται σοβαρά στην ανθρώπινη κρίση, στην ιδιοκτησία της γνώσης, στην προτιθέμενη χρήση, στον σκοπό και την πολιτική της ταξινόμησης, στην διαφορετικότητα των πηγών, μπορεί να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές μορφές και πρότυπα. Για παράδειγμα, τα μεταδεδομένα μπορεί να είναι δομική περιγραφή περιεχομένου των δεδομένων ή περιγραφή της φυσικής άποψης των δεδομένων. Λόγω της

πολιτισμική αλλαγή και αλλαγή νοοτροπίας όπου απαιτείται. Η οργάνωση και διαχείριση των υβριδικών βιβλιοθηκών απαντά ως ένα βαθμό και στην υπερπροσφορά των ηλεκτρονικών πηγών και στην αμφίβολη ποιότητά τους, αφού μέρος του περιεχομένου τους αποτελείται από ιστοσελίδες πληροφόρησης και γνώσης επιλεγμένες μετά από κρίση και αξιολόγηση.

Προς τούτο, τα πανεπιστήμια εμπλέκονται σε ένα πεδίο αλλαγών ως προς την οργάνωση και τη διαχείριση, τις οργανωτικές δομές και λειτουργίες, το προσωπικό και την εκπαίδευσή του, ώστε το μοντέλο συνεργασίας και οι διαδικασίες διαρκούς αλλαγής να οδηγήσουν στη βέλτιστη και οικονομικά συμφέρουσα εξυπηρέτηση των χρηστών και ικανοποίησης των αναγκών τους. Οι τεχνολογίες και τα μοντέλα οργάνωσης συμβάλλουν και στην ενοποίηση συγγενών και συμπληρωματικών μεταξύ τους, αλλά χωρισμένων ως προς την λειτουργία μέχρι πρότινος, χώρων, όπως είναι τα αρχεία, τα μουσεία και οι βιβλιοθήκες. Έτσι, εμφανίζονται μοντέλα αρχιτεκτονικής της πληροφορίας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και των τριών χώρων, άρα και στην ενοποίηση των πηγών τους⁶². Οι υπηρεσίες που οι υβριδικές βιβλιοθήκες θα μπορούσαν να παρέχουν, είναι η ηλεκτρονική παράδοση υλικού, η ψηφιοποίηση της συλλογής περιορισμένου χρόνου δανεισμού, η ηλεκτρονική παραγγελία και η χρέωση υλικού. Επίσης, οι υπηρεσίες τρέχουσας ενημέρωσης, εκπαίδευσης, εξάσκησης και υποστήριξης στην παραγωγή πηγών για τον παγκόσμιο ιστό και την υποδομή τους⁶³. Όλη αυτή η αναφορά υπηρεσιών οδηγεί στην αναζήτηση του ρόλου των Βιβλιοθηκονόμων στο νέο αυτό περιβάλλον, καθώς και στις οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές, που είναι απαραίτητες, προκειμένου να επιτύχει το νέο μοντέλο.

διαφορετικότητας στο περιεχόμενο είναι προβληματικός ο συνδυασμός και η χρήση των μεταδεδομένων από διαφορετικές πληροφοριακές πηγές.»

⁶² Dempsey (2000) στη σ.14.

⁶³ Βλ. BUILDER Project. Επίσης στους Dalton κ.α. (1998).

1^ο Κεφάλαιο
Η Τοποθέτηση του θέματος.

Το σημερινό περιβάλλον των Βιβλιοθηκών που δημιουργήθηκε από τις τεχνολογικές εφαρμογές, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, ταχεία μεταβολή των συνθηκών, εμφάνιση νέων υπηρεσιών που υπαγορεύουν νέες οργανωτικές δομές και λειτουργίες, απεριόριστες δυνατότητες, όσες και αμφισβητήσεις για το ρόλο και το περιεχόμενο εργασίας των Βιβλιοθηκονόμων. Συχνά αμφισβητείται η αναγκαιότητά τους και το αντίστροφο. Είναι ένα ερώτημα αν οι ίδιοι στην πλειονότητά τους έχουν κατανοήσει τους νέους ρόλους που τους υπαγορεύονται από τις εξελίξεις, το νέο δυναμικό πεδίο δράσης που τους αναλογεί και όλες τις ευκαιρίες που τους παρέχονται.

Από την άλλη, οι βιβλιοθήκες, λειτουργούν σε νέο περιβάλλον, επικεντρώνονται στον αναγνώστη αντί στις συλλογές, κατά συνέπεια δε, παίρνουν αποφάσεις με κριτήρια την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, τη βέλτιστη αξιοποίηση των οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων, άρα και την ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών. Με τον όρο «υπηρεσίες», αναγκαστικά παραπέμπουμε στην οργάνωση και διοίκηση και στην ευθύνη του οργανισμού για την εφαρμογή και την επιτυχία των μεταβολών, αφού τα πρόσωπα δεν δύνανται να εφαρμόσουν τις νέες πρακτικές, χωρίς το κατάλληλο οργανωτικό περιβάλλον.

Ερευνητέο είναι αν οι ελληνικές βιβλιοθήκες ακολουθούν τις εξελίξεις και αν είναι ανταγωνιστικές προς εκείνες του εξωτερικού. Και αν μεν συμβαδίζουν έχει καλώς, όμως, αν υπολείπονται σε υπηρεσίες, παραγωγή προϊόντων ή/και εξυπηρέτηση αναγνωστών, κατά τη γνώμη μας χρειάζονται ειδικές οργανωτικές μεθοδολογίες προερχόμενες από τον επιχειρηματικό τομέα, ώστε να καλύψουν σε σύντομο χρόνο την απόσταση, αλλά σε ένα συνεργατικό περιβάλλον, για τον πολλαπλασιασμό των δυνατοτήτων και τον υποπολλαπλασιασμό της προσπάθειας, του χρόνου και του κόστους.

Σκοπός και στόχοι της μελέτης.

Κύριος σκοπός αυτής της έρευνας είναι η αναζήτηση εκείνων των οργανωτικών δομών και λειτουργιών, όσον αφορά το προσωπικό, προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διαρκούς τεχνολογικής, οργανωτικής, οικονομικής, ακόμη και ιδεολογικής μεταβολής στις Βιβλιοθήκες.

Επιπλέον στόχοι της έρευνας είναι:

1. Ο εντοπισμός της νέας φυσιογνωμίας των βιβλιοθηκών, διεθνώς και των επακόλουθων οργανωτικών μεταβολών.
2. Η εξέταση των προαπαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων του επαγγέλματος του βιβλιοθηκονόμου, στη σημερινή πραγματικότητα.
3. Η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα, ως κλειδού στις μεταβολές και τις εξελίξεις κάθε επιπέδου, οργανωτικού, τεχνολογικού, υπηρεσιών, μέσα από τις σύγχρονες θεωρήσεις περί οργάνωσης και διοίκησης.
4. Η αναζήτηση της στάσης των οργανισμών στους οποίους οι Βιβλιοθήκες ανήκουν, όσον αφορά την πρόκληση που αυτές δέχονται και ποιο το μερίδιο ευθύνης εκάστου φορέα στην εξέλιξη υπηρεσιών και οργανωτικών δομών.
5. Η πρόταση μεθόδων, αντλημένων από τον κόσμο των επιχειρήσεων, που ταιριάζουν στην οργάνωση και λειτουργία των βιβλιοθηκών, συμβάλουν στη βελτίωση των οργανωτικών δομών και υπηρεσιών και ενδυναμώνουν οργανωτικά και τεχνολογικά τις πάσης φύσεως συνεργασίες των βιβλιοθηκών.
6. Η διερεύνηση της ελληνικής πραγματικότητας, όσον αφορά την οργανωτική μεταβολή στις βιβλιοθήκες και την οργάνωση της εργασίας σε οριζόντια ιεραρχία.

7. Η ανάδειξη των συνεργασιών ως αναγκαίου σχήματος για τις σημερινές βιβλιοθήκες, όχι μόνον για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους, αλλά και για την επιβίωσή τους. Οι σύγχρονες μορφές οργάνωσης, όπως η ιδεατή οργάνωση, ο οργανισμός μάθησης και η διαχείριση της γνώσης, προσδιορίζουν το υπόβαθρο για την εγκαθίδρυση συνεργασιών και σε οργανωτικό επίπεδο.

Σημασία της μελέτης.

Το θέμα της παρούσας έρευνας είναι σημαντικό για την Οργάνωση και Διοίκηση των Βιβλιοθηκών, για τους Οργανισμούς, τους Διευθυντές και το Προσωπικό των Βιβλιοθηκών, καθώς με την εργασία αυτή:

- ✓ Θα διερευνηθούν οι απαιτήσεις που η σημερινή πραγματικότητα έχει από τους διευθυντές, τους οργανισμούς και τις βιβλιοθήκες σε οργανωτικό επίπεδο, προκειμένου το προσωπικό να δύναται να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καιρών.
- ✓ Θα διερευνηθούν οι απαιτήσεις που η σημερινή πραγματικότητα έχει από τους βιβλιοθηκονόμους, προκειμένου οι βιβλιοθήκες να καταστούν ανταγωνιστικές και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καιρών.
- ✓ Θα καταδειχθεί η συμβολή των τεχνολογικών και άλλων επιτευγμάτων στη διαδικασία διαρκούς μεταβολής στις Βιβλιοθήκες και να εντοπιστεί η ανταπόκριση του προσωπικού σε αυτή.
- ✓ Θα επιχειρηθεί να διαγνωσθούν οι δυνατότητες για συνεργασίες ή/ και των δεδομένων συνεργασίας των βιβλιοθηκών, είτε αυτές αφορούν τις πηγές ή την οργανωτική δομή και λειτουργία τους, είτε τη συνεργασία μεταξύ βιβλιοθηκών ή με άλλους οργανισμούς ή τμήματα.
- ✓ Θα μορφοποιηθούν οργανωτικές δομές, ξένες, μέχρι σήμερα, προς τις βιβλιοθήκες, που αναμένεται να διευκολύνουν την ουσιαστική λειτουργική συνεργασία.

✓ Θα αξιολογηθεί η στάση και η ετοιμότητα των ελληνικών βιβλιοθηκών να αντιμετωπίσουν τη φάση των διαρκών μεταβολών που διανύουν.

✓ Να εντοπιστούν θεματικές που χρήζουν περαιτέρω έρευνας και που αφορούν είτε τομείς που η εργασία δεν πραγματοποιείται, ή θέματα που προκύπτουν από τα συμπεράσματά της.

Τελικώς, η μελέτη θα επιχειρήσει να προσθέσει στην υπάρχουσα γνώση ένα τεκμηριωμένο μοντέλο – πρόταση για τις αλλαγές που απαιτούνται στην πολιτική των βιβλιοθηκών, προκειμένου να εξασφαλισθεί η δυνατότητα του προσωπικού να ανταποκριθεί στους νέους ρόλους και τις νέες απαιτήσεις, καθώς βεβαίως και για τη στάση των ίδιων των επαγγελματιών απέναντι στον επαγγελματικό τους χώρο και τις ανάγκες του.

Μεθοδολογία.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι ο εντοπισμός στη βιβλιογραφία των καινοτομιών στον τομέα της οργάνωσης, καθώς και η μέσω δομημένου ερωτηματολογίου αναζήτηση των παραγόντων που προσδιορίζουν το ρόλο του προσωπικού.

A. Η Βιβλιογραφία καλύπτει ένα ευρύ πεδίο των δραστηριοτήτων των βιβλιοθηκών της σημερινής εποχής, κυρίως των περιοχών που άπτονται των καινοτόμων εκδοχών τους, διότι από αυτές διαφαίνεται τόσο το μέλλον, όσο και η ανάγκη μεταστροφής της οργάνωσης και διοίκησης.

Η βιβλιογραφία επίσης αφορά και κάποιες από τις σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης, με σκοπό την εφαρμογή τους στις βιβλιοθήκες.

B. Η έρευνα στοχεύει στην εξέταση του ρόλου και της θέσης του προσωπικού των βιβλιοθηκών, με τις μεταβολές που έχει επιφέρει η είσοδος της τεχνολογίας κατ' αρχήν και κατά πόσον το ελληνικό βιβλιοθηκονομικό γίνεσθαι παρακολουθεί τις διεθνείς νέες οργανωτικές τάσεις και εξελίξεις.

Βασίζεται σε ερωτηματολόγιο το οποίο εστάλη σε βιβλιοθήκες σε όλη την Ελλάδα, οι οποίες επελέγησαν σύμφωνα με το οργανόγραμμά τους. Το

ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα. Ο τρόπος επικοινωνίας με όλους ήταν η επιτόπια συνέντευξη ή η αποστολή των ερωτηματολογίων με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή το φαξ. Τα ερωτηματολόγια καταγράφηκαν και κωδικοποιήθηκαν στο Excel. Οι συσχετίσεις όμως των ερωτήσεων έγιναν με την υπολογιστική μαθηματική μέθοδο Q-Analysis, ειδική για τις κοινωνικές επιστήμες. Λεπτομέρειες για την έρευνα στο 4^ο κεφάλαιο.

Υποθέσεις.

Η μελέτη αναγνωρίζει ότι:

1. Αναφέρεται σε προσωπικό με δεξιότητες, αλλά με διαφορετικές προσωπικότητες και κουλτούρα, άρα κατά περίπτωση ποικίλλουν τόσο οι οργανωτικές δομές, όσο και οι εξελικτικές διαδικασίες,
2. Οι οργανισμοί στους οποίους οι βιβλιοθήκες ανήκουν, είτε πρόκειται για υπερκείμενα όργανα ή για την ίδια τη βιβλιοθήκη, συναινούν στην οργανωτική μεταβολή και στη δημιουργία του νέου περιβάλλοντος,
3. Οι ερωτώμενοι στην έρευνα του 4^{ου} κεφαλαίου είναι ομοιογενείς, χωρίς μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ τους, όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης και επαγγελματικής εμπειρίας.
4. Ομοιογενείς επίσης είναι και οι βιβλιοθήκες στις οποίες αυτοί ανήκουν, όσον αφορά το επίπεδο υπηρεσιών, οργάνωσης, παραγωγικότητας.

Περιορισμοί.

Η εργασία λαμβάνει ως δεδομένα και δεν συσχετίζει στην ανάλυσή της:

1. Την ανάγκη διατήρησης του υπάρχοντος προσωπικού, που κατέχει ορισμένες δεξιότητες, γνώσεις, εργασιακή κουλτούρα, αλλά και εμπειρία, εξειδίκευση, άρρητη γνώση,
2. Την ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης, άρα τη συμβατότητα μεταξύ των τεχνολογικών συστημάτων διαφορετικών χρονικών περιόδων,
3. Την τεχνολογική διαθεσιμότητα, αλλά και σε κάθε περίπτωση, την αποτελεσματικότητα των αναφερόμενων τεχνολογικών εργαλείων και μέσων,

4. Τη διατήρηση χαμηλού κόστους λειτουργίας, αλλά και τη διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων,
5. Την σκοπιμότητα μελέτης και συσχετισμού κόστους – απόδοσης για την βέλτιστη λύση,
6. Τα θέματα πνευματικών δικαιωμάτων.

Επίσης, η μελέτη λαμβάνει ως δεδομένη στη σημερινή πραγματικότητα τη διαρκή μεταβολή στην οποία βρίσκονται οι βιβλιοθήκες, καθώς και τη διάδοση και χρήση νέων μεθόδων, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, οι μετρήσεις απόδοσης, η συλλογή στατιστικών στοιχείων και η μελέτη των συμπερασμάτων που εξάγονται από αυτά.

2^ο Κεφάλαιο

*Η Ταυτότητα των Βιβλιοθηκών
σήμερα. Νέοι Ρόλοι και Δεξιότητες
των Βιβλιοθηκονόμων.*

Η βιβλιοθήκη συνδέει το παρόν και το μέλλον, τη γνώση και την εμπειρία που κατέκτησαν οι άνθρωποι επίπονα ανά τους αιώνες. Άρα, η βιβλιοθήκη καθοδηγεί και εμπνέει τη συμμετοχή στη συλλογική γνώση⁶⁴.

Η σημερινή και η μελλοντική εικόνα των βιβλιοθηκών αποτελεί τη συνέχεια του παρελθόντος, με ό,τι η διείσδυση των νέων υλικών και μέσων έχει επιφέρει, ενώ οι ρόλοι της έχουν διευρυνθεί και οι απαιτήσεις από το προσωπικό πολλαπλασιαστεί ως προς τις λειτουργίες, άρα και ως προς τις ικανότητές του. Όσον αφορά τα υλικά και το περιεχόμενο, η χρήση των πολυμέσων και η ενοποίηση και επικοινωνία των ηλεκτρονικών μέσων μεταξύ τους, συνέβαλλαν στην πιστή απεικόνιση κειμένου, εικόνας, ήχου, κινούμενης εικόνας και των συνδυασμών αυτών, άρα και στην άρση, εν πολλοίς, των στεγανών μεταξύ βιβλιοθηκών, αρχείων και μουσείων. Η τεχνολογία διευρύνει τα όρια και δημιουργεί ευκαιρίες για τον επαναπροσδιορισμό και την επέκταση του ρόλου και των δραστηριοτήτων των βιβλιοθηκονόμων σε πολλές περιοχές κλειδιά, συμπεριλαμβανομένου του στρατηγικού σχεδιασμού, της ανάπτυξης της πολιτικής πληροφόρησης, της καθοδήγησης, της διαχείρισης της γνώσης και της οργάνωσης των δικτυωμένων πηγών πληροφόρησης.

Καθώς οι ιδεατές και οι ψηφιακές βιβλιοθήκες είναι πλέον υπαρκτές, εναπόκειται στους βιβλιοθηκονόμους να καταδείξουν τον νέο ρόλο τους μέσα σ' αυτές. Και τούτο φαίνεται από τον τρόπο οργάνωσης του υλικού με τα νέα μέσα, σε συνέχεια των μεθόδων και υλικών που γνωρίζαμε ως τώρα. Ο Βιβλιοθηκονόμος είναι αυτός που κατέχει τον τρόπο και τη μέθοδο να τα οργανώσει σωστά και να τα διαθέσει στο κοινό⁶⁵. Με άλλα λόγια, ανατίθεται σε αυτόν η ευθύνη και η πρωτοβουλία της οργάνωσης και διαχείρισης των σύγχρονων βιβλιοθηκών και μάλιστα καθίσταται αυτός υπεύθυνος για το αποτέλεσμα.

⁶⁴ Elbaz και Maraist (1996)

⁶⁵ Martin (1993).

Στο παρόν κεφάλαιο επιδιώκεται να παρουσιασθεί η μορφή της βιβλιοθήκης, όπως διαφαίνεται από τις τρέχουσες εξελίξεις, οι νέοι ρόλοι που αναλαμβάνει, και οι οποίοι απαιτούν νέες δεξιότητες από τους βιβλιοθηκονόμους εν γένει. Αυτή ακριβώς η παρουσίαση είναι που οδηγεί στην επιλογή των ειδικών διοικητικών και οργανωτικών εργαλείων, που στα επόμενα κεφάλαια αναπτύσσονται και προτείνονται.

2. 1. Η Εικόνα της Βιβλιοθήκης του Μέλλοντος.

Από τις περιγραφές που ακολουθούν αναδεικνύονται οι ρόλοι, η οργανωτική δομή και η λειτουργία της βιβλιοθήκης. Προκειμένου να αυξηθεί η αξία και ο ρόλος της στο σημερινό περιβάλλον της πληροφόρησης, η βιβλιοθήκη κατά τον Chen (1986)⁶⁶, πρέπει να εστιάσει στις ακόλουθες μετατροπές:

1. Από φυσικό χώρο με επίκεντρο το παραδοσιακό υλικό να μετατραπεί σε χώρο με επίκεντρο την πληροφορία⁶⁷,
2. Από τη βιβλιοθήκη ως οργανισμό να μετατραπεί στη βιβλιοθήκη ως προμηθευτή πληροφορίας και τους βιβλιοθηκονόμους ως εξασκημένους ειδικούς της πληροφόρησης που λειτουργούν σε όλα τα σχετικά περιβάλλοντα⁶⁸,
3. Από τη χρήση της νέας τεχνολογίας για τον αυτοματισμό των λειτουργιών, στη χρήση της τεχνολογίας για την ανάπτυξη της

⁶⁶ Βλ. επίσης στον Neal (2000) όπου, αφού σκιαγραφεί το Πανεπιστήμιο του 21^{ου} αιώνα κάνει μια εκτενή αναφορά στην αντίστοιχη βιβλιοθήκη.

⁶⁷ Βλ. επίσης Μπώκος (1999) στην εισαγωγή της παρούσης. Επίσης η King (2000) αναφέρεται στη βιβλιοθήκη- χώρο, παραθέτοντας απόψεις και άλλων συγγραφέων, η ίδια δε περιγράφει τις ανάγκες σε χώρο. Μεταξύ των άλλων αναζητά 24 ώρες πρόσβαση στα εργαστήρια υπολογιστών, ευέλικτους χώρους μάθησης με πρόσβαση στο δίκτυο για ομαδική μελέτη και εκτέλεση προγραμμάτων, σταθμούς εργασίας για πρόσβαση στην ηλεκτρονική πληροφόρηση, διευκολύνσεις στους χρήστες για την ανάπτυξη των δικών τους οπτικοακουστικών και πολυμέσων, βίντεο-συνεδριάσεις για χρήση από τους αναγνώστες, φορητούς υπολογιστές για δανεισμό, ανοιχτή πρόσβαση, χώρο ψυχαγωγίας για καφέ, παροχή αυτό-βοήθειας, τηλεδιασκέψεις για διοικητικούς σκοπούς, συστέγαση όλων αυτών των υπηρεσιών, προκειμένου να επιτυγχάνεται η αυξημένη αποδοτικότητα του προσωπικού, ενοποίηση με μονάδες που σχετίζονται με την οργανωτική δομή, όπως η πληροφοριακή τεχνολογία, η υποστήριξη φοιτητών και η διδασκαλία και μάθηση.»

⁶⁸ Βλ. Bazillion and Braun (1995), σ. 21, που ταυτίζουν τη σύγχρονη βιβλιοθήκη με την πρόσβαση στην πληροφορία με την αλληλεπίδραση χρήστη και υπολογιστή, με την ικανότητά της να την διαχωρίζει, να την κατατάσσει, να την αναδιασκευάζει και να την επανασχηματοποιεί. Μετά δε τον αυτοματισμό των βιβλιοθηκών και της πληροφορίας, μπορεί αυτές να καταλήξουν μέρος της τεχνικής υποδομής του οργανισμού στον οποίο ανήκουν.

πρόσβασης στην πληροφορία, που δεν συμπεριλαμβάνεται στο χώρο της βιβλιοθήκης⁶⁹,

4. Από τη δικτυωμένη βιβλιοθήκη που παρέχει πληροφορία, στη δικτυωμένη περιοχή που παρέχει όλους τους τύπους πληροφοριακών πηγών⁷⁰.

Η Βιβλιοθήκη του μέλλοντος θα είναι ένα δίκτυο συστημάτων γνώσης όπου οι άνθρωποι θα επικοινωνούν με μηχανές⁷¹.

Αν και η αποστολή της βιβλιοθήκης παραμένει αναλλοίωτη στους αιώνες, ο προσανατολισμός των υπηρεσιών και των λειτουργιών της αλλάζει, γεγονός που επιβάλλει την προσαρμογή των εργαζομένων και υπευθύνων στις αλλαγές αυτές⁷². Οι νέες συνθήκες, αρκετά πολύπλοκες, αναδεικνύουν σύνθετα διαφορετικά καθήκοντα, ενώ υπαγορεύουν και νέα προσόντα για τους βιβλιοθηκονόμους. Αυτά τα δύο τελευταία στοιχεία, κατά τη γνώμη μας, αναδεικνύουν και την αναγκαιότητα εφαρμογής των κανόνων και των μεθόδων της σύγχρονης διοίκησης⁷³, προς επίτευξη της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας⁷⁴.

⁶⁹ Βλ. Σκιαδάς (1999) σ. 20 που αναφέρει τους βασικούς ρόλους του προσωπικού των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, πέραν των παραδοσιακών, που σχετίζονται με το σύγχρονο πανεπιστήμιο.

⁷⁰ σ. 263. Βλ. επίσης και Hendrick (1986) στη Drabenstott (1994), σ. 127 που μεταξύ των νέων ρόλων της βιβλιοθήκης περιλαμβάνει και την ανάπτυξη δυνατού αποκλειστικού και συνεργατικού ρόλου προς νέες μορφές πληροφοριακών συστημάτων που αφορούν τη γνώση και την πληροφορία. Όσο δε αυτά τα συστήματα ξεπροβάλλουν, η βιβλιοθήκη θα πρέπει να είναι έτοιμη και να περιμένει να τον αναλάβει.

⁷¹ Feigenbaum (1989) στη Drabenstott (1994).

⁷² Βλ. επίσης Σκιαδάς (1999), σελ.. 24.

⁷³ Το περιεχόμενο του όρου management στην ελληνική αποδίδεται συνήθως από τον όρο Οργάνωση και Διοίκηση, όμως στην παρούσα αποδίδεται και με τον όρο Διοίκηση, τόσο για λόγους συντομίας στη συγγραφή όσο και γιατί ως τέτοιος γίνεται αποδεκτός και από κάποιους συγγραφείς, όπως ο Λογοθέτης (1992). Σε ειδικές περιπτώσεις αποδίδεται με την έννοια της Διαχείρισης, όπως στην περίπτωση της Διαχείρισης της Μεταβολής, το αντίστοιχο Management of Change, στη Διαχείριση της Γνώσης, το αντίστοιχο Knowledge Management, επίσης διαχείριση της συλλογής, της πληροφορίας κλπ, επειδή και τα δύο έχουν «καταξιώθει» με τους όρους αυτούς στην ελληνική. Στον όρο administration έχουμε αντιστοιχήσει τον ελληνικό διεύθυνση, ενώ στην οργάνωση αποδίδουμε τον αγγλικό όρο organization. Τούτος ο εννοιολογικός διαχωρισμός κρίθηκε αναγκαίος προκειμένου να τονιστεί η διαφορά στη συμβολή του βιβλιοθηκονόμου στο περιεχόμενο της εργασίας του, εν συγκρίσει με το παρελθόν, όταν η εργασία του ήταν κυρίως διαχειριστική- διεκπεραιωτική, ενώ σήμερα συμμετέχει ή τουλάχιστον έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει, στη λήψη αποφάσεων σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας και κατηγορίας εργασίας, άρα έχει προστεθεί και η διοικητική πλευρά της.

⁷⁴ Σύμφωνα με τον Hitt (1995) η αποδοτικότητα ορίζεται ως «το ορθώς πράττειν» ενώ η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως «το πράττειν το ορθόν».

Η Οργάνωση και Διοίκηση εχρησιμοποιείτο ανέκαθεν στην οργάνωση των βιβλιοθηκών, η σημερινή φάση όμως στην οποία βρίσκονται, της διαρκούς μεταβολής, επιβάλλει τη μεθοδική, συστηματική και επιστημονική χρήση αυτών, ακόμη και σε τομείς που μέχρι σήμερα αγνοούντο, όπως η διοίκηση προσωπικού. Ακόμη, όπως θα φανεί παρακάτω, οι βιβλιοθηκονόμοι χρειάζεται να εστιάσουν την προσοχή τους σε ειδικές μεθόδους της Οργάνωσης και Διοίκησης για να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα των σύγχρονων συνθηκών. Εξωστρέφεια, συνεργασία εντός του οργανισμού, συνεργασία κυρίως εκτός αυτού, ικανοποίηση των αναγνωστών ως πελατών, κατανομή και αποτίμηση των πόρων είναι από τα μέσα και τις πολιτικές που οι βιβλιοθήκες χρειάζεται να συστηματοποιήσουν, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας τους φάσης.

Αναφορικά με την προαπαιτούμενη οργάνωση και διοίκηση, απαιτείται πολιτική, στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός για τη διαχείριση της πληροφορίας. Για παράδειγμα, για τη συγκρότηση της συλλογής, χρειάζεται να γνωρίζει κανείς σε ποιες ιδιαίτερες κατηγορίες κοινού απευθύνεται, ποια τα χαρακτηριστικά εκάστης, οι συνήθειες τρόποι που λαμβάνουν πληροφόρηση, τα ερευνητικά τους ενδιαφέροντα, οι δεξιότητές τους στην τεχνολογία κ.α. επίσης, χρειάζεται να γνωρίζει τα μέσα στα οποία προσφέρεται η πληροφόρηση, τις εναλλακτικές λύσεις περιεχομένου, μορφής και τιμής των προϊόντων, τις προτεραιότητες του οργανισμού και τους στόχους του. Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων και πολλών άλλων, θα οδηγήσει στη λήψη της απόφασης για το υλικό που θα προμηθευτεί η βιβλιοθήκη. Όλη αυτή η περιγραφείσα διαδικασία αποτελεί ένα μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού πληροφόρησης.

Ακόμη, απαιτείται από τις βιβλιοθήκες, ως προς τη διαδικασία ικανοποίησης των αιτημάτων των αναγνωστών, να τους αντιμετωπίζουν με τρόπο αντίστοιχο προς εκείνον των κερδοσκοπικών οργανισμών προς τους πελάτες, αν και οι βιβλιοθήκες είναι κατά κανόνα μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί. Έτσι το

μάρκετινγκ⁷⁵, η αναγνώριση της φυσιογνωμίας του αναγνωστικού κοινού, η μελέτη της συμπεριφοράς του χρήστη και η λήψη αντίστοιχων αποφάσεων είναι από τα προαπαιτούμενα. Τελευταία, αλλά όχι ήσσονος σημασίας, είναι η ικανότητα προσαρμογής όχι μόνο στις αλλαγές που εμφανίζονται ταχύτατα στο χώρο των βιβλιοθηκών, αλλά κυρίως η ικανότητα προσαρμογής στο γεγονός ότι όλα μεταβάλλονται και θα μεταβάλλονται γρήγορα, άρα προσαρμογής στη διαδικασία της μεταβολής καθαυτή, ανεξαρτήτως περιεχομένου. Αυτή η διαδικασία που είναι γνώση, εμπειρία, εξάσκηση, τεχνική, βοηθά στη προσαρμογή στόχων και σκοπών βάσει κατευθυντήριων γραμμών.

Όλα τα ανωτέρω δεν μπορούν να επιτευχθούν παρά μόνον με την ενεργό συμβολή των εργαζομένων στις βιβλιοθήκες, γι' αυτόν τον λόγο άλλωστε σήμερα απαιτούνται από τους βιβλιοθηκονόμους γνώσεις πρωτοφανείς για τον επαγγελματικό αυτό χώρο. Όμως, επειδή ο μοχλός που ώθησε και ωθεί τις αλλαγές και τις εξελίξεις, άλλοτε μικρές και άλλοτε μεγαλύτερες, είναι η τεχνολογία και είναι αυτή που επηρεάζει τις αυξημένες και νέες δεξιότητες που απαιτούνται από τους επαγγελματίες στις βιβλιοθήκες, αναφερόμαστε κατ' αρχήν στη μελλοντική εικόνα των βιβλιοθηκών, όπως την οραματίστηκαν οι ερευνητές του χώρου:

Ο Eagle (1992)⁷⁶ χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να τονίσει την εξειδίκευση των βιβλιοθηκονόμων, ενώ η Drabenstott (1994)⁷⁷ περιγράφει ένα δίκτυο εξυπηρετητών πληροφόρησης, δίνοντας έμφαση αφενός μεν στη γεωγραφική διασπορά των στοιχείων του δικτύου, αφετέρου δε, στη δημιουργία, αναπαραγωγή και διασύνδεση των βάσεων δεδομένων. Οι συγγραφείς εδώ προμαντεύουν αρκετά νωρίς ότι εργασίες που επιτελούνται σήμερα από τις

⁷⁵ Ο Line (1998), στις σ. 225-6 απαριθμεί 22 στοιχεία που απαιτεί ο κόσμος από τις βιβλιοθήκες τα οποία διέπονται από τη φιλοσοφία εξυπηρέτησης του πελάτη και ικανοποίησης των αναγκών του. Επίσης, στη σ. 228 απαριθμεί τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η βιβλιοθήκη για να διαπιστώσει τις ανάγκες των αναγνωστών και προτείνει εργαλεία όπως η συνέντευξη, τα ερωτηματολόγια, η παρατήρηση κλπ, όλα δανεισμένα από τα εργαλεία της έρευνας μάρκετινγκ τα οποία όπως είναι γνωστό χρησιμοποιούνται ευρύτατα στις βιβλιοθήκες εδώ και δεκαετίες. Άλλωστε, όπως αναφέρει και ο OECD (1998) η ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη θα παραμείνει ένα σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ στην προσέλκυση φοιτητών, καθηγητών και ερευνητών και ένας σημαντικός συνεργάτης στην ολική ανταγωνιστική πλευρά του πανεπιστημίου.

⁷⁶ στη Drabenstott (1994).

⁷⁷ σ. 170.

τοπικές βιβλιοθήκες, όπως η τεχνική επεξεργασία υλικού, η καταλογογράφηση και η θεματική ανάλυση σταδιακά θα παραλείπονται από αυτές, για να ανατεθούν εξ ολοκλήρου σε κεντρικούς εξειδικευμένους οργανισμούς, ακριβώς όπως παλαιότερα συνέβη με την σύνταξη βιβλιογραφιών, την αποδελτίωση, τη διαδικασία περιλήψεων και ευρετηρίασης, που λόγω της εμφάνισης των ογκωδέστατων ηλεκτρονικών βιβλιογραφικών βάσεων δεδομένων, έχουν αναληφθεί από ειδικές υπηρεσίες ειδικών οργανισμών. Τούτο δεν το συμεριζόμαστε απολύτως, διότι πάντα υπάρχουν τεκμήρια που διαφεύγουν από τους κεντρικούς οργανισμούς επεξεργασίας υλικού, ειδικά όταν πρόκειται για πληροφοριακό υλικό σε γλώσσες ομιλούμενες από ολιγοπληθείς λαούς. Πέραν τούτου όμως, η τεχνική επεξεργασία υλικού, εκτός από τεχνική εργασία, αποτελεί μέρος της πολιτικής πληροφόρησης της βιβλιοθήκης και το υπόβαθρο της εξυπηρέτησης των αναγνωστών, επομένως, θα χρειάζεται πάντα η παρέμβαση του τοπικού καταλογογράφου, στον έλεγχο των εγγραφών και των θεμάτων, στην ανάπτυξη της συλλογής, στη διασύνδεση τεκμηρίων μεταξύ τους και στην τεκμηρίωση, αλλά και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των αναγνωστών στη χρήση και αξιοποίηση των πηγών⁷⁸.

Όσον αφορά δε το ηλεκτρονικό υλικό και τις βάσεις δεδομένων του Διαδικτύου, θα χρειάζεται πάντα ο τοπικός βιβλιοθηκονόμος να παρεμβαίνει, ώστε να συνδέει σχετικές με τα ενδιαφέροντα και τις εξειδικεύσεις των χρηστών, ηλεκτρονικές πηγές και δικτυακούς τόπους μεταξύ τους, να δημιουργεί πηγές πληροφόρησης και τεκμηρίωση από την ανάλυση του περιεχομένου των υπαρχόντων, παντός τύπου και μέσου, τεκμηρίων⁷⁹. Σήμερα η εικόνα αυτή ενισχύεται ακόμα περισσότερο, μια που οι θεματικές πύλες πληροφόρησης που ουσιαστικά πράττουν το ίδιο, είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς και διευρύνεται διαρκώς η δημιουργία και η χρήση τους. Από την άλλη, οι Muir και Williams

⁷⁸ Τα θέματα της τεχνικής επεξεργασίας του υλικού δεν αναφέρονται στην παρούσα, διότι οι κύριες μεταβολές στις βιβλιοθήκες που αφορούν τόσο τη διοίκηση όσο και τις πρωτοεμφανιζόμενες απαιτήσεις από το προσωπικό εστιάζονται σε άλλους τομείς δραστηριότητας των βιβλιοθηκών. Έτσι, θεωρούμε ότι εξυπακούεται ότι οι βιβλιοθήκες θα εξακολουθήσουν να επιλέγουν υλικό, να το καταλογογραφούν και να το ταξινομούν, ανεξάρτητα από τη μορφή που αυτό θα έχει και άσχετα με τα πρότυπα και τις τεχνικές που θα προσαρμοστούν στο μέλλον για τις εργασίες αυτές.

⁷⁹ Βλ. σχετικά στην McCue (1994), σ. 63.

(1987)⁸⁰ περιγράφουν την κάθε Βιβλιοθήκη ως μέρος ευρύτερων, δικτυωμένων συλλογών και αναδεικνύουν τις τεχνολογικές δεξιότητες που απαιτείται να κατέχουν οι βιβλιοθηκονόμοι, αφού θα παρέχουν περισσότερο προσωποποιημένη υπηρεσία, ως διαχειριστές δικτύων.

Είναι σαφέστατη η εξάρτηση που η βιβλιοθήκη έχει ήδη από εξωγενείς φορείς και η αλληλεξάρτησή της με άλλες βιβλιοθήκες: στις πηγές, στους πόρους, στην τεχνολογία, στην τεχνογνωσία. Απαιτείται, επομένως από τις βιβλιοθήκες να δώσουν έμφαση και στις δημόσιες σχέσεις, στην επικοινωνιακή και συνεργατική τους ικανότητα, μέσα στη σύγχρονη οικονομία που επιβάλλει και εμπνέει η κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας⁸¹. Συστατικό δε στοιχείο αυτών είναι η ανταγωνιστικότητα, παρούσα και στις βιβλιοθήκες, καίτοι μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Αν και τα τεχνολογικά εργαλεία είναι το δεξί χέρι των βιβλιοθηκονόμων σήμερα, έχει πια κριθεί ότι το περιεχόμενο της εργασίας τους, η πνευματική τους συμβολή δεν είναι δυνατόν να αντικατασταθεί από αυτά⁸². Ακόμη ένα σημείο είναι βέβαιον, ότι οι βιβλιοθήκες και οι βιβλιοθηκονόμοι όχι μόνο δεν θα καταργηθούν στο μέλλον, αλλά θα εξελιχθούν σε ένα περισσότερο αναγκαίο και αποτελεσματικό κοινωνικό θεσμό⁸³. Εναπόκειται στους βιβλιοθηκονόμους να αναλάβουν την ευθύνη και την πρωτοβουλία της οργάνωσης και διαχείρισης των σύγχρονων βιβλιοθηκών και μάλιστα μοιάζει να καθίστανται αυτοί υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα. Αποκτούν μια θέση στη κοινωνία ακόμα πιο κεντρική από αυτήν που είχαν στο παρελθόν. Για να διαπιστωθεί η θέση αυτή, άρα και οι απαιτήσεις σε δεξιότητες και γνώση από αυτούς, χρειάζεται να περιγραφούν πρωτίστως οι νέες δραστηριότητες των βιβλιοθηκών.

⁸⁰ Σ. 11.

⁸¹ Βλ. στους Abell και Oxbrrow (2001), σ. 6-7 που αναφέρονται στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και στην επίδρασή του στους οργανισμούς, άρα και στη λειτουργία των βιβλιοθηκών.

⁸² Βλ. Gristock και Mansell (1998) που αναφέρουν ότι «Απλή πρόσβαση στις παγκόσμιες πληροφοριακές πηγές δεν επιτυγχάνουν τη μετατροπή των ψηφιακών προϊόντων σε χρήσιμη γνώση. Απαιτείται ανθρώπινη αλληλεπίδραση με μετάφραση, διδασκαλία, εξάσκηση και ανάλυση των ειδικών ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται σ' αυτές τις περιπτώσεις. Οι Βιβλιοθήκες που τώρα μετατρέπουν τις πηγές τους σε άυλες είναι πιθανό να σφυρηλατήσουν νέες και επιτυχείς ιδεατές πληροφοριακές σχέσεις.» Βλ. επίσης παρακάτω Prytherch (1998) για τους ρόλους και τις δεξιότητες των διαχειριστών της πληροφορίας σήμερα.

⁸³ Μπώκος (1999α), σ. 50.

2.2 Νέοι Τομείς Δραστηριότητας των Βιβλιοθηκών.

Τα νέα καθήκοντα της βιβλιοθήκης και μάλιστα ιδιαίτερος κρίσιμα, όπως διαφαίνονται σήμερα, εστιάζονται στον ρόλο της ως «εκδότρια» της πληροφορίας και της γνώσης, ως οργανωτή της γνώσης και ως διαύλου και οργανισμού μάθησης, που ανήκουν αντίστοιχα στην συγκρότηση της συλλογής η πρώτη, στην τεχνική επεξεργασία του υλικού η δεύτερη και στις υπηρεσίες πληροφόρησης η τελευταία, οι οποίες στην πράξη έχουν αποδειχτεί αλληλεξαρτώμενες συμπληρωματικές καταστάσεις.

2.2.1 Η Επιστημονική Επικοινωνία και η βιβλιοθήκη ως «εκδότρια» της πληροφορίας και της γνώσης.

Η επιστημονική επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία η νέα γνώση δημιουργείται, αξιολογείται, συνδυάζεται, επικυρώνεται, διανέμεται και διατηρείται για ερευνητές, καθηγητές, φοιτητές, επαγγελματίες και το κοινό. Διαδικασία πολύ παλιά που έχει καταξιωθεί διαμέσου των αιώνων⁸⁴ και καθιέρωσε το έντυπο βιβλίο και περιοδικό ως τα μέσα επιστημονικής έκφρασης και επικύρωσης⁸⁵.

Σήμερα βρισκόμαστε προ των θυρών μιας μεγάλης μεταβολής στην επιστημονική επικοινωνία και στη μετάδοση της γνώσης. Η τεχνολογία που βοηθά στην παραγωγή και αποθήκευση ιδεών, σκέψεων, έρευνας και πειραμάτων σε ψηφιακή μορφή, συνδυασμένη με την ικανότητα ταχείας μεταφοράς τους με τα ηλεκτρονικά δίκτυα, προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας της ιδεατής παγκόσμιας κοινωνίας της γνώσης. Αυτή, η

⁸⁴ Βλ. Fjallbrant (1997α) για την ιστορία της προέλευσης των επιστημονικών άρθρων και περιοδικών.

⁸⁵ Ένα μοντέλο συστήματος επιστημονικής επικοινωνίας περιγράφεται από τους Garvey and Griffith (1972) και τον Garvey (1979). Βλ. επίσης Borgman (2000), σ. 414 που την περιγράφει ως εξής: «Με τον όρο επιστημονική επικοινωνία εννοούμε τη μελέτη του πώς οι επιστήμονες κάθε ειδικότητας χρησιμοποιούν και διαχέουν τη πληροφορία μέσω επίσημων και ανεπίσημων καναλιών. Η μελέτη της επιστημονικής επικοινωνίας περιλαμβάνει την ανάπτυξη της επιστημονικής πληροφορίας, τις σχέσεις μεταξύ ερευνητικών περιοχών και κατηγοριών, τις πληροφοριακές ανάγκες και χρήσεις των μεμονωμένων ομάδων χρηστών και τις σχέσεις μεταξύ επίσημων και ανεπίσημων μεθόδων επικοινωνίας.»

τεχνολογία, είναι που συνεισέφερε στην ταχύτερη, ευκολότερη, συχνότερη επικοινωνία μεταξύ των επιστημόνων και των οργανισμών τους, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η συγγραφική παραγωγικότητα και δημιουργικότητα, ενώ οι επιστήμονες φαίνεται να συνειδητοποιούν με τον καιρό και να αποδέχονται τις νέες μεθόδους επικοινωνίας⁸⁶.

Η Επιστημονική επικοινωνία έχει κάποια θεμελιώδη χαρακτηριστικά που, ανεξαρτήτως μορφής, μέσου και οργάνωσης, παραμένουν αναλλοίωτα και που χρειάζεται να αναφερθούν, διότι είναι τα κρίσιμα σημεία που καθορίζουν τις μελλοντικές δομές της επιστημονικής επικοινωνίας, άρα και της θέσης της βιβλιοθήκης σε αυτές, κατά τη γνώμη μας⁸⁷:

- ✓ Η επιστημονική επικοινωνία οδηγεί σε κάποιας μορφής επίσημη έκδοση, με αποτελέσματα, ευρήματα, παρατηρήσεις και απόψεις που αναδύονται από το έργο του ερευνητή, επίσης με περιγραφές μεθόδων, πίνακες, διαγράμματα κλπ.
- ✓ Η πληροφόρηση εκτείνεται σε μια ευρέως διασπαρμένη ομάδα αναγνωστών⁸⁸, οι οποίοι εύκολα αναφέρονται και παραπέμπουν, όταν απαιτείται, στα έντυπα δημοσιεύματα.
- ✓ Τα έντυπα τεκμήρια περιέχουν πληροφόρηση που μπορεί να εξεταστεί κριτικά και να επαληθευτεί⁸⁹ και κατοχυρώνουν τις ιδέες ή/ και τη γνώση στον συγγραφέα και τον εκδότη του και έτσι συμβάλλουν στο ακαδημαϊκό πλεονέκτημα⁹⁰.

⁸⁶ Βλ. στον Rao (2001).

⁸⁷ Για τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας βλ. στην Fjallbrant (1997α), που δίνει ιδιαίτερη θέση και στα δεύτερα. Επίσης βλ. Μπάκος (2002), σ. 52 πώς αναπαριστά σε διάγραμμα το κύκλωμα της διακίνησης της πληροφορίας, όπου εκτός από τα συστατικά μέρη αναδεικνύονται τόσο οι σχέσεις μεταξύ των μερών αλλά κυρίως οι λειτουργίες. Ο Borgman (2000) δε, στη σ. 413 για να δείξει πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία στην έρευνα, καταλήγει να τις εξισώνει.

⁸⁸ Βλ. στη Fjallbrant (1997α) τις ομάδες που ενδιαφέρονται για τη διάδοση της επιστημονικής πληροφορίας: οι επιστήμονες ως συγγραφείς και αναγνώστες, οι φοιτητές ως αναγνώστες, το κοινό, επίσης αναγνώστες, οι επιστημονικοί και οι εμπορικοί οργανισμοί ως εκδότες, οι βιβλιοθήκες και οι βιβλιοπώλες που διευκολύνουν την ανάγνωση, οι νομικοί οργανισμοί που ασχολούνται με την κατοχύρωση της πνευματικής ιδιοκτησίας και της αυθεντικότητας του τεκμηρίου, οι Βιομηχανικοί οργανισμοί που χρησιμοποιούν τα προϊόντα της επιστημονικής έρευνας, ως καταναλωτές, τα Ακαδημαϊκά ινστιτούτα που την χρησιμοποιούν ως μέσο αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού.

⁸⁹ Βλ. Mabe (2001), σ. 86.

⁹⁰ Βλ. και Fjallbrant (1997α).

Πρόκειται για ένα διεθνές σύστημα⁹¹ το οποίο συμβάλλει, μεταξύ των άλλων, στην εξέλιξη του επιστημονικού προσωπικού. Αναφέρουμε τη συμβολή αυτή εμφατικά, επειδή αυτή κυρίως ενθαρρύνει τους επιστήμονες προς τις συμβατικές εκδόσεις και αποθαρρύνει τη συνεργασία τους σε εναλλακτικές μορφές δημοσίευσης. Τα βασικά συστατικά του συστήματος επιστημονικής επικοινωνίας είναι τέσσερα, η καταγραφή, δηλαδή η κατοχύρωση της πνευματικής ιδιοκτησίας για μια ιδέα ή έρευνα, η πιστοποίηση της ποιότητας της έρευνας, η ενημέρωση, δηλαδή η διασφάλιση της διάχυσης της εργασίας, η προσβασιμότητα στην έρευνα και η διατήρηση της πνευματικής κληρονομιάς για το μέλλον.⁹² Στη διαδικασία αυτή, εκτός από τη δημιουργία του έργου που είναι προφανής, διαπιστώνουμε και διαδικασίες κλειδιά, όπως η διασφάλιση του συγγραφέα για την πρωτοτυπία της εργασίας του, η πιστοποίηση της ποιότητας της εργασίας για την οποία έχει οργανωθεί και παγιωθεί ένα ολόκληρο διεθνές και διεθνώς αποδεκτό σύστημα, καθώς και η κοινοποίηση της εργασίας στο ενδιαφερόμενο κοινό, γεγονός που προϋποθέτει διαδικασίες μάρκετινγκ, δηλαδή κανάλια διανομής, ορισμό του αναγνωστικού κοινού- στόχου, διαδικασίες προώθησης.

Στον κόσμο του εντύπου η διαδικασία των εκδόσεων είναι γνωστή. Ο Μπώκος (2002)⁹³ την έχει αποτυπώσει σε δύο σχετικά διαγράμματα με σαφή και περιεκτικό τρόπο. Όμως τα έντυπα περιοδικά και η διαδικασία δημοσίευσης σε αυτά παρουσιάζουν διάφορα προβλήματα⁹⁴, όπως η καθυστέρηση στη δημοσίευση των εργασιών⁹⁵, το υψηλό κόστος των εκδόσεων⁹⁶, η διαδικασία

⁹¹ Βλ. επίσης στον Mabe (2001), σ. 86.

⁹² Βλ. Crow (2002), και Borgman (2000), σ. 420.

⁹³ Σ. 48-49. Για τη διαδικασία της έντυπης έκδοσης βλ. επίσης Waaijers (2002) με σχολιασμό, καθώς επίσης αναλυτική παρουσίαση στον Herman (2001) και στον Andersen (2002), στις σ. 471 κ.ε.

⁹⁴ Βλ. Fjallbrant (1997α) που τα συνοψίζει με σαφή τρόπο. Στα προβλήματα αναφέρεται και ο Rao (2001), καθώς και η Heijne (2003).

⁹⁵ Βλ. και Trivedi (1993) που επισημαίνει ότι περνάνε πάνω από τρία χρόνια από την υποβολή μιας επιστημονικής εργασίας στο ίδιο ακαδημαϊκό περιοδικό πριν δημοσιευτεί, χωρίς να υπολογίσει κανείς τις αρνήσεις. Έτσι οι ερευνητές δεν μπορούν να βασίζονται στις επίσημα εγκεκριμένες εργασίες μόνο, διότι δεν είναι επίκαιρες.

⁹⁶ Για το θέμα αυτό βλ. εκτενή αναφορά στο Waaijers (2002). Για το κόστος βλ. στη Drabenstott (1994), σ. 100 κ.ε. όπου ο Rawlins (1993) υποστηρίζει την ψηφιακή δημοσίευση ως οικονομικά συμφέρουσα για τους εκδότες, ο Anderson (1993) βλ. ι τους εκδότες να κερδίζουν ακόμη περισσότερο από τις ψηφιακές εκδόσεις, ο Billings (1991) επισημαίνει ότι πρόκειται για λύση συμφέρουσα επί πλέον και για τις βιβλιοθήκες, αφού η πρόσκτηση γίνεται κατόπιν αιτήσεως και οι συνδρομές έντυπης μορφής περιοδικών θα ελαττωθούν. Για τους παράγοντες αύξησης των τιμών των εκδοτών βλ. McCabe (1999),

της κρίσης⁹⁷, η μεροληψία που παρατηρείται ενίοτε υπέρ των διάσημων ινστιτούτων, ενδεχομένως η αμφισβήτηση των νέων ιδεών. Τα μειονεκτήματα αυτά είναι που φέρνουν τις βιβλιοθήκες στο επίκεντρο της λύσης του προβλήματος. Τα μειονεκτήματα όμως αυτά δεν εμποδίζουν τους εκδότες να δημιουργούν συγκριτικό πλεονέκτημα, με καινοτόμες υπηρεσίες και συμφέρουσες προσφορές, προκειμένου να παραμείνουν ελκυστικοί για τους πελάτες τους⁹⁸.

Ένα ακόμη σημαντικό θέμα που τίθεται είναι αυτό που άπτεται των πνευματικών δικαιωμάτων των δημιουργών των εργασιών⁹⁹, δηλαδή της επικύρωσης της πατρότητας της έρευνας. Οι πρωταγωνιστές της επιστημονικής έντυπης (και της παράλληλης ηλεκτρονικής) παραγωγής, δηλαδή συγγραφείς, πανεπιστήμια, ερευνητικά ινστιτούτα κλπ μοιάζουν να βρίσκονται στο παρασκήνιο, αφού τα δικαιώματα για το έργο τους δεν τους ανήκουν, και στην περίπτωση που χρειαστεί να το χρησιμοποιήσουν, απαιτείται άδεια του εκδότη. Η οικονομική διάσταση αυτής της εικόνας παρουσιάζεται από τον Borgman (2000)¹⁰⁰ που περιγράφει γλαφυρά, πώς ένας επιστημονικός οργανισμός, αφενός διαθέτει τη συγγραφική του παραγωγή δωρεάν στον εκδότη, ο οποίος έχει οικονομικό όφελος από την πράξη αυτή και αφετέρου αγοράζει μέσω της βιβλιοθήκης του την εκδοτική παραγωγή στην οποία δημοσιεύεται η συγγραφική του αυτή παραγωγή. Δηλαδή, ο επιστημονικός οργανισμός

καθώς επίσης στους Cummings κ.α. (1992) και Buckholtz (2001). Οι Cummings κ.α. (1992) ιδιαιτέρως, αφού τονίσουν ότι είναι ανεπαρκής ο διαδανεισμός πια για να αντιμετωπίσει τη ζήτηση για την παροχή του κατάλληλου υλικού, κάνουν νύξεις για την πρόσβαση αντί της ιδιοκτησίας στην επιστήμη και την έρευνα, λόγω των δυνατοτήτων που παρέχει η τεχνολογία.

⁹⁷ Βλ. επίσης και Lynch (1992), σ. 108 κ.ε.

⁹⁸ Πράγματι, κατά τον Rao (2001) οι εκδότες και οι επιστημονικές εταιρείες είναι οι κύριοι και ίσως οι πιο σημαντικοί μεσολαβητές πλην των βιβλιοθηκών στο σύστημα της επιστημονικής επικοινωνίας. Ο ίδιος περιγράφει και τις απόπειρες προσαρμογής των εκδοτών. Πρβλ. με τις υπηρεσίες του εκδοτικού οίκου Elsevier προς τους χρήστες και τους βιβλιοθηκονόμους: τη βάση ηλεκτρονικών περιοδικών Science Direct, τις μηχανές αναζήτησης Scirus (www.sciencedirect.com), Embase.dot και Scopus (www.scopus.com), όπου προσφέρει έως και αλληλεπιδραστικά μαθήματα για την εκμάθηση της χρήσης της βάσης και των μηχανών. Ο εκδότης αυτός δεν είναι ο μοναδικός, αλλά είναι από τους μεγαλύτερους και πρωτοπόρους.

⁹⁹ Βλ. Waaijers (2002), επίσης και Lynch (1992), σ. 109. Καθώς και τους Martin και Coleman (2002), όπου περιγράφει τις μεταστροφές των παραδοσιακών ρόλων, από όπου αναδύονται τα προβλήματα της πνευματικής ιδιοκτησίας: Οι ερευνητές μπορούν να είναι οι εκδότες του εαυτού τους, ο εκδότης γίνεται αρχειοφύλακας των ηλεκτρονικών περιοδικών και ο βιβλιοθηκονόμος ένας κερδοσκόπος της πληροφορίας.

¹⁰⁰ Σ. 414-5. Βλ. επίσης Andersen (2002).

πληρώνει δύο φορές, μια τον μισθό του συγγραφέα και μια τον εκδότη, για το ίδιο προϊόν που στη πράξη του ανήκει. Και μάλιστα σε τιμές υπερβολικά υψηλές. Η Okerson (1991)¹⁰¹ προφητικά συνιστούσε αρκετά νωρίς στους επιστημονικούς οργανισμούς να αναλάβουν τον εκδοτικό ρόλο τους, αφού από αυτούς προέρχονται οι συγγραφείς, οι κριτές των εργασιών, οι επιμελητές των εκδόσεων και επιπλέον, είναι αυτοί, οι επιστημονικοί οργανισμοί, που διαθέτουν τους αναγνώστες, τις βιβλιοθήκες που οργανώνουν και παρέχουν στο κοινό το υλικό και το σύστημα επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλους ομοειδείς οργανισμούς.

Οι συγγραφείς αναδεικνύονται, υπό τις νέες συνθήκες, ή τουλάχιστον έχουν τη δυνατότητα να αναδειχθούν, και σε εκδότες του έργου τους¹⁰², το ίδιο και τα Πανεπιστήμια και κάθε είδους επιστημονικοί και ερευνητικοί οργανισμοί, επομένως και οι βιβλιοθήκες, που οι ρόλοι τους στο νέο αυτό περιβάλλον γίνονται κεντρικοί, θετικοί και συνεργατικοί, ενώ στρέφονται περισσότερο στην προληπτική δράση. Μετακινούνται δηλαδή από τη διευκόλυνση και τη διεκπεραίωση στη συμμετοχή, προλαμβάνουν δε και προβλέπουν τις επερχόμενες ενδεχόμενες ανάγκες του κοινού τους. Τούτο όμως προϋποθέτει καινοτόμες λύσεις με τη βοήθεια της πληροφοριακής τεχνολογίας. Ο Dekeyser (2000)¹⁰³ πολύ εύστοχα μεταφέρει το θέμα στις Βιβλιοθήκες και θίγει τον κεντρικό τους ρόλο τόσο στην επιτυχία των ερευνητικών προγραμμάτων, όσο και στη διάδοση και διατήρηση των αποτελεσμάτων τους, αφού οι Βιβλιοθήκες παρέχουν τις πληροφοριακές πηγές για την ολοκλήρωση της έρευνας και παράλληλα φυλάσσουν και τις εκδόσεις με τα τελικά αποτελέσματα.

¹⁰¹ σ. 106. Παρόμοια επισήμανση κάνουν οι Buck κ.α. (1999), στη σ. 1, όταν προτείνουν την αποσύνδεση της κρίσης και αξιολόγησης των επιστημονικών άρθρων από την λοιπή εκδοτική δραστηριότητα. Οι Savenije και Grygielczyk (2000) αποκαλύπτουν στη σ. 315, μιαν ακόμη πτυχή της οικονομικής πλευράς της παραδοσιακής επιστημονικής εκδοτικής διαδικασίας, λέγοντας ότι τα πανεπιστήμια πληρώνουν τις εκδόσεις περισσότερο από μια φορά, αφού χρηματοδοτούν επιπλέον: τους μισθούς συγγραφέων και κριτών, την τιμή αγοράς και τα έξοδα αρχειοθέτησης, επεξεργασίας, αποθήκευσης των εκδόσεων.

¹⁰² Βλ. Rao (2001) που δίνει έμφαση στη συμβολή της τεχνολογίας και την αυτονομία των εν δυνάμει συγγραφέων από τους εκδότες και Friend (2002) που εστιάζει στις μεταβολές των σχέσεων μεταξύ των παραδοσιακών παραγόντων, δηλαδή μεταξύ συγγραφέων, εκδοτών, βιβλιοθηκονόμων και αναγνωστών.

¹⁰³ σ. 5.

Αναζητούνται επομένως εναλλακτικές λύσεις δημοσίευσης έξω από το παραδοσιακό σύστημα των εκδοτών, προς όφελος βιβλιοθηκών και συγγραφέων, με την υποστήριξη της ψηφιακής τεχνολογίας, για τη δημιουργία ψηφιακών βάσεων των πανεπιστημίων και των ερευνητικών ινστιτούτων¹⁰⁴, τη συνεργασία και διασύνδεση μεταξύ τους, τη δημιουργία ηλεκτρονικών περιοδικών ή την υποστήριξη μικρών εκδοτικών οίκων. Ήδη έχουν εμφανιστεί πρωτοβουλίες αρχείων ανοιχτής πρόσβασης σε διάφορες μορφές, όπως οι προσωπικές ιστοσελίδες, οι ομάδες συζήτησης, τα ηλεκτρονικά βιβλία και οι πιο πρόσφατες, τα weblogs¹⁰⁵ και τα wikis¹⁰⁶. Από τις δημοφιλέστερες είναι τα περιοδικά ανοιχτής πρόσβασης, που εφαρμόζουν την αξιολόγηση των άρθρων, και τα αποθετήρια ανοιχτής πρόσβασης, που είναι δυνατόν να δημιουργούνται σε συνεργασία μεταξύ πανεπιστημίων/ ινστιτούτων, τα οποία είναι είτε θεματικά εξειδικευμένα ή όχι¹⁰⁷. Προϋπόθεση αποτελεί η συναίνεση των συγγραφέων να συνεργαστούν σε ένα τέτοιο εγχείρημα και των οργανισμών, όπου βιβλιοθήκες και συγγραφείς ανήκουν¹⁰⁸. Στις λύσεις αυτές αντιμετωπίζεται με επιτυχία και το θέμα του χρόνου δημοσίευσης, όχι εις βάρος

¹⁰⁴ Βλ. Association of Research Libraries (2000) και Buckholtz (2001). Με τη σκέψη ότι οι συγγραφείς δίνουν τη φήμη και το κύρος στα περιοδικά, η Δημόσια Βιβλιοθήκη των επιστημών (Public Library of Science: <http://publiclibraryofscience.org>) δημοσιοποίησε μια ανοιχτή επιστολή που την υπέγραψαν σχεδόν 25.000 επιστήμονες. Αυτοί οι επιστήμονες δεσμεύτηκαν να δημοσιεύουν, να επιμελούνται, να κρίνουν και πολύ περισσότερο να γίνονται συνδρομητές μόνο σε εκείνα τα επιστημονικά περιοδικά που έχουν συμφωνήσει στη παροχή απεριόριστων, δωρεάν δικαιωμάτων διανομής για κάθε ερευνητικό έργο που έχουν δημοσιεύσει. Βλ. και το εναλλακτικό πρόγραμμα του SPARC [Scholarly Publishing and Academic Resources Coalition <http://www.arl.org/sparc>] που υποστηρίζει υψηλής ποιότητας μη κερδοσκοπικά περιοδικά που προωθούνται ως εναλλακτικά των εμπορικών τίτλων. Επίσης βλ. Llewellyn κ.α. (2002)

¹⁰⁵ Βλ. αναλυτικά στη Herring κ.α. (2005).

¹⁰⁶ Βλ. περιληπτικά στη διεύθυνση <http://wiki.org/wiki.cgi?WhatIsWiki>.

¹⁰⁷ Βλ. το πρόγραμμα Περσέας, διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.perseus.tufts.edu/collab.html>. Επίσης, το BioOne <http://www.BioOne.org>, που διευκολύνεται από το SPARC, Institute of Physics <http://www.njp.org>, Internet Journal of Chemistry <http://www.ijc.com>. Επίσης το Public library of science: <http://publiclibraryofscience.org>, PubMedCentral: <http://www.pubmedcentral.nih.gov>. Βλ. επίσης στη Royal Society of Chemistry: <http://www.rsc.org/is/journals/current/e-only/e-only.htm>, <http://www.rsc.org/suppdata/esi1.htm>, καθώς και ETAI: <http://www.ida.liu.se/ext/etai>, το arXiv που είναι αποθετήριο ανοιχτής πρόσβασης για φυσική, το eScholarship των πανεπιστημίων της Καλιφόρνια, το DAREnet των ολλανδικών πανεπιστημίων. Ο κατάλογος καθημερινά μεγαλώνει. Τα εργαλεία αποθήκευσης και ανάκτησης των ψηφιακών τεκμηρίων έχουν αναπτυχθεί, όπως αυτό που ανέπτυξε το MIT, το Dspace: <http://web.mit.edu/dspace>, το ePrints του Πανεπιστημίου του Southampton, το Greenstone και το Fedora. Έχουν επίσης αναπτυχθεί και τα πρωτοκόλλα Open Archives Initiative, Open Archives Initiative Protocol for Metadata Harvesting.

¹⁰⁸ Βλ. επίσης στους English και Hardesty (2000) για την πρωτοβουλία Create Change που έχουν αναλάβει οι οργανισμοί Association of College and Research Libraries (ACRL), Association of Research Libraries (ARL) και Scholarly Publishing and Academic Resources Coalition (SPARC).

του ελέγχου ποιότητας, αφού οι παράγοντες της καθυστέρησης, που είναι σημαντικοί για την ποιότητα της τελικής εργασίας, μπορούν, με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, να περιορισθούν όσο είναι δυνατόν.

Τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής δημοσίευσης δίνονται αναλυτικά και εξαντλητικά από το καθηγητή Μπόκο (2002)¹⁰⁹, ο οποίος μεταξύ των άλλων, αναφέρει:

1. Οι παραδοσιακοί χώροι υλοποίησης της δημοσίευσης δεν είναι πλέον και υποχρεωτικά το ίδιο ευδιάκριτοι... μπορεί να είναι ο ίδιος ο δημιουργός του περιεχομένου¹¹⁰.
2. Το τελικό αποτέλεσμα της πράξης της δημοσίευσης μπορεί να είναι ένα ψηφιακό δημοσίευμα, ένα συμβατικό δημοσίευμα ή ένα «υβριδικό» δημοσίευμα¹¹¹.
3. Η πράξη της δημοσίευσης δε δημιουργεί ένα μόνιμο και παγιωμένο αποτέλεσμα, αλλά ένα δημοσίευμα, το οποίο υπόκειται σε διαρκή, δυναμική μεταβολή του περιεχομένου του και της μορφής του και αυτό, δυναμικά ακόμη και με πρωτοβουλία του ενδιαφερόμενου χρήστη¹¹².
4. Η όλη διαδικασία της δημοσίευσης μπορεί να έχει έναν έντονα διαδραστικό χαρακτήρα και στην υλοποίησή της μετέχουν,

¹⁰⁹ Σ. 200-202. βλ. επίσης Μπόκος (2001), σ. 109 για το ίδιο θέμα καθώς και το διάγραμμα της σ. 105, για το περιβάλλον της ψηφιακής δημοσίευσης. Επίσης ο Rao (2001) επισημαίνει πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών περιοδικών.

¹¹⁰ Βλ. επίσης Allard (2002) που απαιτεί ένα πληροφοριακό περιβάλλον ευέλικτο, επεκτάσιμο και ικανό να παρέχει αμφίδρομη πληροφοριακή επικοινωνία, ακριβώς επειδή η γνώση είναι δυναμική και ετερογενής.

¹¹¹ Η Fleming (2003) διερωτάται: Με τι θα μοιάζει ένα άρθρο μετά από 5 χρόνια; Πώς θα έχει εξελιχθεί; Για να καταλήξει σε κάποια πράγματα που μπορεί να βρει κανείς σε ένα άρθρο: 1. Περιγραφική πληροφόρηση για κάθε συγγραφέα, το ρόλο του στην έρευνα, τη φωτογραφία του, το κατάλογο με τις δημοσιεύσεις του. 2. Ένα βίντεο που δείχνει διαδικασίες ή εμπειρικές συσκευές ή επιδείξεις ή μοντέλα σε εξέλιξη κλπ. 3. Μια ακουστική εκδοχή του άρθρου, ίσως από το συγγραφέα με πρόσθετο σχολιασμό. 4. Τις παρατηρήσεις των κριτών. 5. Το διάλογο της κοινότητας περί το άρθρο μετά την αρχική του εμφάνιση. 6. Μεταδεδομένα και πληροφόρηση προς τους χρήστες. 7. Κατάλογο με τον εξοπλισμό και πληροφορίες για το προμηθευτή. 8. Συνδέσεις.

¹¹² Βλ. Fleming (2003), όπου συνδέει τον έλεγχο της κάθε εκδοχής (version) του ηλεκτρονικού άρθρου με τις πρακτικές σύνδεσής του και προτείνει τους χαρακτηρισμούς: εκδοχή προέκδοσης, εκδοχές κρίσης που θα είναι συχνά περισσότερες της μιας, αποδεκτή χωρίς επιμέλεια εκδοχή, αποδεκτή, επιμελημένη εκδοχή, αντίγραφο της ιστοσελίδας του άρθρου, διορθωμένες εκδοχές, εκτενείς πληροφοριακές εκδοχές με παραπομπές ή άλλες προστιθέμενες πληροφορίες.

δυναμικά, όλα τα μέλη της ενδιαφερόμενης κοινότητας (δημιουργός, δευτερεύοντες δημιουργοί, επιμελητές, χρήστες κλπ).

5. Η αυστηρή διαδικασία ψηφιακής δημοσίευσης δεν έχει, θεωρητικά, όρια τέλους, μια και μπορεί να συνεχίζεται, με μεταβολές και τροποποιήσεις του περιεχομένου, της μορφής και των εκδοχών του τεκμηρίου για απροσδιόριστο χρόνο¹¹³.
6. Το ίδιο αποτέλεσμα της ψηφιακής δημοσίευσης, το ψηφιακό δημοσίευμα, δεν έχει, επίσης, θεωρητικά, όρια, μια και μπορεί να ενσωματώσει πληθώρα πληροφοριακών δεδομένων που είναι διαθέσιμα στο Διαδίκτυο και τα οποία μπορούν, επίσης, να μην έχουν όρια ή να μεταβάλουν συνεχώς και δυναμικά το περιεχόμενό τους¹¹⁴.

Η στροφή στην εναλλακτική ηλεκτρονική δημοσίευση έχει λοιπόν αρχίσει και βρίσκει ανταπόκριση¹¹⁵, όχι χωρίς προβληματισμούς βέβαια¹¹⁶, αφού αυτή η εναλλακτική μορφή δημοσίευσης αψηφά την καθεστηκυία τάξη και αναζητεί τις μεθόδους που φέρνουν το ίδιο αξιόπιστο και ποιοτικό αποτέλεσμα με εκείνο των γνωστών σήμερα εκδοτών.¹¹⁷ Το κρίσιμο σημείο εδώ είναι η ελεύθερη πρόσβαση του κοινού στη βάση, η δυνατότητα του κοινού να διαβάσει, να αντιγράψει, να τυπώσει, να αναδιανείμει, να χρησιμοποιήσει με κάθε νόμιμο τρόπο, χωρίς τεχνικούς, νομικούς, οικονομικούς περιορισμούς¹¹⁸. Ολική συνεργασία και κοινή συναίνεση και δέσμευση του συνόλου των μελών των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και των τελευταίων μεταξύ τους, είναι η

¹¹³ Βλ. Smith (2003) για το ίδιο θέμα που αποτυπώνει και διαδικασίες κρίσης και αποδοχής.

¹¹⁴ Βλ. όμως και Waaijers (2002) για τις δυσκολίες σε αυτό που αναδύονται από τα δικαιώματα χρήσης και την εξουσιοδότηση που χρειάζεται ο χρήστης για την πρόσβαση σε διάφορες πηγές. Αυτή η κατάσταση προσφέρει υψηλά κέρδη στους εκδότες, αλλά στους συγγραφείς κανένα δικαίωμα δημοσιοποίησης του έργου τους. Η Association of Research Libraries (2000) δίνει λύσεις για την τυποποίηση και τη συμβατότητα.

¹¹⁵ Βλ. στην Association of Research Libraries (2000).

¹¹⁶ Βλ. Rao (2001), Drake (1996) και Allard (2002).

¹¹⁷ Βλ. στο SPARC (2002) που δίνει πολύ αναλυτικά το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, ώστε να αναπτυχθεί το δίκτυο των ψηφιακών δεξαμενών με την εξασφάλιση των ποιοτικών αποτελεσμάτων των εναλλακτικών εκδόσεων.

¹¹⁸ Βλ. Budapest Open Access Initiative (2004).

εναλλακτική λύση που προτείνεται. Η συναίνεση δεν περιλαμβάνει μόνο τους συγγραφείς, αν και κυρίως αυτούς, αλλά επίσης τα τμήματα, τις βιβλιοθήκες, το τεχνικό προσωπικό, τις διοικήσεις των οργανισμών που καλούνται να υποστηρίξουν το εγχείρημα με διοικητικά μέτρα, οικονομική ενίσχυση και διάθεση των αναγκαίων τεχνολογικών εξοπλισμών¹¹⁹.

Η συνειδητοποίηση ότι το όλο έργο εκπληρώνεται από τους επιστημονικούς οργανισμούς και ειδικά από τις βιβλιοθήκες τους, ενώ οι εκδότες αποτελούν μόνον ένα από τους μεσάζοντες, ένα σύνδεσμο μεταξύ τους, οδηγεί στην αισιοδοξία της επίτευξης της εναλλακτικής πρότασης¹²⁰. Ένα μοντέλο επιστημονικής επικοινωνίας με πρωταγωνιστή τη Βιβλιοθήκη θα μπορούσε να είναι το ακόλουθο σενάριο¹²¹. Οι Επιστημονικές εργασίες δημοσιεύονται, μετά από εξέταση, κρίση και επιμέλεια, σε ηλεκτρονικά περιοδικά που ενισχύονται από τα πανεπιστήμια, τις επιστημονικές ενώσεις ή άλλους οργανισμούς, οι οποίοι αναλαμβάνουν και την ανοικτή πρόσβαση του κοινού σε αυτές, γεγονός που έχει σημαντικό κόστος. Ο ρόλος των Βιβλιοθηκών εδώ είναι ότι παραμένουν οι πρώτιστοι κόμβοι πρόσβασης και οι αρχειακοί χώροι φύλαξης, όπως των έντυπων, έτσι και των ηλεκτρονικών συλλογών με τα επιστημονικά αποτελέσματα που έχουν δημοσιευτεί. Κάποιοι επαγγελματίες που παίρνουν άδεια πρόσβασης, που δίνεται από τους ερευνητές ή τους οργανισμούς, εκδίδουν ειδικές συλλογές ή ευρετήρια ή άλλα προστιθέμενης αξίας προϊόντα για πώληση. Τα τεχνολογικά συστήματα και οι πολιτικές επιστημονικής επικοινωνίας αναπτύσσονται από τη συναινετική σκέψη και την συνεργασία μεταξύ των ενώσεων των βιβλιοθηκών, των πανεπιστημίων και των επιστημονικών ενώσεων στις διάφορες χώρες.

Μια πρώτη κύρια αλλαγή που προτείνει το μοντέλο και μπορεί να υλοποιήσει,

¹¹⁹ Βλ. ICOLC (Διεθνής Κοινοπραξία Κοινοπραξιών Βιβλιοθηκών) (1998), σ. 46. Επίσης English και Hardesty (2000), σ. 517 που αναφέρονται στην πρωτοβουλία των ACRL, ARL και SPARC με το όνομα «Create Change» και έχουν ήδη οργανώσει και την καθοδηγητική διαδικασία η οποία βρίσκεται στο δικτυακό τόπο της πρωτοβουλίας και «προετοιμάζει τους βιβλιοθηκονόμους να προωθήσουν το θέμα των περιοδικών στους οργανισμούς τους.

¹²⁰ Βλ. Buck κ.α. στην σ. 7 και στον Wylly.

¹²¹ Αφορά το Triangle Research Libraries Network (1993) και αναφέρεται από τη Drabendstott (1994), στη σ. 72. Όσον αφορά τη διαδικασία της εναλλακτικής εκδοτικής δραστηριότητας, βλ. επίσης στους Savenije και Grygierczyk (2000) στις σ. 316 κ.ε.

είναι ότι την άδεια χρήσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων δίνει ο δημιουργός τους, αντί του εκδότη. Το δεύτερο σημαντικό σημείο είναι ότι η Βιβλιοθήκη αναλαμβάνει το ρόλο του οργανωτή και διανομέα της επιστημονικής γνώσης, γεγονός που δημιουργεί νέες απαιτήσεις από αυτήν¹²². Έχουν ήδη καταγραφεί διάφορες πολιτικές δημοσιοποίησης και αποθήκευσης ψηφιακών τεκμηρίων. Κάποιοι οργανισμοί επιλέγουν να διαθέτουν σε ψηφιακή μορφή τις προεκδόσεις των εργασιών, ενώ την τελική μορφή τους δημοσιεύουν σε καθιερωμένα επιστημονικά περιοδικά. Άλλοι οργανισμοί δημοσιεύουν όλες τις εκδοχές των εργασιών, προ και μετά δημοσίευσης, που δεν διατίθενται από τους επίσημους εκδότες. Άλλοι πάλι, δημοσιεύουν αποκλειστικά τις εναλλακτικές αυτές μορφές δημοσίευσης¹²³. Τούτο πρακτικά σημαίνει την έμφαση στη συνεργασία της Βιβλιοθήκης με τον οργανισμό, τους ερευνητές και τις Βιβλιοθήκες των άλλων οργανισμών. Στην πραγματικότητα το μοντέλο αυτό υπονοεί μια νέα οργανωτική δομή και λειτουργία, τόσο για την επιστημονική επικοινωνία, όσο και για τη Βιβλιοθήκη και τον οργανισμό στον οποίο αυτή ανήκει. Ορίζοντες συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, ομαδική εργασία, αλληλεξάρτηση επαγγελματικών ειδικοτήτων, αλληλεξάρτηση βιβλιοθηκών μεταξύ τους και μεταξύ των οργανισμών τους, αφενός, αφετέρου παροχή νέων υπηρεσιών προς το κοινό και εκπαίδευσή του σε νέους τομείς είναι μερικές από τις νέες οργανωτικές ανάγκες των βιβλιοθηκών. Οι πρώτες οδηγούν στην αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων των συνεργατών και οι δεύτερες στη συμπληρωματικότητα των νέων

¹²² Βλ. Nunberg (1993) όπως αναφέρεται από την Drabendstott (1994), σ. 75, επίσης στο ίδιο τις απόψεις των Anderson (1993), Wall (1986) και Yavarkovsky (1993) σ. 76 και Battin (1983/84) σ. 77.

¹²³ Βλ. DESY <http://www-library.desy.de>, LOS ALAMOS <http://lib-www.lanl.gov/edata>, NCSTRL <http://cs-tr.cs.cornell.edu/Dienst>. Οι Cruz κ.α. (2000) περιγράφουν μια τέτοια δεξαμενή, το RePEc που αφορά την Οικονομική επιστήμη. Η Heijne (2003) αναφέρεται στο πρόγραμμα DARE (<http://www.darenet.nl/en/page/language.view/dare.watenwaarom>) που εκπονείται από τα Ολλανδικά πανεπιστήμια, την Εθνική Βιβλιοθήκη (the National Library of the Netherlands) και την Ακαδημία Τεχνών και Επιστημών (the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences- KNAW) και τον Ολλανδικό οργανισμό επιστημονικής έρευνας (the Netherlands Organisation for Scientific Research - NWO). Επίσης Οι Dobratz και Matthaai (2003) απαριθμούν προγράμματα συνεργατικών βάσεων αποθήκευσης και υπηρεσιών στην Ευρώπη: δυο ιταλικά προγράμματα, το CYCLADES και το TORII. Επίσης γνωστά είναι το Behavioural and Brain science prints interactive archive του Cambridge University press, το Math-Net του γερμανικού πανεπιστημίου του Osnabruck, το PhysNet/ PhysDoc για τη φυσική, του γερμανικού πανεπιστημίου του Oldenburg, το CogPrints πάνω σε cognitive science του πανεπιστημίου του Southampton, το Education-line του πανεπιστημίου του Leeds, σε Organic Agriculture, το δανέζικο Organic E-prints και σε φιλοσοφία το αυστριακό Sammelpunkt. Ο Dekeyser (2000) δε, αναφέρεται στα E- Biomed, E-Biosci, PubMed Central.

υπηρεσιών.

Παρόλα αυτά, η έντυπη εκδοτική παραγωγή διέπεται από μια σειρά αξιών ή χαρακτηριστικών¹²⁴ οι οποίες απαιτείται να διατηρηθούν στην εναλλακτική, προκειμένου αυτή να επιβιώσει, ως αξιόπιστο και αποτελεσματικό εργαλείο. Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι η κατοχύρωση της πνευματικής πατρότητας της ιδέας ή της έρευνας. Τούτο δεν αφορά μόνο τα πνευματικά δικαιώματα, υπό την έννοια της άδειας χρήσης του πνευματικού πονήματος, αλλά κυρίως της κατοχύρωσης του δημιουργού ότι η ιδέα του ανήκει. Το εναλλακτικό εκδοτικό σύστημα εμπεριέχει όλες τις εκδοχές της εργασίας, όχι μόνον τις προγενέστερες από την επίσημη έκδοση, αλλά και κάθε μεταγενέστερη¹²⁵. Η κατοχύρωση της πατρότητας προκύπτει από τη χρονολογία δημοσίευσης, πρακτική αποδεκτή και από μερίδα εκδοτών που αποδέχονται την κατάθεση σε αποθετήρια των επιστημονικών εργασιών που οι ίδιοι δημοσιεύουν, αρκεί να μην κατατίθεται η τελική μορφή αυτών ή να κατατίθεται ορισμένο χρονικό διάστημα μετά τη δημοσίευση στο περιοδικό τους.

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η πιστοποίηση της ποιότητας¹²⁶ της έρευνας και της ισχύος του δημοσιευμένου ευρήματος. Τα έντυπα περιοδικά αντλούν την ταυτότητα και το κύρος τους αφενός από το κύρος των εκάστοτε συνεργατών τους, συγγραφέων και κριτών, αφετέρου δε από το κύρος του περιεχομένου τους. Τα περισσότερα αποθετήρια στηρίζονται στη γνώμη και τα σχόλια των χρηστών τους που είναι τα ακαδημαϊκά τμήματα, τα ερευνητικά κέντρα, τα εργαστήρια και άλλες υποομάδες. Αυτοί δρουν ως κριτές για το

¹²⁴ Βλ. Crow (2002), επίσης στον Waaijers (2002) ο οποίος παρά τον ενθουσιασμό του για το νέο σύστημα, επιφυλάσσει: «Η πληροφοριακή εφοδιαστική είναι αξιόπιστη όταν καταγράφει με ακρίβεια, εξασφαλίζει την εγκυρότητα, εγγυάται την πρόσβαση και την προσβασιμότητα και εξασφαλίζει την διαθεσιμότητα. Στον ψηφιακό κόσμο οι ειδικές απαιτήσεις είναι η ακρίβεια του χρόνου παραγωγής του άρθρου, η περιορισμένη αποθήκευση σε δικτυωμένα αποθηκευτικά μέσα, η αυτόματη ευρετηρίαση και η προσθήκη των μεταδεδομένων, η ανοιχτή πρόσβαση, το φόρτωμα σε τοπικό αρχείο και η εκτύπωση. Σε σύγκριση με την έντυπη έκδοση, η προσβασιμότητα και η μεταφορά υπερτερούν στη ψηφιακή έκδοση αλλά η εξασφάλιση της αυθεντικότητας και της διαρκούς αποθήκευσης είναι ακόμη κατώτερες και σε νηπιακή κατάσταση.»

¹²⁵ Βλ. και τον προβληματισμό της Association of Research Libraries (2000).

¹²⁶ Πρβλ. με την άποψη των Whitfield και Peters (2000), δύο ανθρώπων που προέρχονται από το χώρο των εκδόσεων και αναφέρουν το πόσο σχετικές είναι στη πράξη οι μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας μιας ερευνητικής εργασίας που δημοσιεύεται σε έντυπο περιοδικό, είτε πρόκειται για το σύστημα των αναφορών ή για τους πίνακες κατάταξης των περιοδικών.

υλικό που θα εισαχθεί ή έχει εισαχθεί ήδη στη βάση¹²⁷. Στην πρώτη περίπτωση κριτές είναι επιλεγμένα μέλη της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας, ενώ στη δεύτερη κριτική ασκεί θεωρητικά το σύνολο της επιστημονικής κοινότητας, δηλαδή όλοι όσοι παράγουν και χρησιμοποιούν τη δημοσιευμένη γνώση και έρευνα. Πάντως, το θέμα της κριτικής που ασκείται στην εργασία πριν την έκδοσή της έχει λυθεί με πρακτικές που διασφαλίζουν την ποιότητα της εργασίας και την αμεροληψία των κριτών¹²⁸. Οι πρακτικές αυτές επιπλέον, εδραιώνουν ένα διάλογο μεταξύ συγγραφέων και κριτών ή μεταξύ κριτών, που αποδεικνύεται εποικοδομητικός για την επιστήμη και την έρευνα, ιδιαίτερα μάλιστα στη δεύτερη περίπτωση που τηρείται η ανωνυμία των συμβαλλομένων μερών¹²⁹. Σήμερα η αξιολόγηση εφαρμόζεται στα περιοδικά ανοιχτής πρόσβασης, αλλά όχι στις άλλες μορφές δημοσίευσης ανοιχτής πρόσβασης, δηλαδή στα αποθετήρια, στις προσωπικές ιστοσελίδες, στις ομάδες συζήτησης.

Τρίτο χαρακτηριστικό, η ενημέρωση, η διάχυση και προσβασιμότητα στην έρευνα, η οποία επιτυγχάνεται από μια ποικιλία μηχανισμών, όπως μηχανές αναζήτησης και ανάκτησης που αναζητούν τα μεταδεδομένα ή/ και το πλήρες κείμενο. Η τεχνολογία συμβάλλει επίσης και με τις υπηρεσίες προσωπικής ειδοποίησης που ενημερώνουν το χρήστη, όταν εμφανίζεται νέα έρευνα στο θέμα του. Άλλωστε η σύνδεση των παραπομπών με το κείμενο βελτιώνει την αναζήτηση των χρηστών, αποκαλύπτει την ιστορική και ιδεολογική σύνδεση των άρθρων μεταξύ τους και διευκολύνει την ανάπτυξη νέων μεθόδων που να μετρούν την ερευνητική ποιότητα και την παραγωγικότητα του ερευνητή.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι η δημιουργία αρχείων για τη διατήρηση της πνευματικής κληρονομιάς στο μέλλον, πράγμα που οι Βιβλιοθήκες και οι επιστημονικοί οργανισμοί μπορούν να εξασφαλίσουν εκ του ρόλου και της

¹²⁷ Βλ. Whitfield και Peters (2000), από το χώρο των εκδόσεων, που παρουσιάζουν μια εμπειρική μελέτη ποιότητας, επίσης στον Waaijers (2002) και στην Association of Research Libraries (2000).

¹²⁸ Βλ. Parker (2003) που περιγράφει την πολιτική της Royal Society of Chemistry. Επίσης βλ. τη περίπτωση του EΤΑΙ, που μας μεταφέρει ο Sandewall (2003).

¹²⁹ Στη Drabendstott (1994), σ. 75. Βλ. ανωτέρω Μώκος (2002) περί τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής δημοσίευσης. Άλλωστε οι Rogers και Hurt από το 1989 ακόμα σκιαγραφούσαν το δικό τους σενάριο ηλεκτρονικών εκδόσεων που προϋποθέτει για τις σημερινές λύσεις, προτείνει δε λύση και για το θέμα των πνευματικών δικαιωμάτων, προς όφελος των συγγραφέων πλέον. Πρβλ. με την Lally (2001) που διστάζει να αποδεχτεί τις εναλλακτικές λύσεις έκδοσης.

αποστολής τους, περισσότερο από ό,τι οι εμπορικοί εκδότες. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς το κόστος, όχι τόσο αποθήκευσης των ψηφιακών τεκμηρίων, αλλά κυρίως της ανανέωσης και αναβάθμισης των τεχνολογικών μέσων, που είναι μια διαδικασία που επιβάλλεται να τελείται κατά περιοδικά διαστήματα, ώστε ο όγκος της αποθηκευμένης πληροφορίας να διατηρηθεί εσαεί¹³⁰.

Κανένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν λείπει από το έργο και την αποστολή των Βιβλιοθηκών, εδώ και αιώνες. Κατόπιν τούτων και αφού ένα αποθετήριο ανοιχτής πρόσβασης περιέχει το ερευνητικό υλικό των συνεργαζόμενων με τη βάση οργανισμών, τότε αυτή μπορεί να περιέχει και κάθε είδους υλικό και περιεχόμενο που σχετίζεται με τις θεματικές ενότητες του αποθετηρίου¹³¹. Ανάλογα με τους στόχους κάθε ινστιτούτου, η βάση μπορεί να περιέχει κάθε εργασία που δημιουργείται από φοιτητές, καθηγητές, ερευνητές και προσωπικό. Δηλαδή, ηλεκτρονικά αρχεία με τις εργασίες των φοιτητών, διδακτικό υλικό, ετήσιες αναφορές του ινστιτούτου, βίντεο, προγράμματα υπολογιστών, σειρές δεδομένων, φωτογραφίες και έργα τέχνης, εικονικό και ψηφιακό υλικό που το ινστιτούτο επιθυμεί να διατηρήσει, προεκδόσεις, εργασίες εν εξελίξει, άρθρα που έχουν κριθεί, μονογραφίες, επικουρικό υλικό έρευνας, εργασίες συνεδρίων, ηλεκτρονικά διδακτορικά και γκρίζα βιβλιογραφία, ειδήσεις και ανακοινώσεις¹³².

Παρά την καθόλα αισιόδοξη και θεωρητικά σωστή πρόκληση των αρχείων επιστημονικών αποτελεσμάτων ανοιχτής πρόσβασης, το εγχείρημα αγνοεί το μάρκετινγκ της επιστημονικής διαδικασίας. Οι καινοτόμες λύσεις πάσχουν στο μεσοδιάστημα, μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης του προϊόντος, της

130

Βλ. Waaijers (2002) που αναπτύσσει τον προβληματισμό, επίσης στην Association of Research Libraries (2000). Ο Borgman (2000), σ. 421 μετά από ανάλυση αναθέτει την ευθύνη της ψηφιακής διατήρησης στα πανεπιστήμια και τις βιβλιοθήκες, ενώ οι Martin και Coleman (2002) αμφισβητούν την καταλληλότητα των εκδοτών ως αρχειοφυλάκων.

¹³¹ Βλ. Crow (2002) και Waaijers (2002) που δίνει έμφαση στη διαμεσολάβηση και τη δημιουργία πυλών πληροφόρησης.

¹³² Βλ. πάλι στον Crow (2002) σχετικά με τη διαχείριση της συλλογής και την ανάπτυξη της πολιτικής και στρατηγικής των οργανισμών, ενώ ο Hurd (1996), σ. 5-6, περιγράφει τις καινοτομίες που εφαρμόζονται ήδη.

ερευνητικής εργασίας, στο σύστημα της διανομής, το οποίο εξακολουθούν να διατηρούν ως πλεονέκτημα οι εκδότες, ειδικώς δε όταν πρόκειται για τίτλους περιοδικών με διεθνή φήμη και κύρος¹³³. Διότι, το κρίσιμο γεγονός, που πρωτίστως ενδιαφέρει τους συγγραφείς, και γι' αυτό καταφεύγουν στους εκδότες, είναι να διαβάζεται το έργο τους, όσο το δυνατόν περισσότερο, τους ενδιαφέρει δηλαδή η διανομή και το μάρκετινγκ, αφού αυτή είναι η διαδικασία που τους κατοχυρώνει, κατ' αρχήν, την προτεραιότητα στην έρευνα, ακολούθως δε, τους καθιστά αναγνωρίσιμους στη διεθνή επιστημονική κοινότητα, από την οποία εξαρτάται και η επιστημονική εξέλιξή τους, η πρόσληψή τους σε θέσεις, η πρόσκλησή τους σε επιτροπές κλπ. Ένα σημείο επίσης που δεν λαμβάνεται υπ' όψιν στην ανωτέρω πρόταση, είναι η συνήθεια των πανεπιστημίων ή της διεθνούς πανεπιστημιακής κοινότητας να κρίνει τον επιστήμονα από την ποσότητα του έργου του.

Το ερώτημα που τίθεται επομένως είναι ποιο το κίνητρο για τους συγγραφείς να συνεργαστούν σε ένα εναλλακτικό σύστημα δημοσίευσης. Διότι ο συγγραφέας θέλει να είναι βέβαιος ότι το έργο του θα γίνει γνωστό, όμως ως χρήστης και αναγνώστης γνωρίζει ήδη πόσο δύσκολο είναι, αν όχι αδύνατον, να ανατρέξει κανείς για ένα ειδικό θέμα σε πολλαπλές βάσεις (αφού κάθε βάση υποτίθεται ότι θα περιλαμβάνει το έργο οργανισμών, δηλαδή έργο σε διάφορα διαφορετικά θέματα), ενώ αμφιβάλλει αν οι βάσεις αυτές μπορούν να εντοπιστούν εύκολα και να προσπελαστούν με την άνεση που παρέχουν τα παραδοσιακά εκδοτικά συστήματα, πολύ περισσότερο σήμερα που αυτά προσφέρονται και ηλεκτρονικά¹³⁴. Κατά τη γνώμη μας το πρόβλημα αυτό δεν έχει λυθεί ή τουλάχιστον δεν έχει λυθεί ολικώς, παρά μόνον για μεγάλα πανεπιστήμια ή κοινοπραξίες μεγάλων πανεπιστημίων και ερευνητικών οργανισμών. Από το μονοπώλιο των μεγάλων εκδοτικών οίκων, υπάρχει κίνδυνος να περάσουμε στο μονοπώλιο των μεγάλων πανεπιστημίων και οργανισμών, εκτός αν οι

¹³³ Βλ. στη Drabenstott (1994), σ. 79 κ.ε.και Martyn (1991) που υποστηρίζει τη δημιουργία κοινοπραξιών μεταξύ εκδοτών, δισκογραφικών, τηλεοπτικών, ραδιοφωνικών εταιρειών και εταιρειών δημιουργίας βίντεο προκειμένου να εμπορευθούν τα προϊόντα τους ηλεκτρονικά.

¹³⁴ Βλ. στον Wylly που απο την περιγραφή του υπάρχοντος παραδοσιακού συστήματος, αποκαλύπτεται το πρόβλημα αυτό, καθώς και η ανελευθερία συγγραφέων και αναγνωστών στην επιλογή καναλιών επικοινωνίας.

βιβλιοθήκες κατανοήσουν τη φάση την οποία διανύει η πανεπιστημιακή κοινότητα διεθνώς και πείσουν πρώτα τα ίδια τους τα ιδρύματα, για την αποτελεσματικότητα της καινοτόμου αυτής εναλλακτικής πρότασης που μπορεί να φέρει τα ίδια αποτελέσματα με την παραδοσιακή εκδοτική δράση.

Οι κοινοπραξίες βιβλιοθηκών¹³⁵ καθώς και οι θεματικές πύλες πληροφόρησης που οργανώνονται από συνεργαζόμενες βιβλιοθήκες λύνουν εν μέρει τις δυσκολίες αυτές, ειδικά με την ίδρυση των θεματικών αποθετηρίων, τα οποία, ως νέο εγχείρημα, καθιστούν ακόμη διστακτικούς τους συγγραφείς¹³⁶. Ένα ισχυρό στοιχείο των Βιβλιοθηκών είναι ότι αυτές εξασφαλίζουν, με την αρωγή βεβαίως των ερευνητών, τον αποκλεισμό ασήμαντων εργασιών από τη βάση, καθώς και την οργάνωση του μεγάλου όγκου ερευνητικής πληροφορίας που βρίσκεται στον κυβερνοχώρο. Δηλαδή οι βιβλιοθήκες έχουν παραδοσιακά αναπτύξει κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία στην περίπτωση αυτή θα εξελίξουν και θα αναπτύξουν περαιτέρω, μετά από συνεργασία σε εθνικό επίπεδο και λαμβάνοντας υπόψη τα κριτήρια των συμβατικών εκδόσεων. Επιπλέον, οι βιβλιοθήκες γνωρίζουν να δημιουργούν καταλόγους και ευρετήρια, καθιερώσεις ονομάτων, θεμάτων, διαφόρων ειδών τίτλων που με τη χρήση των μεταδεδομένων καλύπτουν εν μέρει το κενό στη διανομή. Μια άλλη λύση για τη διανομή και τη διάδοση των εργασιών θα μπορούσε να είναι η ευρετηρίασή τους σε αναγνωρισμένες βάσεις δεδομένων, ανεξάρτητα από το αν αυτές προέρχονται από βάσεις αποθήκευσης ή ηλεκτρονικά περιοδικά. Άλλωστε, τούτο έχει ήδη αρχίσει να συμβαίνει¹³⁷, παρόλο που οι υπηρεσίες ευρετηρίασης δίσταζαν να καλύψουν ηλεκτρονικά περιοδικά λόγω του φόβου για την πιθανά εφήμερη φύση του μέσου και την απουσία σταθερής πρόσβασης στις ιστοσελίδες. Τούτο ενισχύεται και από το χαρακτήρα της πληροφόρησης, όπως

¹³⁵ Οι κοινοπραξίες μπορούν ίσως να εξασφαλίσουν την διανομή μερικώς, ανάλογα με την ιδιότητα των μελών τους. Βλ. Ctow (2002) και Buck κ.α. (1999) στις σ. 2-3, όπου προτείνουν τη δημιουργία κοινοπραξιών με τη συμμετοχή των πανεπιστημιακών κοινοπραξιών, των επαγγελματικών ενώσεων και των συγγραφέων.

¹³⁶ Βλ. στον Friendlander (2002) έρευνα που διεξήχθη σε διάφορα πανεπιστήμια και δείχνει το παράτολμο των αλλαγών που επιχειρούνται, όσο μάλιστα οι εμπορικοί εκδότες διατηρούν τα δυνατά πλεονεκτήματα, τη κρίση, την εγκυρότητα, την ποιότητα και κυρίως τη διάχυση της πληροφορίας και της έρευνας. Επίσης στη Lally (2001).

¹³⁷ Όπως αναφέρουν οι Llewellyn κ.α. (2002) το πρώτο ηλεκτρονικό περιοδικό που ευρετηριάστηκε ήταν στο ERIC.

τον περιγράφει ο Μπώκος (2002)¹³⁸, που τονίζει ότι το ιδιάζον στοιχείο σήμερα είναι ότι «δεν έχουμε διακίνηση πληροφορίας με πρωτοβουλία του πομπού προς ένα γενικού χαρακτήρα, μαζικό και ασαφή κοινό στόχο. Έχουμε αντίθετα, μια απολύτως εξατομικευμένη προσέγγιση στο θέμα της πρόσβασης στην πληροφορία, η οποία και υλοποιείται με τη μεθοδική οργάνωση της πληροφορίας και την παραγωγή των αναγκαίων εργαλείων πρόσβασης σ' αυτή.»

Η διαδικασία της πληροφόρησης μεταβάλλεται καθαυτή, μετά την ευρεία χρήση του Διαδικτύου. Η πληροφορία δεν αναζητά τόσο τους πελάτες της όσο στο παρελθόν, αλλά είναι οι ενδιαφερόμενοι που έχουν αρχίσει να την αναζητούν. Με την αλλαγή της συνήθειας εκ μέρους των ερευνητών, το εγχείρημα των κοινοπραξιών έχει μέλλον. Εξάλλου οι Βιβλιοθήκες δεν μπορούν βεβαίως να επαναπαυθούν στη μόνη παροχή πηγών ηλεκτρονικής πληροφόρησης από εξωτερικούς προμηθευτές, διότι η εξασφάλιση της διαρκούς και αμετάβλητης πρόσβασης, καθώς και της διατήρησης των αρχείων σε βάθος χρόνου είναι απαραίτητη εκ της αποστολής και του σκοπού ύπαρξής τους. Γεγονός πάντως είναι ένα, ότι οι Βιβλιοθήκες αναβαθμίζουν την παρουσία τους και τις υπηρεσίες τους, διότι η επιλογή, αξιολόγηση και παροχή πρόσβασης στις πηγές ηλεκτρονικής πληροφόρησης είναι συνθετότερη διαδικασία από ό,τι στο παρελθόν. Δηλαδή η ευθύνη των βιβλιοθηκών και των βιβλιοθηκονόμων απέναντι στους εκάστοτε χρήστες, αλλά και, στο μέλλον, της ανθρωπότητας είναι μεγαλύτερη από ποτέ, αφού καλούνται να αντικαταστήσουν τους εκδότες.

Από όλους λοιπόν τους εταίρους του εγχειρήματος, διοικήσεις οργανισμών, συγγραφείς, τεχνολόγους, βιβλιοθηκονόμους, οι βιβλιοθήκες είναι αυτές που διαβλέπουν το μέλλον στον τομέα, οι βιβλιοθήκες έχουν τη λύση, οι βιβλιοθήκες καλούνται να πάρουν τη πρωτοβουλία να πείσουν τους οργανισμούς και τους ερευνητές να συνεργαστούν στην εναλλακτική αυτή λύση. Και αυτό ακριβώς είναι που τις φέρνει από το παρασκήνιο στο φως, από την υποστήριξη στη συμμετοχή, από τη διεκπεραίωση στη διοίκηση και στη

¹³⁸ σ. 19.

συμμετοχή στις αποφάσεις¹³⁹. Στις βιβλιοθήκες ταιριάζει περισσότερο το έργο να παράσχουν ένα μεγάλο μέρος της προετοιμασίας του τεκμηρίου, του ελέγχου της μορφής του, των προτύπων αρχείων, να βοηθήσουν τους συγγραφείς να υποβάλουν την έρευνα τους στην ηλεκτρονική βάση¹⁴⁰ του ινστιτούτου. Παρομοίως, οι βιβλιοθήκες είναι περισσότερο εξειδικευμένες από άλλους στο να προσαρτούν τα μεταδεδομένα, να ελέγχουν τις καθιερώσεις και τις άλλες απαιτήσεις της διαχείρισης του περιεχομένου, που αυξάνουν τη πρόσβαση και τη χρησιμότητα των δεδομένων καθυστερών. Η διαχείριση του τεκμηρίου που συνοδεύει το αποθετήριο, συχνά μεταφράζεται σε νέους ρόλους για τους βιβλιοθηκονόμους, ρόλους που στην πράξη θα αποδεικνύονται αυξητικοί των σημερινών καθηκόντων τους.

Οι βιβλιοθήκες συνεχίζοντας τον απ' αιώνων ρόλο τους, προσθέτουν αξία στο σύστημα και στο περιεχόμενό του, με τον τρόπο που γνωρίζουν και τους ανήκει, είτε με την καταλογογράφηση, την ταξινόμηση, τη τεκμηρίωση, τη σύνταξη βιβλιογραφιών και την ευρετηρίαση ή με τις διαδικασίες παράδοσης της πληροφορίας και της γνώσης που δημιουργείται και «συσκευάζεται» εκτός βιβλιοθήκης. Σήμερα, οι βιβλιοθήκες έχουν τη δυναμική να συμμετέχουν στη δημιουργία των νέων πακέτων γνώσης και των εργαλείων πρόσβασης σε αυτή. Μπορούν να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα της πληροφορίας που μέχρι σήμερα δεν ήταν πρόσφορη, με τα ηλεκτρονικά εκδοτικά μέσα, την τηλεπικοινωνιακή τεχνολογία, τα πολυμέσα, το λογισμικό κλπ. Οι βιβλιοθήκες είναι εκείνες που μπορούν να σχηματοποιήσουν τα πρότυπα του ηλεκτρονικού περιβάλλοντος, να δημιουργήσουν τις νέες εναλλακτικές λύσεις στα εμπορικά προϊόντα και να προσθέσουν αξία στα προϊόντα τους αυτά, αντί να παράγουν απλώς ψηφιοποιημένο υλικό.

2.2.2. Η Διαχείριση της Γνώσης.

¹³⁹ Βλ. Waaijers (2002) που προτείνει τη πρωτοβουλία στις ίδιες τις βιβλιοθήκες, πριν τις διοικήσεις και τους συγγραφείς –δημιουργούς.

¹⁴⁰ Βλ. στη Drabenstott (1994), σ. 83, όπου ο Nelson (1993) εμφανίζεται αισιόδοξος για την ηλεκτρονική έκδοση και πρόσβαση και Lynch (1993).

Η Διαχείριση της Γνώσης, η οποία είναι εργαλείο της Οργάνωσης και Διοίκησης των οργανισμών, για τη διαχείριση της μεταβολής και την παραγωγικότητα, σχηματοποιημένη κατά τα τελευταία έτη του περασμένου αιώνα, αφενός χρειάζεται τη γνώση και τις δεξιότητες των βιβλιοθηκονόμων για να υλοποιηθεί¹⁴¹, αφετέρου αποτελεί ένα περιβάλλον που αγγίζει τη σημερινή, ίσως περισσότερο ακόμη τη μελλοντική εικόνα των βιβλιοθηκών, ως οργανισμών¹⁴².

Οι συνθήκες λειτουργίας των οργανισμών που χρησιμοποιούν τη διαχείριση της γνώσης, συμπίπτουν με εκείνες των κοινοπραξιών, των οριζόντιων, κάθετων, εσωτερικών και εξωτερικών συνεργασιών των βιβλιοθηκών. Ο οργανισμός διαχείρισης της γνώσης οργανώνεται κατά τις αρχές των Βιβλιοθηκών και οι Βιβλιοθηκονόμοι είναι σε θέση, από την εκπαίδευσή τους, να οργανώσουν και να υπηρετήσουν το χώρο. Παράλληλα, οι Βιβλιοθήκες έχουν τη δυνατότητα να συγκεντρώσουν την οργανωσιακή ρητή και άρρητη γνώση τους, καθώς και αυτή του μητρικού τους οργανισμού, ώστε να συμβάλουν στην οργανωσιακή εξέλιξη και βελτίωση αυτών, όπως επίσης μπορούν να συνενώσουν τη γνώση αυτή με άλλη συγγενών οργανισμών, για κοινή βελτίωση και αλληλεπίδραση. Μπορούν επίσης να δημιουργήσουν ένα σύστημα διαχείρισης της γνώσης εντός των κοινοπραξιών στις οποίες ανήκουν, προς όφελος της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, τόσο της κοινοπραξίας όσο και των επιμέρους βιβλιοθηκών, μια και οι προσδοκίες σήμερα από τις κοινοπραξίες είναι κυρίως οργανωτικές και δομικές, σχετικές με τις διαρκείς μεταβολές που συμβαίνουν στο χώρο των βιβλιοθηκών.

¹⁴¹Βλ. Library Association (2001) που προωθεί τους επαγγελματίες των βιβλιοθηκών και της πληροφόρησης ως βασικά μέρη της δραστηριότητας της διαχείρισης της γνώσης.

¹⁴² Η περιγραφή της McInerney (1999) σ. 79 φέρνει πιο κοντά στις βιβλιοθήκες τη διαχείριση της γνώσης. Βλ. Abell και Oxbrrow (2001), σ. 33 και 34, επίσης στους Skyrme και Amidon (1997) που αποδελτιώνει η Webb (1998), ενώ η τελευταία, στη σ. 27 αναγνωρίζει ως καθημερινά κύρια καθήκοντα της διαχείρισης της γνώσης βιβλιοθηκονομικές εργασίες. Βλ. επίσης και Hauer (1999), σελ. 42, 43 που περιγράφοντας ένα σχετικό λογισμικό, δίνει τις διακριτές γραμμές μεταξύ Διαχείρισης πληροφοριακών πηγών, Διαχείρισης πληροφοριακών διαδικασιών και Διαχείρισης γνώσης. Βλ. επίσης ορισμούς στους Quintas (2001), Broadbent (1998), Beijerse (1999), Reneker και Buntzen (2000), σ. 393, Lim και Klobas (2000), σ. 421, Rowley (2000).

Ο Townley (2001)¹⁴³ αναπαριστά το περιβάλλον στο οποίο αναπτύχθηκε η διαχείριση της γνώσης, καταγράφοντας τα περιβαλλοντικά σημεία που πιέζουν τους οργανισμούς να εστιάσουν στη γνώση. Αναγνωρίζει δε ως τέτοια την επιταχυνόμενη μεταβολή της υπάρχουσας γνώσης, άρα και της ανανέωσής της, την ανάγκη για επιλεκτική διάχυση των πληροφοριών στις επιμέρους υπηρεσίες, τα κατανεμημένα και γεωγραφικά διάσπαρτα συστήματα παραγωγής, διδασκαλίας και έρευνας, την συνακόλουθη ανάγκη για τη διασφάλιση της αναγκαίας πρόσβασης στη γνώση και για τη διάχυσή της, τη συχνή μεταστροφή των επαγγελματικών ενδιαφερόντων των ατόμων, την παραγωγή νέας γνώσης από τη γνώση. Περιγράφει δηλαδή τη σημερινή βιβλιοθήκη στη δυναμική της μορφή.

Αφού λοιπόν η γνώση είναι το πνευματικό κεφάλαιο κλειδί για κάθε οργανισμό, τότε μέσω της διαχείρισης της γνώσης οι βιβλιοθήκες έχουν μια ευκαιρία να συνεργαστούν με τα άλλα τμήματα του οργανισμού που ανήκουν, για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, τόσο τη δική τους όσο και του οργανισμού τους. Η διαχείριση της Γνώσης εφαρμόζεται εδώ στο σύνολο του οργανισμού, προς όφελος της οργανωτικής και λειτουργικής του βελτίωσης και υλοποιείται από τη βιβλιοθήκη, παρόλο που η διαχείριση της γνώσης δεν γίνεται εντός της Βιβλιοθήκης αποκλειστικώς. Ο Townley (2001) δίνει τον ορισμό της Διαχείρισης της γνώσης σε συνάφεια με το έργο των βιβλιοθηκών:

Η διαχείριση της γνώσης μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των διαδικασιών που δημιουργούν και διαμοιράζουν γνώση μέσα σε έναν οργανισμό, με σκοπό να βελτιστοποιήσει τη κριτική του σκέψη, ώστε να επιτύχει τους στόχους και την αποστολή του. Είναι μια αναδυόμενη κατηγορία που αναπτύσσεται μεταξύ της ψυχολογίας, της επιστήμης των βιβλιοθηκών και της πληροφόρησης, της οικονομίας και της επιστήμης των υπολογιστών. Εμπλέκει τη γνώση του οργανισμού για τους στόχους, τα προϊόντα, τους πελάτες, τις

¹⁴³ Σ. 46. Ο Drucker (1996), σ. 18 επίσης περιγράφει το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στο οποίο η διαχείριση της γνώσης αναπτύχθηκε, καθώς και τα σημαντικά συμβαλλόμενα μέρη, όπως αυτά αναδύονται από τις συνθήκες.

ικανότητες, τις διαδικασίες και μετά μοιράζεται αυτή τη γνώση με τους κατάλληλους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό. Περαιτέρω, η διαχείριση της γνώσης αναζητά να υποστηρίξει τις κοινότητες που έργο τους έχουν τη δημιουργία και τη χρήση της γνώσης. Η μετάδοση της γνώσης είναι πρωτίστως ανθρώπινη δραστηριότητα. Έτσι, η διαχείριση της γνώσης είναι η τέχνη της δημιουργίας αξίας από το ενεργητικό της οργανωσιακής γνώσης.

Τούτο προαπαιτεί την ανάπτυξη της κουλτούρας εντός του οργανισμού, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, τη δημιουργία, καταγραφή, ανταλλαγή, οργάνωση, αποθήκευση της γνώσης, δηλαδή την συνυπευθυνότητα και την αναγνώριση όλων των εργαζομένων στο εργασιακό αποτέλεσμα¹⁴⁴. Αυτό που χρειάζεται, είναι να κατανοήσει πρώτα το προσωπικό τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού, να καταγράψει και να κωδικοποιεί τη γνώση, ώστε με τη χρήση των κατάλληλων συστημάτων να γίνεται περιουσιακό στοιχείο για όλους. Προαπαιτείται η καλλιέργεια της ιδέας ότι η γνώση είναι το κλειδί για την ανάπτυξη και την επιτυχία του οργανισμού, άρα όλων¹⁴⁵.

Όσο το Διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι νέες εμπορικές συνεργασίες, η αλληλεπίδραση με τον πελάτη και η ανάπτυξη των εξωτερικών δικτύων παράγουν ένα περιβάλλον όπου περισσότερη πληροφόρηση διατίθεται σε ένα ανομοιογενές ακροατήριο, τόσο μεγαλώνει η εκτίμηση για την αξία της πληροφορίας ως ανταγωνιστικού όπλου που παράγει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹⁴⁶. Η βιβλιοθηκονομική μεταφορά της παραδοχής αυτής μπορεί να

¹⁴⁴ Ο Sullivan (1999) μεταφέρει από τον M. Polanyi (1966): *The Tacit Dimension*, Gloucester, MA, την έμφαση στην προσωπική ή άρρητη γνώση, η οποία είναι ιδιαίτερος σημαντική και δημιουργείται όταν οι άνθρωποι εμπλέκονται στο αντικείμενο». Οι Nonaka και Takeuchi (2001), στη σ. 94 περιγράφουν την δημιουργία της άρρητης και της ρητής γνώσης και πώς αυτές αλληλοσυμπληρώνονται, αλληλεπιδρούν και εναλλάσσονται στις δημιουργικές δραστηριότητες των ανθρώπων. Για τον ορισμό της γνώσης βλ. επίσης Beeby και Booth (2000), σ. 77-79 που επικαλούνται τη βιβλιογραφία για το τι θεωρείται γνώση στη προκειμένη περίπτωση και μάλιστα κάνουν μια αναφορά στις διακρίσεις των Ελλήνων για τη γνώση ως εξής: «οι Έλληνες διέκριναν την έγκυρη πληροφορία (είδος) από τις γνώμες ή τις δοξασίες (δόξα), την αλήθεια (νόησις) από την ενόραση (πίστις), τις αφηρημένες ιδέες (επιστήμη) από τις πρακτικές δεξιότητες (τέχνη), τον πολιτικό και κοινωνικό κοινό νοου (φρόνησις) από την πανουργία (μήτις).»

¹⁴⁵ Βλ. Drucker (1996) που υποστηρίζει ότι η μεταβολή που έχει επιτευχθεί είναι ότι θεωρούμε τώρα τη γνώση ως τον ουσιαστικό πλουτοπαραγωγικό πόρο, καθώς και τον Priestley (1998), σ. 32 που μέσω της ανάπτυξης του προσωπικού οδηγείται στις συνεργασίες με άλλα επαγγέλματα.

¹⁴⁶ Στους Abell και Oxebrow (2001).

είναι η εξής: όσο το Διαδίκτυο, οι συνεργαζόμενες βιβλιοθήκες, οι προμηθευτές ηλεκτρονικής πληροφόρησης, οι online υπηρεσίες προσωποποιημένης πληροφόρησης, εκπαίδευσης, εξυπηρέτησης των χρηστών των βιβλιοθηκών και η ανάπτυξη των δικτύων για τη λόγια επικοινωνία και τις επιτόπιες εκδόσεις, παράγουν ένα περιβάλλον όπου περισσότερη πληροφόρηση διατίθεται σε ένα ανομοιογενές πεδίο χρηστών, τόσο μεγαλώνει η εκτίμηση για την αξία της πληροφορίας, ως ανταγωνιστικού όπλου που παράγει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πράγμα που τόσο η συμπεριφορά των πανεπιστημίων ιστορικά, όσο και η διεθνής διαδικασία δημοσίευσης της νέας γνώσης το έχει επιβεβαιώσει¹⁴⁷. Οι Βιβλιοθήκες ως μέλη της κοινωνίας επηρεάζονται από τις προκλήσεις και επηρεάζουν με τις λύσεις τους¹⁴⁸.

Η οργανωσιακή γνώση και το συνεργατικό πνεύμα συμβάλλουν στη λήψη ποιοτικών, συναινετικών και κοινώς αποδεκτών αποφάσεων, στο περιβάλλον της διαρκούς μεταβολής στις Βιβλιοθήκες. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι η καταγραφή και η κοινοποίηση της εσωτερικής γνώσης που δημιουργείται σε μια βιβλιοθήκη, δηλαδή η άριστη σκέψη επί των προϊόντων/ υπηρεσιών, των αναγνωστών, των ανταγωνιστών και επί των διαδικασιών¹⁴⁹. Ο Hoffmann (1999)¹⁵⁰ περιγράφει τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης, όπως αυτά ενδιαφέρουν και εφαρμόζονται στις βιβλιοθήκες¹⁵¹, δηλαδή για τη διαχείριση

¹⁴⁷ Βλ. επίσης Piccoli et al (2000), σ. 231-2, όπου αποπειρώνται να δημιουργήσουν το περιβάλλον οργάνωσης της γνώσης των πανεπιστημίων και περιγράφουν το μοντέλο του «υπερκειμένου οργανισμού» ή hypertext organization στο πρωτότυπο.

¹⁴⁸ Βλ. στον Quintas (2001) που πιστεύει στον ενεργό ρόλο των βιβλιοθηκών, καθώς και Townley (2001), σ. 45 όπου αναφέρεται σε ειδικευμένες εργασίες των βιβλιοθηκών που εφαρμόζονται στη παρούσα περίπτωση.

¹⁴⁹ DiMattia και Oder (1997) σ. 33.

¹⁵⁰ σ. 35. Άρρητη γνώση της επιστημονικής διαδικασίας για παράδειγμα, μπορεί να είναι ό,τι χαρακτηρίζεται ανεπίσημο, δηλαδή παράπλευρες συζητήσεις στα συνέδρια, συζητήσεις μεταξύ των φοιτητών και των συμβούλων τους ή των φοιτητών μεταξύ τους κατά τη διάρκεια των μαθημάτων με ηλεκτρονικά μέσα, επίσης οι συζητήσεις και οι διάλογοι που γίνονται κατά την κρίση των εργασιών στις βάσεις αποθήκευσης επιστημονικού υλικού, στις εναλλακτικές εκδοτικές μεθόδους. Αλλά άρρητη γνώση διαθέτουν και οι οργανισμοί στους οποίους οι βιβλιοθήκες ανήκουν. Για το περιεχόμενο βλ. επίσης στους Hawkins (2000) και Roes (2001).

¹⁵¹ Ο Townley (2001) καταγράφει ως τέτοιου είδους υλικό τις εξής κατηγορίες: κατ' αρχήν οι πληροφορίες για τη λειτουργία της βιβλιοθήκης και την δραστηριότητα των χρηστών που απορρέουν από τα ενοποιημένα συστήματα και τις ρουτίνες των βιβλιοθηκών, που μπορούν να παράξουν οργανωσιακή γνώση και να καθοδηγήσουν τις λειτουργίες. Μια άλλη κατηγορία υλικού είναι τα ειδικά δίκτυα επικοινωνίας, όπως οι λίστες συζήτησης, που δημιουργούνται από άτομα με δεδομένη ειδικότητα. Τέτοιο παράδειγμα είναι το Eurovoc της Ε.Ε. που απευθύνεται στους εργαζόμενους στα κέντρα πληροφόρησης της Κοινότητας και έχει διατηρήσει αρχειοθετημένα όλα τα ηλεκτρονικά

των δεδομένων, την ανανέωση του περιεχομένου των μαθημάτων, την ανταλλαγή των πηγών του μαθήματος¹⁵², των πηγών πληροφοριών¹⁵³, των διαδικασιών των υπηρεσιών κ.α. Ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης της γνώσης μπορεί να περιέχει περιεχόμενα και κεφάλαια βιβλίων, όλες τις εκδόσεις, παλαιές και νέες, ενός βιβλίου, εκπαιδευτικό υλικό, όπως το περιεχόμενο των διαλέξεων, τις σημειώσεις, τις εφαρμογές και τα παραδείγματα, τις ασκήσεις, τις διορθώσεις, τις εξετάσεις και τη δομή του μαθήματος, τις συζητήσεις στο μάθημα, συνδέσεις με θεματικά συγγενείς σελίδες, με βιβλιοθήκες, με βιβλιογραφίες και μεταδεδομένα, με θησαυρούς και περιλήψεις ή με το πλήρες κείμενο άρθρων περιοδικών, ακόμη, με βιβλιοκρισίες, με οργανισμούς και προμηθευτές, με σχετικές διοργανώσεις του παρελθόντος και του μέλλοντος, με σελίδες που περιέχουν νέα για το θέμα, συζητήσεις και μεθόδους έρευνας¹⁵⁴. Ο Jantz (2001) δε, αναφέρεται ειδικά στις Βιβλιοθήκες, σε υλικό που το εντοπίζει κανείς δύσκολα, το οποίο ενδεχομένως είναι γνωστό στους θεματικούς βιβλιοθηκονόμους της πληροφόρησης, όμως μετά την οργάνωσή του κοινοποιείται στο σύνολο των βιβλιοθηκονόμων, των άλλων τμημάτων ή ειδικοτήτων για τη δική τους ενημέρωση και εξυπηρέτηση του δικού τους κοινού. Με αυτές τις κατευθύνσεις, προτείνει ως ενδεικτική απαρίθμηση, τις

μηνύματα με απορίες και συζητήσεις των εργαζομένων σε αυτά. Μια τρίτη κατηγορία είναι η δημιουργία του περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την παραγωγή και μεταφορά της γνώσης. Αν, για παράδειγμα, οι βιβλιοθηκονόμοι του πληροφοριακού τμήματος μοιραστούν την άρρητη γνώση που αφορά τους αναγνώστες με το προσωπικό των συστημάτων, το αποτέλεσμα θα είναι μια πιο αποτελεσματική ιστοσελίδα.

¹⁵² Βλ. στους Lin και Chan (1999) που προτείνουν ένα μοντέλο καλύτερης οργάνωσης και διαχείρισης των πηγών του Διαδικτύου, καθώς επίσης και την προσωποποιημένη πρόσβαση στις πηγές αυτές.

¹⁵³ Βλ. επίσης Abell και Oxebrow (2001) τα διαγράμματα των σελίδων 60 και 61 που απαριθμούν τις πηγές πληροφόρησης με ένα δομημένο και ιεραρχημένο τρόπο, δίνοντας παράλληλα και τη λειτουργική τους πορεία, τις ροές κλπ. Ο Prytherch (1998) σ. 218-220 κάνει μιαν εκτενή αναφορά σχετικά με τη ακριβώς εννοούμε πηγή πληροφόρησης στη διαχείριση της γνώσης και πού αυτή βρίσκεται. Βλ. για το ίδιο επίσης και Hauer (1999), σ. 44.

¹⁵⁴ Βλ. Holsapple και Sena (2000b) όπου περιγράφεται με λεπτομέρεια το περιεχόμενο και η οργάνωση ενός βιβλίου- ιστοσελίδας, δημιουργημένου για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Το περιεχόμενό του, εκτός από τα κείμενα των κεφαλαίων του, αποτελείται από συνδέσεις με πηγές ρητής και άρρητης γνώσης που επιτρέπει την εξαντλητική κατά το δυνατόν κατανόηση του θέματος, δίνοντας την ευκαιρία στους διδάσκοντες να οικοδομούν ένα αλληλεπιδραστικό μάθημα και στους διδασκόμενους την ενεργητική μάθηση μέσω των ευέλικτων δομών. Ο Sullivan (1999) αναφέρει ως διανοητικό ενεργητικό τα σχέδια, τις διαδικασίες, τις υπομνήσεις, τα διαγράμματα και τα προγράμματα των υπολογιστών. Βλ. επίσης στον Vassallo (1999), σ. 235 που περιγράφει τη γνωσιακή βάση του NIST (National Institute of Standards and Technology, USA) η οποία παρέχει διαβαθμισμένη εξουσιοδότηση. Επίσης οι Reneker και Buntzen (2000) σ. 400-401, αναφέρουν αναλυτικά σε πίνακες το περιεχόμενο βάσεων δεδομένων της βιβλιοθήκης και αφορούν λεπτομερείς πληροφορίες περί των φοιτητών, διδακτορικών, παράδοσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μηνυμάτων, διευκολύνσεις και οργάνωσης.

ιστοσελίδες, τους ειδικούς οδηγούς, τα ηλεκτρονικά μηνύματα, τοπικές βάσεις και υλικό που δύσκολα χαρακτηρίζεται¹⁵⁵.

Η διαχείριση της γνώσης που ολοένα διαδίδεται, προσφέρει στις βιβλιοθήκες την ευκαιρία να δημιουργούν γνώση για να βελτιώνουν την οργανωτική τους αποτελεσματικότητα, το ίδιο και για τους οργανισμούς τους. Ουσιαστικά πρόκειται για τη νέα πρόκληση των βιβλιοθηκών¹⁵⁶. Όμως, αυτό που κυρίως έχει σημασία από την άποψη της συλλογής και οργάνωσης του χρήσιμου υλικού, είναι η ενοποίηση των πηγών, κάτω από κοινές διεπαφές αναζήτησης, πράγμα που έχει ήδη τεθεί στον προβληματισμό των βιβλιοθηκών για την αξιοποίηση της προσφερόμενης τεχνολογίας. Το νέο στοίχημα εδώ είναι η αξιοποίηση όχι μόνο των επίσημων πηγών αλλά και των ανεπίσημων, τόσο των γραπτών όσο και των προφορικών, των ηλεκτρονικών και των οπτικών και των εφήμερων για κάθε θέμα, με εργαλείο τη διαχείριση της γνώσης. Και αυτό είναι το σημείο που η ετοιμότητα και η ικανότητα των βιβλιοθηκονόμων να ασκήσουν το καθήκον τους, γνωρίζοντας περιεχόμενο και συνδέσεις, τους καθιστούν πρωταγωνιστές του γνωσιακού δικτύου¹⁵⁷.

Στο περιβάλλον των βιβλιοθηκών και για την εξυπηρέτηση των χρηστών τους, αυτή τη φορά, το σύστημα διαχείρισης της γνώσης μπορεί να λάβει και πληροφοριακό περιεχόμενο, να είναι δηλαδή μια πύλη πληροφόρησης που εμπεριέχει ούτως ή άλλως ποικιλία από πηγές ρητής και άρρητης γνώσης, δομημένες και οργανωμένες σύμφωνα με κάποια πρότυπα, επεξεργασμένες βιβλιοθηκονομικά, στην συγκρότηση των οποίων συνεργάζονται βιβλιοθήκες, εν είδει κοινοπραξίας, προμηθευτές, αναγνώστες και συγγενείς οργανισμοί, καθένας από τους οποίους έχει διαφορετικό επίπεδο εξουσιοδότησης στη

¹⁵⁵ Πρόκειται για μια βάση δεδομένων την Common Knowledge DataBase (CKDB) στο New Brunswick Campus Libraries of Rutgers University.

¹⁵⁶ Είναι πάντως γεγονός ότι απόπειρες εμπλοκής των βιβλιοθηκών στην διαχείριση της γνώσης του οργανισμού στον οποίο ανήκουν έχουν εμφανιστεί. Ο Townley (2001) αναφέρει δύο από αυτές, την βιβλιοθήκη του Oak Ridge National Laboratory και το Health Sciences Center του Πανεπιστημίου του Νέου Μεξικού, ενώ σε άλλες αναφορές μας στην παρούσα φαίνεται το ενδιαφέρον της Library Association για το θέμα αρκετά νωρίς, όπως και η οργάνωση αντίστοιχων δομών και στην Hewlett Packard.

¹⁵⁷ Η Stratigos (2001), σ. 67, αναφέρεται στον πρωταγωνιστικό ρόλο των βιβλιοθηκονόμων, ενώ ο Gandhi (2004) αναπτύσσει παραδείγματα διαχείρισης της γνώσης σε ένα πληροφοριακό τμήμα βιβλιοθήκης.

πρόσβαση. Οι σημερινές υπηρεσίες των βιβλιοθηκών τείνουν να εξαλείψουν τις διαφορές μεταξύ βιβλιοθηκών και διαχείρισης της γνώσης.¹⁵⁸ Λειτουργίες όπως η προσωποποίηση της πληροφόρησης προς τους χρήστες, η ηλεκτρονική πληροφοριακή υπηρεσία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η ηλεκτρονική παράδοση υλικού κατόπιν αιτήσεως, η διαρκής μεταβολή στόχων και σκοπών, ανάλογα με τους στόχους του οργανισμού, δηλώνουν τη μεταστροφή των βιβλιοθηκών προς αυτή την κατεύθυνση, ίσως πριν ακόμα την εμφάνιση της διαχείρισης της γνώσης καθαυτής.

Η διαχείριση της γνώσης από την άλλη, βασίζεται στις υποθέσεις του στρατηγικού σχεδιασμού, της χρονικής αξίας της πληροφορίας και των λειτουργικών ομάδων. Εάν οι βιβλιοθηκονόμοι προτίθενται να λειτουργήσουν ως οι παίκτες κλειδιά στη διαχείριση της γνώσης, θα πρέπει να γίνουν κάποιοι διακανονισμοί στα θέματα λειτουργίας.

Είναι προφανές το περιβάλλον για το οποίο περιγράφονται τα ανωτέρω: της διαχείρισης της μεταβολής. Επανέρχεται δε, για μια ακόμη φορά η σημασία των ανθρωπίνων πόρων ως κύριου μοχλού δράσης και εξέλιξης. Αναδεικνύεται επίσης η ανάγκη ετοιμότητας του ανθρώπινου παράγοντα στις αλλαγές ή μεταβολές που κατά περίπτωση και χρονική περίοδο απαιτούνται και που αναγνωρίζονται πια ότι αποτελούν τη «σταθερή και μόνιμη τάξη» και κατάσταση των σύγχρονων οργανώσεων, των ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καιρών.

Οι συνεργασίες και οι κοινοπραξίες είναι γνωστή πρακτική για τις βιβλιοθήκες, που σήμερα εξελίσσονται περαιτέρω. Και ενώ μέχρι σήμερα οι κοινοπραξίες λειτουργούσαν συμπληρωματικά για να διεκπεραιώνουν ρουτίνες, σήμερα, ακριβώς λόγω της μείωσης των ρουτινών που υλοποιούνται συνεργατικά και της επακόλουθης ελάφρυνσης του προσωπικού από αυτές, θα πρέπει να δημιουργήσουν νέες καινοτόμες υπηρεσίες, στις οποίες θα απασχοληθεί το απελευθερωμένο από τις ρουτίνες προσωπικό, αφού πρώτα εκπαιδευτεί καταλλήλως. Επίσης, ενώ μέχρι σήμερα συνηθιζόταν οι καθ' ύλην αρμόδιοι

¹⁵⁸ Ο Townley (2001) στη σ. 53 δεν παραλείπει να αναφερθεί στις ομοιότητες και στις διαφορές μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των βιβλιοθηκών:

εργαζόμενοι των βιβλιοθηκών να συνεργάζονται μεταξύ τους, τώρα η πρακτική διευρύνεται στον συντονισμό και την από κοινού εργασία διαφορετικών φορέων, όπως οι προμηθευτές, η διοίκηση, τα ακαδημαϊκά τμήματα, οι ίδιοι οι αναγνώστες. Αυτό είναι το περιβάλλον της διαχείρισης της γνώσης στις βιβλιοθήκες. Πιστεύουμε ότι το πράγμα βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη, αυτό που λείπει είναι η ονοματοθεσία. Οι συνεργασίες στο περιβάλλον της διαχείρισης της γνώσης¹⁵⁹ μοιάζουν με το έργο των κοινοπραξιών και των συνεργασιών των βιβλιοθηκών, αναδεικνύουν την αλληλεξάρτησή μεταξύ τους, αφού το επίκεντρο είναι ο πελάτης – αναγνώστης. Οι σχέσεις και οι δεσμοί που καλλιεργούνται στο περιβάλλον αυτό, μεταξύ προμηθευτών και χρηστών της πληροφορίας και της γνώσης, οδηγούν στη διαρκή μάθηση, τόσο αναγκαία στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Όσο οι βιβλιοθήκες αυτονομούνται από τον μητρικό οργανισμό, αφού η αυτοδυναμία και η αυτοτέλειά τους στην εξυπηρέτηση των χρηστών και στην παροχή πηγών έχει εκλείψει και η οργάνωση του υλικού αναλαμβάνεται από κεντρικούς οργανισμούς, τόσο εξαρτώνται από συγγενείς ή ομοειδείς οργανισμούς, μέσα από τις συνεργασίες ή/ και κοινοπραξίες που συνάπτουν για κοινές πηγές, επεξεργασίες και λειτουργίες που εκπορεύονται από τη διαχείριση της γνώσης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, κάθε επιπέδου ιεραρχίας, είναι που επιτυγχάνει το στόχο αυτό, μετά την αλλαγή κουλτούρας στον οργανισμό που καθιστά τους εργαζόμενους και τους διοικητές από κοινού αποφασίζοντες¹⁶⁰. Έτσι, η διαχείριση της γνώσης μπορεί να επεκταθεί, ακόμα περισσότερο, στην οργανωτική διαδικασία κάθε βιβλιοθήκης – μέλους που να συνδέεται με την κοινοπραξία στην οποία ανήκει και να συνδυάζεται με την οργανωσιακή γνώση των άλλων βιβλιοθηκών –μελών της κοινοπραξίας.

¹⁵⁹ Abell και Oxebrow (2001) σ. 55. Πρβλ. με τον Hirshon (1999) που συνδέει την ικανότητα των βιβλιοθηκών να αντιμετωπίσουν επιτυχώς και να διαχειριστούν τη διαδικασία της μεταβολής, με τη δυναμική των κοινοπραξιών και των μελών τους.

¹⁶⁰ Οι Nonaka και Takeuchi (1995): Knowledge -creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford Univ. press, Oxford, σ. 6, όπως αποδελτιώνονται από τον Szeto (2000), σ. 150 δίνουν έμφαση στον τρόπο που οι ιαπωνικές εταιρείες προκαλούν τη συνεχή καινοτομία και που είναι η διαρκής κοινοποίηση της γνώσης που συσσωρεύεται στον οργανισμό και χρησιμοποιείται από εκείνους που έχουν προσληφθεί για να αναπτύξουν νέες τεχνολογίες και προϊόντα.

2.2.3. Διδακτική Βιβλιοθήκη.

Η ικανότητα εντοπισμού, οργάνωσης, αποτίμησης και κοινοποίησης της πληροφορίας και της γνώσης γίνεται όλο και πιο επείγουσα σε ένα κόσμο που βαθμιαία όλο και περισσότερο κατευθύνεται από αυτές, καθώς και από τις τεχνολογίες που αναπτύσσονται για τη δημιουργία, τη διανομή και τη διαχείρισή τους. Το κενό που εμφανίζεται μεταξύ των μηχανών, των τεράστιων βάσεων δεδομένων και του χρήστη, καλύπτει η Βιβλιοθήκη με τον νέο της ρόλο της Διδακτικής¹⁶¹.

Η εκπαιδευτική διάσταση των βιβλιοθηκών εξαρτάται από το είδος της βιβλιοθήκης, τους σκοπούς που υπηρετεί και το αναγνωστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται. Στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι διττή. Αφενός αφορά την εκπαίδευση των αναγνωστών, ώστε να αποκτήσουν την κριτική σκέψη και τις δεξιότητες που θα τους καταστήσουν ικανούς, στο υπόλοιπο του βίου τους, να αναζητούν, να εντοπίζουν και να αξιολογούν τη γνώση και την πληροφορία που χρειάζονται, αφετέρου δε αφορά την εμπλοκή της βιβλιοθήκης στην οργάνωση της ύλης τα των μαθημάτων και στην υποστήριξη των μαθημάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, που απευθύνονται στο σύνολο των φοιτητών.

Οι δύο αυτές διαστάσεις είναι παραπληρωματικές, διότι και το πρώτο είδος εξειδικεύεται στη θεματική περιοχή στην οποία εκπαιδεύεται ο φοιτητής, αλλά και το δεύτερο μέρος χρησιμοποιεί το πρώτο για να καταστήσει πληροφοριακά ενημερωμένους τους φοιτητές. Οι δημοτικές βιβλιοθήκες, αντίστοιχα αναπτύσσουν προγράμματα δια βίου μάθησης με σκοπό την αντιμετώπιση του αναλφαβητισμού ή της ανεργίας, για τους κατοίκους της περιοχής τους. Όλες οι βιβλιοθήκες πάντως, αναπτύσσουν την πρώτη λειτουργία, αυτή της εξοικείωσης των χρηστών με τις πηγές και της ποιοτικής αξιολόγησης του περιεχομένου τους. Οι δεξιότητες στη χρήση της βιβλιοθήκης και των πηγών της είναι σήμερα αναγκαίες όσο ποτέ, διότι η αναζήτηση της γνώσης είναι συνεχής διαδικασία για

¹⁶¹ Βλ. στον McFadden (2001) που διακρίνει τις διδακτικές υπηρεσίες των βιβλιοθηκών, επίσης στους Wilkinson (2000), σ. 33 και Sharp (2001), σ. 79.

τον βιβλιοθηκονόμο, άρα χρειάζεται να γνωρίζει πώς και πού να αναζητά τη γνώση, να αξιολογεί το υλικό που βρίσκει και να το ανακτά¹⁶².

Συνεπώς η βιβλιοθήκη, ως Διδακτική, νοείται ως ο «χώρος» που αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα για το κοινό της, πάνω σε διάφορες θεματικές κατηγορίες και σε ποικίλα επίπεδα, ακόμα και στη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων¹⁶³, που παρέχει επίσης ολοκληρωμένα αλληλεπιδραστικά μαθήματα χρήσης των πηγών πληροφόρησης¹⁶⁴, που προσφέρει υποστήριξη στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση¹⁶⁵ με την ενεργή συμμετοχή της στη δημιουργία του εκπαιδευτικού υλικού των μαθημάτων και την παροχή βοήθειας και εκπαίδευσης στους φοιτητές για τη χρήση τους¹⁶⁶.

Η Unesco¹⁶⁷ έχει περιγράψει την πληροφοριακή παιδεία με ευρύτητα, όσον αφορά το στόχο, που δικαιολογείται από την αποστολή της ως οργανισμού, εξειδικεύει όμως το περιεχόμενο σε ένα απόλυτα παιδαγωγικό σκοπό, τη κριτική σκέψη:

Η Πληροφορία διατίθεται από πολλές πηγές και σε πολλές μορφές, όπως το έντυπο κείμενο, η τηλεόραση, το βίντεο, οι βάσεις δεδομένων των βιβλιοθηκών, ο παγκόσμιος ιστός και άλλες. Προκειμένου να είσαι πληροφοριακά ενημερωμένος πρέπει να γνωρίζεις γιατί, πότε και πώς να χρησιμοποιείς όλα αυτά τα εργαλεία και να σκέφτεσαι με κριτικό πνεύμα¹⁶⁸ πάνω στη πληροφορία που παρέχουν. Η πληροφοριακή παιδεία αφορά τη διδασκαλία και τη μάθηση για όλη τη γκάμα πληροφοριακών πηγών και μορφών.

¹⁶² Βλ. στη Bahr (2000), σ. 3 και Bell (2000), σ. 46 που αναφέρονται στην ανωτάτη εκπαίδευση και τη συμβολή των βιβλιοθηκονόμων, στις Fjallbrant και Levy (1999) που συνδέουν τη μάθηση με τη διαδικασία της μεταβολής, στη Dabbour (1997) στη σ. 300 που αναλύει με σαφήνεια την παθητική και ενεργή μάθηση.

¹⁶³ Βλ. και Brandt (2001), σ. 74-75.

¹⁶⁴ Βλ. Grawford και Gorman (1995), σ. 118-9 που χαρακτηρίζουν τις βιβλιοθήκες ως χώρους ικανότητας μάθησης, τους Mackenzie κ.α. (2002) που δίνουν το περιεχόμενο της πληροφοριακής παιδείας ως απόκτηση ειδικής ευρύτητας πληροφοριακών δεξιοτήτων.

¹⁶⁵ Η Association of College and Research Libraries (2000), σ. 1023-1024, ορίζει τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

¹⁶⁶ Βλ. στον McFadden (2001) τη διάκριση μεταξύ των όρων εξ αποστάσεως εκπαίδευση και online καθοδήγηση, και στους Carr- Chellman και Duchastel (2001), σ. 146 τη περιγραφή του online μαθήματος.

¹⁶⁷ What is Information Literacy? (2004).

¹⁶⁸ Βλ. στη Whitmire (1998), σ. 266-7, για τον ορισμό της κριτικής σκέψης.

Η πληροφοριακή παιδεία στοχεύει να αναπτύξει και κριτική κατανόηση και ενεργή συμμετοχή. Καθιστά τους ανθρώπους ικανούς να ερμηνεύουν και να κάνουν κρίσεις ως χρήστες των πληροφοριακών πηγών. Αλλά επίσης τους κάνει ικανούς παραγωγούς πληροφορίας αυτούς τους ίδιους και με αυτό τον τρόπο πιο δυνατούς συμμετόχους στη κοινωνία. Η πληροφοριακή παιδεία αναπτύσσει τις κριτικές και δημιουργικές ικανότητες των ανθρώπων

169

Η Βιβλιοθήκη ως προς το περιεχόμενό της απευθύνεται τόσο στους χρήστες πλήρους απασχόλησης, φοιτητές, καθηγητές και ερευνητές, όσο και στους φοιτητές εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και μερικής απασχόλησης, καθώς και σε εκείνους της συνεχιζόμενης κατάρτισης¹⁷⁰ οι οποίοι ανήκουν στις δύο τελευταίες κατηγορίες φοιτητών. Άλλωστε η εξ αποστάσεως εκπαίδευση δεν είναι αποτέλεσμα της σύγχρονης τεχνολογίας, αλλά παλιά εκπαιδευτική μέθοδος, την οποία οι βιβλιοθήκες¹⁷¹ συνεπικουρούσαν αποστέλλοντας υλικό ταχυδρομικά¹⁷². Η η εξ αποστάσεως εκπαίδευση αντιμετωπιζέτο ανέκαθεν ως μια σημαντική απάντηση στις επαγγελματικές ανάγκες των μεγάλων μαζών του πληθυσμού και αναζητούσε φοιτητές όπου και αν αυτοί ευρίσκοντο, προσφέροντας σε αυτούς το ενδιαφέρον και ωφέλιμο που επιζητούσαν, προκειμένου να αποκομίσουν με άνετο ή /και εφικτό, για τους ίδιους, τρόπο το επιθυμητό πλεονέκτημα. Προϋπόθεση¹⁷³ της η εξ αποστάσεως εκπαίδευσης δεν μπορεί παρά να είναι η

¹⁶⁹ Ο Allan (2000) σ. 8 κ.ε. μνημονεύει τον John Dewey για να υπενθυμίσει ότι ο πραγματικός στόχος της πρόσκτησης της πληροφορίας είναι η ανακάλυψη της δημιουργίας γνώσης, τη στιγμή που αυτή χρειάζεται, άρα ο χρήστης πρέπει να γνωρίζει πώς να αποκτά τη γνώση τη στιγμή που τη χρειάζεται. Η κριτική σκέψη είναι το εργαλείο της επιτυχίας και αυτή είναι το κριτήριο της επιτυχίας. John Dewey: *Education as Natural Development: Schools of tomorrow, in Essays on Education and Politics 1915* [The Middle Works, 1899-1924, Vol. 8] Carbondale/ Edwardsville: Southern Illinois University Press, 1976-83. Τον Dewey επικαλείται και η αναφορά του Illinois University επίσης.

¹⁷⁰ Βλ. Brophy (1999), όπου επίσης εκθειάζεται η δια βίου μάθηση και Drake (1996), για τις αλλαγές που οδήγησαν τα πανεπιστήμια στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

¹⁷¹ Πρβλ. με Bye (1999), σ. 10 κ.ε., τις υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης που υποστηρίζουν την **Εξ αποστάσεως**, για το ίδιο θέμα βλ. The Institute for Higher Education Policy (2000).

¹⁷² Ο Gibbs (2000), στις σ. 116-7 απαριθμεί τις διάφορες μορφές της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και στις σ. 128-9 αναφέρει τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης προς τους φοιτητές της κατηγορίας αυτής.

¹⁷³ Βλ. τη θέση της Association of College and Research Libraries (2000) σ. 1025-1026, όπου εκφράζεται με σαφήνεια η σπουδαιότητα του έργου της Βιβλιοθήκης στο τομέα αυτό. Βλ. επίσης και στο Quality Assurance Agency for Higher Education (2000) που μεταξύ των άλλων χαρακτηριστικών στα πρότυπα εκπαίδευσης για το σύγχρονο επαγγελματία των βιβλιοθηκών και της πληροφόρησης θέτει

επάρκεια σε υπηρεσίες βιβλιοθηκών¹⁷⁴ και πηγές¹⁷⁵, που παρέχονται ισότιμα στην κοινότητα της η εξ αποστάσεως εκπαίδευσης όπως και στην παραδοσιακή κοινότητα της βιβλιοθήκης.

Όλο αυτό το φάσμα λειτουργιών δημιουργεί και ένα πλέγμα ρόλων και σχέσεων για τις βιβλιοθήκες και τους βιβλιοθηκονόμους. Η διδακτική βιβλιοθήκη δημιουργεί αυξημένες υπευθυνότητες στο βιβλιοθηκονόμο, ο οποίος θα πρέπει να αναπτύξει επιθετικά σχέδια και προγράμματα, να προσφέρει διάφορους τρόπους στα άτομα να αποκτήσουν τη γνώση και τις δεξιότητες αυτές¹⁷⁶. Η βιβλιοθήκη βρίσκεται στην καρδιά της μάθησης¹⁷⁷ και η μάθηση, όπως εξελίσσονται τα διεθνή κοινωνικοοικονομικά πράγματα, είναι η καρδιά όλων των λειτουργιών και υπηρεσιών ενός οργανισμού¹⁷⁸. Το περιβάλλον των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών ως οργανισμών μάθησης δεν είναι νέο. Αυτό που είναι διαφορετικό σήμερα είναι η διευρυμένη έμφαση που δίνεται στη σπουδαιότητα της βιβλιοθήκης ως οργανισμού μάθησης¹⁷⁹. Η βιβλιοθήκη προσέρχεται στο χρήστη μεταχειριζόμενη τα ποικίλα διαθέσιμα μέσα προσέλευσης, προκειμένου να τον πληροφορήσει για την χρησιμότητά της στον

και το έργο της υποστήριξης των εκπαιδευομένων. Η Fourie (2001), σ. 113, εξετάζοντας την η εξ αποστάσεως εκπαίδευση ως μέθοδο διδασκαλίας και μάλιστα για την εκπαίδευση των αναγνωστών στη χρήση της βιβλιοθήκης και των πηγών της, αναπτύσσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

¹⁷⁴ Για τις υπηρεσίες βλ. στην ACRL (2000) που επισημαίνει (σ. 1028) ότι θα πρέπει να σχεδιαστούν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε ένα ευρύ πεδίο πληροφοριακών και βιβλιογραφικών αναγκών των χρηστών και επισημαίνει τις κύριες ενότητες.

¹⁷⁵ Για τις πηγές, η ίδια επισημαίνει (σ. 1028) ότι το μητρικό ινστιτούτο είναι υπεύθυνο για τη παροχή ή εξασφάλιση άμεσης, φυσικής και ηλεκτρονικής πρόσβασης στο υλικό της βιβλιοθήκης από τους η εξ αποστάσεως εκπαιδευόμενος με ισότιμο τρόπο με τους παραδοσιακούς και σε επαρκή ποιότητα, βάθος, αριθμό, εύρος, επικαιρότητα και μορφές, προκειμένου να ικανοποιήσει τις εκπαιδευτικές, ερευνητικές και διδακτικές ανάγκες, να διευκολύνει την απόκτηση των δεξιοτήτων της δια βίου μάθησης και να διευθετήσει άλλες πληροφοριακές ανάγκες.

¹⁷⁶ Βλ. επίσης Creth (1995) σ. 88, Bell (2000), σ. 49, Engle (1995), σ. 377.

¹⁷⁷ Βλ. Drake (1996) και Kingston (1994), σ. 70 για την ευέλικτη μάθηση και την μεταστροφή από τη διδασκαλία στη μάθηση, με τις συνέπειες που αυτή συνεπάγεται στη συνεργασία των εμπλεκομένων μερών και στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας.

¹⁷⁸ Σύμφωνα με τους ορισμούς του οργανισμού μάθησης η βιβλιοθήκη τους εμπεριέχει ως στόχους από τη φύση της και την αποστολή της και θα μπορούσε να αναγνωριστεί ως τέτοιος οργανισμός. Όμως, καθώς η οργανωσιακή μάθηση επικεντρώνεται σε μεθόδους μάθησης διαφορετικές από εκείνες που η βιβλιοθήκη μπορεί να προσφέρει ακόμα και στη συνεχιζόμενη κατάρτιση, όπως η μάθηση από την εμπειρία, η ομαδική μάθηση από την ανάλυση εργασιών στον εργασιακό χώρο, η μάθηση από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες, δεν μπορεί η βιβλιοθήκη να χαρακτηριστεί Οργανισμός μάθησης. Η οργανωσιακή μάθηση θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσης ως εργαλείο της οργάνωσης και διοίκησης, της διαχείρισης της μεταβολής που χρειάζεται να εφαρμοστεί και στις εσωτερικές διαδικασίες της βιβλιοθήκης για τη δική της εξέλιξη και την ανάπτυξη του προσωπικού της, ώστε να μπορεί να παρακολουθεί και να επιφέρει τις αναγκαίες μεταβολές, όπου δει.

¹⁷⁹ Βλ. στον Riggs (1997), σ. 297.

βίο του, επαγγελματικό και άλλο, να του υποδείξει ποιες από τις ανάγκες του έχει προετοιμαστεί να ικανοποιήσει και σε ποιους τομείς είναι έτοιμη να του φανεί χρήσιμη, ακόμα και σε περιπτώσεις που εκείνος δεν έχει φανταστεί¹⁸⁰. Προλαμβάνει δηλαδή και προβλέπει τις επερχόμενες ενδεχόμενες ανάγκες του κοινού της.

Για τους εξ αποστάσεως μαθητευόμενους, η πληροφόρηση είναι πρωτίστως, τώρα πια, διαθέσιμη μέσω του Διαδικτύου¹⁸¹. Ο βιβλιοθηκονόμος- καθοδηγητής αναπτύσσει λεπτομερή προγράμματα και μεθόδους για να διδάξει τους χρήστες να αποκτήσουν πληροφοριακή παιδεία¹⁸². Οι βιβλιοθηκονόμοι όλο και περισσότερο χρησιμοποιούν τις online πηγές για να υποστηρίξουν την πληροφοριακή παιδεία και τις βασικές δεξιότητες στη χρήση της βιβλιοθήκης και του Διαδικτύου. Οι φοιτητές, ανεξάρτητα αν παρακολουθούν πρόγραμμα εξ αποστάσεως μάθησης ή όχι, όλο και περισσότερο χρησιμοποιούν τις πηγές της βιβλιοθήκης από μακριά, άρα τα προγράμματα καθοδήγησης χρειάζεται να προσαρμοστούν στις ανάγκες τους¹⁸³.

Είναι μεγάλη η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι βιβλιοθηκονόμοι, αφενός να παρέχουν επίκαιρες οδηγίες για τη βιβλιοθήκη, τις πηγές και το Διαδίκτυο μέσω

¹⁸⁰ Στο μάρκετινγκ η διαδικασία αυτή λέγεται προβολή προϊόντων και δημιουργία καταναλωτικών αναγκών. Η Association of College and Research Libraries (2001) στα πρότυπα και τους στόχους της πληροφοριακής καθοδήγησης, επισημαίνει μεταξύ άλλων ότι η πληροφοριακή παιδεία περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από την καλή πληροφορία, αναζητά την συμπεριφορά. Κρίσιμο θέμα εδώ είναι και πώς αναγνωρίζει κανείς πότε χρειάζεται τη πληροφορία.

¹⁸¹ Βλ. επίσης Bell (2000), σ. 54 και Fjallbrant (1997) για τη σπουδαιότητα του ρόλου των βιβλιοθηκών στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

¹⁸² Σύμφωνα με την Association of College and Research Libraries (2000), το προσωπικό που ασχολείται με τη διοίκηση και το συντονισμό των υπηρεσιών εξ αποστάσεως μάθησης ανήκει σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Βλ. επίσης Gibbs (2000), στις σ. 129 κ.ε. και Wilkinson (2000), σ. 35.

¹⁸³ Βλ. το πρόγραμμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης χρηστών βιβλιοθήκης που αναπτύσσει η Fjallbrant (1997) που αρχίζει με θέματα τεχνολογίας, επίσης Hansen (2001), σ. 62-5, ένα πρόγραμμα για τη τεχνολογία καθαντή και στους Langford και Mallett (2002) στη σ. 47 που απαριθμούν τα 10 θέματα που ανέπτυξαν σε ένα πακέτο ατομικής μάθησης μέσω του web της βιβλιοθήκης, με περιεχόμενο πληροφοριακής παιδείας. Επίσης ο Nieuwenhuysen (1999) απαριθμεί το ευρύ περιεχόμενο των μαθημάτων που έχει οργανώσει στο πανεπιστήμιο που εργάζεται και ο Branin (2002) το υλικό που περιέχει η πύλη πληροφόρησης του OHIO LINK, επιπρόσθετα του διδακτικού υλικού, αναφέροντας και άλλες παρόμοιες πρωτοβουλίες, όπως στα πανεπιστήμια Caltech, MIT, Rice, Washington και τις κοινοπραξίες MERLOT, CICERO και Fathom. Το ίδιο στους Allan (2000), σ. 6 και στους McMartin και Feid (2001), σ. 3.

του Διαδικτύου¹⁸⁴, αφετέρου δε να κρατούν πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση του περιεχομένου του εκπαιδευτικού έργου¹⁸⁵. Ο Carr (1986) συζητά τις διαφορετικότητες στο έργο του Βιβλιοθηκονόμου και πιστεύει ότι αυτός μετακινείται από τη διευκόλυνση και διεκπεραίωση στη συμμετοχή, ενώ ο καθηγητής Σκιαδάς (1999)¹⁸⁶ δίνει έμφαση στην ανάγκη να απευθυνθούν οι βιβλιοθηκονόμοι στο κοινό και να εμπλακούν στην ακαδημαϊκή δραστηριότητα, ως συνεργάτες του ακαδημαϊκού προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλίζεται η αναγκαία πληροφόρηση¹⁸⁷.

Υπό το πρίσμα αυτό, οι βιβλιοθήκες επαναδομούνται ως διδακτικές-μαθησιακές¹⁸⁸. Αυτό συμβαίνει όταν οι βιβλιοθηκονόμοι αντιμετωπίζουν τις υπηρεσίες τους ως εργαστήρια για μάθηση, ανάλογα με την περίπτωση και με ό,τι αυτό σημαίνει, και ως προς το παιδαγωγικό μέρος των εκπαιδευτικών διαδικασιών¹⁸⁹. Επίσης οι βιβλιοθηκονόμοι αλλάζουν το ρόλο τους από φύλακες των βιβλίων σε κυβερνήτες των δικτύων, ενεργοί οδηγητές και συμμετοχοί της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Εισάγεται η ιδέα να χρησιμοποιηθούν οι νέες μορφές και τεχνικές διδασκαλίας και μάθησης της εκπαίδευσης, στην εκπαίδευση των χρηστών στη χρήση της Βιβλιοθήκης και των πηγών της¹⁹⁰.

Τα κριτήρια για τη διάγνωση του επαρκώς ή ελλιπώς πληροφοριακά εκπαιδευμένου, αποτυπώνουν και τις εξειδικεύσεις των βιβλιοθηκονόμων. Η

¹⁸⁴ Βλ. στους Piccoli κ.α. (2000), σ. 237, για την ιδεατή μάθηση.

¹⁸⁵ Βλ. Roes (2001) επίσης στον Gibbs (2000), σ. 125.

¹⁸⁶ Σελ. 22.

¹⁸⁷ Βλ. Williams και Zald (1997) όπου, σχετικά με την πρωτοβουλία στο Πανεπιστήμιο της Washington, καταγράφει τα καθήκοντα του βιβλιοθηκονόμου και του ακαδημαϊκού προσωπικού, επίσης στον Hampson (1999) σ. 19. Για την περιγραφή του περιβάλλοντος της σύγχρονης εκπαίδευσης στη Δανία, που λίγο απέχει από άλλες δυτικές χώρες, στην Bang (2001), σ. 2 και για τις απαιτήσεις των φοιτητών των ιδεατών περιβαλλόντων βλ. στη Holowachuk (1997), ενώ για το προφίλ των φοιτητών της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης βλ. στον Gibbs (2000), στις σ. 118 κ.ε.

¹⁸⁸ Βλ. Bell (2000) σ. 53 και Austen (1998) που περιγράφει τη λειτουργία και τα καθήκοντα της διδακτικής και μαθησιακής επιτροπής κάθε ακαδημαϊκού τμήματος. Εκεί αναδεικνύεται η συμβολή των βιβλιοθηκονόμων που συμμετέχουν.

¹⁸⁹ Βλ. Chickering και Gamson (2002) που αναφέρουν τις 7 Καλές πρακτικές στην προπτυχιακή εκπαίδευση. Για το ίδιο θέμα βλ. The Institute for Higher Education Policy (2000).

¹⁹⁰ Σε ένα τέτοιο μάθημα με τη χρήση υπολογιστή αναφέρεται η Fourie (2001) και στις σ. 114-5 απαριθμεί τα οφέλη, από τα οποία μπορεί κανείς να αντλήσει το περιεχόμενο, τις μεθόδους και τη λειτουργία του.

Association of College and Research Libraries (2000α) χαρακτηρίζει πληροφοριακά ενημερωμένο εκείνον που δύναται να¹⁹¹:

1. Καθορίσει την έκταση της πληροφόρησης που του είναι αναγκαία,
2. Φθάνει στην αναγκαία πληροφορία αποτελεσματικά και αποδοτικά,
3. Αποτιμά την πληροφορία και τις πηγές της κριτικά,
4. Συγχωνεύει την επιλεγμένη πληροφορία σε μια κοινή βάση γνώσης,
5. Αξιοποιεί την πληροφορία αποτελεσματικά για να επιτύχει έναν ειδικό σκοπό,
6. Κατανοεί τα οικονομικά, νομικά και κοινωνικά θέματα που αφορούν τη χρήση της πληροφορίας, και
7. Έχει πρόσβαση στην πληροφορία σύμφωνα με τους ηθικούς και νομικούς κανόνες.

Το κρίσιμο θέμα στο πρώτο κριτήριο είναι αφενός ο εντοπισμός του θέματος και πώς αναγνωρίζει κανείς πότε χρειάζεται την πληροφορία, δηλαδή αν ο πληροφοριακά ενήμερος διαθέτει αυτεπίγνωση και μπορεί να κάνει αυτοαξιολόγηση. Το 2^ο από τα παραπάνω κριτήρια αναφέρεται στην εξοικείωσή του με τα εργαλεία και τις στρατηγικές της αναζήτησης και το 3^ο στον τύπο των τεκμηρίων και στα κριτήρια αξιολόγησης των πηγών που ανακτά. Το 4^ο αφορά τη δημιουργική πλευρά της διαδικασίας, δηλαδή τη συγγραφή κειμένων, τη σύνταξη βιβλιογραφιών ή την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Το 5^ο κριτήριο αναφέρεται στην ικανότητα ανάκτησης και χρήσης των πληροφοριών για την επίλυση προβλημάτων ή/ και τη λήψη αποφάσεων. Το 6^ο και το 7^ο αφορούν την πρόληψη της λογοκλοπής, τη δημιουργία παραπομπών στα κείμενα, την αξιοποίηση των βάσεων δεδομένων με τις αναφορές και τις παραπομπές στα κείμενα, την κατανόηση της κοστολόγησης των υπηρεσιών και των πηγών πληροφόρησης. Έτσι, σταδιακά ο χρήστης αυτονομείται στην όλη

¹⁹¹ Βλ. Kingston (1994) σ. 75 που ομαδοποιεί τις πληροφοριακές δεξιότητες που πρέπει οι μαθητές της ατομικής και ευέλικτης μάθησης να αποκτήσουν και πρβλ. με τα αντίστοιχα πρότυπα της American Association of School Libraries (2002).

διαδικασία της αναζήτησης και ανάκτησης των πληροφοριών, από τους επαγγελματίες και καλύπτει από μόνος του στο μέλλον τις πληροφοριακές του ανάγκες, όχι μόνο σε περιπτώσεις νέας γνώσης, αλλά και όταν χρειάζεται πληροφόρηση για να λάβει αποφάσεις και λύσει προβλήματα.¹⁹²

Οι πληροφοριακές δεξιότητες αποτελούν το ίδιο πλέγμα επαγγελματικών ικανοτήτων των βιβλιοθηκονόμων, προκειμένου να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών¹⁹³. Εξάγεται λοιπόν το συμπέρασμα ότι οι βιβλιοθηκονόμοι από αφανείς υποστηρικτές έχουν έρθει ή οφείλουν να έρθουν στο προσκήνιο ως συνεργαζόμενοι των άλλων γνωσιακών φορέων¹⁹⁴ και έτσι να αναδείξουν και να αποδείξουν το ρόλο κλειδί που κατέχουν στην αλυσίδα αυτή της πληροφορίας και της γνώσης¹⁹⁵. Ζητείται δηλαδή από τους βιβλιοθηκονόμους να μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν για τον εαυτό τους, να είναι δάσκαλοι και όχι τεχνικοί, εισηγητές στη βιβλιοθήκη και βιβλιοθηκονόμοι στη τάξη¹⁹⁶. Και αυτή είναι η μεγάλη πρόκληση¹⁹⁷.

Έμφαση «στη μάθηση του πώς να μαθαίνεις» σημαίνει πρακτικά την αποδοχή της διαρκούς μεταβολής. Και δεν εξαιρείται η Βιβλιοθήκη ως οργανισμός από τη διαδικασία αυτή. Η διαχείριση της μεταβολής εισάγεται ευθέως στο χώρο των βιβλιοθηκών, καθώς η καινοτομία αποτελεί την καθημερινότητά τους. Ταυτόχρονα η επιταγή αυτή παραπέμπει στον οργανισμό μάθησης¹⁹⁸, μέρος των

¹⁹² Βλ. και στους McMartin και Feld (2001) σ. 23.

¹⁹³ Το πόσο σημαντικό είναι αυτό το σύγχρονο έργο των βιβλιοθηκών αποκαλύπτεται από τον Hampson (1999) σ. 20 και 21. Στο HyLife, σ. 9, αναφέρεται άλλωστε σαφώς ότι το διδακτικό προσωπικό και οι φοιτητές έβλεπαν τον ρόλο του προσωπικού της βιβλιοθήκης ως καθοδηγητών των χρηστών στις πηγές. Βλ. επίσης Association of College and Research Libraries (1998), που πολύ αποφασιστικά καθορίζουν το περιεχόμενο της αποστολής αυτής.

¹⁹⁴ Βλ. Illich (1978), σελ 101, που τονίζει ότι «είναι καιρός οι ειδικοί να από-επαγγελματοποιήσουν τις σχέσεις τους με τους αναγνώστες τους και να εργαστούν προς την κατεύθυνση της από κοινού συμμετοχής στην γνώση.»

¹⁹⁵ Η Association of College and Research Libraries (2002) στη σ. 734 αναφέρεται στις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί η βιβλιοθήκη για την επίτευξη τέτοιων στόχων.

¹⁹⁶ Για τη συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτικών και βιβλιοθηκονόμων και την συμπληρωματικότητα των ρόλων του βλ. Allan (2000), σ. 12 κ.ε., Brophy (1999), Wilkinson (2000) σ. 36 κ.ε. και Library and Information Commission (2000).

¹⁹⁷ Ο Hansen (2001) σ. 61-2, με αφορμή ένα σχετικό πρόγραμμα Κοινοπραξίας Ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, καταγράφει τις προκλήσεις για τη βιβλιοθήκη που συμμετέχει στη δημιουργία ενός online μαθήματος, ενώ οι McMartin και Feid (2001), σ. 1, εντοπίζουν τα στάδια της προκλητικής για τους βιβλιοθηκονόμους αυτής εργασίας.

¹⁹⁸ Για τον ορισμό του οργανισμού μάθησης βλ. στους Abell και Oxebrow (2001). Οι ίδιοι δίνουν την έννοια και της οργανωσιακής μάθησης: «η δραστηριότητα με την οποία η γνώση γεννάται, κατακτάται

αρχών του οποίου υπηρετούν τα Πανεπιστήμια, άρα οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες έχουν ένα ρόλο να παίξουν υποστηρίζοντας το έργο τους. Ο στόχος δηλαδή για τις βιβλιοθήκες είναι να μπορούν να εκπαιδεύουν τους χρήστες να είναι κριτικοί καταναλωτές των ερευνητικών αποτελεσμάτων, ενώ οι ίδιες να είναι αποτελεσματικές συμμετέχοι στην ερευνητική διαδικασία¹⁹⁹. Ενώ έτσι, για μια ακόμα φορά γίνονται μέρος της διαχείρισης και της οργάνωσης της πληροφορίας²⁰⁰. Άρα, οι βιβλιοθηκονόμοι, περισσότερο από ποτέ, χρειάζεται να είναι πολύ καλά εξοικειωμένοι με το περιεχόμενο της πληροφορίας και της γνώσης που, πριν τη διαθέσουν στο κοινό, την έχουν αναζητήσει, αξιολογήσει, επιλέξει και οργανώσει. Κανόνες της διαχείρισης της γνώσης και της ιδεατής οργάνωσης βρίσκουν εδώ τις αντιστοιχίες τους. Η εξοικείωση αν όχι η ειδίκευση των βιβλιοθηκονόμων στο θεματικό περιεχόμενο της βιβλιοθήκης, στην οποία υπηρετούν, αναδύεται πλέον ως επιτακτική ανάγκη.

Η βιβλιοθήκη, κατανοώντας ότι οι πηγές πληροφόρησης αποτελούν σημαντικό συμπλήρωμα της προετοιμασίας των φοιτητών, της διευκόλυνσης της μάθησης, της απόκτησης γνώσης και της διάδοσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων για την εκπαίδευση, αναπτύσσει νέες υπηρεσίες που την φέρνουν στο κέντρο του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Η κοινοποίηση της γνώσης δεν γίνεται μόνο κατά τη φυσική συνάντηση βιβλιοθήκης και ερευνητών, αλλά και ιδεατά μέσω ηλεκτρονικών εργαλείων που υποστηρίζουν την επιλογή του υλικού, την υποστήριξη των ιδεατών βιβλιοθηκών με την σύνθεση των ηλεκτρονικών μαθημάτων και των προγραμμάτων σπουδών. Οι εταίροι αυτής της συνεργασίας εμπνέουν και συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον, εμπλουτίζοντας την εκπαιδευτική διαδικασία. Ένα ολόκληρο πλέγμα σχέσεων, συντονισμένων δράσεων, αλληλεξαρτήσεων προτείνονται για την πολιτική και τη στρατηγική, σε εθνικό επίπεδο, της προώθησης της γνώσης και της μάθησης μέσω των

και ενεργοποιείται προς όφελος του οργανισμού. Η μορφή της απόκτησης πρέπει να είναι τέτοια που να αντιγράφεται.»

¹⁹⁹ Ο Mongoe (1986) προεκτείνει ακόμα περισσότερο τον διδακτικό ρόλο της βιβλιοθήκης, αναφέροντας ότι πρόκειται για την ευθύνη των βιβλιοθηκονόμων να βοηθούν τους χρήστες να κάνουν την μέγιστη χρήση των πληροφοριακών πηγών. Για τούτο επικαλείται ακόμη και τον Ranganathan.

²⁰⁰ Βλ. Alexander (2000), επίσης Hampson (1999) στη σ. 19, Gulliford (1998), 161, όπου απαριθμεί τους τομείς στους οποίους το προσωπικό πρέπει να εκπαιδεύει ξανά και ξανά τους αναγνώστες, και Lyman (1999), σ. 78.

βιβλιοθηκών. Ο κοινός τόπος πάντοτε οι συνεργασίες²⁰¹. Οι συνεργασίες της βιβλιοθήκης δεν περιορίζονται στο εσωτερικό των οργανισμών. Επεκτείνονται, κυρίως στα ομοειδή ιδρύματα, με τα οποία μπορεί αυτή να μοιραστεί το βάρος τέτοιων δραστηριοτήτων. Ο πρωταρχικός στόχος της Βιβλιοθήκης, στην περίπτωση αυτή, εδώ, δεν είναι η δημιουργία του εκπαιδευτικού υλικού, παρόλο που και αυτό συμβαίνει, αλλά η συμβολή της στη δημιουργική σκέψη διδασκόντων και διδασκομένων, η εφαρμογή νέων μεθόδων και περιεχομένων, η καινοτομία στην καθημερινή εκπαιδευτική διαδικασία.

Συνοψίζοντας την ενότητα, περιοριζόμαστε να αναφέρουμε τον καθηγητή Μπόκο (1999^a)²⁰² ο οποίος, αναφερόμενος στον νέο ρόλο των βιβλιοθηκών τις οποίες ονομάζει «ακαδημαϊκό τομέα διαχείρισης και υποστήριξης της αποτελεσματικής πρόσβασης στις πληροφορίες και στη γνώση», δίνει το εξής περιεχόμενο:

1. Εκπαίδευση των φοιτητών και της ακαδημαϊκής κοινότητας γενικότερα σε θέματα παραγωγής, δημοσίευσης, διακίνησης και αξιοποίησης πληροφοριών,
2. Υποστήριξη της πρόσβασης στις αναγκαίες πληροφορίες με τον πιο οικονομικό τρόπο...που αναλύεται: στον εντοπισμό των τεκμηρίων και των πηγών των τεκμηρίων, στην αξιολόγηση της σχετικότητας και καταλληλότητας τεκμηρίων, στη δημιουργία διασυνδεδεμένων ομάδων τεκμηρίων, πέρα από τις συνδέσεις που έχουν τα τεκμήρια, στη διαρκή προσπάθεια για τη διατήρηση της αξιοπιστίας των δημιουργούμενων συνθέτων τεκμηρίων (ανίχνευση URL, ενημέρωση κλπ),

²⁰¹ Βλ. Fjallbrant και Levy (1999), σ. 7-8, McMartin και Feld (2001), επίσης στον Donnelly (2000) σ. 60 κ.ε. Τους ρόλους των βιβλιοθηκονόμων, στο περιβάλλον της διδακτικής βιβλιοθήκης, με το περιεχόμενο εκάστου, απεικονίζουν σε πίνακα οι Markless και Streatfield (2000) συνοπτικά και με σαφήνεια. Ο πίνακας αναφέρει το ρόλο του δασκάλου, του συμβούλου, του δημιουργού προγράμματος, του σχεδιαστή υλικού και του διαχειριστή πληροφοριακών πόρων και αποδεικνύει το εύρος και το πλάτος των δραστηριοτήτων των βιβλιοθηκών σήμερα, καθώς επίσης δηλώνει σαφώς την αναγκαιότητα της συνεργασίας.

²⁰² Σ. 54-55. Βλ. επίσης Feret και Marcinek (1999) για μια αναλυτική απαρίθμηση και Sreenivasulu (2000), που αναφέρεται εξαιρετικά αναλυτικά στους ρόλους και τις δεξιότητες του βιβλιοθηκονόμου που διαχειρίζεται πληροφοριακά συστήματα και δη ψηφιακές βιβλιοθήκες.

3. Συμμετοχή στη διαμόρφωση, διαρκή προσαρμογή και υλοποίηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών προγραμμάτων στο πλαίσιο της ακαδημαϊκής κοινότητας,
4. Διαμόρφωση του απαραίτητου πλαισίου δεδομένων και δυνατοτήτων για την απρόσκοπτη άσκηση της έρευνας, του διδακτικού έργου αλλά και την παραγωγή δημοσιευμάτων και εκπαιδευτικού υλικού από τα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας. Στο πλαίσιο αυτό η βιβλιοθήκη δεν λειτουργεί μόνο ως χώρος διαμόρφωσης υποδομής, αλλά και ως διάυλος επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ποικίλων γνωστικών τομέων του ακαδημαϊκού ιδρύματος,
5. Διαρκής αναζήτηση τεκμηρίων και υλικού... και ενσωμάτωση του στα σχετικά ήδη διαμορφωμένα εργαλεία,
6. Επεξεργασία και προετοιμασία τεκμηρίων και λοιπού υλικού για τη δυναμική ανασύνθεσή τους με στόχο να καλύπτουν, τροποποιούμενα δυναμικά, ποικίλες ανάγκες της ακαδημαϊκής κοινότητας. Η επεξεργασία αυτού του τύπου περιλαμβάνει τόσο την ανάλυση και κωδικοποίηση του περιεχομένου των επιμέρους τεκμηρίων, προκειμένου να είναι δυνατή μια αυτοματοποιημένη και με συγκεκριμένα κριτήρια δημιουργία «νέων τεκμηρίων» με τη δυναμική σύνθεση των υφιστάμενων πρωτογενών δημοσιευμάτων, όσο και την «ανασυσκευασία», στη βάση διαφόρων πάλι κριτηρίων, επιμέρους τεκμηρίων ή τμημάτων τεκμηρίων, προκειμένου να ανταποκριθούν σε διαφορετικές εκπαιδευτικές και ερευνητικές ανάγκες,
7. Υποστήριξη των διαδικασιών δημοσίευσης του ιδρύματος για την ικανοποίηση των ποικίλων σχετικών αναγκών και στόχων.

Η ως άνω περιγραφή παραπέμπει στις τρεις κύριες όψεις των βιβλιοθηκών όπως αναπτύχθηκαν νωρίτερα και συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά 1, 2 και 3

περιέχει η διδακτική βιβλιοθήκη, το 4 και το 7 η παραγωγή της γνώσης, ενώ τα 6, 7 και το 2 επίσης παραπέμπουν στην διαχείριση και οργάνωση της γνώσης.

2.3. Σκιαγράφηση του Νέου Βιβλιοθηκονόμου.

Από τις νέες αυτές δραστηριότητες οδηγούμαστε στις δεξιότητες που οι βιβλιοθηκονόμοι πρέπει να κατέχουν προκειμένου να εκπληρώσουν τους ρόλους τους και να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα. Είναι γεγονός, ότι η ανάπτυξη του προσωπικού είναι σημαντική, διότι οι ρόλοι των βιβλιοθηκονόμων είναι σαφώς εξελισσόμενοι. Το όλο περιβάλλον εργασίας που οδεύει να γίνει σύστημα επικεντρωμένο και διαχειριζόμενο τη γνώση και τη μάθηση, απαιτεί βιβλιοθηκονόμους με νέες δεξιότητες, όπως χρειάζεται, επίσης, συνεργασία με άλλα επαγγέλματα²⁰³.

Οι Grawford και Gorman (1995) βλέποντας το επάγγελμα ιστορικά, δίνουν τη συνέχεια του, εστιάζοντας στην ηθική διάσταση²⁰⁴, ενώ στο Hertis (1995)²⁰⁵ καταγράφεται η μεταβολή των ρόλων των βιβλιοθηκονόμων που βρίσκουν την αντιστοιχία τους στη διαχείριση της γνώσης και τη διδακτική βιβλιοθήκη²⁰⁶. Και ο Bundy (2003) ενισχύει την άποψη αυτή της συμμετοχής έναντι της παθητικής παρουσίας, επιμένοντας ότι ο ρόλος των βιβλιοθηκονόμων εξελίσσεται τόσο, όσο γίνονται οι ίδιοι φορείς της διαρκούς αλλαγής εντός της πανεπιστημιακής κοινότητας και αναπτύσσουν τη συνεργασία με το ακαδημαϊκό προσωπικό στο σχεδιασμό και την παράδοση των προγραμμάτων.

²⁰³ Η Braun (2002) επισημαίνει ότι «οι βιβλιοθηκονόμοι, επειδή οι υπευθυνότητές τους σταδιακά αποκτούν και μια τεχνολογική διάσταση, αναφέρονται ως τεχνολογικοί σύμβουλοι, επικεφαλής του γραφείου ψηφιακής πληροφόρησης, βιβλιοθηκονόμος των πληροφοριακών συστημάτων, webmaster, cybrarian.» ενώ ο Bernbom (1998) μνημονεύει κάποιους τομείς στους οποίους βιβλιοθηκονόμοι και τεχνολόγοι εργάζονται μαζί: Ανακάλυψη και ανάκτηση, Ταξινόμηση και περιγραφή, Αποτίμηση περιεχομένου και διασφάλιση ποιότητας, Επικύρωση και εξουσιοδότηση.

²⁰⁴ σ. 182, 183. Βλ. επίσης Asheim (1978) στη σ. 235 αναφέρεται στις ηθικές αρχές που πρέπει να διέπουν το έργο των βιβλιοθηκονόμων και παραπέμπει στα πρώτα κείμενα περί αυτών, όπως στη διακήρυξη δικαιωμάτων του βιβλιοθηκονόμου που εξέδωσε η American Library Association το 1965.

²⁰⁵ σ. 87-8. Για τους ρόλους βλ. επίσης στον Illich (1978), η δε Braun (2002) επικαλείται έρευνα που έγινε το 2001 για τους ρόλους των βιβλιοθηκονόμων και τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: 94% οδηγίες στην πλοήγηση, 94% καθοδήγηση στις πηγές, 75% αξιολόγηση συλλογών, 69% οργάνωση πηγών, 44% δημιουργία προγραμμάτων, 43% δημιουργία ηλεκτρονικών πηγών, 30% ψηφιοποίηση αρχείων.

²⁰⁶ Ο Back (1993), σ. 152, αναγνωρίζει την εισαγωγή της καινοτομίας μεταξύ των νέων ρόλων των βιβλιοθηκονόμων.

Οι απόψεις για το ρόλο του βιβλιοθηκονόμου ως μεσολαβητή και ενδιάμεσου, μεταξύ της πληροφορίας και του χρήστη είναι αρκετά διαδεδομένες, όμως κατά τη γνώμη μας οι απόψεις αυτές απεικονίζουν την εικόνα των βιβλιοθηκών του πρόσφατου παρελθόντος, όταν οι υβριδικές και ψηφιακές βιβλιοθήκες δεν είχαν ακόμη σχηματοποιηθεί σαφώς, όπως σήμερα, και ακόμα, όταν η συγγραφική παραγωγή δεν φαινόταν να διοχετεύεται και μέσω άλλων καναλιών πέραν των καθιερωμένων εκδοτικών αλυσίδων²⁰⁷. Σήμερα νομίζουμε ότι οι απαιτήσεις από τον βιβλιοθηκονόμο είναι η ενεργή παρουσία του στα δρώμενα του επαγγελματικού του χώρου. Ακόμα και η εξυπηρέτηση των αναγνωστών αφορά περισσότερο την εκπαίδευσή τους στην αυτοεξυπηρέτηση, παρά την παροχή μεμονωμένων εξυπηρετήσεων. Έτσι αντιμετωπίζεται κυρίως ως «συμμέτοχος και συνεργάτης», ενώ αναμένονται από αυτόν πρωτοβουλίες στο χώρο που τον αφορά, άρα αναδεικνύεται η αναγκαιότητα εξάσκησης του στη διοίκηση, άσχετα ποιο είναι το ειδικό αντικείμενο που πραγματεύεται εντός της βιβλιοθήκης: διοίκηση ή διαχείριση της πληροφορίας, της συλλογής, του καταλόγου, των θεματικών κατηγοριών κλπ.²⁰⁸ Κοινό το συμπέρασμα: οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, των πηγών, της αλλαγής, προγραμματισμός, έλεγχος και αξιολόγηση. Οι Crawford και Gorman (1995)²⁰⁹, αναφερόμενοι στο προσωπικό των βιβλιοθηκών ως «τα ειδικά συστήματα των Βιβλιοθηκών», τους αποδίδουν δύο ρόλους- κλειδιά: εξυπηρέτηση χρηστών²¹⁰ και διατήρηση του πολιτισμού.

Ένα περιβάλλον της γνώσης αγκαλιάζει το όλο σύστημα μεταφοράς πληροφορίας, από τη δημιουργία, δόμηση, συλλογή, εκπροσώπηση, στη διάχυση και τη χρήση²¹¹. Τούτο οδηγεί τους βιβλιοθηκονόμους πέραν του

²⁰⁷ Ο Townley (1997), στη σ. 6 επικαλείται έρευνα που έγινε στη Βιβλιοθήκη του New Mexico State University το 1996, από την οποία προκύπτει ότι οι χρήστες απαιτούν από τις Βιβλιοθήκες την ανθρώπινη μεσολαβητικότητα, αλλά και τη συχνή επανεξέταση και ανθεώρηση των υπηρεσιών.

²⁰⁸ Βλ. την αναφορά της Association of College and Research Libraries (1998) για τον ορισμό των βιβλιοθηκονόμων ως διδακτικού προσωπικού όπου καταγράφονται ενδεικτικά και όχι εξαντλητικά, υπηρεσίες της ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης. Για το ίδιο θέμα επίσης στη Day.

²⁰⁹ σ. 180, 181.

²¹⁰ Βλ. και Barden (1997), σ. 31 που μεταξύ των ρόλων και των δεξιοτήτων των βιβλιοθηκονόμων του μέλλοντος διακρίνει και εκείνες που αφορούν την μέριμνα για τους πελάτες.

²¹¹ Βλ. Murr και Williams (1987), σ. 8, που εστιάζουν στην πληθώρα μεθόδων για το μάνατζμεντ της πληροφορίας, στους Bazillion and Braun (1995), σ. 23 που αναγνωρίζουν την έμφαση στη πρόσβαση

σημερινού ρόλου της αποθήκευσης, οργάνωσης και αναζήτησης στην παγκόσμια μεταφορά και δημιουργία πληροφορίας. Το περιβάλλον της δικτυωμένης πληροφορίας αυξάνει τις ευκαιρίες των βιβλιοθηκονόμων να διευρύνουν την ανάμειξή τους στη διαδικασία της επιστημονικής πληροφορίας και της οργάνωσής της²¹².

Ακόμη πιο πέρα, ο ρόλος των βιβλιοθηκονόμων συνδέεται με την προσαρμογή της πληροφορίας και της γνώσης στα ενδιαφέροντα του αποδέκτη. Με την ανάμειξή τους αυτή, οι βιβλιοθηκονόμοι γίνονται ενεργοί μεσολαβητές στη μεταφορά τεχνολογίας εν γένει και στη μεταφορά πληροφορίας και γνώσης ιδιαίτερα. Μεταφορά τεχνολογίας σημαίνει καινοτομία. Αλλά οι βιβλιοθηκονόμοι είναι οι ίδιοι χρήστες της τεχνολογίας και καλοί γνώστες για να αντεπεξέλθουν στο έργο τους και την αποστολή των οργανισμών τους²¹³. Από την άλλη πλευρά, η σχέση της βιβλιοθήκης με την κοινότητα, σχέση και εξάρτηση, τόσο παλιά όσο η ίδια η βιβλιοθήκη, οδηγεί στην οργάνωση και διοίκηση, στον έλεγχο ποιότητας, στον καθορισμό της ομάδας –στόχου, στην οποία απευθύνεται, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στην επιλογή πηγών και εξασφάλιση πόρων, στην καθοδήγηση του αναγνώστη στη πρόσβαση στην ποιότητα²¹⁴.

Αυτό που εν κατακλείδι χρειάζεται να τονιστεί, είναι ότι οι βιβλιοθηκονόμοι θα πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη, την πρωτοβουλία, αλλά και το ρίσκο που

και εξασφάλιση πληροφοριακών πηγών, όπου κι αν βρίσκονται. Ο Brophy (1999) παραθέτει 10 σημεία μεταβολής του έργου των βιβλιοθηκονόμων για να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους, ενώ ο Lancaster (1983), αλλά και ο Cargill (1992) που τον αποδεκτύνει η Drabenstott (1994), σ. 138, περιγράφει τον ρόλο των Βιβλιοθηκονόμων στη σύγχρονη εποχή επίσης.

²¹² Βλ. Lucier, R. (1993), επίσης στη Drabenstott (1994), σ. 166 και στον Graham (1993), σ. 34-35: «Οι οικονομικές κοινότητες πρέπει να πετύχουν την αυθεντικότητα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Οι επιχειρήσεις και οι κοινότητες υπολογιστών ενδιαφέρονται για την προστασία του εισαγομένου υλικού. Οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ασφάλεια των συστημάτων. Μόνον οι βιβλιοθήκες ασχολούνται και με τα τρία αυτά μαζί: Αυθεντικότητα, ασφάλεια, προστασία, όπως αυτά συντίθενται στους αιώνες και απαιτούνται από το κοινό.»

²¹³ Συνοπτικά ο Schwarzwald (2000), σ. 62 καταγράφει τους νέους και παλαιούς ρόλους των Βιβλιοθηκονόμων σε πίνακα Βλ. επίσης Webb (1998), σελ.57-58, που περιλαμβάνει τους βιβλιοθηκονόμους στις 6 κύριες θέσεις εργασίας των οργανισμών και ορίζει και το περιεχόμενο κάθε μιας. Ο Bauwens (1994) στις σ. 136-7 περιγράφει τους ρόλους των Cybrarians, ενώ οι Reneker και Buntzen (2000), σ. 397, αποτυπώνουν το ρόλο των βιβλιοθηκονόμων στην οργανωσιακή διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης, που είναι παρόμοιοι με την συμβουλευτική ομάδα πληροφόρησης της βιβλιοθήκης. Βλ. επίσης Simmons (2000) που αναφέρει τους βιβλιοθηκονόμους ως συμβούλους, διδασκάλους, ως επαγγελματίες της διαρκούς μεταβολής.

²¹⁴ Rusbridge (1998) σ. 16-17.

τους αναλογεί²¹⁵. Χρειάζεται να αναλάβουν τη διαμόρφωση του μέλλοντος, αντί να διαμορφώνονται από αυτό, να συμμετέχουν στην εξέλιξη των πραγμάτων, ως ένας από τους μοχλούς που επηρεάζουν την κίνηση ή τη στάση, την επιτάχυνση ή την επιβράδυνση. Η κίνηση των πραγμάτων που είναι στην ευθύνη των βιβλιοθηκονόμων, απαιτεί και νέες δεξιότητες και ικανότητες εκ μέρους τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στο έργο που τους επιφυλάσσεται.

2.4. Οι Δεξιότητες των Βιβλιοθηκονόμων.

Οι δεξιότητες που μπορούν να απαριθμηθούν είναι άπειρες και μπορούν να περιγραφούν και να εξειδικευθούν²¹⁶ κατά περίπτωση, τις διακρίνουμε δε σε τρεις κύριες κατηγορίες, αναλόγως αν είναι αναγκαίες για:

1. Τη χρήση της τεχνολογίας στη συγκέντρωση και τη διαχείριση της πληροφορίας,
2. Τη δημιουργία και την αποτίμηση της ποιότητας της πληροφορίας, και
3. Τη δια βίου εκπαίδευση.

Και στις τρεις εμπεριέχονται οι δεξιότητες της οργάνωσης και διοίκησης. Οι Βιβλιοθηκονόμοι, ανεξάρτητα σε ποιον τομέα δρουν, προκειμένου να ανταποκριθούν στο έργο τους, σε μια περίοδο διαρκών αλλαγών προς ένα ασαφές και μη προβλέψιμο μέλλον, απαιτείται να αναπτύξουν σειρά βασικών δεξιοτήτων, οι οποίες, στηριζόμενες στην ειδική γνώση και στην εξειδίκευση, δημιουργούν ένα νέο μοντέλο εργασιακής θέσης που τους καθιστά ανταγωνιστικούς. Τέτοιες δεξιότητες μπορεί να είναι²¹⁷:

²¹⁵ Βλ. Penniman (1993), σ. 5.

²¹⁶ Στην διεύθυνση http://www.ils.une.edu/~luolili/diss_surveys/competencies_definition.htm βρίσκει κανείς την απαρίθμηση των δεξιοτήτων για τον Chat reference βιβλιοθηκονόμο!

²¹⁷ Βλ. επίσης Feret και Marcinek (1999) για μια αναλυτική απαρίθμηση, Morgan (1996) και Todd (2000) που απαριθμεί τις πρακτικές, σύμφωνα με τρεις διακριτούς ρόλους που αναγνωρίζει, την Σύνδεση με τον κόσμο της πληροφορίας, την Αλληλεπίδραση με τον κόσμο της πληροφορίας και τη χρήση του κόσμου της πληροφορίας. Οι Marshall κ.α. (2003) προβαίνουν σε μια εκτενή περιγραφή επαγγελματικών και προσωπικών ικανοτήτων των βιβλιοθηκονόμων που είναι αδύνατον να εκπληρώνονται από ένα άτομο.

1. Καλή γνώση στους υπολογιστές και τα δίκτυα, στη δημιουργία και οργάνωση βάσεων δεδομένων, διότι δεν αρκεί η υποστήριξη του συστήματος από μια εξωτερική είτε εσωτερική τεχνική ομάδα²¹⁸.
2. Εξειδίκευση στην εναλλακτική εκδοτική διαδικασία.
3. Εξειδίκευση ή τουλάχιστον εξοικείωση με τις γνωστικές κατηγορίες που η βιβλιοθήκη υπηρετεί και γνώση των ερευνητικών διαδικασιών.
4. Ανάλυση των αναγκών σε πληροφόρηση, όπως αυτές διαμορφώνονται κατά τις διαρκείς μεταβολές.
5. Εντοπισμός, πρόσβαση, οργάνωση, ερμηνεία, αξιολόγηση των πηγών της γνώσης και της πληροφορίας και διάθεσής τους στο κοινό²¹⁹.
6. Ικανότητα εκπαίδευσης των χρηστών στην αναζήτηση, πρόσβαση, αξιολόγηση, ανάκτηση, σύνθεση των πηγών της γνώσης και της πληροφορίας²²⁰.
7. Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και ομαδικής συμπεριφοράς, χρήσιμης στις κάθε είδους συνεργασίες²²¹.
8. Γνώση της ψυχολογίας και της μαθησιακής διαδικασίας²²².

²¹⁸ Σχετικά με το θέμα αυτό, ο Engle (1995) στη σ. 384 αναφέρει ότι οι βιβλιοθηκονόμοι πρέπει να μάθουν να ισορροπούν τη χρήση φυσικού και ιδεατού περιβάλλοντος για να διδάξουν και να παραδώσουν υπηρεσίες. Όσο ενσωματώνεται δραστικά το ιδεατό περιβάλλον στην φιλοσοφία και τη γεωγραφία του πληροφοριακού, οι Βιβλιοθήκες πρέπει να μπορούν να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους και την εξειδίκευση Επίσης βλ. και Sreenivasulu (2000), σ. 16-7 τις δεξιότητες του βιβλιοθηκονόμου του ειδικού στις ψηφιακές βιβλιοθήκες και τους Gray και Langley (2002) που δίνουν έμφαση στη γνώση της τεχνολογίας.

²¹⁹ Για τις παραδοσιακές και τις σύγχρονες δεξιότητες, βλ. στη Sharp (2001), σ. 78 κ.ε., επίσης Allan (2000), σ. 6-7 και Gray και Langley (2002).

²²⁰ Βλ. στον Morgan (1996) που αναφέρεται λεπτομερώς στις γνώσεις και την εμπειρία που απαιτείται για τη διδασκαλία και την εξάσκηση των χρηστών. Οι Gray και Langley (2002) περιγράφουν με λεπτομέρεια επίσης, τις μεθόδους που χρησιμοποιούν σε μια βιβλιοθήκη που απευθύνεται σε χημικούς. Βλ. επίσης ανωτέρω Kingston (1994) που ομαδοποιεί τις πληροφοριακές δεξιότητες που πρέπει οι μαθητές της ατομικής και ευέλικτης μάθησης να αποκτήσουν και οι οποίες δεξιότητες αποτελούν το ίδιο πλέγμα επαγγελματικών ικανοτήτων των ίδιων των βιβλιοθηκονόμων προκειμένου να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και το σχεδιασμό του προγράμματος σπουδών.

²²¹ Ο Morgan (1996) στοιχειοθετεί στις υπευθυνότητες του οργανισμού και των ατόμων που δρουν σε αυτόν, τον συντονισμό μεταξύ διαφορετικών επιπέδων προσωπικού, μεταξύ συλλογικής ανάπτυξης του προσωπικού και ατομικής εξάσκησης, μεταξύ επίσημης και ανεπίσημης μορφής ανάπτυξης, μεταξύ πανεπιστημιούπολης και δορυφορικών βιβλιοθηκών, μεταξύ εσωγενών και εξωγενών γεγονότων, ατομικών και συλλογικών γεγονότων, μεταξύ ινστιτούτων.

²²² Ο B. Conroy (1983) σ. 84, επισημαίνει ότι οι ειδικοί της πληροφορίας θα πρέπει να δρουν ως σύμβουλοι πληροφόρησης, να παρέχουν μια υπηρεσία ανάλυσης της πληροφορίας, να επανασχεδιάζουν

9. Γνώση της ανάπτυξης και της ανάλυσης της πληροφοριακής πολιτικής²²³.
10. Ικανότητα υιοθέτησης της ιδέας της συνεχούς αλλαγής σαν στόχο και τρόπο προσωπικής και οργανωτικής λειτουργίας²²⁴.
11. Δεξιότητες στην οργάνωση και διοίκηση, ιδιαίτερος δε σε μεθόδους μέτρησης και αποτίμησης²²⁵.

Αναφέρονται επίσης χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η διορατικότητα, η ζωτικότητα, η τόλμη, η επινοητικότητα και η αποφασιστικότητα²²⁶. Οι ειδικές αυτές δεξιότητες είναι βασικές και αναγκαίες, μοιάζουν ως έμφυτα στοιχεία του χαρακτήρα, αλλά τελικώς σήμερα επιτυγχάνονται ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και εξάσκησης.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που δεν εμφανίζεται στη βιβλιογραφία, αλλά η πράξη έχει αποδείξει ότι είναι χρήσιμο στους βιβλιοθηκονόμους, ως απαιτούμενο σε κάθε είδος εργασίας, είναι η συστημική ανάλυση, ο προγραμματισμός έργων, ο χρονικός και οικονομικός προγραμματισμός, η λήψη και μελέτη στατιστικών στοιχείων, η ποσοτικοποίηση ενός έργου, γενικώς προϋποθέτουν στοιχεία της εκπαίδευσης θετικής κατεύθυνσης.

Ο βιβλιοθηκονόμος διαθέτει την ικανότητα να αναλύει προβλήματα πληροφόρησης, να αποκαλύπτει τις υπολανθάνουσες ερωτήσεις και να ταιριάζει ερωτήσεις με απαντήσεις. Κανενός είδους τεχνολογία δεν μπορεί να πλήξει την ικανότητα αυτή, καμιά μηχανή δεν ανταγωνίζεται το δημιουργικό και ευέλικτο

το επάγγελμα, να δημιουργούν, αλλά και να χρησιμοποιούν αυτοκατευθυνόμενες μαθησιακές μεθόδους, να οικοδομούν ομάδες, να επιλύουν προβλήματα, να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναπτύσσουν κριτική σκέψη. Βλ. επίσης ανωτέρω στην ενότητα περί διδακτικής βιβλιοθήκης.

²²³ Βλ. σχετικά στον Lancaster (1982), στο *Libraries and librarians in an age of electronics*, Arlington, VA, Information resources press, όπως τον αποδελτιώνει ο Hallman (1990), σ. 207 που αναφέρει τις δραστηριότητες, άρα και δεξιότητες των ειδικών της πληροφόρησης στην ηλεκτρονική εποχή.

²²⁴ Βλ. επίσης Gray και Langley (2002) και στον Morgan (1996).

²²⁵ Βλ. στον Cleeve (1994), σ. 31 που αναπτύσσει τις δεξιότητες του βιβλιοθηκονόμου του μέλλοντος με επιχειρηματικούς όρους, στον Morgan (1996), στον Pinfield (2001), σ. 37, επίσης στον Brophy (2000), σ. 67-68, στον Greenberg (1992) και στον Travica (1999).

²²⁶ Μνημονεύονται από την Creth (1995), στις σ. 85-6. Πρβλ. με Bundy (1999) για τις αξίες τις οποίες οι βιβλιοθηκονόμοι υποστηρίζουν κατά την εργασία τους: «Διαχείριση, υπευθυνότητα, Υπηρεσίες, Πνευματική ελευθερία, Εχεμύθεια, Ορθολογισμός, Δέσμευση στην μόρφωση και στη μάθηση, Ανεμπόδιση πρόσβαση στη καταγεγραμμένη γνώση και πληροφορία, Δημοκρατία.»

πνεύμα που αποκτά γνώσεις, παρέχει διαπροσωπική αλληλεπίδραση, αξιολόγηση της πληροφορίας, επικοινωνία, σύνθεση και κρίση. Άλλωστε, ουσιαστική, πρωταγωνιστική παρουσία, σημαίνει γνώση και κρίση²²⁷. Όπως σκιαγραφείται η μελλοντική μορφή των Βιβλιοθηκών, η έμφαση δίνεται στην οργάνωση και διοίκηση μάλλον και λιγότερο στις παραδοσιακές τεχνικές λειτουργίες²²⁸. Όμως, η αξία και η χρησιμότητα των παραδοσιακών καθηκόντων των βιβλιοθηκονόμων δεν εκλείπει στον ηλεκτρονικό κόσμο. Αντίθετα, αυτά λαμβάνουν και νέο περιεχόμενο, αφού ο καταλογογράφος πρόκειται να σταθεί με κριτικό πνεύμα απέναντι στα παρεχόμενα τεκμήρια και στο περιεχόμενό τους και να προβεί στις οργανωτικές και διοικητικές εκείνες ενέργειες που απαιτούνται για την απόκτηση της πρόσβασης και τη διάχυσή τους.

Η δημιουργία βάσεων με τυποποιημένα μεταδεδομένα μπορεί να βοηθήσει τους χρήστες να βρουν ακόμη και δυσεύρετες πηγές μέσα στο σωρό. Πράγματι, η δημιουργία των αντίστοιχων δημόσιων καταλόγων και των καθιερωμένων τους αρχείων, στις ψηφιακές βάσεις είναι ακόμη πιο σημαντική, διότι αντίστοιχα προς τους δημόσιους καταλόγους, διευκολύνουν την αναζήτηση, την ακρίβεια της ανάκτησης, τον περιορισμό του θορύβου και την, κατά το δυνατόν αύξηση της ποιότητας. Με την αναρχία που επικρατεί στο Διαδίκτυο και την αυθαιρεσία που παρατηρείται στο παρουσιαζόμενο υλικό, αλλά και επειδή λείπουν ακόμη οι αυστηρά τυποποιημένοι κανόνες της έντυπης έκδοσης, εξασφαλίζει την πρόσβαση η καταγραφή των μεταδεδομένων, η δημιουργία των αντίστοιχων δομών προς τα αρχεία καθιερωμένων όρων, ονομάτων, γεωγραφικών περιοχών, θεμάτων, τους θησαυρούς, τα ελεγχόμενα λεξιλόγια. Νέα συστήματα θεματικής ανάλυσης έχουν επινοηθεί, που βρίσκονται στο στάδιο του πειραματισμού,

²²⁷ Και ο Reardon (1998), εκθέτοντας τη δική του στάση, αφήνει να εννοηθεί ότι το επάγγελμα είναι ανταγωνιστικό, με ότι αυτό σημαίνει. Βλ. επίσης Webb (1998), σ. 30- 31 και TFPL (1995) στις σ. 42-44 που περιγράφει τις δεξιότητες στην αναζήτηση της πληροφορίας, στην υποστήριξη και την εκπαίδευση των χρηστών, στην εξασφάλιση της ποιότητας, στην πληροφοριακή και τηλεπικοινωνιακή τεχνολογία, στο μάνατζμεντ.

²²⁸ Πράγματι, σύμφωνα με μελέτη των Feret και Marcinek (1999), το ποσοστό του προσωπικού των βιβλιοθηκών κατά «ειδικότητα» στο μέλλον θα κατανέμεται ως εξής: 1. Τεχνικοί (συμπεριλαμβανομένων των ειδικών στους υπολογιστές) 16%, 2. Τεχνική επεξεργασία και προσκτήσεις 16% 3. Διευθυντές 10%, 4. Ειδικοί στη πληροφόρηση 31%, 5. Δανεισμός και προσωπικό βοήθειας 18%, 6. Άλλοι 9%.

στερούνται τη λεπτομέρεια των παραδοσιακών σχημάτων, η οποία ενδεχομένως να περιττεύει για εφήμερα τεκμήρια, είναι όμως ένα ζήτημα, αν η δυναμικότητα των ψηφιακών αντικειμένων εξασφαλίζει την εγκυρότητα και την επικαιρότητά τους. Η γνώμη μας είναι πως όχι, πράγμα που θα φανεί στο μέλλον με τη συσσώρευση ηλεκτρονικών βιβλίων ή ψηφιοποιημένων βιβλίων, τευχών περιοδικών, θεματικών ή ακαδημαϊκών αποθετηρίων, ηλεκτρονικών περιοδικών ή άλλων, άγνωστης σήμερα μορφής, ψηφιακών βάσεων που ίσως εμφανιστούν μελλοντικά.

Η δημιουργία καταλόγων που περιλαμβάνουν και ηλεκτρονικές πηγές μπορεί να διασφαλίσει την πρόσβαση, τη γνησιότητα, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των δικτυακών πηγών²²⁹. Αν το έργο αυτό της παραγωγής των μεταδεδομένων για τα ψηφιακά αντικείμενα δεν το αναλάβουν βιβλιοθηκονόμοι που γνωρίζουν και αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της λεπτομέρειας στην περιγραφή και όχι οπωσδήποτε τη λεπτομερή περιγραφή, τότε το τεράστιο αυτό εγχείρημα ελέγχου και εντοπισμού των κατ' αίτηση ψηφιακών τεκμηρίων πέφτει στο κενό. Η ακρίβεια και η πληρότητα της ανάκτησης αμφισβητείται. Οι καταλογογράφοι επίσης έχουν ένα σημαντικό, πρωταγωνιστικό ρόλο να παίξουν στις εναλλακτικές επιστημονικές εκδόσεις, με την οργάνωση του υλικού και των μεταδεδομένων, είναι επίσης αναγκαίοι εταίροι στην οργάνωση της διαχείρισης της γνώσης²³⁰. Στο μεταξύ το προσωπικό για την ανάπτυξη της συλλογής και της τεχνικής επεξεργασίας θα συγχωνευθεί, για να ενασχοληθεί με την αναζήτηση στο δίκτυο χρήσιμης άτυπης επικοινωνίας και με την αξιολόγηση επίσημης και μη επικοινωνίας²³¹. Οι βιβλιοθηκονόμοι επίσης είναι αυτοί που θα εφεύρουν τα νέα οργανωτικά μοντέλα, τα νέα εργαλεία και

²²⁹ Βλ. Sharp (2001), σ. 79, Hodge (2000) και Medeiros (1998) που περιγράφει το νέο έργο των καταλογογράφων και την εμπλοκή τους στα νέα καθήκοντα της βιβλιοθήκης.

²³⁰ Ο Drake (1996) δίνει νέο περιεχόμενο σε παλαιά καθήκοντα.

²³¹ Ο Thornton (1998), σ. 54 επισημαίνει την σύγκλιση των ρόλων των βιβλιοθηκονόμων στις τεχνικές υπηρεσίες, τις υπηρεσίες προς το κοινό και στην ανάπτυξη των συλλογών σαν αποτέλεσμα του αυτοματισμού, καταλήγοντας ότι «η σύγκλιση των λειτουργιών θα δώσει σε ανταπόδοση άνοδο σε μια νέα επαγγελματική φιλοσοφία της ολοκλήρωσης, όπου πολλές παραδοσιακές τεχνικές υπηρεσίες ή δραστηριότητες δεν εμφανίζονται πια στην κεντρική τεχνική υπηρεσία.»

πρότυπα που θα ανταποκρίνονται στις εκάστοτε ανάγκες, ανάλογα με τις τελούμενες οργανωτικές, τεχνολογικές ή άλλες μεταβολές²³².

Ήδη έχουν καταγραφεί χαρακτηριστικά, ειδικεύσεις και δεξιότητες που είναι αδύνατον βεβαίως να συγκεντρώνονται στον ίδιο άνθρωπο όλες και τη λύση δίνει στο σημείο αυτό η οργάνωση της εργασίας σε ομάδες. Η πολυπλοκότητα των εργασιών και η πληθώρα των απαιτούμενων δεξιοτήτων, οδηγούν στη συνθετική και συνδυαστική αντιμετώπιση της κατάστασης, προκειμένου να καταστούν οι βιβλιοθήκες ανταγωνιστικές, αλλά και οι βιβλιοθηκονόμοι να επιτελέσουν επαρκώς το καινοτόμο έργο τους στις νέες συνθήκες. Η πολυπλοκότητα αυτή δε, του περιβάλλοντος των βιβλιοθηκών, οξύνεται ακόμη περισσότερο από τους δημοσιονομικούς περιορισμούς, οι οποίοι δεν συνοδεύονται από ανάλογο περιορισμό των στόχων τους, ενώ η αλλαγή που γίνεται τρόπος ζωής, επιβάλλει την ευελιξία τόσο στην οργάνωση της εργασίας, όσο και στη διαμόρφωση των στόχων και των μέσων υλοποίησής τους²³³.

Η επιστήμη της οργάνωσης και της διοίκησης που ανέκαθεν συνέβαλε στην οργάνωση και τη λειτουργία των βιβλιοθηκών, εδώ καλείται να συμβάλει στον επανασχεδιασμό των δομών και των λειτουργιών της βιβλιοθήκης, με ειδικές μεθόδους και εργαλεία, προκειμένου να ικανοποιήσει τις σύγχρονες απαιτήσεις. Όλη αυτή η ανακατανομή και η διαρκής μεταβολή, ανατρέπει τις μέχρι σήμερα γνωστές παραδοσιακές δομές. Δομές και λειτουργίες που αφορούν τις υπηρεσίες προς τους χρήστες, αλλά και την εσωτερική οργανωτική διαδικασία της βιβλιοθήκης. Οι επαγγελματικές εξειδικεύσεις, η ταχύτητα εξέλιξης της γνώσης, η ανάγκη εμβάθυνσης στο γνωστικό αντικείμενο κάθε θέσης εργασίας, οδήγησαν σε ανατροπές που επιβάλλουν την υιοθέτηση ειδικευμένων μεθόδων

²³² Βλ. στη Drebenstott (1994) σ. 132 αναφορά στον Horny (1987) και στους Woodsworth κ.α. (1989) που περιμένουν πολλές από τις ρουτίνες της βιβλιοθήκης, μεταξύ αυτών και η καταλογογράφηση να μεταφερθεί σε εξωτερικούς της Βιβλιοθήκης συνεργάτες, πχ. στους εκδότες, επίσης αναφορά στη Blair (1992) που πιστεύει στην online αναζήτηση κειμένου και εικόνας, χωρίς την ανάγκη της καταλογογράφησης και στον Hacken (1988) που φαντάζεται τους καταλογογράφους ως μάνατζερ των online εγγραφών. Ο Hallman (1990) όμως στη σ. 207 υποστηρίζει τη σκοπιμότητα των παραδοσιακών δεξιοτήτων.

²³³ Βλ. Stoffle (1996) που προτείνει την αναθεώρηση στην οργάνωση των δραστηριοτήτων, εστιάζοντας στην επιχειρηματικότητα της βιβλιοθήκης, στην κοινωνική της χρήση, στη διαχείριση της εκπαίδευσης και της γνώσης.

της οργάνωσης και διοίκησης. Ειδικότεροι λόγοι, μέσα στο προαναφερθέν περιβάλλον που την επιβάλλουν, είναι η βαθμιαία κατάλυση των ιεραρχικών δομών στο προσωπικό που εκπορεύεται από την εξειδίκευση, η οργάνωση της εργασίας σε ομάδες, η βαθμιαία ανάγκη για συμμετοχική λήψη αποφάσεων, άρα η συνυπευθυνότητα στην επίδοση της βιβλιοθήκης. Η ομαδική εργασία, για να επιτευχθεί, απαιτεί οργανωτικό σχεδιασμό και λειτουργική εφαρμογή: αναθεωρείται η δομή της οργάνωσης της εργασίας, αλλά η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας προϋποθέτει την ικανότητα και τη δυνατότητα του προσωπικού να την εφαρμόσουν επιτυχώς, γεγονός που επιτυγχάνεται με την εξάσκηση στα εργαλεία ανάπτυξης της δημιουργικότητας και στην ανάπτυξη του οργανισμού μάθησης, εντός της βιβλιοθήκης και του μητρικού της οργανισμού. Από την άλλη, προκειμένου να εκπληρωθούν οι σημερινοί σημαντικοί επείγοντες ρόλοι των βιβλιοθηκών, με οικονομικά συμφέροντα τρόπο, με εξοικονόμηση χρόνου και ανθρωπίνων πόρων, προωθείται η συνεργασία, αλλού δε και η συμμαχία των βιβλιοθηκών ή των οργανισμών τους. Για την εμβάθυνση της συνεργασίας και για την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των συνεργαζόμενων μελών, υπάρχουν ειδικές μέθοδοι και τεχνικές της οργάνωσης και διοίκησης, όπως αυτές της καινοτομίας, της διαχείριση της γνώσης και της ιδεατής οργάνωσης. Στο επόμενο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι εν λόγω μεθοδολογίες που κατά τη γνώμη μας ταιριάζουν στο χώρο των βιβλιοθηκών και επιταχύνουν τις εξελίξεις, την αποτελεσματικότητα με την εξοικονόμηση πόρων.

Συμπέρασμα

Στο παρόν κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις μεταβολές που έχει επιφέρει η τεχνολογία στις λειτουργίες των βιβλιοθηκών και στην αναγκαιότητα προσαρμογής τους σε αυτές. Η τεχνολογία απλοποίησε υπάρχουσες υπηρεσίες και καθήκοντα, ενώ εμφάνισε άλλα, κυρίως δε, πολλαπλασίασε τη γνώση και τη πληροφορία και επιτάχυνε τη διάδοσή τους. Ταυτόχρονα δε, ανεξαρτητοποίησε παράγοντες της εκδοτικής αλυσίδας, όπως οι εν δυνάμει συγγραφείς, που δύνανται να δημοσιεύουν μόνοι τους το πνευματικό τους έργο και εξαρτώντας τους από άλλους παράγοντες, όπως οι τηλεπικοινωνίες. Τα κενά της νέας

εκδοτικής ροής καλύπτουν οι βιβλιοθήκες, επίσης δε, καλύπτουν και τις νέες ανάγκες που εκπορεύονται από το νέο περιβάλλον, εισάγοντας νέες λειτουργίες. Οι νέες επαναστατικές λειτουργίες των βιβλιοθηκών είναι ο πρωταγωνιστικός τους ρόλος στην επιστημονική δημοσίευση, στη διαχείριση της γνώσης και στη διδακτική διαδικασία.

Αφού οι βιβλιοθήκες επιτελούν τις λειτουργίες των εκδοτών, δηλαδή αξιολογούν τα πνευματικά έργα, τα επιλέγουν, τα οργανώνουν, τα διαθέτουν στο κοινό, είναι σε θέση, με τα σημερινά τεχνολογικά μέσα να παίξουν και το ρόλο του εκδότη. Και μάλιστα είναι οι βιβλιοθήκες και όχι οι εκδότες που φυλάσσουν τα πνευματικά έργα ως την αιωνιότητα και όλα αυτά χωρίς χρηματοοικονομική παρεμβολή. Προκειμένου όμως να πετύχει το εγχείρημα, της εναλλακτικής διαδικασίας δημοσίευσης, απαιτείται η συναίνεση των ιδρυμάτων και των ερευνητών τους και η συνεργασία με άλλες βιβλιοθήκες, αλλά και η μεταβολή των λειτουργικών και των οργανωτικών δομών της βιβλιοθήκης.

Το περιεχόμενο της διαχείρισης της γνώσης, το οργανωτικό μοντέλο και οι λειτουργίες της βρίσκουν τις αντιστοιχίες τους στις παραδοσιακές λειτουργίες των βιβλιοθηκών, αλλά επίσης στη δημιουργία μεγάλων βάσεων δεδομένων και μεταδεδομένων. Οι βιβλιοθήκες με την έμφαση που δίνουν στην πληροφόρηση, αναζητούν και εντοπίζουν πηγές σε εξαντλητικό βαθμό, οργανώνουν την πληροφόρηση που συγκεντρώνουν με διαφορετικά, από τα βιβλιοθηκονομικά ασφαλώς, πρότυπα, στα θέματα που υπηρετούν, που αφορούν το κοινό τους αλλά και τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν ή στα θέματα που ενδιαφέρουν και τις ίδιες ως οργανισμούς. Η σύμπραξη με συγγενείς οργανισμούς για κοινή συλλογή και επεξεργασία οδηγεί στη βελτίωση και την αλληλεπίδραση. Το περιβάλλον της διαχείρισης της γνώσης είναι ήδη γνωστό στις βιβλιοθήκες, από τις στενές συνεργασίες που αναπτύσσουν κατά καιρούς και τις συμπληρωματικές δραστηριότητες που αναλαμβάνουν μαζί με διαφορετικούς φορείς.

Η πολυπλοκότητα λειτουργιών και υπηρεσιών που έχει περιγραφεί ως τώρα καθιστά αναπόφευκτη και βαθύτατα αναγκαία την τρίτη διάσταση, την διδακτική. Η βιβλιοθήκη υποχρεούται να εξασφαλίσει στους αναγνώστες της ότι είναι για πάντα ικανοί να ανακτούν τη γνώση και τη πληροφορία που χρειάζονται, τη στιγμή που τη χρειάζονται. Προηγουμένως τους καθιστά ικανούς να συνειδητοποιούν πότε έχουν ελλιπή γνώση και κατόπιν να αναζητούν, να εντοπίζουν, να αξιολογούν και να επιλέγουν ό,τι χρειάζονται. Όλη αυτή η ικανότητα κριτικής σκέψης και αυτοσυνειδησίας που επιτυγχάνεται στους αναγνώστες και καλείται συμβατικά «πληροφοριακή παιδεία», είναι εξόχως σημαντική για όλες τις βιβλιοθήκες, διότι τις τοποθετεί για μια ακόμα φορά στο επίκεντρο των οργανισμών που ανήκουν, τις εμπλέκει με τα εκπαιδευτικά προγράμματα των οργανισμών και απαιτεί ειδικές συνεργασίες, ειδικές ικανότητες και δεξιότητες από το προσωπικό τους.

Από τα ανωτέρω συνάγεται η αναγκαιότητα μεταστροφής του ρόλου του βιβλιοθηκονόμου στον εργασιακό του χώρο, διότι από μεσάζων μεταξύ πηγών και αναγνωστών, επιβάλλεται να εξελιχθεί σε ενεργό δράστη των προγραμμάτων, να αναδειχθεί συμμετοχος και συνεργάτης, με πρωτοβουλίες και αποφάσεις. Η ταχύτητα εμφάνισης νέων προϊόντων, άρα και υπηρεσιών, επιβάλλει στις βιβλιοθήκες ταχεία ανταπόκριση στις προκλήσεις, τις ευκαιρίες, τους κινδύνους, άμεση λήψη αποφάσεων, ακαριαίο επαναπροσδιορισμό στόχων και στρατηγικής.

Για τη βέλτιστη απόκριση στο σημερινό πολύπλοκο έργο, οι Βιβλιοθηκονόμοι έχουν αναπτύξει ή επιβάλλεται να αναπτύξουν ένα σύνολο βασικών αλλά και ειδικών δεξιοτήτων, οι οποίες διαφέρουν και εξειδικεύονται από καθήκον σε καθήκον και δημιουργούν ένα νέο μοντέλο εργασιακής θέσης, για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας. Οι επαγγελματικές εξειδικεύσεις, η ταχύτητα εξέλιξης της γνώσης, η σύνθεση φαινομενικά διαφορετικών γνωστικών αντικειμένων σε κάθε θέση εργασίας, η ανάγκη εμπάθυνσης στο γνωστικό αντικείμενο κάθε θέσης εργασίας, οδήγησαν σε ανατροπές που επιβάλλουν την υιοθέτηση της οργάνωσης και διοίκησης εντός των βιβλιοθηκών. Ειδικότεροι λόγοι, μέσα στο

προαναφερθέν περιβάλλον που την επιβάλλουν, είναι η βαθμιαία κατάλυση των ιεραρχικών δομών που εκπορεύεται από την εξειδίκευση, η βαθμιαία ανάγκη για συμμετοχική λήψη αποφάσεων, άρα στην ατομική υπευθυνότητα και επίδοση, αλλά στην ομαδική εργασία. Για την εμβάθυνση της συνεργασίας και την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των συνεργατών, υπάρχουν ειδικές μέθοδοι και τεχνικές της οργάνωσης και διοίκησης, όπως αυτές της καινοτομίας, της διαχείριση της γνώσης και της ιδεατής οργάνωσης. Στο επόμενο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι εν λόγω μεθοδολογίες που κατά τη γνώμη μας ταιριάζουν στο χώρο των βιβλιοθηκών και επιταχύνουν τις εξελίξεις, την αποτελεσματικότητα με την εξοικονόμηση πόρων.

3^ο Κεφάλαιο

*Σύγχρονες θεωρήσεις της Οργάνωσης
και Διοίκησης στις Βιβλιοθήκες.*

3.1. Εισαγωγή.

Οι παλαιότερες αναφορές στη διοίκηση των Βιβλιοθηκών που μπορέσαμε να εντοπίσουμε είναι από το 1887, του F. M. Crunden, βιβλιοθηκονόμου στη Δημοτική Βιβλιοθήκη του St. Louis, ο οποίος έγραψε το «Επιχειρηματικές μέθοδοι στην Οργάνωση και Διοίκηση των Βιβλιοθηκών». Από αυτό μεταφέρουμε ένα απόσπασμα αρκετά προοδευτικό για την εποχή του που προσανατολίζει τη βιβλιοθήκη στον πελάτη και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:

... φαίνεται απόλυτα αναγκαίο να εστιαστεί η προσοχή των βιβλιοθηκονόμων στη λειτουργία του εμπορικού αντιπροσώπου... Ο βιβλιοθηκονόμος αναμένεται να οργανώσει τους υφισταμένους, έτσι ώστε να εξασφαλίσει την πλέον αποτελεσματική υπηρεσία στον ελάχιστο προγραμματισμένο μισθό...²³⁴

Το 1894 ο ίδιος αναφέρεται πάλι στο θέμα του βιβλιοθηκονόμου- μάνατζερ και επεξεργάζεται το ρόλο του ως εκπροσώπου της βιβλιοθήκης στο κοινό²³⁵. Από τότε τα πράγματα έχουν εξελιχθεί ραγδαία, όμως η διορατικότητά του επαληθεύεται. Οι βιβλιοθήκες ανέκαθεν χρησιμοποιούσαν τις αρχές της οργάνωσης και διοίκησης στην υιοθέτηση διαδικασιών, όμως οι σημερινές σύνθετες και ταχείες μεταβολές και η ανάγκη της ανταγωνιστικότητας για την επιβίωση, τις εξαναγκάζουν, κατά τη γνώμη μας, να υιοθετήσουν ειδικά οργανωτικά εργαλεία και μεθόδους. Οι αλλαγές στην τεχνολογία σηματοδότησαν μια νέα εποχή, έφεραν επίσης νέες περιοχές δραστηριότητας και τις συνέπειές τους. Τέτοιες είναι η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για ταχεία, επίκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση, η μείωση των προϋπολογισμών με παράλληλη αύξηση των πηγών, η ανάγκη πλήρους αξιοποίησης των πηγών. Οι

²³⁴ Αναφέρεται από τη Gertrude G. Drury: *The library and its organization*, N. York, H. W. Wilson, 1924 και αποδελτιώνεται από τον Howard (1940), σ. 319.

²³⁵ F. M. Crunden: *The librarian as administrator*. *Library Journal*, XIX, 1894, αποδελτιώνεται από τον Howard (1940), σ. 319.

νέες αυτές συνθήκες ανέδειξαν και την ανάγκη αλλαγής στην οργάνωση των Βιβλιοθηκών. Ακόμη περισσότερο δε, ανέδειξαν την ανάγκη χρήσης ειδικών εργαλείων προώθησης και υποστήριξης της διαρκούς αλλαγής, μια που σήμερα οι περισσότερες δραστηριότητές τους αφορούν τη διαχείριση καταστάσεων και ανθρώπων²³⁶.

Και επειδή οι βιβλιοθήκες σήμερα αντιμετωπίζουν καθημερινά την εισαγωγή της καινοτομίας, της τεχνολογικής αλλαγής, των διαρκών μεταβολών στις υπηρεσίες και στο υλικό, χρειάζεται να είναι εξασκημένες στη διαχείριση της αλλαγής καθαυτής, άρα και το προσωπικό τους χρειάζεται τις αντίστοιχες έμφυτες ή επίκτητες ιδιότητες για να μπορεί να προσαρμόζεται. Οι νέες μορφές οργάνωσης προβλέπουν και μεθόδους προσαρμογής²³⁷. Οι συνθήκες δημιούργησαν την ανάγκη παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των έργων και των κρίσιμων παραγόντων που την επηρεάζουν, όπως είναι ο χρόνος απόκρισης και η ευελιξία, η επάρκεια στη λήψη αποφάσεων, η αποτελεσματική κατανομή του προϋπολογισμού και η πλήρης αξιοποίηση των ακριβών πηγών. Άλλωστε, τα καθήκοντα των βιβλιοθηκών, όπως διαμορφώνονται, υποκρύπτουν ή αποκαλύπτουν την ενσωματωμένη οργάνωση και διοίκηση. Και μόνη η χρησιμοποιούμενη σύγχρονη ορολογία το καταμαρτυρεί: Παροχή και διαχείριση της πληροφορίας και της τεχνολογίας, οικονομική αποτίμηση και καταμερισμός, παροχή της πρόσβασης, διαμόρφωση της αγοράς πληροφορίας, πελάτης, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα²³⁸, συμμαχίες, συνέργιες και κοινοπραξίες²³⁹.

Οι βιβλιοθήκες είναι εξοικειωμένες με τις διαδικασίες των μεταβολών, διότι

²³⁶ Βλ. Stoffle κ.α. (2000), σ. 894 κ.ε. που απαριθμούν πειστικές προκλήσεις της ανώτατης εκπαίδευσης, οι οποίες επιδρούν στις δομές και λειτουργίες των βιβλιοθηκών και αφορούν την εισαγωγή της οργάνωσης και διοίκησης. Πρβλ. με τους Hale και Whitlam (1997) που στη σ. 56 απαριθμούν 9 οργανωτικές και διοικητικές πρακτικές, κεντρικές στους σημερινούς οργανισμούς, οι οποίες είναι αναγκαίες σήμερα στις βιβλιοθήκες, ενώ η Butcher (1997) στη σ. 224, απαριθμεί τα συστατικά μέρη των περισσότερων μοντέλων λήψης αποφάσεων και τα συστήνει στη λειτουργία της βιβλιοθήκης.

²³⁷ Βλ. στον Hirshon (1999⁶) που συνοψίζει: «Οι αποφάσεις στις βιβλιοθήκες είναι περισσότερο σύνθετες και περίπλοκες από ποτέ, τα ρίσκα μεγαλύτερα και οι πηγές, ανθρώπινες και οικονομικές, είναι όλο και σπανιότερες. Το ερώτημα είναι η ικανότητα των βιβλιοθηκών να κατανέμουν και να μεγιστοποιούν τη χρήση αυτών των περιορισμένων πηγών.» επίσης και Todaro (1999), στη σ. 80.

²³⁸ Βλ. Butcher (1997), σ. 222 και Beijerse (1999) για τα σημαντικά στοιχεία της διοίκησης.

²³⁹ Με μεγάλη σαφήνεια η Stoffle (1996) δίνει τη διάσταση των συνεργασιών στο έργο των βιβλιοθηκών και των βιβλιοθηκονόμων, ως στρατηγική με προοπτική.

ανέκαθεν αντιμετώπιζαν τέτοια φαινόμενα στο έργο τους, στον τρόπο άσκησής του, στην οργάνωση και στη λειτουργία τους, τα οποία φαινόμενα αντιμετώπιζαν επιτυχώς, όμως η σημερινή φάση είναι διαφορετική. Το κύριο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τη σημερινή κατάσταση από την παλαιότερη στις βιβλιοθήκες, είναι η πολυπλοκότητα που εμφανίζουν οι σημερινές συνθήκες²⁴⁰. Πολυπλοκότητα που εκπορεύεται από την ποικιλία μορφών υλικού που οι βιβλιοθήκες περιλαμβάνουν, την πληθώρα νέων πηγών, τοπικών και απομακρυσμένων, παραδοσιακών και εναλλακτικών, τις νέες δυνατότητες για παραλαβή υλικού, την απουσία ομοιομορφίας στις διάφορες διεπαφές των διαρκώς μεταβαλλόμενων μηχανών αναζήτησης και τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται, τη διαφορετικότητα και τη συνθετικότητα των αναγνωστών και την ποικιλία υπηρεσιών που οργανώνονται γι' αυτούς. Οι Βιβλιοθήκες έχουν μπει σε μια περίοδο πολυπλοκότητας, η οποία απαιτεί νέα μοντέλα, ευρύτερο πλαίσιο και νέες απόψεις. Έχουν κληρονομήσει τους κανόνες και τις τεχνικές του χθες που δεν ισχύουν πια, ενώ η πληροφοριακή τεχνολογία έχει ωθήσει ανθρώπους και οργανισμούς σε κατάσταση κρίσεως. Οι νέοι κανόνες δεν έχουν, προς το παρόν, αναδυθεί. Αυτός είναι ο κανόνας που ισχύει σε περιόδους κρίσεως και επαναστατικών μεταβολών. Ο νέος κανόνας είναι ότι πρέπει να ξεμάθουμε και να ξαναμάθουμε²⁴¹.

Επειδή η εξέλιξη είναι διαρκής και ταχύτατη, αντίστοιχη θα πρέπει να είναι και η ανταπόκριση της βιβλιοθήκης. Η ταχέως ανταποκρινόμενη Βιβλιοθήκη είναι το υπόδειγμα για την ανταγωνιστική βιβλιοθήκη. Τίποτα δεν είναι μόνιμο και οι βιβλιοθηκονόμοι, σαν τους διευθυντές σε μια εταιρεία, πρέπει να παραμείνουν ευέλικτοι, δηλαδή να αφουγκράζονται τις ανάγκες του κοινού

²⁴⁰ Στον όρο αυτόν δίνουμε το νόημα που περιγράφει παρακάτω ο Lissack (1997) «Η πολυπλοκότητα εντοπίζεται σε συστήματα που προβάλλουν περίπλοκες δομές στο χώρο ή το χρόνο που συχνά οφείλονται σε μάλλον απλές αιτίες. Η αναλογική χρήση της φυσικής αυτής θεωρίας στην οργάνωση και διοίκηση, μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι σκέπτονται τις καταστάσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Αν προσπαθήσουν να διαγνώσουν το τοπίο και να βρουν το δρόμο τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο χώρο, τότε μπορεί να μεταβάλλουν και τον τρόπο που αποφασίζουν. Η πολυπλοκότητα ασχολείται με την εμφάνιση της καινοτομίας, της μάθησης και της προσαρμογής. Κατά τη θεωρία αυτή, από τη στιγμή που θα βρεθούν οι κανόνες, είναι δυνατόν να γίνουν αποτελεσματικές προβλέψεις και ακόμη να επιτευχθεί έλεγχος στη προφανή πολυπλοκότητα.»

²⁴¹ Για την πολυπλοκότητα στις σημερινές συνθήκες των βιβλιοθηκών βλ. εκτενή αναφορά στο Κατσιρίκου (2001) σ. 11-34 και Herrington (1998) σ. 381.

τους και τις συνθήκες της αγοράς πληροφορίας, να σκέπτονται και να παράγουν ταχέως νέα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφόρηση, να αξιοποιούν τις ικανότητες όλου του προσωπικού στο σύνολο του οργανισμού²⁴². Στην κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας, είναι παραδεκτό ότι τον πρώτο ρόλο παίζει το κεφάλαιο των ανθρωπίνων πόρων. Οι άνθρωποι είναι επίσης πολυσύνθετα συστήματα, είναι αυτοί που με την εξειδικευμένη γνώση, την εμπειρία και τη διαίσθησή τους μεταβάλουν τις συνθήκες, διαχειρίζονται, προκαλούνται, αναλαμβάνουν ρίσκα, αυτο-οργανώνονται στην εργασία τους, παίρνουν αποφάσεις, κάνουν λάθη, σημειώνουν επιτυχίες²⁴³.

Οι Βιβλιοθήκες, αν και δεν αποτελούν μονάδες οικονομικής δραστηριότητας με την κλασσική έννοια της δημιουργίας κέρδους, αποτελούν μονάδες παροχής υπηρεσιών και αντιμετωπίζονται σαν τέτοιες, αφού το προϊόν που παράγουν, η πληροφόρηση, έχει αξία που με την πολλαπλή του χρήση αυτή πολλαπλασιάζεται. Ο Larson (1990) περιγράφει το τεχνολογικό περιβάλλον των πληροφοριακών υπηρεσιών και τις νέες σχέσεις που αναπτύσσονται, για να καταλήξει:

Επειδή η πληροφορία στην κοινωνία μας είναι πια ένα καταναλωτικό αγαθό, πληροφορία- χρόνος- χρήμα είναι πλέον αντιληπτά ως ανταλλάξιμα είδη. Η πληροφορία έχει γίνει εμπορεύσιμο αγαθό όπως το σίδηρο και ο κασσίτερος²⁴⁴.

Η πληροφορία ως προϊόν αποκτά προστιθέμενη αξία, από την επεξεργασία που υφίσταται από το βιβλιοθηκονόμο, από τη στιγμή που εντοπίζεται,

²⁴² Ο Drucker (1992), προχωρώντας ακόμα πιο πέρα, υποστηρίζει ότι η μεταβολές στις διαδικασίες και τις μεθόδους, δηλαδή στην επίδοση ενός επαγγέλματος, δεν επαρκούν αλλά χρειάζεται η ανακατασκευή της ίδιας της πραγματικότητας και των πεποιθήσεων. Βλ. επίσης Αποστόλου και Σκιαδάς (1999).

²⁴³ Βλ. και Butcher (1997), σ. 223, που επισημαίνει τον πρωταγωνιστικό ρόλο των ανθρώπων στην αναδιοργάνωση και τη μεταβολή, το ίδιο και στον Find (1998), σ. 3, που αποκαλύπτει τον ανθρώπινο παράγοντα ως το κλειδί της σύγχρονης διοίκησης.

²⁴⁴ σ. 98-100. Είναι βέβαια δύσκολο να αποδειχθεί η αξία ενός βιβλίου ή μιας βιβλιοθήκης, διότι η αξία τους έγκειται σε ότι ο νους πράττει, με τον τρόπο που αξιοποιεί τη γνώση και την πληροφόρηση. Η αξία της γνώσης και της πληροφορίας θα μπορούσε να «μετρηθεί» ως το κέρδος που αυτή επιφέρει σ' αυτόν που τη χρησιμοποιεί, πέραν της εξοικονομήσεως ατομικού χρόνου και κόστους για την αναζήτησή της. Τούτο επαφίεται στις βιβλιοθήκες, δηλαδή να καταγράφουν το κέρδος των αναγνωστών από τη χρήση της πληροφορίας και της γνώσης, το οποίο κέρδος πολλές φορές είναι μεγαλύτερο από το κόστος.

αξιολογείται, επιλέγεται, καταλογογραφείται, ευρετηριάζεται, αποθηκεύεται, συνδέεται με άλλη, διατίθεται προς αναζήτηση και χρήση, άρα “επανασκευάζεται” και ξαναπαρουσιάζεται, οπότε αρχίζει η διαδικασία από την αρχή²⁴⁵.

Η βιβλιοθήκη θα κριθεί από την αποτελεσματικότητά της ως προς το κόστος, τη σχετικότητα, την υπευθυνότητα και την αποκριτικότητα της προς τους χρήστες, για το λόγο αυτό αναζητώνται και συντάσσονται ορθές πρακτικές τόσο εντός όσο και εκτός βιβλιοθήκης ή οργανισμού, για την κατάλληλη, για κάθε περίπτωση μέθοδο ή διαδικασία, με την οποία θα εκτελείται μια εργασία. Αφού η διαρκής μεταβολή είναι η σταθερή αξία της βιβλιοθήκης σήμερα, το προσωπικό της χρειάζεται όχι μόνο να προσαρμόζεται σε κάθε νέα κατάσταση, αλλά να αναγνωρίζει τη στιγμή που η μεταβολή είναι αναγκαία και να τη δημιουργεί, να δοκιμάζει νέες ιδέες και λύσεις. Για να το επιτύχει αυτό χρειάζεται γνώση, διαρκή μάθηση, εξάσκηση στην παραγωγή νέων ιδεών, επανεξέταση δομών και λειτουργιών, με σκοπό την αναδιοργάνωση και την επέκτασή τους. Αυτό που καταδεικνύεται από τα ανωτέρω είναι η αναγνώριση της ανάγκης των βιβλιοθηκών και των οργανισμών, στους οποίους αυτές ανήκουν, να «επενδύουν» στο προσωπικό τους, προκειμένου να αποβούν αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές, επιπλέον δε, η συνείδηση ότι οι βιβλιοθήκες και οι οργανισμοί είναι δυναμικές και όχι στατικές οντότητες. Τούτο είναι σημαντικό, διότι στην σημερινή φάση που διανύουν οι Βιβλιοθήκες οι αλλαγές είναι ραγδαίες και διαρκείς. Οι βιβλιοθήκες λοιπόν, θα πρέπει αφενός να επανεξετάσουν τις υπάρχουσες δομές και λειτουργίες, ώστε να τις βελτιώσουν, να τις αλλάξουν, να τις καταργήσουν ή /και να τις επεκτείνουν, αφετέρου δε, θα πρέπει να εξασκήσουν το προσωπικό τους στη διαδικασία καθαυτή των μεταβολών. Οι βιβλιοθήκες, για να εξοικονομήσουν

²⁴⁵ Βλ. επίσης Lynch (1992a) στη Drabenstott (1994), σελ.135. Βλ. στους Carroll και King (1985), σ. 45 το διάγραμμα που αναπαριστά τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της αξίας της πληροφορίας, καθώς και τους συσχετισμούς μεταξύ τους, ενώ στη σ. 51, σε πίνακα, αναφέρουν τον μέσο όρο μελέτης επιστημονικών βιβλίων, περιοδικών και τεχνικών αναφορών, καθώς και τον μέσο όρο του κόστους μελέτης, από μια έρευνα που έγινε το 1983-4. Ενδεικτικά αναφέρουμε για την μελέτη άρθρων περιοδικών υπολογίζεται μέσος όρος ετήσιου χρόνου 95 ώρες για κάθε ερευνητή, με μέσο όρο του κόστους του χρόνου αυτού 2.600 δολάρια.

χρόνο, κόστος, πόρους, για να πετύχουν την άμεση αποκριτικότητα και να εξασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα, χρειάζεται κατά τη γνώμη μας να εφαρμόσουν ένα σύνολο σύγχρονων διοικητικών μεθόδων, σε συνδυασμό και όχι διαζευκτικά που η κάθε μια συμβάλλει σε διαφορετικό τομέα, ενώ ο συνδυασμός τους καλύπτει τα κενά εκατέρωθεν.

Ό,τι ακολουθεί είναι αφενός η καταγραφή εργαλείων της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης που εκπορεύονται από τον επιχειρηματικό τομέα, αφετέρου δε η αναζήτηση των κοινών στοιχείων, μεταξύ της φυσιογνωμίας των βιβλιοθηκών και αυτών των τεχνικών. Τα σημεία που αυτές ταυτίζονται, εγγυώνται και τη δυνατότητα εφαρμογής των τελευταίων στην οργάνωση και διοίκηση των βιβλιοθηκών, με στόχο την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα, χωρίς αύξηση του κόστους λειτουργίας.

3.2. Η Καινοτομία και οι μέθοδοί της ως δίαυλος ανανέωσης και βελτίωσης υπηρεσιών και διαδικασιών.

Ένας ικανοποιητικός ορισμός της καινοτομίας είναι ο ακόλουθος:²⁴⁶

Η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως οι διαρκώς προσαρμοζόμενες νέες ιδέες για την ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών με βελτιωμένα χαρακτηριστικά, ποιοτική κατασκευή και αισθητική, για την ικανοποίηση των αναγκών των υπαρχουσών ή ενδεχόμενων αγορών που μπορούν να δημιουργούν κέρδος με ελάχιστο κόστος.

Έχει πια αποδειχθεί στην πράξη σήμερα, ότι προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, να επιτευχθεί η υπεροχή και να εξασφαλιστεί η ικανότητα επιβίωσης, πρέπει οι Βιβλιοθήκες, δηλαδή οι εργαζόμενοι και η διοίκησή τους σε πλήρη συνεργασία και αρμονία, να αναπτύξουν συνειδητές και σαφείς διαδικασίες για την οργανωτική αλλαγή.²⁴⁷ Υπάρχει ανάγκη σε

²⁴⁶ Βλ. Szeto (2000), σ. 150, όπου έχει συγκεντρώσει ορισμούς της καινοτομίας από τη βιβλιογραφία, για να καταλήξει στον ανωτέρω. Επίσης ο Van de Ven (1988), στις σ. 104 και 105 αποδελτιώνει ορισμούς διαφόρων συγγραφέων.

²⁴⁷ Βλ. τον ορισμό της Καινοτομίας, όπως καταγράφεται στο Green Paper on Innovation της European Commission (1996) και στον Higgins (1996), σ. 370, που ορίζει ως βάση της την καινοτόμο διαδικασία. Βλ. επίσης στον Mumford (2000), σ. 317, που αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ της καινοτομίας και της προσαρμογής.

επενδύσεις όχι μόνο για τεχνολογική καινοτομία, που συνήθως πρόκειται για μεταφορά τεχνολογίας, αλλά κυρίως σε οργανωτική καινοτομία και καινοτομία διαδικασιών, που θα συνυπάρξουν με την τεχνολογία. Η καινοτομία ίσως να μην είναι μια νέα ιδέα, αλλά η εφαρμογή της να μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή. Για παράδειγμα, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, όταν εισήχθη στις βιβλιοθήκες, ήταν μια καινοτομία, υπό την έννοια ότι ήταν μια διαδικασία και προσέγγιση στο σχεδιασμό των υπηρεσιών των βιβλιοθηκών, που το προσωπικό αισθάνθηκε ως κάτι το νέο.²⁴⁸ Στην καινοτομία δεν εμπíπτουν μόνο θεαματικές εφευρέσεις και αλλαγές, οι οποίες άλλωστε δεν είναι συχνές ούτε στην εξέλιξη της τεχνολογίας. Καινοτομία είναι κάθε μεταβολή, ακόμα και η πιο μικρή, που οδηγεί σε διοικητικό ή παραγωγικό αποτέλεσμα. Ο συνεχής σχεδιασμός λοιπόν, που είναι μια διαρκής εξελικτική διαδικασία, ενσωματώνει στοιχεία του παρόντος και προσαρμογές, δηλαδή την παρούσα γνώση και μάθηση. Ο οργανισμός που βασίζεται στη γνώση είναι ο καινοτόμος οργανισμός.²⁴⁹

Οι λειτουργίες των βιβλιοθηκών εμπεριέχουν και προϋποθέτουν τη γνώση και την επικοινωνία, άρα τη συνεχή αλληλεπίδραση που εξελίσσει τη βιβλιοθήκη και βελτιώνει την επίδοσή της²⁵⁰. Επομένως, το ερώτημα που τίθεται είναι: Μπορούν οι καινοτόμες διαδικασίες να πετύχουν εύκολα πρακτική, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, με ταυτόχρονη μείωση του οικονομικού κόστους; Η Καινοτομία στη διαδικασία εκπληρώνει την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους.

Η Καινοτομία διακρίνεται σε τεχνολογική, προϊόντων ή υπηρεσιών, διοικητική ή διαχειριστική και ανθρωπίνων πόρων. Η αλληλεπίδραση μεταξύ τους δημιουργεί ένα πολύπλοκο σύστημα. Στις βιβλιοθήκες εφαρμόζονται και οι τέσσερις τύποι καινοτομίας και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Ένα παράδειγμα

²⁴⁸ Βλ. Fowler (1998) και Williamson (1999).

²⁴⁹ Βλ. Drucker (1996), σ. 61, που πολύ παραστατικά αναπτύσσει την αλλαγή στο νόημα της γνώσης που σημειώθηκε τα τελευταία διακόσια πενήντα χρόνια, κατά τη γνώμη του και που αυτό μετέβαλε την κοινωνία και την οικονομία, και στη στη σελ 245 πώς οι μικρομεταβολές οδηγούν στην μεταβολή των καταστάσεων.

²⁵⁰ Η Library Association περιγράφει την υποστήριξη των βιβλιοθηκών στην καινοτομία με όρους λογιστικούς και οικονομικούς.

είναι η έλευση της καινοτόμου υπηρεσίας των ψηφιακών βιβλιοθηκών: Η παροχή των ψηφιακών τεκμηρίων (καινοτόμο προϊόν) υπαγορεύεται από την τεχνολογική αλλαγή, επιβάλλει οργανωτικές αλλαγές (καινοτόμος διαδικασία) και προσαρμογή των δεξιοτήτων των εργαζομένων.²⁵¹ Οι βιβλιοθήκες ανήκουν σ' εκείνους τους επαγγελματικούς χώρους που περισσότερο χρησιμοποιούν και αξιοποιούν την τεχνολογική καινοτομία παρά την παράγουν οι ίδιες, καθώς τα τεχνολογικά επιτεύγματα και προϊόντα έρχονται από εξωτερικές πηγές και τις καθιστούν καινοτόμες στον τομέα της διαδικασίας και των υπηρεσιών.²⁵²

Ο όρος καινοτόμος διαδικασία δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η καινοτομία σχεδιάζεται και παράγεται στα διάφορα στάδια προσέγγισης και ανάλυσης της διαδικασίας. Στους κερδοσκοπικούς οργανισμούς αναφέρονται τα στάδια: δημιουργία, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιασμός, παραγωγή και διανομή, δηλαδή, στα καθ' ημάς, ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών στο κάθε τμήμα της βιβλιοθήκης, ποια η διαδικασία διεκπεραίωσης παραγγελιών/ παραλαβών, καταλογογράφησης, πώς έχουν δομηθεί οι υπηρεσίες προς τους χρήστες, αν υπάρχουν περιττές ή επαναλαμβανόμενες ενέργειες που κοστίζουν σε χρόνο και ανθρώπινο δυναμικό, αν γίνεται κατακερματισμός καθηκόντων ή ενοποίηση των διαδικασιών, ποια και πόση η αξιοποίηση των τεχνολογικών συστημάτων και των πηγών, ποιες οι ευκαιρίες για επιτεύγματα κ.α.²⁵³ Δηλαδή, η καινοτόμος διαδικασία είναι το αντίστοιχο του καινοτόμου προϊόντος της παραγωγής, αυτό όμως δεν επιτυγχάνεται πάντα με διαδικασίες καινοτόμες, αλλά μπορεί να

²⁵¹ Το παράδειγμα προέρχεται από την Williamson (1999).

²⁵² Βλ. στη μελέτη των Griffiths κ.α. (1986) που αναπτύσσουν τόσο τη διαδικασία της χρήσης της καινοτομίας στις βιβλιοθήκες, όσο και τα είδη της καινοτομίας που εισήχθησαν σε αυτές κατά τμήμα και εργασία. Η μελέτη εκπονήθηκε μετά από συνεντεύξεις που έδωσε το προσωπικό των βιβλιοθηκών, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός προόδου της οργάνωσης, όσο τα στάδια της καινοτομίας προχωρούσαν στην υιοθέτηση της.

²⁵³ Οι Chesbrough και Teece (1996) στη σ. 66 διακρίνουν τις καινοτομίες στις αυτόνομες, που μπορούν να επιδιωχθούν ανεξάρτητα από άλλες καινοτομίες και στις συστηματικές, που τα οφέλη τους μπορούν να κατανοηθούν μόνο αν αυτές συνδεθούν με σχετικές, συμπληρωματικές καινοτομίες. Από την κατανομή των καινοτομιών εξαρτάται η επιλογή του οργανωσιακού σχεδιασμού. Πρβλ. με τον Martin (1994), σ. 39 κ.ε. που διακρίνει τρεις κατηγορίες τεχνολογικής καινοτομίας: τις επαναστατικές-ριζικές, τις μικρο-ριζικές και γενετικές, τις αυξητικές ή κανονικές.

επιτευχθεί από ρουτίνες, δεν είναι σπάνιο δε το γεγονός της εμφάνισης μιας καινοτομίας από διαδικαστικό ή παραγωγικό λάθος.²⁵⁴

Μια άλλη διάκριση των καινοτομιών είναι σε *ριζοσπαστικές* που ωθούνται από την τεχνολογία και σε *βελτιωτικές* που έλκονται από τις ανάγκες της αγοράς. Αυτοί οι δύο τύποι καινοτομίας απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές και οργανωτικές δομές, ανάλογα με το βαθμό της μεταβολής.²⁵⁵ Παραδείγματα αυτού του είδους της κατάταξης της καινοτομίας θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν στο χώρο των βιβλιοθηκών αφενός η επινόηση και η δημιουργία των αρχικών αυτοματοποιημένων πακέτων διαφόρων λειτουργιών (δανεισμός, καταλογογράφηση κλπ) στη πρώτη κατηγορία, που χρησιμοποίησαν την τεχνολογία των υπολογιστών και αφετέρου τα ολοκληρωμένα πακέτα που ήρθαν αργότερα, ως αποτέλεσμα των αναγκών των χρηστών, για μian ενιαία βάση δεδομένων που χρησιμοποιείται από το σύνολο των υποσυστημάτων. Ένα άλλο παράδειγμα αυτής της κατάταξης της καινοτομίας είναι η σύλληψη και η υλοποίηση των ηλεκτρονικών δικτύων και των συστημάτων αποθήκευσης μεγάλου όγκου ψηφιακών δεδομένων αφενός και η δημιουργία των online βάσεων δεδομένων πλήρους κειμένου αφετέρου, με τις δυνατότητες προσωποποίησης της πληροφόρησης που, στηριζόμενες στην τεχνολογία των δικτύων, παρείχαν καινοτόμο υπηρεσία βασισμένη στις ανάγκες των χρηστών.

Η καινοτομία απαιτεί μη ομοιόμορφο αλληλεπιδραστικό περιβάλλον, με ποικιλία ερεθισμάτων και πληθώρα πληροφοριών, όπου άνθρωποι με διαφορετικές οπτικές εργάζονται μαζί για τον κοινό σκοπό, με ακριβείς ανανεωμένες πληροφορίες και τα κατάλληλα εργαλεία. Αυτή είναι η μόνη πηγή καινοτομίας. Και αυτή η διαδικασία σημαίνει επικοινωνία, ομαδική

²⁵⁴ Για την διάκριση της έννοιας της διαδικασίας που χρησιμοποιείται στο παρόν κεφάλαιο, τότε αυτή σημαίνει καινοτόμο διαδικασία ως αποτέλεσμα διαδικασιών και τότε σημαίνει διαδικασίες / διεκπεραιώσεις, καινοτόμες ή μη που μπορεί να οδηγήσουν σε καινοτόμες διαδικασίες, έχουμε την εξής λεκτική διαφοροποίηση: την πρώτη αναφέρουμε ως «καινοτόμο διαδικασία» ή «καινοτομία ως διαδικασία» για την αντιπαράθεση προς το προϊόν, ενώ τη δεύτερη αναφέρουμε ως «εργαλεία, τεχνικές, μεθόδους» δηλώνοντας τον ακριβή ρόλο που κατέχουν στην αλυσίδα πράξεων και φάσεων.

²⁵⁵ Βλ. Ettlief (2000), σ. 39 κ.ε. Στην ίδια διάκριση μεταξύ καινοτομιών καταλήγει και ο Van de Ven (1988), σ. 113. Ο Martin (1994) Σ. 43 κ.ε. αναφέρει μian ακόμα διάκριση των καινοτομιών, μεταξύ αυτών που ωθούνται από την τεχνολογία και εκείνων που έλκονται από την αγορά. Ανάλυση και ορισμούς για το θέμα βλ. και Roberts (1988), σ. 18 κ.ε.

εργασία και προϋποθέτει οργανωτική αλλαγή.²⁵⁶ Να γιατί όλο και μεγαλύτερη σπουδαιότητα αποδίδεται στην πράξη, στους μηχανισμούς αλληλεπίδρασης μέσα στον οργανισμό, συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και συμμετοχή των εργαζομένων στην οργανωτική καινοτομία, καθώς και στα δίκτυα που συνδέουν τον οργανισμό με το περιβάλλον του, όπως είναι άλλοι οργανισμοί, υπηρεσίες προμηθειών, κέντρα εξειδίκευσης και ερευνητικά εργαστήρια, ενώ στην περίπτωση των βιβλιοθηκών, που δεν είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί, μπορούμε να προσθέσουμε επίσης τις απανταχού ομοειδείς βιβλιοθήκες, τους προμηθευτές, τις εταιρείες λογισμικών και άλλων προϊόντων, καθώς και τις γείτονες βιβλιοθήκες, ως συμμάχους.²⁵⁷

Όπως φάνηκε ανωτέρω, οι βιβλιοθήκες και η καινοτομία έχουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως:

- ✓ Διαδικασία,
- ✓ Μεταφορά τεχνολογίας,
- ✓ Επικοινωνία, και
- ✓ Αλληλεπιδράσεις εντός του οργανισμού και μεταξύ οργανισμών.

Αν ως κέρδος θεωρήσουμε όχι μόνο την παραγωγή προστιθέμενης χρηματικής αξίας, αλλά την εξοικονόμηση πόρων και την παραγωγή προστιθέμενης αξίας της γνώσης και της πληροφορίας, τότε μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε ότι οι βιβλιοθήκες ενδιαφέρονται άμεσα σήμερα για την ανταγωνιστικότητά τους και έχουν στο επίκεντρο την καινοτομία, άρα και τη συνεργασία που υπαγορεύεται από τις συνθήκες. Παρόλο που οι μεγάλες και διάσημες βιβλιοθήκες παρουσιάζουν και τεχνολογική καινοτομία, η εστίασή τους αφορά κυρίως στην καινοτόμο διαδικασία, για τη βελτίωσή τους, προς όφελος των χρηστών, για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας με τη μείωση των πόρων.

²⁵⁶ Βλ. Brown (1997), σ. Χ που δηλώνει την σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία της καινοτομίας και στον Griffiths (1995), που δίνει την Καινοτομία ως σύστημα αλληλεπιδράσεων, ενώ ο Szeto (2000), σ. 149, εξειδικεύει την ιδιαίτερη φυσιογνωμία της καινοτομίας, ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής της.

²⁵⁷ Βλ. στους Khalil και Wang (2002), Σ. 129, που επισημαίνουν την πρωταρχική θέση που κατέχει η καινοτομία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

3.2.1. Η καινοτομία ως διαδικασία.

Ως διαδικασία, η καινοτομία διακρίνεται από στάδια ή φάσεις, υπαγορευμένες από τη χρονική αλληλουχία που έχει προκαθοριστεί. Μιλώντας για καινοτόμο διαδικασία χρειάζεται εξ αρχής να διευκρινιστεί ότι το σημαντικό σημείο δεν είναι μόνο το τελικό αποτέλεσμα. Η έμφαση στο τελικό γεγονός θα συσκοτίζε τις διαδικασίες αποφάσεων, καθώς και τα προβλήματα της υλοποίησης. Άλλωστε, καινοτομία σημαίνει διαρκής διαδικασία αλλαγής, συσχετιζόμενη και εμπλεκόμενη με πλήθος δυνάμεων που μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου²⁵⁸. Ακολουθεί μια γενική και σχηματική καταγραφή των σταδίων της καινοτομίας ως διαδικασίας, αν και συνταγές δεν υπάρχουν ούτε και σχήματα δεσμευτικά.

Το πρώτο στάδιο της καινοτομίας ως διαδικασίας είναι η γνώση περί την καινοτομία ή την καινοτόμο διαδικασία που σηματοδοτεί και την έναρξη της διαδικασίας. Τούτο πρακτικά σημαίνει την κατ' αρχήν ενημέρωση και εκπαίδευση αυτών που θα την εφαρμόσουν, ότι η καινοτομία υπάρχει και είναι ευκαιρία να επωφεληθεί ο οργανισμός από αυτήν. Στο σημείο αυτό εμφανίζονται οι στάσεις των μελών του οργανισμού απέναντι στην καινοτομία και στις οργανωτικές αλλαγές, με διπλή διάσταση: αφενός η προθυμία τους να συνεισφέρουν ή έστω, να υποστούν την αλλαγή, αφετέρου οι πεποιθήσεις και οι αμφιβολίες τους για τη δυνατότητα του οργανισμού να χρησιμοποιήσει καινοτόμες διαδικασίες. Η φάση αυτή είναι πολύ σημαντική, διότι οι άνθρωποι έχουν έμφυτο ένα συντηρητισμό που εμπνέει περισσότερο την ανάγκη διατήρησης των θεμελιωμένων και εγκατεστημένων δομών, παρά την εφεύρεση νέων.²⁵⁹ Πάντως, οι αρχικές διαθέσεις των μελών για την εισαγωγή της καινοτομίας, δεν είναι ακατανίκητες, αφού με την παρακίνηση και τη

²⁵⁸ Βλ. Martin (1994) σ. 27 κ.ε., επίσης Ceserani και Greatwood (1995), σ. 106 κ.ε. τα βήματα της καινοτόμου διαδικασίας ως χάρτη: όραμα, ανάπτυξη της ομάδας, φαντασία, ανάπτυξη, πιλοτική εφαρμογή, επέκταση προς τα έξω.

²⁵⁹ Ο Van de Ven (1988), στις σ. 104-5, αναφερόμενος στους παράγοντες που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την ανάπτυξη της καινοτομίας, μνημονεύει πρώτο τον ανθρώπινο παράγοντα και δεύτερο το χρόνο και τις συνθήκες, παρατηρώντας την παρόρμηση των ανθρώπων να συντηρούν τα καθιερωμένα. Στον χρόνο επίσης αναφέρεται και η Williamson (1999).

γνώση οι εργαζόμενοι πείθονται τελικώς. Όταν τα μέλη υποκινηθούν για την εμπλοκή τους στη καινοτόμο διαδικασία και πληροφορηθούν ότι και οι πόροι είναι επαρκείς για την αλλαγή, τότε εμπλέκονται με προθυμία. Με τη λήψη της απόφασης για την ενδεχόμενη καινοτόμο διαδικασία του οργανισμού, κλείνει το πρώτο στάδιο.

Το δεύτερο στάδιο είναι η υλοποίηση. Μετά από μια δοκιμαστική περίοδο σε ένα μικρό τμήμα του οργανισμού για τη μελέτη των αποτελεσμάτων, η καινοτόμος διαδικασία επεκτείνεται στο σύνολο του οργανισμού κατά το δυνατόν. Εάν η δοκιμαστική περίοδος υπήρξε επιτυχής, έχει ήδη συσσωρευθεί πληροφόρηση για την υλοποίησή της και εμπειρία για τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν στην εφαρμογή. Κατά την εφαρμογή επιλέγεται επίσης, ποια ή ποιες τεχνικές ή στρατηγικές θα χρησιμοποιηθούν από την πληθώρα που διατίθενται. Το στάδιο της υλοποίησης της διαδικασίας ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση της επίδοσής της. Πάντως, μερικές φορές η διαδικασία εξέτασης της αλλαγής είναι μια σημαντική αλλαγή η ίδια καθαυτή. Η καινοτομία δεν είναι μια διαδικασία με αρχή και τέλος. Κάθε καινοτόμος διαδικασία και αλλαγή προσφέρει τροφοδότηση για νέα μελέτη και εισαγωγή νέας καινοτομίας. Πρόκειται για ανατροφοδοτική διαδικασία που διαρκεί εσαεί, αφού η διαδρομή γνώση- μελέτη- υλοποίηση-γνώση δεν σταματά ποτέ²⁶⁰. Βεβαίως η καινοτομία δεν είναι διαδικασία που εμπνέεται, λειτουργεί και αναπτύσσεται σε κλειστό, απομονωμένο και στενό περιβάλλον, όπως αυτό ενός οργανισμού. Η καινοτομία εμπνέεται και δημιουργείται με την παράλληλη γνώση και σύγκριση, αντιπαραβολή και θέσπιση μεθόδων, κανόνων, τεχνικών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.²⁶¹

Οι βιβλιοθήκες μπορούν περαιτέρω να υποστηρίξουν την καινοτόμο διαδικασία. Επίσης περιέχουν πολλές από τις πηγές που χρειάζονται για να στρέψουν την καινοτομία σε ανταγωνιστική πράξη: εμπορική αξιοποίηση των

²⁶⁰ Βλ. Martin (1994), σ. 28, επίσης Ceserani και Greatwood (1995) που στη σ. 23 σχηματοποιούν την ανατομία της καινοτομίας σε ένα διάγραμμα που αναπαριστά την δράση του οργανισμού, ενώ στη σ. 28 αναπαριστούν τον κύκλο της καινοτομίας, που γύρω της περιστρέφονται οι κρίσιμοι παράγοντες.

²⁶¹ Ο Van de Ven (1988), σ. 105 αναφέρει ως τρίτο παράγοντα διευκόλυνσης ή παρεμπόδισης της καινοτομίας τις σχέσεις που παράγονται μεταξύ ιδεών, ανθρώπων, συναναστροφών κατά το διάστημα που αναπτύσσεται η καινοτομία.

ιδεών, έρευνα του μεγέθους και των συνθηκών των ενδεχόμενων αγορών. Τα πιο φιλόδοξα νέα προγράμματα έχουν ένα κοινό σημείο: τον κεντρικό ρόλο του επαγγελματία της πληροφόρησης, που ασχολείται με τη διαχείριση των οργανωσιακών γνωσιακών πηγών και τη διάχυση της γνώσης μέσα στον οργανισμό.²⁶² Τούτο καταδεικνύεται ακόμη ευκολότερο, όταν ο οργανισμός είναι μια βιβλιοθήκη. Προκειμένου να επιτευχθεί η καινοτομία σε έναν οργανισμό, σε μια βιβλιοθήκη εν προκειμένω, χρησιμοποιούνται πολλά εργαλεία και μέθοδοι. Εδώ θα αναφερθούμε σύντομα σε κάποιες που κατά τη γνώμη μας μπορούν να έχουν άμεση εφαρμογή στις βιβλιοθήκες. Ό,τι μπορούν να αποκομίσουν οι βιβλιοθήκες από τις τεχνικές, είναι να σχηματοποιήσουν τη στρατηγική τους, μέσα σε ένα περιβάλλον τεχνολογικών ικανοτήτων, ευκαιριών, απειλών, μεταβολών και να διασφαλίσουν ότι η απόκτηση, η διαχείριση και η χρήση της τεχνολογίας εκπληρώνει τους επιλεγμένους στρατηγικούς τους στόχους.

Η στροφή από την παραδοσιακή γραφειοκρατική οργάνωση και την ιεραρχική δομή στην ευέλικτη συμμετοχική διαδικασία, εμφανίστηκε ως αναγκαία από τη στιγμή που παρουσιάστηκαν επιτακτικές αλλαγές, βοηθούσης και της τεχνολογίας. Το περιβάλλον των διαρκών αλλαγών και της πολυπλοκότητας χρειάζεται όλους τους εργαζόμενους για να επιτύχει, αντί των ολίγων αυθεντιών. Χρειάζεται κατ' αρχήν τη συναίνεσή τους, τη γνώση και την ειδικότητά τους, τις ιδέες, τις αποφάσεις και τη γνώση τους από τα λάθη τους.

Η εμφάνιση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η εφαρμογή νέων συστημάτων αυτοματισμού της εργασίας, η ανταπόκριση στις ανάγκες των αναγνωστών και η εκμετάλλευση οικονομικών ευκαιριών, δεν ήταν δυνατόν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά από τις βιβλιοθήκες, σε ένα σύστημα οργανωμένο με τον παραδοσιακό τρόπο. Το επάγγελμα του βιβλιοθηκονόμου είναι θεμελιωμένο σε πολλών ειδών ικανότητες και επιμέρους καθήκοντα, με πάμπολλους κανόνες. Η οργάνωση, η οικονομική πολιτική και στρατηγική, οι

²⁶² Ο Demarest (1995) παρατηρεί την ανακύκλωση μεταξύ καινοτομίας και γνώσης, ενώ η Wolpert (1998), σ. 30 δίνει την οργανωτική διάσταση της εφαρμογής της καινοτομίας στις βιβλιοθήκες, από την εμπειρία της σε μια μεγάλη βιβλιοθήκη, εκείνη του MIT.

συλλογές και η πολιτική επ' αυτών, οι αναγνώστες και η επιτυχία ικανοποίησης των αναγκών τους, όλα αυτά και άλλα πολλά που συνθέτουν το επάγγελμα του βιβλιοθηκονόμου, προαπαιτούν πολλαπλές και πολύπλευρες δεξιότητες, εξειδικεύσεις, γνώσεις και εμπειρίες.²⁶³ Αν πρόκειται να συμμετάσχουν στον ανταγωνισμό, οι βιβλιοθήκες δεν έχουν πλέον επαρκή χρόνο να ακολουθήσουν τις πρακτικές που βρίθουν στους παραδοσιακούς οργανισμούς, αλλά πρέπει να οργανωθούν διαφορετικά, σε ομάδες καθηκόντων, οριζόντιας ιεραρχίας, ούτως ώστε να επιτύχουν τους σκοπούς τους και να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις. Βαθμιαία, η εργασία στους οργανισμούς επικεντρώνεται στα προγράμματα με σαφώς καθορισμένους τελικούς στόχους, λειτουργικές διαδικασίες και κατανομή των πόρων. Οι πιέσεις του χρόνου και των αναγκαίων δεξιοτήτων αναγκάζουν τους οργανισμούς να υιοθετήσουν τη προσέγγιση της εργασίας σε ομάδες, ως εκ τούτου δε, την αυξανόμενη ανάγκη για ανάληψη ευθυνών από τους εργαζόμενους.²⁶⁴

Οι βιβλιοθήκες έχουν εμπειρία με τις οργανωτικές δομές. Ακολουθώντας την τάση των επιχειρήσεων, μερικές δημιούργησαν ομάδες εργασίας, ενώ άλλες έχουν μειώσει τις παραδοσιακές ιεραρχίες και έχουν δημιουργήσει οριζόντια οργανωτικά σχήματα. Εξαρτάται από τους οργανισμούς, από την κουλτούρα τους και την προθυμία των μελών να υποστηρίξουν ή να μεταβάλλουν την εγκαθιδρυθείσα δομή. Πάντως, το μοντέλο της μεταβαλλόμενης βιβλιοθήκης, παρά τη διαθέσιμη τεχνολογία, εξαρτάται από ανθρώπινους παράγοντες, όπως η ηγεσία, η συνεργασία και μια κοινή φιλοσοφία περί των υπηρεσιών.²⁶⁵

3.2.2 Οργανωτική καινοτόμος διαδικασία στις Βιβλιοθήκες.

Η μεθοδολογία που προτείνεται στην περίπτωση αυτή είναι των «Βέλτιστων

²⁶³ Βλ. στην Taylor (1995), σ. 12, 13 και 18.

²⁶⁴ Η οριζόντια οργάνωση της εργασίας δεν ακυρώνει την ηγεσία των οργανισμών, των διοικητικών μονάδων και των τμημάτων τους, αλλά διαχέει στο σύνολο των εργαζομένων την ανάληψη της ευθύνης για την επίτευξη των στόχων, άρα καθιστά τους εργαζομένους εταίρους στη λήψη αποφάσεων, στην επιλογή μεθόδων, στις μεταβολές και γενικά σε κάθε πτυχή της οργάνωσης μιας υπηρεσίας. Τόσο η βιβλιογραφία όσο και η πράξη τεκμηριώνουν τη θέση αυτή.

²⁶⁵ Saunders (1999).

Πρακτικών». Οι «Βέλτιστες Πρακτικές», εδώ, είναι σχεδόν συνώνυμες των «ρουτινών», κάτι αρκετά σύνηθες στις βιβλιοθήκες. Οι Βέλτιστες Πρακτικές είναι μια σημαντική βάση ελέγχου, για τις αλλαγές και την αποδοτικότητα του συστήματος. Σε ένα σύνθετο και αλληλεπιδραστικό εργασιακό περιβάλλον, ο διοικητικών χρειάζεται εργαλεία τέτοια που να αποκτά μια σαφή, αλλά συνοπτική εικόνα του όλου συστήματος, από καιρού εις καιρόν και να οριοθετεί τους στόχους, πριν αποφασίσει αλλαγές και προσαρμογές. Οι Βέλτιστες Πρακτικές επί πλέον βοηθούν τους χρήστες του συστήματος να μάθουν από αυτό το ίδιο και από τις αντιδράσεις τους. Οι παρατηρήσεις τους είναι αυτές που θα αναγνωρίσουν τις βελτιώσεις του συστήματος και θα επινοήσουν νέες δεξιότητες και πρακτικές. Η μέθοδος είναι κατάλληλη για τις πρακτικές των βιβλιοθηκών, διότι υπάρχει πληθώρα διαδικασιών για κάθε εργασία και υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Ο αντικειμενικός σκοπός της μεθόδου είναι η εξέταση της επίδοσης ενός οργανισμού σε μια ομάδα δραστηριοτήτων και η καταγραφή τους. Το αποτέλεσμα, το πόρισμα της εξέτασης αυτής θα είναι η δημιουργία καλύτερων πρακτικών και η προσαρμογή τους στο όλο σύστημα του οργανισμού, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του, άρα την ανταγωνιστική του θέση. Ο οργανισμός δεν υποχρεούται, μετά την εξέταση, να αποδεχθεί τις προτεινόμενες από τη μέθοδο πρακτικές και διαδικασίες, ίσως να απαιτείται η μελέτη και των άλλων τμημάτων και διαδικασιών του οργανισμού. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι η μέθοδος προκαλεί τη χρήση των καινοτόμων διαδικασιών.²⁶⁶

Τα βήματα της μεθοδολογίας των Βέλτιστων Πρακτικών είναι τα ακόλουθα:

1. Επιλογή του προσωπικού που θα συμμετέχει στην έρευνα και εκπαίδευση στην μέθοδο. Είναι πολύ σημαντικό εκείνοι που θα την αναπτύξουν να την γνωρίζουν καλά και να κατανοούν τα αποτελέσματά της.
2. Εξειδίκευση στις περιοχές στις οποίες πρόκειται να εφαρμοστεί η τεχνική. Αφορά γενικά αντικείμενα και ειδικευμένες περιοχές επίσης, όπως η πολιτική συγκρότησης της συλλογής, η διαδικασία παραγγελιών

²⁶⁶ Βλ. Katz (1997).

/παραλαβών, η καταλογογράφηση και η ταξινόμηση, η κίνηση του υλικού και ο διαδανεισμός, η επιλογή προμηθευτών, το πληροφοριακό τμήμα και η διάχυση πληροφορίας, ακόμη και η διαδικασία επανατοποθέτησης των τεκμηρίων στα ράφια.

3. Συλλογή των εσωτερικών δεδομένων που πρόκειται να εξεταστούν. Πρόκειται για το σημαντικότερο βήμα της μεθόδου. Πχ ποια τα στάδια της διαδικασίας παραγγελιών /παραλαβών υλικού και σε ποια σημεία αποκλίνει, αν αποκλίνει, η εφαρμογή από κάθε εργαζόμενο.
4. Επιλογή του εργαλείου. Στην περίπτωση μας είναι η «ανάλυση αξιών», που συμβάλλει στην απόφαση για το ποιοι τρόποι αποκτούν τη μέγιστη αξία από μια υπηρεσία χωρίς αύξηση του κόστους.
5. Κατάτμηση της υπό εξέταση διαδικασίας στα βασικά της στάδια.
6. Σύνθεσή της με τη συνολική λειτουργία που επιτελείται.
7. Καθορισμός της τυχόν προστιθέμενης αξίας και πώς το κόστος θα μπορούσε να μειωθεί χωρίς μείωση της λειτουργικότητας.
8. Ανάλυση των αποτελεσμάτων της εξέτασης και η τελική αναφορά.
9. Προσδιορισμός των ενεργειών και ανάπτυξη της στρατηγικής.²⁶⁷

Η μεθοδολογία, με τη σύνταξη των κατάλληλων ερωτηματολογίων συνήθως, μετρά και αποτιμά τις αξίες μιας διαδικασίας, δηλαδή την αισθητική, τη λειτουργία, τη χρήση, με στόχο την απάλειψη των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που ενώ δεν παρέχουν πραγματική αξία, ωστόσο δημιουργούν επιπρόσθετο κόστος στη διαδικασία παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών. Αναλαμβάνοντας την ανάλυση αξιών, μια υπηρεσία επαναξιολογείται, ενώ οι διαδικασίες γίνονται ακόμη περισσότερο κατανοητές. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι η παροχή υπηρεσίας ή προϊόντος με βελτιωμένα χαρακτηριστικά και χαμηλότερο κόστος, συχνά δε το αποτέλεσμα είναι η καινοτομία των λειτουργιών και των υπηρεσιών, διότι δημιουργείται

²⁶⁷ Λεπτομέρειες για την τεχνική βλ. στο INNOREGIO (1999), στη Σεφερτζή (1998), καθώς και στους Rich και Holweg (2001), σ. 273 κ.ε.

μια νέα υπηρεσία που εκπληρώνει τις ίδιες ανάγκες με πριν, ενώ νέες υπηρεσίες υπηρετούνται, από νέες αποσαφηνισμένες λειτουργίες. Η διαδικασία των «βέλτιστων πρακτικών» με την «ανάλυση αξίας», μπορεί να εφαρμοστεί ακόμα και σε επιμέρους, ιδιαίτερες και φαινομενικά μεμονωμένες ενέργειες και διαδικασίες, προκειμένου να εξεταστούν και να αξιολογηθούν τα στάδια εξέλιξής της και να αναθεωρηθούν. Η τεχνική αυτή αφορά κάθε είδους διαδικασίες και όχι μόνο ολιστικές προσεγγίσεις.

Όσο κι αν οι εσωτερικές βέλτιστες πρακτικές μπορεί να οδηγούν σε βελτιώσεις, ως αποτέλεσμα της μελέτης της εξαιρετικής απόδοσης, μέσα σε ένα φάσμα λειτουργιών, οι οργανώσεις και τα τμήματα οφείλουν να κοιτούν για βέλτιστες πρακτικές έξω από τα τείχη των οργανισμών στους οποίους ανήκουν, προκειμένου να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Από το σημείο αυτό αρχίζει η μέθοδος της «Συγκριτικής Τεχνικής Αξιολόγησης»²⁶⁸, μέθοδος που μπορεί να παραχθεί από τις κοινοπραξίες βιβλιοθηκών για λογαριασμό των μελών τους. Πριν οι υπολογιστές εισβάλουν στην καθημερινότητα των βιβλιοθηκών, το προσωπικό καταλογογράφουσε το υλικό, παράγοντας τις πολλαπλές κάρτες του δελτιοκαταλόγου. Στην πορεία, καθώς οι διαδικασίες προχωρούσαν, οι βιβλιοθηκονόμοι σε μια προσπάθεια να απλοποιήσουν την εργασία τους με τη διαδικασία της αντιγραφής καταλόγων, απέφυγαν την καταλογογράφηση, αγοράζοντας κάρτες δελτιοκαταλόγου από τις Εθνικές Βιβλιογραφίες. Με την έλευση της τεχνολογίας των υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών, η διαδικασία δημιουργίας καταλόγων μεταφέρθηκε από το τμήμα καταλογογράφησης στο τμήμα πρόσκτησης νέου υλικού. Ακόμη περαιτέρω, η ίδρυση των κοινοπραξιών διευκόλυνε ακόμη περισσότερο την αντιγραφή των καταλόγων και, πρωτίστως, επεξέτεινε τις συλλογές των επιμέρους συνεργαζόμενων βιβλιοθηκών, εξαιτίας των κοινών αντιτύπων και του διαδανεισμού. Με αυτόν τον τρόπο και με τη συμβολή της εξελισσόμενης τεχνολογίας και των δικτύων τηλεπικοινωνίας, οι βιβλιοθήκες κερδίζουν εργατικό δυναμικό με τη μείωση του κόστους εργασίας και τις αλλαγές στην

²⁶⁸ Στο εξής benchmarking.

πολιτική ανάπτυξης της συλλογής, ενώ βελτιώνουν τις υπηρεσίες προς τους αναγνώστες, εγκαθιστώντας νέες.

Κατά κανόνα, οι μεθοδολογίες της καινοτομίας πρέπει να εφαρμόζονται με την αρωγή εξωτερικού συμβούλου, προκειμένου να είναι αποδοτικές, διότι η αντικειμενική θεώρηση των οργανωτικών και άλλων δομών είναι δύσκολη από εκείνους που τις εγκαθίδρυσαν ή τις υπηρετούν. Τούτο δε συμβαίνει για έναν ακόμα λόγο, ότι κάθε οργανισμός όπως και κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται από τον τρόπο που σκέπτεται και αντιμετωπίζει τα πράγματα και είναι αυτός ο τρόπος που διακρίνεται σε αυτό που συνοπτικά ονομάζουμε κουλτούρα ή νοητικό μοντέλο στην επιχειρηματικότητα και την επιστήμη της συμπεριφοράς. Όμως, όπως είναι αυτονόητο, οι τεχνικές της καινοτομίας, δεν περιορίζονται μόνο στην ενίσχυση «ρουτινών», ό, τι περιγράψαμε μέχρι τώρα, αλλά κυρίως στην εξάσκηση στο νέο. Και επειδή τούτο εξαρτάται από τον άνθρωπο, κρίνουμε σημαντική τη συστηματική εξάσκηση των βιβλιοθηκονόμων στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Στην ανακάλυψη δηλαδή της δικής τους ικανότητας να παράγουν ιδέες που από αυτές εκπορεύεται η καινοτομία.

3.2.3. Ενίσχυση της Δημιουργικότητας

Η δημιουργικότητα συνίσταται στη δημιουργία νέων ιδεών ή την ανασύνθεση γνωστών δεδομένων σε κάτι καινούριο, προτείνοντας αξιοποιήσιμες λύσεις σε ένα πρόβλημα. Επίσης, όπως κάθε καινοτόμος διαδικασία, προϋποθέτει κίνητρο και συναίσθημα. Η δημιουργικότητα, ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της ανθρώπινης νοημοσύνης εν γένει, βασίζεται σε καθημερινές ικανότητες όπως η συσχέτιση ιδεών, η μνήμη, η αντίληψη, η αναλογική σκέψη, η αναζήτηση ενός διαρθρωμένου χωρικού προβλήματος και η σε βάθος αυτοκριτική. Δεν εμπεριέχει μόνο μια γνωστική διάσταση, αλλά επίσης

συνδέεται άμεσα με το πολιτισμικό περιβάλλον, την αισθητική και με στοιχεία της προσωπικότητας.²⁶⁹

Η δημιουργικότητα συμβαίνει όταν αναπτύσσονται οι δημιουργικές δεξιότητες των ατόμων και των ομάδων, μέσα στο καινοτόμο περιβάλλον και με καινοτόμες διαδικασίες.²⁷⁰ Κλειδί στη δημιουργικότητα είναι ο ανθρώπινος παράγοντας που καλείται να την παραγάγει και να την εφαρμόσει, είτε πρόκειται για την ηγεσία ή για τους υφισταμένους. Η φαντασία, η προσωπικότητα, η μνήμη, το συναίσθημα, όπως αναφέρονται στον ορισμό, είναι αστάθμητα και απρόβλεπτα στοιχεία του κάθε ανθρώπου.²⁷¹

Οι σημερινές προκλήσεις στις βιβλιοθήκες καλούν τους βιβλιοθηκονόμους και τους ειδικούς της πληροφόρησης να ασκούν με νέο τρόπο τα καθήκοντα τους. Επινόουν λύσεις σε προβλήματα, όταν αυτά εμφανίζονται, δρουν προληπτικά σε μια σειρά υπηρεσιών. Η προσωποποίηση της πληροφόρησης και της γνώσης, η εξειδίκευση του αναγνωστικού κοινού, οι ιδιαίτεροι μαθησιακοί τύποι, αντί να ομαδοποιούν κανόνες και συμπεριφορές, αποδομούν τις μέχρι τώρα συνήθειες.

Η δημιουργικότητα διαφέρει από τη καινοτομία, οι έννοιες δεν είναι ταυτόσημες, αλλά αλληλένδετες.²⁷² Η καινοτομία είναι συνήθως το αποτέλεσμα μιας δημιουργικής διαδικασίας. Υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ δημιουργικότητας και καινοτομίας. Και οι δύο ασχολούνται με την πρωτοτυπία και τη δράση και οι δύο χρειάζονται σκληρή δουλειά, γνώση και

²⁶⁹ Βλ. Σεφερτζή (2000). Είναι πολλοί οι ορισμοί που έχουν δοθεί στην δημιουργικότητα. Επιλέγουμε να παραθέσουμε τους κατωτέρω: «Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής νέων πρωτότυπων και χρήσιμων ιδεών πάνω σε ένα αντικείμενο έρευνας που εμφανίζουν συνέχεια. 2. Δημιουργικότητα είναι μια μορφή φαντασίας, σχετιζόμενη και αναφερομένης στις προσπάθειες και τους στόχους του ανθρώπου ή της ομάδας. 3. Δημιουργικότητα είναι ένα πρωτότυπο και ολοκληρωμένο επίτευγμα. 4. Δημιουργικότητα είναι μια ανθρώπινη διαδικασία που οδηγεί σε καινοτόμο, χρήσιμο και σαφές αποτέλεσμα.» Βλ. Herbig και Jacobs (1996), επίσης Taylor (1988) που μνημονεύουν πάνω από 50 ορισμούς για την δημιουργικότητα, επίσης τους ορισμούς που έχουν δοθεί από τους Newell και Shaw (1972), τον Higgins (1999) και τους dt ogilvie (1998).

²⁷⁰ Ενώ ο Higgins (1996), σ. 370 κ.ε. καταδεικνύει τα συστατικά της δημιουργικότητας, αλλά και την σχέση της με τη καινοτομία, με την καινοτόμο εξίσωση ($\Delta + OK = K$) που δηλώνει ότι η δημιουργικότητα (Δ) που συμβαίνει εντός της σωστής Οργανωσιακής Κουλτούρας (OK) οδηγεί σε καινοτόμα αποτελέσματα (K). Βλ. επίσης Gurteen (1998), σ. 6, Csikszentmihalyi (1996), Amabile (1998), σ. 79 και McFadzean (1998), σ. 132

²⁷¹ Για το ίδιο θέμα βλ. επίσης Schlange και Juttner (1997), και Candy (1997). Για τη δημιουργικότητα βλ. επίσης Dolan κ.α. (2001).

²⁷² Βλ. Darso (2001), σ. 158 κ.ε. Mumford (2000) σ. 316 και Amabile (1998) σ. 78.

φυσικές και πνευματικές δεξιότητες. Η δημιουργική σκέψη που αναπτύσσεται με συστηματικό τρόπο μπορεί να διαδραματίσει έναν ουσιαστικό ρόλο στην καινοτομία. Και οι δύο αποτελούν συμπληρωματικές δραστηριότητες, εφόσον η δημιουργικότητα αποτελεί τη βάση της καινοτομίας, η οποία στην εξέλιξή της παρουσιάζει δυσκολίες που για να επιλυθούν απαιτούν και πάλι δημιουργικότητα. Η σύλληψη μίας καινοτομίας δεν είναι δυνατή χωρίς δημιουργικές ιδέες, που αποτελούν το σημείο αφετηρίας.²⁷³

Η Δημιουργικότητα ευνοείται από την προσήλωση, την επαγρύπνηση, την επίγνωση και την ευαισθησία, που βοηθούν στη σύλληψη των εξωτερικών ερεθισμάτων. Οι βιβλιοθήκες, με τη χρήση της δημιουργικότητας, θα καταφέρουν να παρακινήσουν το προσωπικό τους να επιδοθεί στη μεταβολή διαδικασιών, που αποτελεί επιτακτική ανάγκη σήμερα. Η περιέργεια είναι φυσικό χαρακτηριστικό των ανθρώπων. Αν αυτή καλλιεργηθεί, και μαζί με την επαγρύπνηση, φέρνουν την αλλαγή στη προοπτική από την οποία φαίνεται τι είναι πραγματικά δυνατόν να υλοποιηθεί. Οι ιδέες, η βελτίωση υπηρεσιών, προϊόντων ή διαδικασιών, η συνεχής εξέλιξή τους που επιβάλλεται από ανταγωνιστικούς λόγους, μπορεί να είναι επίσης το κίνητρο για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Κάθε είδους ερέθισμα, εσωτερικό ή εξωτερικό μπορεί να αποτελέσει την αρχή για την αφύπνισή της και να οδηγήσει στα στάδια που προαναφέρθηκαν.²⁷⁴ Η εισαγωγή της καινοτόμου διαδικασίας στις βιβλιοθήκες μόνο θετική μπορεί να χαρακτηριστεί, παρόλο που είναι γεγονός που έχει καταγραφεί στη βιβλιογραφία, αλλά και στην πρακτική της καινοτομίας, ότι σε πολλές οι περιπτώσεις η καινοτομία εμφανίστηκε από τύχη, δηλαδή από κάποιο λάθος ή ατύχημα.

²⁷³ Ευρωπαϊκή Ένωση (1998).

²⁷⁴ Στα στάδια της δημιουργικότητας μπορεί κανείς να διακρίνει τα χαρακτηριστικά της που καταγράφονται από τον Darso (2001): Γνώση, Γνωστικές διαδικασίες, Συγκινήσεις, Δράσεις, Πρωτοτυπία. Βλ. Perkins (1981), επίσης Csikszentmihalyi (1996).

3.2.4. Τεχνικές Δημιουργικότητας.

Η δημιουργικότητα είναι έμφυτο χαρακτηριστικό του ανθρώπου, όμως είναι σαφές ότι μπορεί να διδαχτεί επίσης.²⁷⁵ Οι δημιουργικοί εργαζόμενοι είναι μεγάλο κεφάλαιο για τους οργανισμούς και απαραίτητοι στο χώρο τους, για την ικανότητα τους να επιλύουν προβλήματα και να παίρνουν αποφάσεις. Αυτό λοιπόν που υπολείπεται από τους εργαζόμενους, καλείται η διδακτική της δημιουργικότητας να επιτύχει, είτε αναπτύσσοντας την ικανότητα αυτή, είτε οξύνοντας περισσότερο την ήδη ενυπάρχουσα. Αναφερόμενοι δε σε περιβάλλοντα διαχείρισης διαδικασιών όπως οι βιβλιοθήκες, η εξάσκηση στη δημιουργικότητα τις καθιστά ικανές να ανακαλύψουν από την αρχή την ταυτότητά τους, χωρίς να απαρνηθούν το παρελθόν τους και τη παρελθούσα γνώση, αλλά να το ενσωματώσουν στις νέες απαιτήσεις.²⁷⁶ Από την άλλη, το προσωπικό των βιβλιοθηκών έχει μια ευκαιρία με τις τεχνικές να ξεφύγει από τις ρουτίνες και να εκπαιδευθεί στη μεταβολή. Οι τεχνικές δημιουργικότητας μπορούν να εφαρμοστούν σχεδόν σε όλα τα λειτουργικά πεδία ενός οργανισμού: το στρατηγικό σχεδιασμό, τη συνεργατική στρατηγική, την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, τη βελτίωση των υπηρεσιών, τα χρηματοοικονομικά, το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ, τη διαχείριση συλλογής πληροφοριών, το σχεδιασμό υπηρεσιών, το σχεδιασμό λογισμικού, τη διαχείριση ποιότητας.²⁷⁷

Η τεχνική «Καταιγισμός ιδεών» (Brainstorming) είναι μια μέθοδος συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού ιδεών από μία ομάδα, σε σύντομο χρονικό διάστημα. Χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται ποικίλες ιδέες ή λύσεις για σαφώς καθορισμένα στρατηγικά ή λειτουργικά προβλήματα, τα οποία έχουν ήδη εντοπιστεί και δεν χρειάζεται περαιτέρω εξέτασή τους. Θέτει επίσης ένα βασικό πλαίσιο ή αποτελεί την αρχική φάση για την εφαρμογή πολλών άλλων ομαδικών τεχνικών δημιουργικότητας.²⁷⁸ Η συμβολή των συμμετεχόντων μπορεί να γίνει ανώνυμα, μέσω ενός υπολογιστικού συστήματος επικοινωνίας

²⁷⁵ Βλ. Mansfield κ.α. (1978), Rose και Lin (1984).

²⁷⁶ Βλ. στον Kiely (1993), σ. 60 που ενσωματώνει τις τεχνικές δημιουργικότητας στο επαγγελματικό περιβάλλον.

²⁷⁷ Βλ. Σεφερτζή (2000) που αναφέρει τους τομείς εφαρμογής της τεχνικής.

²⁷⁸ Βλ. Σεφερτζή (2000), επίσης Perry (1995), σ. 17 κ.ε., Higgins (1996), σ. 372 κ.ε.

ομάδων. Τούτο κυρίως είναι χρήσιμο όταν πρόκειται για πολυπληθείς ή ιδεατές ομάδες.²⁷⁹

Σχετική με τον καταγισμό ιδεών που χαρακτηρίζεται από την προφορική επικοινωνία, είναι μια άλλη τεχνική που βασίζεται στη γραπτή επικοινωνία, η τεχνική καταγραφής ιδεών (brain-writing technique)²⁸⁰, επίσης η διαδοχική σειρά σχεδίων (Story boarding)²⁸¹ που βοηθά στο στρατηγικό σχεδιασμό και η συνεκτική (synectics), επίσης διαδεδομένη μέθοδος παραγωγής ιδεών. Η διαφορά της από τον καταγισμό ιδεών, είναι ότι, εδώ οι παραγόμενες ιδέες δεν κριτικάρονται και δεν απορρίπτονται τόσο γρήγορα, επίσης δίνεται μεγάλος χρόνος στον αρχικό προσδιορισμό του προβλήματος²⁸². Παράγωγα του καταγισμού είναι η τεχνική της περιήγησης (The Excursion Technique)²⁸³, που συμβάλει στην ανάπτυξη νέων προτύπων σκέψης και στρατηγικών. Οι Ceserani και Greatwood (1995)²⁸⁴ δίνουν τόσο μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξη των ιδεών, που περιγράφουν την τεχνική ως «ταξίδι στον παραλογισμό».

Οι βιβλιοθήκες με τις πολύπλοκες σύνθετες και αλληλεξαρτώμενες υπηρεσίες και λειτουργίες, κυρίως όμως επειδή απευθύνονται σε ανθρώπους με ιδιαίτερες εξειδικευμένες ανάγκες, χρειάζονται προσωπικό που να μπορεί να δίνει λύσεις καθημερινά. Η εξάσκηση του προσωπικού στη δημιουργικότητα είναι χρήσιμη και εποικοδομητική. Αρκεί κανείς να αναλογιστεί το έργο ενός πληροφοριακού τμήματος, ακόμη και παραδοσιακής βιβλιοθήκης, για να πειστεί για το γεγονός. Πόσο μάλλον σε ένα καινοτόμο περιβάλλον εναλλακτικών εκδόσεων, εκπαιδευτικής δραστηριότητας και συνεργατικής αλληλεξαρτώμενης λειτουργίας, όπως το σύγχρονο των υβριδικών βιβλιοθηκών.

²⁷⁹ Βλ. σχετικά Dennis και Valacich (1993), Jarvenpaa κ.α. (1988), Gallupe κ.α. (1992), Connolly κ.α. (1990), Jessup κ.α. (1990).

²⁸⁰ Βλ. σχετικά European Commission (1998) και Σεφερτζή (2000), επίσης στον McFadzean (1998), Σ. 135 και Kiely (1993), σ. 62.

²⁸¹ Higgins (1996) σ. 372-4.

²⁸² Βλ. Gordon (1992): η Συνεκτική μέθοδος δίνει μεγάλη έμφαση στον συναισθηματικό κόσμο του ατόμου, και για τη διαδικασία της μεθόδου στον Μαγνήσαλη (1996).

²⁸³ Higgins (1996), σ. 376.

²⁸⁴ Σ. 82 κ.ε. Ενώ στη σ. 93 περιγράφουν την ανάπτυξη ιδεών και στην 97 δίνουν ασκήσεις για εξάσκηση στην γένεση ιδεών.

Είναι αυτονόητο ότι οι τεχνικές της δημιουργικότητας δεν παράγουν κατακόρυφη αύξηση της δημιουργικότητας των ατόμων ή των ομάδων²⁸⁵. Οι τεχνικές δεν μεταμορφώνουν τους ανθρώπους. Αυτό που κάνουν όμως είναι να ανακαλύπτουν και να αποκαλύπτουν τη δημιουργικότητα που καθένας κρύβει, να την ενεργοποιούν και να την βελτιώνουν ή ακόμη να την επεκτείνουν και σε τομείς που μέχρι τότε δεν είχε εφαρμοστεί. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα της διαδικασίας ανάπτυξης της δημιουργικότητας, πέραν των υπηρεσιών και των διαδικασιών και της συνεχούς βελτίωσής τους, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η αποτελεσματικότητα, η ταχύτητα και η ευελιξία, η ποιότητα και η υψηλή απόδοση προϊόντων και υπηρεσιών²⁸⁶.

Και επειδή οι βιβλιοθήκες λειτουργούν σε αβέβαια και γρήγορα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, η επιδίωξη των αποτελεσμάτων της δημιουργικότητας είναι αναγκαία, αφού χρειάζεται να αναπτύσσουν δημιουργικές στρατηγικές δράσης, προκειμένου να επιλύουν προβλήματα. Η Δημιουργικότητα είναι αναγκαία σε κάθε επίπεδο και κάθε διάσταση του οργανισμού, όχι μόνο στις ιδιαίτερες περιπτώσεις. Η Δημιουργικότητα είναι η ευθύνη καθενός, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο²⁸⁷. Η εργασία στις Βιβλιοθήκες, σήμερα περισσότερο από ποτέ, απαιτεί από το προσωπικό ακριβώς αυτή την πρωτοβουλία και την ανάληψη προσωπικής ευθύνης απέναντι στο καθήκον, στον αναγνώστη, στα συστήματα και τις διαδικασίες. Οι βιβλιοθήκες χρειάζονται προσωπικό που θα εφαρμόζει και θα προσαρμόζει στις εκάστοτε ιδιαιτερότητες του χώρου, του χρόνου, της κουλτούρας, του οργανωτικού επιπέδου, όλα όσα τεχνολογικά επιτεύγματα έχουν δημιουργηθεί γι' αυτές, με όποιες οργανωτικές διαδικασίες και υπηρεσίες αυτά συνοδεύονται ή υπαγορεύουν²⁸⁸.

²⁸⁵ Όπως επισημαίνει η Amabile (1998) σ. 79 η δημιουργική σκέψη εξαρτάται αρκετά από την προσωπικότητα και από τον τρόπο σκέψης και εργασίας του ατόμου.

²⁸⁶ Βλ. και Σεφερτζή (2000).

²⁸⁷ Βλ. Gurteen (1998), σ. 7 και dt ogilvie (1998) που αναζητά λύσεις για τις προβληματικές καταστάσεις.

²⁸⁸ Αλλά όπως επισημαίνει ο Higgins (1996) σ. 372, η αύξηση της καινοτομίας απαιτεί τη βελτίωση της οργάνωσης και διοίκησης των άλλων τριών διαστάσεων αυτής, δηλαδή της προσωπικής και ομαδικής δημιουργικότητας, των διαδικασιών και των δυνατοτήτων.

Η δημιουργικότητα, καθώς ακριβώς και η καινοτομία, δεν είναι υπόθεση μεμονωμένων ατόμων στον εργασιακό χώρο, είναι υπόθεση όλου του οργανισμού, της κουλτούρας του, άρα της οργάνωσης και της διοίκησής του²⁸⁹. Από την πλευρά της διοίκησης του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, η διοίκηση των δημιουργικών εργαζομένων έχει καταστεί η κρισιμότερη περιοχή διοίκησης²⁹⁰. Από την πλευρά των εργαζομένων δε²⁹¹, αυτό που καθορίζει τι πραγματικά οι άνθρωποι πράττουν είναι η ειδικευμένη γνώμη και η δημιουργική σκέψη, αλλά είναι επίσης και η υποκίνηση. Το ενδιαφέρον είναι αυτό που υποκινεί τα άτομα και απολαμβάνουν την εργασία τους. Οι άνθρωποι μπορούν να είναι πιο δημιουργικοί σε αυτό το κλίμα²⁹², με επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον και με πρόσληψη ερεθισμάτων, δηλαδή με διαρκώς ανανεούμενη γνώση. Οι άνθρωποι όμως δεν δρουν αυθαίρετα και μεμονωμένα, δρουν σε ένα περιβάλλον και αυτό το οργανωσιακό περιβάλλον, κατά τη γνώμη μας, θα πρέπει να οργανωθεί κατά τον οργανισμό μάθησης.

3.3. Ο Οργανισμός Μάθησης ως φορέας καινοτομίας και εργαλείο της διαχείρισης της μεταβολής.

Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό μάθησης²⁹³ και μας αφορούν, είναι όχι μόνο η παραγωγή και η διάδοση της γνώσης, αλλά κυρίως η οργάνωση που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση²⁹⁴ και άρα, λόγω της αναγκαίας διαρκούς μεταβολής, καθιστά την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων κεντρική

²⁸⁹ Βλ. Kiely (1993), σ. 66, επίσης, Kelley και Caplan (1993), σ. 51, που αναφέρουν τη πρωτοβουλία του οργανισμού, το ίδιο και η Σεφερτζή (2000) και η European Commission (1998).

²⁹⁰ Shapero (1997), σ. 39-40. Ο ίδιος ισχυρίζεται ότι οι δημιουργικοί εργάτες είναι οι επαγγελματίες. Βλ. επίσης Smolensky και Kleiner (1995).

²⁹¹ Amabile (1998), σ. 79, Quinn (1988), σ. 132 και Kiely (1993), στη σ. 66.

²⁹² Βλ. Steiner (1965) που αρκετά ενωρίς, έδωσε τα χαρακτηριστικά του δημιουργικού οργανισμού και Perry (1995) στη σ. 16, αποδελτιωμένο από τον Shapero (1997), σ. 40, πηγή: Steiner, G. A. (1965): *The Creative Organization*. University of Chicago Press. Βλ. επίσης Smolensky και Kleiner (1995). Και η Σεφερτζή (2001) στη σ. 40, απαριθμεί τα 7 βασικά στοιχεία για την ανάπτυξη ή την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας σε μια επιχείρηση.

²⁹³ Βλ. Hitt (1995), σ. 17-8 που περιγράφει την ιστορία της Οργάνωσης και Διοίκησης του 20^{ου} αι. με τον γραφειοκρατικό οργανισμό του Max Weber –1947, την επίδοση του Peter Drucker –1964 και τον οργανισμό μάθησης που εισήγαγε ο Peter Senge το 1990.

²⁹⁴ Βλ. Riggs (1997), σ. 297, επίσης βλ. στους Marquardt και Reynolds (1994).

στρατηγική²⁹⁵. Η συνεχής βελτίωση και η μάθηση συνειρμικά οδηγούν στη συμμετοχική και καινοτόμο ανάπτυξη²⁹⁶ ανθρώπων και οργανισμών, οι οποίοι με τη σειρά τους διαμορφώνουν τη στρατηγική, τη δομή και την κουλτούρα των οργανισμών στο μαθησιακό σύστημα²⁹⁷ και τις προσαρμόζουν στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ανακαλύπτουν και διορθώνουν λάθη²⁹⁸, ενσωματώνουν τα αποτελέσματα της διερεύνησης και οδηγούνται στην υπεροχή²⁹⁹. Επιβίωση και υπεροχή είναι δύο αλληλένδετες έννοιες. Η νέα γνώση που αποκτά ο οργανισμός, δηλαδή τα μέλη του μεμονωμένα και συνθετικά, πρέπει να είναι ίση ή μεγαλύτερη από την περιβαλλοντική αλλαγή, για να επιβιώσει ο οργανισμός, ενώ ο αγώνας για την υπερέχουσα επίδοση έλκει κάθε συμμετέχοντα, χρήστες, προσωπικό και συμμετόχους. Ο οργανισμός επομένως, θα πρέπει να γνωρίζει κάθε μεταβολή του εξωτερικού του περιβάλλοντος και να είναι έτοιμος να ανταποκριθεί στη νέα πραγματικότητα.

Στην περίπτωση των βιβλιοθηκών, η ιδέα αυτή έλκει αναγνώστες προσωπικό και διοικητικούς. Έχουν πολλούς λόγους οι βιβλιοθήκες σήμερα να αγωνίζονται και για την επιβίωσή τους και για την υπεροχή τους. Πρέπει να πείσουν για την ικανότητα, δυνατότητα, αρμοδιότητα, καταλληλότητα, αρτιότητα, ποιότητά τους. Προκειμένου να επιβιώσει ένας οργανισμός, πρέπει να επιτυγχάνει την υπεροχή και για να επιτυγχάνει την υπεροχή θα πρέπει να αυξάνει τις ευκαιρίες επιβίωσης³⁰⁰. Οι Βιβλιοθήκες από το περιεχόμενό τους και την αποστολή τους, υποστηρίζουν, ενθαρρύνουν και παρέχουν μάθηση,

²⁹⁵ Βλ. Pedler κ.α. (1988) που το 1990 όρισαν συνοπτικά τον οργανισμό μάθησης ως εκείνον, που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών του και μετασχηματίζεται διαρκώς.

²⁹⁶ Βλ. Lessem (1991), επίσης στους Mills και Friesen (1992).

²⁹⁷ Βλ. Stahl κ.α. (1992) και Huysman (2000).

²⁹⁸ Ο Senge (1990) στη σ. 13-14 επικεντρώνεται στην ελληνική λέξη «Μετάνοια: μια στροφή του νου», χρήσιμη έννοια για να περιγράψει ότι συμβαίνει στον οργανισμό μάθησης: «για τους Έλληνες σήμαινε μια θεμελιώδη στροφή ή αλλαγή ή πιο κυριολεκτικά την υπερβατικότητα (μετά: υπεράνω ή πέραν, όπως στη μεταφυσική) του νου (νοια: από τη ρίζα νους, του μυαλού).»

²⁹⁹ Argyris και Schon (1978). Βλ. επίσης Moss-Jones (1992) και Thurbin (1994), σ. 7.

³⁰⁰ Βλ. Hitt (1995), σ. 17. Ο Senge (1990), διαπιστώνει πέντε διαστάσεις, τις πέντε διάσημες πια αρχές που συγκλίνουν στην οικοδόμηση του καινοτόμου οργανισμού μάθησης, οι οποίες δρουν χωριστά αλλά επιδρούν μεταξύ τους. Μεταξύ αυτών αναφέρει την ομαδική μάθηση, που διαφέρει από την ομαδική εργασία γιατί εστιάζει στη συλλογική σκέψη και στο διάλογο, με την έννοια που είχε αυτός στην Ελληνική: δια-λόγος σήμαινε την ελεύθερη ροή εννοιών μέσα σε μια ομάδα, επιτρέποντας στην ομάδα να ανακαλύπτει τη διορατικότητα που δεν αποκτάται ατομικά. Σύμφωνα με τον Argyris (1991) «όλο και περισσότερα επαγγέλματα παίρνουν χαρακτήρα «γνωσιακής εργασίας».

όμως από την πλευρά της οργάνωσής τους παρουσιάζουν κενό, δεν έχουν εισέλθει στη διαδικασία του οργανισμού μάθησης που κρίνεται επιτακτική στα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, αφού θα διευκολύνει το προσωπικό της βιβλιοθήκης να προσαρμοστεί στη διαρκή αλλαγή και στη διαχείρισή της. Οι βιβλιοθήκες σήμερα, όπως ο οργανισμός μάθησης, έχουν ανάγκη την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, με τους προμηθευτές, με τους αναγνώστες ή με τις συγγενείς τους βιβλιοθήκες που συγκροτούν τις κοινοπραξίες. Η οργανωσιακή μάθηση εξαρτάται και από τα ίδια τα άτομα, από τις δεξιότητες, τις στάσεις και τις δεσμεύσεις τους ως προς τη δική τους μάθηση³⁰¹ που διευρύνει τις ικανότητες τους και οδηγεί συνθετικά στο περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανάπτυξη όλων των μελών και την επίτευξη των κοινών στόχων.

Για να επιτευχθεί όμως η μεταβολή της υπάρχουσας οργάνωσης σε μαθησιακή, θα πρέπει και οι βιβλιοθηκονόμοι να αντιμετωπίσουν τους εαυτούς τους περισσότερο ως αποφασίζοντες και λιγότερο ως πρακτικούς επαγγελματίες. Πέραν τούτου δε, η εργασία σε ομάδες προτείνεται ως η προσφορότερη και αποδοτικότερη εργασιακή οργάνωση. Ο «οργανισμός μάθησης» είναι η προσέγγιση που συνδέεται στο σκοπό και τη στρατηγική του οργανισμού, είναι εκείνος που φαίνεται ότι εντοπίζει και μαθαίνει από την συλλογική του εμπειρία³⁰². Στόχος είναι η δημιουργία ενός ευέλικτου ευκίνητου οργανισμού, ικανού να χειρίζεται την αβεβαιότητα, να χρησιμοποιεί τη μάθηση για να δημιουργεί νέους τρόπους εργασίας, να οικοδομεί πάνω στην επιτυχία και στην μάθηση από τα λάθη.

Βεβαίως, αν οι άνθρωποι έχουν τη σωστή στάση και δέσμευση, η μάθηση ακολουθεί αυτόματα. Επειδή τούτο μοιάζει ιδεαλιστικό, διότι μεταξύ των άλλων προϋποθέτει και την αυτοσυνειδησία των εργαζομένων περί της γνώσης

³⁰¹ Βλ. Argyris και Schon (1978), επίσης Fowler (1998) σ. 222, όπου επικαλείται έξη κύριες δράσεις του οργανισμού μάθησης.

³⁰² Πράγματι, η Fowler (1998), σ. 225 αναφέρει 14 μέσα για την οργανωσιακή μάθηση όπως εντοπίστηκαν από έρευνα που εκπόνησε η ίδια, ενώ οι Beeby και Booth (2000), σ. 82 συζητούν τη μάθηση από την εμπειρία των άλλων σαν μια ειδική τεχνική για την ανάπτυξη και το μετασχηματισμό σε οργανισμό μάθησης.

και, κυρίως, περί της αμαθείας τους και τη δημόσια παραδοχή της, οι οργανισμοί εστιάζουν στις νέες οργανωσιακές δομές, όπως είναι η επισκόπηση της επίδοσης, η καλλιέργεια της νοοτροπίας της συνεργασίας, που παρακινεί και αυτοδεσμεύει τους εργαζόμενους.

Η εφαρμογή τέτοιων μεθόδων θα βοηθήσει τις βιβλιοθήκες να περάσουν από τη παραδοσιακή τους δομή στη νεωτερική και θα συμβάλει στην υποστήριξη των βιβλιοθηκονόμων, ώστε να αποδεχθούν να συμμετάσχουν στο νέο σχήμα και να ανταποκριθούν στα νέα καθήκοντα με επιτυχία³⁰³. Η κουλτούρα του οργανισμού μάθησης σχεδιάζεται έτσι, ώστε να προωθεί την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, να εντοπίζει δυσλειτουργίες και να τις διορθώνει, όχι σαν ειδικές περιπτώσεις, αλλά σαν μέρος της κανονικής διαδικασίας μιας λειτουργίας. Έτσι, η απόκτηση της γνώσης, η κοινοποίηση και η χρήση της δεν είναι κάτι το ιδιαίτερο, αλλά μέρος της ρουτίνας του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτόν, ο οργανισμός μάθησης αντιμετωπίζει την πρόκληση της διαρκούς υπεροχής, μέσα στο περιβάλλον της συνεχούς μεταβολής.

Οι βιβλιοθήκες χρειάζεται να γίνουν οργανισμοί μάθησης λόγω του ανταγωνισμού για τις υπηρεσίες, τις νέες τεχνολογίες, τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των «πελατών», τις μεταβαλλόμενες αξίες στο χώρο εργασίας και τις προκλήσεις της ανώτατης εκπαίδευσης. Η μάθηση και η καινοτομία σε μια βιβλιοθήκη αλληλοτροφοδοτούνται. Η μάθηση μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία, η οποία οδηγεί σε περισσότερη γνώση περί του αντικειμένου και με αυτή την καινοτομία σε περισσότερη καινοτομία. Η μάθηση δημιουργεί οργανισμούς που συνεχώς καινοτομούν και αναπλάθονται, ακριβώς όπως μεταβάλλονται οι ανάγκες εκείνων που εξυπηρετούν³⁰⁴. Το πλεονέκτημα από τη μαθησιακή οργάνωση είναι ότι δέχεται τη μεταβολή σαν ένα κανονικό συνεχόμενο στοιχείο και όχι σαν ένα περιστασιακό που συμβαίνει εκτός οργανωσιακής ρουτίνας. Από την άποψη της ποιοτικής βελτίωσης, η οργανωσιακή μάθηση είναι ένα επιθυμητό συνεχές κανονικό στοιχείο της

³⁰³ Βλ. Rowley (1997), σ. 74 και στους Nevis κ.α. (1995) καταγράφουν τα αναγνωρίσιμα στάδια της μαθησιακής διαδικασίας.

³⁰⁴ Βλ. Fowler (1998), σ. 222 και 228, επίσης Huysman (2000).

ρουτίνας, αφού οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών δεν παραμένουν σταθερές επί μακρόν, άρα και οι βιβλιοθήκες που έχουν θεσπίσει πρότυπα ποιότητας, μεταβάλουν κανονικά την ανταπόκρισή τους στις προσδοκίες αυτές.

Η μαθησιακή οργάνωση αντιμετωπίζει τις μεταβολές ως ένα διαρκές εξελισσόμενο φαινόμενο και όχι ως μεμονωμένο περιστατικό, το οποίο φαινόμενο συχνά παρουσιάζει απρόβλεπτη εξέλιξη, γεγονός που παρατηρείται στις περιπτώσεις εξέλιξης των βιβλιοθηκών. Όταν εγκαταστάθηκαν τα ηλεκτρονικά δίκτυα μεταφοράς μεγάλου όγκου πληροφορίας και οι μεγάλης χωρητικότητας ψηφιακοί δίσκοι, οι βιβλιοθήκες οργάνωσαν, βεβαίως, τη μεταφορά των δεδομένων τους και αρχικά των βιβλιογραφικών και καθιερωμένων εγγραφών τους, όμως ουδόλως φαντάζονταν την εξέλιξη που θα οδηγούσε στις υβριδικές βιβλιοθήκες και στις παρεχόμενες από αυτές υπηρεσίες. Από την άλλη, οι βιβλιοθηκονόμοι χρειάστηκε να εκπαιδευθούν και να εξοικειωθούν με τα τότε νέα ηλεκτρονικά συστήματα, ενώ από κάποια χρονική στιγμή και μετά, χρειάστηκε να εξασκούνται όλο και σε περισσότερες νέες διεπαφές διαφορετικών συστημάτων, αλλά και σε νέες εφαρμογές αυτών, που ουδόλως μπορούσε κανείς να τις προβλέψει κατά την πρώτη εμφάνιση των νέων τεχνολογιών. Η σημερινή κατάσταση, όπως τη γνωρίζουμε και όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, απαιτεί όχι μόνο τη διαρκή μάθηση των βιβλιοθηκονόμων ακριβώς, αλλά την εξοικείωσή τους με τις διαρκείς αλλαγές που συχνά είναι απρόβλεπτες, άρα με τη μάθηση της μάθησης, η οποία προϋποθέτει οργανωτικές και άλλες μεταβολές στον οργανισμό³⁰⁵.

Η έμφαση στην προσωπικότητα και στην προσωπική συμβολή είναι κεντρικό στοιχείο των οργανισμών μάθησης. Τα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης των παραδοσιακών οργανισμών ελέγχουν τις συμπεριφορές των ανθρώπων, οι μαθησιακοί οργανισμοί επενδύουν στη βελτίωση της ποιότητας της σκέψης,

³⁰⁵ Η Creth (1995) στη σ. 91 δίνει μερικές κατευθύνσεις που αφορούν τη διοίκηση των βιβλιοθηκών, των οποίων η στάση είναι καθοριστική στη περίπτωση αυτή, ενώ ο Hitt (1995), σ. 20 απαριθμεί τους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες ενδυναμώνουν το προσωπικό και η Phipps (1993), σ. 20 επισημαίνει πώς οι αλλαγές και η μάθηση εξαρτάται από τη θέληση, άρα και τη δέσμευση της ηγεσίας των βιβλιοθηκών.

της ομαδικής πράξης και της ανάπτυξης κοινών οραμάτων και αντιλήψεων για τα σύνθετα οργανωσιακά θέματα. Ακριβώς αυτές οι ικανότητες είναι που επιτρέπουν στους μαθησιακούς οργανισμούς να είναι και τοπικά ελεγχόμενοι και περισσότερο καλά συντονισμένοι από τους ιεραρχικούς προκατόχους τους. Άρα, εάν οι βιβλιοθηκονόμοι θέλουν να παίζουν κεντρικό ρόλο στο πληροφοριακό περιβάλλον της κοινωνίας, πρέπει να θέλουν να βελτιώνουν την ικανότητα τους να προσαρμόζουν τα πληροφοριακά εργαλεία και τις υπηρεσίες. Εάν δε, θέλουν να εργάζονται συλλογικά και συνολικά, πρέπει τουλάχιστον να υιοθετήσουν τις ιδέες περί συλλογικής μάθησης και να αναγνωρίσουν ότι η μάθηση είναι υπόθεση όλων, καθώς αφορά την ικανότητα γρήγορης και αποδοτικής ανταπόκρισης στις ανάγκες των χρηστών και σε κάθε καθήκον³⁰⁶. Όλη αυτή η σύνθετη και ταχείας μεταβολής διαδικασία συμπληρώνεται, κατά τη γνώμη μας και υποβοηθείται από τη διαχείριση της γνώσης του οργανισμού, δηλαδή των εργαζομένων, των διοικητικών, των διοικητών, των συνεργατών. Η διαχείριση της Γνώσης στις βιβλιοθήκες αφορά τόσο τα οργανωσιακά θέματα των ίδιων των βιβλιοθηκών και του οργανισμού στον οποίον κάθε μια ανήκει, αν ανήκει, καθώς και ανεπίσημες πηγές πληροφόρησης. Σημαίνει, την προσωπική συμβολή εκάστου μέλους στη μάθηση του συνόλου, στη στόχευση του οργανισμού, στη βέλτιστη ικανοποίηση των χρηστών τους.

3.4. Η συμβολή της Διαχείρισης της Γνώσης στα οργανωτικά θέματα των βιβλιοθηκών και των συνεργασιών τους.

Η διαχείριση της γνώσης είναι και επιστημονική κατηγορία και τέχνη. Είναι εργαλείο της οργάνωσης και διοίκησης³⁰⁷, στο μέτρο που οι διαδικασίες μπορούν να οριστούν και να υλοποιηθούν, για την κατάκτηση και τη φύλαξη της γνώσης, για τη διαθεσιμότητά της στους εργαζόμενους, για την εφαρμογή της και τον τρόπο που αυτή συμβάλλει στην αλλαγή και εξέλιξη, κοκ. Πρόκειται για τεχνικές που μπορούν να οριστούν, να διδαχθούν, να μαθευτούν,

³⁰⁶ Βλ. Senge (1990) σ. 289, καθώς και Wittkopf (1995).

³⁰⁷ Οι Brogan et al (2001), αναφέρουν ότι η διαχείριση της γνώσης κάποια μέρα θα διδάσκεται στα πανεπιστήμια και θα συνιστάται η διάχυση της θεωρίας και της πρακτικής της.

να αντιγραφούν, να προσωποποιηθούν και να εφαρμοστούν για την παραγωγή προβλέψιμων αποτελεσμάτων³⁰⁸. Η απόκτηση νέας γνώσης γίνεται όλο και πιο σημαντική, καθώς επιταχύνεται ο παγκόσμιος ανταγωνισμός³⁰⁹. Η συνεργασία μεταξύ των οργανισμών είναι το μέσον της προόδου. Η μακρά εμπειρία της συνεργασίας σε έρευνα και ανάπτυξη μεταξύ των οργανισμών έχει παρουσιάσει ευκαιρίες για μάθηση και για μεταφορά γνώσης³¹⁰. Όμως, τέτοιες εξελίξεις λαμβάνουν χώρα σε οργανισμούς ικανούς να ξεπεράσουν τα ενδεχόμενα εμπόδια και να δημιουργήσουν τα κατάλληλα περιβάλλοντα³¹¹. Είναι δε τόσο σημαντική η εξέλιξη αυτή, της απόκτησης, κοινοποίησης και χρήσης της γνώσης, ώστε ο σωστός ορισμός του σημερινού μάνατζερ είναι “αυτός που είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή και την απόδοση της γνώσης”. Το γεγονός αυτό μεταβάλλει, ουσιαστικά, τη δομή και τη λειτουργία της κοινωνίας μας³¹².

Η τεχνολογία και τα δίκτυα έχουν συμβάλλει σημαντικά στο αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη διαχείριση της γνώσης. Οι βιβλιοθήκες συνδέουν τα τμήματά τους μεταξύ τους, αναπτύσσουν εσωτερικές συνεργασίες με τμήματα του οργανισμού, δημιουργούν εξωτερικές συνεργασίες, όπως οι κοινοπραξίες και οι συμμαχίες³¹³. Προϋπόθεση γι’ αυτό είναι η αναγνώριση των αξιών της διαχείρισης της γνώσης, που είναι η έλλειψη προκαταλήψεων, η κοινοποίηση της γνώσης, η εμπιστοσύνη, η κοινή εργασία και η μάθηση. Με τον τρόπο αυτό η γνώση εμπλουτίζει τα άτομα που τη μοιράζονται και αυτά με τη σειρά

³⁰⁸ Βλ. Havens και Knapp (1999), επίσης στην Broadbent (1998) που αναγνωρίζει τέσσερα βήματα για την αρχή της διαχείρισης της γνώσης.

³⁰⁹ Βλ. Quelin (1998) και Roos (1998) που αποδελτιώνονται στη Webb (1998), σ. 6 και 7, επίσης Jantz (2001) και Blom (1999), σ. 4, όπου αναφέρει μεταξύ άλλων ότι η γνώση και η πληροφορία είναι δύναμη, ενώ ο Carayannis (2000) και ο Beijerse (1999) αναφέρουν τα τέσσερα στάδια της ανάπτυξης της οικονομίας της βασισμένης στη γνώση.

³¹⁰ Βλ. και Hayek (1945) που υποστηρίζει ότι το οικονομικό πρόβλημα της κοινωνίας δεν είναι απλώς ένα πρόβλημα κατανομής δεδομένων πηγών, αλλά μάλλον πρόβλημα διασφάλισης της βέλτιστης χρήσης των γνωστών σε κάθε μέλος της κοινωνίας πηγών, ένα πρόβλημα χρησιμοποίησης της γνώσης που δε δίνεται στον καθένα στην ολόκλητά του. Βλ. επίσης οι Warkentin κ.α. (2001), σ. 154.

³¹¹ Ο Sullivan (1999) αναφέρει ως εξωτερικό περιβάλλον «τις μακροοικονομικές, νομοθετικές, ρυθμιστικές, τεχνολογικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν το περιβάλλον του οργανισμού, ενώ οι Holsapple και Joshi (2000a) διακρίνουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση της γνώσης, εντός του οργανισμού, σε διοικητικούς, πηγών και περιβαλλοντικούς.

³¹² Βλ. Drucker (1996), σ. 64, επίσης Quintas (2001) και Atkins (1997).

³¹³ Βλ. Nelke (1999), σ. 51, που αναφέρει τις ενέργειες για την εγκαθίδρυση της διαδικασίας της διαχείρισης της γνώσης και Beijerse (1999) που εμφανίζει τα θέματα με τα οποία πρέπει να ασχοληθούν οι οργανισμοί και καλλιεργούν τη διαχείριση της γνώσης.

τους προάγουν την ίδια τη γνώση. Διότι με τη συμβολή των άλλων η γνώση αυξάνει και πολλαπλασιάζεται³¹⁴.

Ως άλλη ειδική βιβλιοθήκη, το κέντρο διαχείρισης της γνώσης γίνεται το κέντρο του οργανισμού, αφού παρέχει επίκαιρα, κατάλληλα και πολύτιμα δεδομένα που δίνουν στον οργανισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ικανότητα να ανταποκρίνεται με το σωστό τρόπο στις αλλαγές, στις συνθήκες της αγοράς, στις πολιτισμικές κατευθύνσεις του οργανισμού και της ευρύτερης κοινωνίας³¹⁵. Τούτο πρακτικά σημαίνει ότι εκτιμάται κατ' αρχήν η γνώση και η απόκτησή της, άρα ανατιμάται η έρευνα³¹⁶ και ο ρόλος του ερευνητή³¹⁷, ενώ αποτιμάται η αξία που η γνώση και η πληροφόρηση προσθέτει στις επαγγελματικές διαδικασίες. Τούτο ισχύει, παρ' όλο που η δημιουργία της πληροφορίας είναι συχνά προϊόν των λειτουργικών διαδικασιών και τα αποτελέσματα μπορεί να μην αναγνωρίζονται ως «πληροφορία» ή «γνώση»³¹⁸.

Οι διαδικασίες της διαχείρισης της γνώσης ακολουθούν μια σειρά σταδίων που αντιστοιχούν στις λειτουργίες των βιβλιοθηκών³¹⁹. Πράγματι, τα στάδια της διαχείρισης της γνώσης παραπέμπουν τόσο στις υπηρεσίες πληροφόρησης³²⁰

³¹⁴ Βλ. Abell και Oxebrow (2001), σ. 57 για τη κοινοποίηση της γνώσης και σ. 38 για τα αναμενόμενα αποτελέσματα των προγραμμάτων της διαχείρισης της γνώσης. Για τα οφέλη από τη διαχείριση της γνώσης βλ. και Warkentin κ.α. (2001), σ. 151 και στον Beijerse (1999) για τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης της γνώσης που εν μέρει συμπίπτουν με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

³¹⁵ Βλ. και Hyams (1996) σ. 32.

³¹⁶ Βλ. Vassallo (1999), σ. 238 και στους Holsapple και Joshi (2000a).

³¹⁷ Βλ. επίσης στους Pemberton και Pack (1999) που αναφέρουν για την περίπτωση της βιβλιοθήκης της Hewlett-Packard «Εγκαταστήσαμε ένα πρόγραμμα μέσα στη βιβλιοθήκη βασισμένο στην ιδέα «κάνω έρευνα πάνω στην έρευνα.»

³¹⁸ Βλ. και στους Abell και Oxebrow (2001), σ. 101 που καταγράφουν σε πίνακα τους ρόλους και τις λειτουργίες της διαχείρισης της γνώσης, από τον οποίο φαίνεται ο πρωταγωνιστικός ρόλος των βιβλιοθηκονόμων. Βλ. επίσης και Morris (2001) που αναφέρεται στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Loughborough πάνω στη διαχείριση της γνώσης το οποίο καταρτίστηκε μετά από μελέτη της αγοράς εργασίας και της ζήτησης και το οποίο περιέχει μαθήματα που έχουν εισαχθεί σε προγράμματα σπουδών σχολών βιβλιοθηκονομίας στο εξωτερικό, μεταξύ των οποίων δεξιότητες στην διαχείριση του περιεχόμενου, διαχείριση καινοτομίας, τεχνικές του μάνατζμεντ, διαχείριση της γνώσης κ.α.

³¹⁹ Οι Abell και Oxebrow (2001) στις σ. 136- 140, αναπτύσσουν με μεγάλη λεπτομέρεια τα στάδια. Πρβλ. με Hauer (1999) όπου παρατίθενται επιγραμματικά οι εργασίες των βιβλιοθηκών που αντιστοιχούν στη διαχείριση της γνώσης. Επίσης ο Sreenivasulu (2000) στις σ. 13-15 αναλύει τους ρόλους του βιβλιοθηκονόμου, του ειδικού στις ψηφιακές βιβλιοθήκες που ομοιάζουν με αυτούς του διαχειριστή της γνώσης. Η Broadbent (1998), σ. 30 αναφέρει ενδεικτικές ενέργειες που αντιστοιχούν στα στάδια των βιβλιοθηκών, το ίδιο οι περιγραφές του Vassallo (1999), σ. 236 και της Stratigos (2001), σ. 65 και 66.

³²⁰ Η Atkins (1997) περιγράφει προσωποποιημένα ατομικά και οργανωσιακά εργαλεία ικανά να ενοποιούν τεκμήρια, να αναζητούν αρχεία και να φιλτράρουν δεδομένα, ενώ ο Nelke (1999), σ. 51 εντοπίζει τις πρόσθετες πράξεις που πρέπει να αναλαμβάνονται για την εξωτερική πληροφόρηση.

και τεκμηρίωσης³²¹ των βιβλιοθηκών και στην πληροφοριακή παιδεία³²², όσο και στην τεχνική επεξεργασία υλικού, δηλαδή στην καταλογογράφηση, τη θεματική ανάλυση³²³, την παραγωγή περιλήψεων³²⁴ και ευρετηρίων³²⁵.

Η διαχείριση της γνώσης έχει πολλά να συμβάλει στην εξέλιξη και αποτελεσματικότητα των βιβλιοθηκών και των συνεργασιών τους. Οι βιβλιοθήκες έχουν αναλάβει προγράμματα που εκπονούν συνεργατικά, όπως κοινή πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης, όπου επιτυγχάνουν μειωμένες τιμές, κοινή ανάπτυξη της συλλογής ή των υπηρεσιών πληροφόρησης, κοινή εκπαιδευτική πολιτική για το προσωπικό τους και τους αναγνώστες κ.α. Αν πρόκειται οι βιβλιοθήκες να επιδιώξουν την ανταγωνιστικότητα και να συμβάλουν στην υπεροχή τους, αλλά και των οργανισμών, στους οποίους ανήκουν, θα πρέπει να αναπτύξουν την αποτελεσματικότητα, με μείωση του κόστους. Χρειάζεται επίσης να επιδιώξουν τη συνεργασία και την κοινή οργάνωση, τόσο με άλλες βιβλιοθήκες, για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, την εξέλιξη και τη βελτίωση των υπαρχουσών, όσο και με τους παράγοντες του οργανισμού που καθορίζουν την οργανωσιακή του κουλτούρα³²⁶.

Ένας οργανισμός μόνος του που διαθέτει σημαντική στρατηγική γνώση, ίσως να μη δύναται να μετατρέψει σε ρητή τη γνώση του ή ακόμη να αναγνωρίσει

³²¹ Βλ. Nelke (1999), σ. 50 και παράβαλλε με τις επιστημόνες του Lucier (1993) σε υποσημείωση παραπάνω για επίσημες και ανεπίσημες πηγές, για το έργο των βιβλιοθηκονόμων στο σύγχρονο περιβάλλον που ουσιαστικά αντιστοιχεί με αυτό της διαχείρισης της γνώσης. Ενώ από τους στόχους της Διαχείρισης της γνώσης, κατά την Jussilainen (2001), σ. 3, αναδεικνύονται επίσης οι ταυτίσεις της με τις βιβλιοθήκες.

³²² Πρβλ. Larsen (1988), σ. 174. Βλ. Webb (1998), σ. 18, Koenig (2001) και Barker (1994), που αναγνωρίζει επτά βασικούς ρόλους τους οποίους εκπληρώνουν σήμερα οι βιβλιοθηκονόμοι: γνώση διατήρησης και οργάνωσης του αρχειακού υλικού, διατήρηση και υποστήριξη του πολιτισμού, διάχυση της γνώσης, αναζήτηση της πληροφορίας, εκπαίδευση, κοινωνική αλληλεπίδραση.

³²³ Πρβλ. με Todd (2000) σε υποσημείωση ανωτέρω που παραθέτει τις πρακτικές των βιβλιοθηκονόμων κατά τους διακριτούς σημερινούς τους ρόλους. Επίσης με το έργο της επιλεκτικής διάδοσης της πληροφορίας καθώς και της τρέχουσας ενημέρωσης των χρηστών. Κατά τον Vassallo (1999), σ. 235 η διαχείριση της γνώσης βρίσκει όλο και περισσότερο πρόσφορο έδαφος στη βιβλιοθήκη, αφού ο πολλαπλασιασμός των ηλεκτρονικών πηγών εντείνει την ήδη υπάρχουσα ανάγκη για βελτιωμένη διαχείριση της γνώσης.

³²⁴ Βλ. Gristock και Mansell (1998).

³²⁵ Βλ. στους Lin και Chan (1999), σ. 155, που αναφέρουν την Ταξινόμηση ως συνώνυμη της Οργάνωσης της γνώσης.

³²⁶ Βλ. και στους Reneker και Buntzen (2000), σ. 396 που θέτουν τους κεντρικούς στόχους της διαχείρισης της γνώσης και εκεί φαίνονται οι λειτουργίες και τα αποτελέσματα της. Βλ. επίσης τη γνώμη του Mackenzie Owen (1999), σ. 8, για το στόχο της διαχείρισης της γνώσης που είναι η μείωση του κόστους, η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και η βελτίωση της στρατηγικής θέσης του οργανισμού.

ότι κατέχει τέτοια γνώση³²⁷. Αν όμως οι οργανισμοί, άρα και οι βιβλιοθήκες, αναπτύξουν ένα κοινό σύστημα διαχείρισης της γνώσης που να εντοπίζει και να μετατρέπει άρρητη γνώση σε ρητή, τότε αυτή η γνώση μπορεί να μεταφερθεί μεταξύ τους αμέσως. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα δίκτυο γνώσης και με τη χρήση της τεχνολογίας, ηλεκτρονικό, με σκοπό την ανανέωση των ιδεών, την παραγωγή καινοτομίας, την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, την ανακάλυψη ταλέντων, τη μείωση του κόστους και πάνω από όλα την ανάπτυξη του benchmarking³²⁸. Τούτο βεβαίως δημιουργεί ένα εξωτερικό ανθρώπινο ηλεκτρονικό δίκτυο, τα μέλη του οποίου αλληλεξαρτώνται συνειδητά. Οι βιβλιοθήκες, κατά τη γνώμη μας, έχουν πολλά θέματα να συμπεριλάβουν σε ένα εξωτερικό ανθρώπινο ηλεκτρονικό δίκτυο, είτε αμιγώς οργανωτικά, είτε βιβλιοθηκονομικά. Τέτοια θέματα οργάνωσης είναι άπειρα στις βιβλιοθήκες, ενδεικτικά αναφέρω τρία βιβλιοθηκονομικά:

- ✓ Πολιτική καταλογογράφησης, ερμηνεία των Αγγλοαμερικανικών κανόνων, για την επίτευξη της ομοιομορφίας.
- ✓ Πολιτική MARC, UNIMARC και MARC21, τα πεδία που χρησιμοποιούνται, η πληροφόρηση που αντιστοιχεί σε κάθε πεδίο, το επίπεδο περιγραφής κ.α.
- ✓ Θέματα τυποποίησης.

Επίσης, στις λίστες συζήτησης τίθενται καθημερινά διάφορα θέματα ρουτίνας από συναδέλφους που ζητούν γνώμες, ιδέες, συνήθειες. Πρόκειται για οργανωτικά θέματα που δεν είναι τόσο κεντρικά για να οδηγήσουν σε ορθές πρακτικές ή σε γενικευμένο κανόνα, που αν και μοιάζουν ασήμαντα, η ύπαρξή τους όμως επιφέρει δυσλειτουργίες στην καθημερινότητα. Η ανταλλαγή απόψεων και η καταγραφή της εμπειρίας βελτιώνει τη πρακτική εκάστου, ενώ δίνει έτοιμες εναλλακτικές λύσεις για όσους αντιμετωπίσουν στο μέλλον το ίδιο θέμα. Η χρησιμότητα των πρακτικών αυτών έγκειται στη δυνατότητα

³²⁷ Βλ. Lim και Klobas (2000), σ. 421, Blom (1999) σ. 5, στους Reneker και Buntzen (2000) και στους Havens και Knapp (1999) σ. 6.

³²⁸ Βλ. Szeto (2000), σ. 154 και Warkentin κ.α. (2001), σ. 153.

διατήρησης του περιεχομένου τους στο χρόνο, με μεταδεδομένα, ώστε να είναι προσβάσιμα σε κάθε περίπτωση. Τέτοια παραδείγματα είναι:

- ✓ Η λειτουργικότητα των συστημάτων των βιβλιοθηκών από την άποψη των χρηστών. Τα κριτήρια των χρηστών για τα λειτουργικά συστήματα κατά περίπτωση/ είδος βιβλιοθήκης/ περιοχή/ κατηγορία χρήστη.
- ✓ Οι προκαταρκτικές- προπαρασκευαστικές ενέργειες για τη δημιουργία μιας υπηρεσίας.
- ✓ Στατιστικά στοιχεία συντήρησης, επισκευής, τεχνικής υποστήριξης, ανανέωσης του εξοπλισμού μιας βιβλιοθήκης και η πολιτική της κάθε μιας στον τομέα αυτόν.
- ✓ Η αντιμετώπιση κάποιων συμπεριφορών των αναγνωστών (θόρυβος, κινητά τηλέφωνα, αντικοινωνική στάση).
- ✓ Εργονομικές ελλείψεις ή δυσλειτουργίες σχετικά με τη ροή εργασίας (θέσεις εργασίας, εργαλεία, συσκευές για αριστερόχειρες κ.α.).
- ✓ Χωροταξικές συνήθειες που καθορίζονται από τη φύση των υπηρεσιών.

Μια άλλη κατηγορία τέτοιων θεμάτων είναι οι πληροφοριακές πηγές σε κάποιο θέμα που τυχαία εντοπίζονται από τον βιβλιοθηκονόμο και χρειάζεται να διατηρηθούν και να αποθηκευτούν για πρώτη χρήση στο μέλλον. Σήμερα, με τα αποθετήρια και τις πύλες πληροφόρησης, είναι συχνό το φαινόμενο της αναπάντεχης ανακάλυψης μιας πηγής πληροφόρησης. Τέτοιες πηγές πληροφόρησης μπορεί να είναι:

- ✓ Μια ζώσα πηγή, οι προσωπικές επαφές εκάστου.
- ✓ Πληροφόρηση πάνω σε ένα θέμα που εντοπίζεται τυχαία.
- ✓ Αδημοσίευτες πληροφορίες.
- ✓ Πληροφόρηση για ένα θέμα σε άλλη θεματική πηγή, στην οποία το θέμα αυτό είναι δευτερεύον ή υποστηρικτικό του κύριου.

Είναι ευνόητη η χρησιμότητα της συγκέντρωσης, οργάνωσης και προσφοράς στο σύνολο, τέτοιας πληροφόρησης που επιτυγχάνεται με τη συνεργατική προσπάθεια. Η ομαδική εργασία και συνεργασία, με προϋπόθεση την ελεύθερη έκφραση των συμμετεχόντων και την ανάληψη ευθυνών από αυτούς, παράγει αποτελέσματα. Οι άνθρωποι στις ομαδικές δραστηριότητες δεν αποδίδουν μόνο το άθροισμα των νοητικών και εμπειρικών τους ικανοτήτων, αλλά το γινόμενο. Το ίδιο ισχύει και όταν πρόκειται για συνεργαζόμενους οργανισμούς. Όμως πριν, για να επιτευχθεί τούτο, χρειάζεται η κατανόηση της δομής και του τρόπου που ασκείται η οργάνωση και η διοίκηση στον οργανισμό και η κατανόηση της επικοινωνιακής κουλτούρας.³²⁹ Αυτό είναι εύκολο για το βιβλιοθηκονόμο που εργάζεται στον οργανισμό, γιατί εξορισμού ενυπάρχει στο έργο του. Το κατάλληλο περιβάλλον είναι αυτό που αξιολογεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε διαφορετικές τοποθεσίες και από διαφορετικά τμήματα, ανταμείβει την επιτυχία, επιτρέπει την αποτυχία και τη μάθηση από τα λάθη, παραδέχεται τα προβλήματα, αντιδρά γρήγορα και μοιράζεται αποτυχίες και επιτυχίες, προβλήματα και λύσεις. Η οργάνωση λοιπόν της βιβλιοθήκης παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο με τη δραστηριότητα των μελών του προσωπικού της.

Ένας καινοτόμος οργανισμός μάθησης που αξιοποιεί τη δημιουργικότητα και παράγει ή και εφαρμόζει καινοτομία και διαχειρίζεται τη γνώση που παράγει προς όφελός του, δεν απαρτίζεται οπωσδήποτε από ένα φορέα, αλλά μπορεί να είναι μια οργάνωση, ως αποτέλεσμα συνεργασιών και κοινοπραξιών, είναι ένας ιδεατός οργανισμός που στοχεύει στην αξιοποίηση του πλεονεκτήματος ενός εκάστου των μελών του, για την επίτευξη της υπεροχής.

³²⁹ Βλ. Lim και Klobas (2000), σ. 429, Havens και Knapp (1999), σ. 6, Mackenzie Owen (1999), σ. 9 και Abell και Oxbrow (2001), σ. 8.

3.5. Η Ιδεατή Οργάνωση ως εργαλείο ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας.

Ο Strausak (1998)³³⁰ μεταφέροντας τον προβληματισμό και το διάλογο μεταξύ ειδικών επιστημόνων, εντοπίζει ότι υπάρχουν δύο ενδιαφέροντες ορισμοί για την ιδεατή οργάνωση. Ο πρώτος εστιάζει περισσότερο στη δομή, ενώ ο δεύτερος κυρίως στη λειτουργία: Η ιδεατή οργάνωση είναι ένα προσωρινό δίκτυο³³¹ ανεξάρτητων ινστιτούτων, εταιρειών, ειδικευμένων ανθρώπων που, μέσω της χρήσης της τεχνολογίας της πληροφόρησης και των επικοινωνιών, αυθόρμητα ενώνονται για να χρησιμοποιήσουν ένα προφανές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενοποιούνται κατακόρυφα³³², συνεισφέρουν τις ικανότητές τους και δρουν σε όλες τους τις εμφανίσεις ως μία οργανωσιακή μονάδα. Ο άλλος ορισμός διασαφηνίζει ότι η ιδεατή οργάνωση είναι μια αναγνωρίσιμη ομάδα ανθρώπων ή οργανισμών που χρησιμοποιούν περισσότερο ουσιαστικά την πληροφοριακή τεχνολογία και εκείνη των τηλεπικοινωνιών, παρά τη φυσική παρουσία, που συμπεριφέρονται και λειτουργούν μαζί στις δραστηριότητες, προκειμένου να επιτύχουν κοινούς σκοπούς³³³.

Ο ιδεατός οργανισμός είναι ο οργανισμός που συνεχώς αναπτύσσεται, επαναπροσδιορίζεται και εφευρίσκει ξανά και ξανά τον εαυτό του, που εμπεριέχει στην κουλτούρα του τη διαρκή μεταβολή³³⁴. Η ιδεατή οργάνωση είναι η οργάνωση που οροθετείται από τους τιθέμενους στόχους, που είναι ανεξάρτητοι από τα μέσα της πραγματοποίησής τους. Ο διαχωρισμός αυτός μεταξύ διανοητικής επινόησης και υλοποίησης είναι απόλυτος, υπό την έννοια ότι η επινόηση ασχολείται με ένα αφηρημένο μοντέλο της δραστηριότητας και

³³⁰ Σ. 9. βλ. επίσης στον ίδιο σ. 12.

³³¹ Βλ. στον Larsen (1999), στη σ. 20, για τον ορισμό του δικτύου, επίσης Swan κ.α. (2000) σ. 102 κ.ε. Για τους δικτυωμένους οργανισμούς βλ. ορισμούς στους Birchall και Lyons (1995), σ. 70 κ.ε., όπου αποδελτιώνουν απόψεις άλλων ερευνητών. Επίσης παρέχουν σχηματική αναπαράσταση διαφόρων τύπων δικτυακής οργάνωσης.

³³² Βλ. στον Strausak 1998), σ. 10, που διευκρινίζει την κατακόρυφη ιεραρχική δομή.

³³³ Οι Larsen and McInerney (2002), σ. 446, διευκρινίζουν τον Ιδεατό οργανισμό, ενώ ορισμούς αναφέρουν ο Holland (1998), σ. 55 κ.ε. και οι Bultje και van Wijk (1998), σ. 8 κ.ε. και Mowshowitz (1994), σ. 272. Ο τελευταίος ειδικά επικεντρώνεται στο θέμα των στόχων ιδιαίτερα.

³³⁴ Βλ. Hale και Whitlam (1997), σ. 3, επίσης Speier κ.α. (2000) σ. 62 που εντοπίζουν κάποια χαρακτηριστικά.

δεν εξαρτάται υλικά από ιδιαίτερα αποτελέσματα³³⁵. Αναγνωρίζουμε στους ορισμούς αυτούς τις βιβλιοθήκες, όχι μόνο τις ιδεατές, αλλά και τις υβριδικές, όταν αναπτύσσουν κοινές συλλογές και δανείζονται υλικό ή μια από την άλλη, ενώνονται σε διάφορες κοινοπραξίες για να επιτύχουν συλλογικές ευνοϊκές τιμές από εκδότες, στην πρόσβαση σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, όταν δημιουργούν κοινές πηγές γνώσης, ανταλλάσσουν βιβλιογραφικές εγγραφές και μεταδεδομένα, όταν οργανώνουν από κοινού προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και εξέλιξης του προσωπικού τους.

Οι βιβλιοθήκες έχουν παράδοση στη συνεργασία από τα πρώιμα χρόνια της σύγχρονης ιστορίας τους. Από την πρωτόλεια κατανεμημένη καταλογογράφηση, τους συλλογικούς καταλόγους σε μορφή βιβλίων, μέχρι τη τυποποίηση και τις κοινές καθιερώσεις ονομάτων και θεμάτων, για να φτάσουν σήμερα να αναπτύσσουν κοινές ειδικές θεματικές ψηφιακές συλλογές υλικού και πυλών πληροφόρησης³³⁶. Η οργανωσιακή γνώση και πληροφορία που οι βιβλιοθήκες κατέχουν αποκτά μια συγκεκριμένη μορφή και γίνεται ανταλλάξιμο προϊόν μεταξύ ομοειδών ή συγγενών οργανισμών, το ίδιο και η επιστημονική γνώση και πληροφορία που οι βιβλιοθήκες μοιράζονται, είτε πρόκειται για παραδοσιακές εκδόσεις ή για συνεργατικές βάσεις αποθήκευσης και διάχυσης επιστημονικής πληροφορίας. Άλλωστε, σύμφωνα με τον Bauwens (1994)³³⁷ διακρίνουμε τρεις διαφορετικούς βαθμούς ιδεατότητας στις βιβλιοθήκες, οι οποίες αντιστοιχούν σε διαφορετικά στάδια αυτοματισμού:

³³⁵ Βλ. Mowshowitz το 1994, σ. 270-1 και πρβλ. στον ίδιο (1997), σ. 374 που συμπλήρωσε την φιλοσοφία και τη διαχείριση της ιδεατής οργάνωσης.

³³⁶ Οι δε παράγοντες που οδήγησαν στον ιδεατό οργανισμό συγγενεύουν με εκείνους που οδήγησαν στις ψηφιακές βιβλιοθήκες και τις κοινοπραξίες. Ο Mowshowitz (1997) σ. 380 κ.ε. εντοπίζει τρεις Κοινωνικές και τεχνικές προελεύσεις του ιδεατού οργανισμού και οι Townsend κ.α. (2000), στη σ. 70 διερωτώνται για ποιο άραγε λόγο εμφανίστηκε η ιδεατή οργάνωση και εντοπίζουν πέντε παράγοντες.

³³⁷ Σ. 134-5. Πρβλ. με τη Montague, Eleanor (1978): Automation and the Library Administration. *Journal of Library Automation*, 11 (4) σ. 313-23, που αποδελτιώθηκε από την Congroy (1983), στη σ. 76, που εμφανίζει μια περισσότερο λειτουργική κατάταξη στις φάσεις αυτοματισμού: την Αναπτυξιακή, τη Λειτουργική (κοινά συστήματα και ηλεκτρονικά δίκτυα, ανταγωνισμός, συστήματα προμήθειας εμπορών και ευρεία συμμετοχή των βιβλιοθηκών) και την Ολοκληρωμένη (ολοκληρωμένα συστήματα που εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, συνεχής τεχνολογική καινοτομία και βελτιωμένες διαδικασίες και ικανότητες υπηρεσιών από τώρα και για το μέλλον).

- ✓ Επίπεδο 1. Ηλεκτρονική πρόσβαση (OPAC), αλλά πραγματικό υπόβαθρο βιβλιοθήκης. Τούτο ανταποκρίνεται στην πρώτη φάση αυτοματισμού των βιβλιοθηκών.
- ✓ Επίπεδο 2. Ηλεκτρονική πρόσβαση σε ιδεατές συλλογές αλλά με παράδοση πραγματικών τεκμηρίων. Τούτο το επίπεδο ισχύει μέχρι σήμερα.
- ✓ Επίπεδο 3. Ηλεκτρονική πρόσβαση σε ιδεατές συλλογές που αποτελούνται από ηλεκτρονικά τεκμήρια. Τούτο το επίπεδο κατακτά όλο και περισσότερο χώρο.

Από τους βασικούς παράγοντες της ιδεατής οργάνωσης, όπως έχουν εντοπιστεί από τους ειδικούς, αναδύονται οι συγγένειες και οι ταυτίσεις με τη λειτουργία των κοινοπραξιών, οι οποίες, αν και δεν δομήθηκαν ούτε οργανώθηκαν με γνώμονα την ιδεατή οργάνωση, εν τούτοις τη χρειάζονται για να ολοκληρώσουν τη δράση τους και να καταστούν αποτελεσματικοί με μείωση του κόστους³³⁸.

Οι οργανισμοί διατηρούν ισοτιμία μεταξύ τους³³⁹, είναι ανεξάρτητοι αλλά και αλληλεξαρτώμενοι, συνενώνονται σε ένα χαλαρό δίκτυο³⁴⁰ με προκαθορισμένες διαδικασίες³⁴¹, δεσμεύονται στον επιδιωκόμενο σκοπό και κοινοποιούν κάθε πληροφορία, γνώση, σχόλιο σε όλη την ομάδα. Η περιγραφή αυτή παραπέμπει στις κοινοπραξίες και τις συνεργασίες των Βιβλιοθηκών, όπου διεθνώς παρατηρούμε ότι περιέχουν κοινούς στόχους ή επιδιωκόμενα έργα για τους οργανισμούς – μέλη, όπως την ολοκλήρωση ενός έργου, την κοινή συνδρομή σε πηγές πληροφόρησης με ευνοϊκότερους όρους, την από κοινού, άρα αποτελεσματικότερη και συμφέρουσα διαχείριση της επιστημονικής παραγωγής των οργανισμών στους οποίους ανήκουν κα. Παρατηρούμε βιβλιοθήκες να συμμετέχουν σε περισσότερες της μιας

³³⁸ Βλ. Strausak (1998), σ. 9-10.

³³⁹ Βλ. Quinn (1992) που σκιαγραφεί τον τελείως οριζόντιο οργανισμό και στους Jagers κ.α. (1998), σ. 72-3, όπου επισημαίνεται ότι ο κάθε εταίρος σε αυτή τη συνεργατική προσπάθεια παίζει το δικό του ρόλο, συμβάλλει στη βελτίωση του τελικού προϊόντος και σχηματίζει μια σύνδεση, ανεξαρτήτου θέσεως στην λειτουργική διαδικασία της ιδεατής οργάνωσης.

³⁴⁰ Βλ. στους Warkentin κ.α.(2001), στη σ. 152, περιγράφουν τα δίκτυα.

³⁴¹ Βλ. επίσης Larsen and McInerney, 2002, σ. 447.

συνεργασίες για την υλοποίηση κάποιου στόχου, με αλληλεξάρτηση και ανεξαρτησία μαζί. Το αρχικό κίνητρο υπήρξε η οικονομική ανεπάρκεια των βιβλιοθηκών³⁴² για τη παροχή των υπηρεσιών τους και η διακινδύνευση της επιβιώσής τους. Οι συνεργασίες βιβλιοθηκών σήμερα έχουν πάρει μεγαλύτερη διάσταση, αφού παρατηρούνται σχέσεις τοπικού, περιφερειακού και διεθνούς βεληνεκούς. Μια στρατηγική είναι η αναζήτηση, εκ μέρους της βιβλιοθήκης, μιας θυγατρικής σχέσης με παρόμοιους οργανισμούς, η οποία ενδυναμώνει τη θέση της, έναντι των προμηθευτών και των υπηρεσιών που εξαρτώνται από την εξέλιξη της τεχνολογίας και του υψηλού κόστους αυτών. Συμμαχίες μεταξύ βιβλιοθηκών, ιδιαιτέρως μορφώματα τοπικών συλλογών, μπορούν να συγκροτήσουν πελώριες συλλογές πηγών, σημαντική άνεση στους χρήστες και αξιοσημείωτη ισχυροποίηση της θέσης των βιβλιοθηκών στην αγορά της πληροφορίας. Αυτές οι προσπάθειες πρέπει να επεκταθούν, αν πρόκειται οι βιβλιοθήκες να επιβιώσουν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Από την άλλη, έχει ήδη αρχίσει να εξελίσσεται και το περιεχόμενο των συνεργασιών. Η συγκρότηση της συλλογής έχει εξελιχθεί ως την κοινή στρατηγική περί την πληροφοριακή παιδεία, την κοινή συλλογή στα ακαδημαϊκά αποθετήρια και τις πύλες πληροφόρησης, ως και την κοινή εκπαίδευση του προσωπικού. Μερικά παραδείγματα αυτής της συνεργασίας για την ανταγωνιστικότητα και την υπεροχή των βιβλιοθηκών στην κοινωνία είναι: η διδασκαλία και η εξάσκηση των αναγνωστών σε ειδικά θέματα, η προετοιμασία υλικού ηλεκτρονικών μαθημάτων, είτε αυτό αφορά τη χρήση της βιβλιοθήκης και των πηγών ή ειδικά θέματα που θεραπεύουν οι οργανισμοί στους οποίους οι βιβλιοθήκες ανήκουν, η από κοινού δημιουργία και οργάνωση πηγών και υπηρεσιών πληροφόρησης, η διαρκής εκπαίδευση των βιβλιοθηκονόμων, η από κοινού ανάπτυξη, χρήση και μεταφορά τεχνολογίας και εργαλείων.

Τα χαρακτηριστικά της ιδεατής οργάνωσης εμφανίζουν εν μέρει χαρακτηριστικά των σημερινών βιβλιοθηκών και ιδιαίτερα των κοινοπραξιών,

³⁴² Βλ. Smith (1993), σ. 23, D' Andria (1994) σ. 90 και στους Strader κ.α. (1998) Σ. 3.

όμως εύκολα μπορεί να επεκτείνει και να ολοκληρώσει κανείς τη δομή των τελευταίων, ως κατωτέρω³⁴³:

1. Βασίζεται στους πελάτες και μπορεί να προσωποποιεί προϊόντα και υπηρεσίες³⁴⁴. Η εστίαση στους αναγνώστες και η εξειδικευμένη προσωποποιημένη πληροφόρηση είναι στην καθημερινότητα των πληροφοριακών τμημάτων των βιβλιοθηκών.
2. Είναι δίκτυο ανεξάρτητων οργανισμών ή ανθρώπων που συνδέονται στενά με σχετική, ιεραρχική ή χωροταξική εγγύτητα³⁴⁵, όμως έχει τη δική της ταυτότητα, παράλληλα με τις ταυτότητες εκάστου των εταίρων, που μπορούν επίσης να παραμένουν ορατές. Κάποιοι βλέπουν την ιδεατή οργάνωση ως έναν κοινό οργανισμό³⁴⁶. Το σύνολο των κοινοπραξιών των βιβλιοθηκών, όπως τις γνωρίζουμε διατηρεί μια ταυτότητα, ενώ είναι ορατές και εμφανείς οι επιμέρους οντότητες.
3. Οι περισσότεροι ιδεατοί οργανισμοί έχουν ημι-σταθερές σχέσεις και προσωρινή δομή³⁴⁷, το δε περιεχόμενό τους είναι υποσύνολο των στόχων εκάστου εκ των συμμετεχόντων οργανισμών. Τούτο πρακτικά σημαίνει ότι οι επιμέρους οργανισμοί συνεταιρίζονται με διαφορετικούς οργανισμούς, σε διαφορετικές οργανώσεις, για διαφορετικούς στόχους³⁴⁸. Φαινόμενο που παρατηρείται συχνά στις

³⁴³ Larsen and McInerney (2002), σ. 448-9. Ενώ οι Bultje και van Wijk (1998), σ. 10 κ.ε. απαριθμούν 27 τέτοια χαρακτηριστικά που έχουν συλλέξει από τη βιβλιογραφία, εκ των οποίων τα 6 χαρακτηρίζονται από πολλούς συγγραφείς ως παράγοντες κλειδιά για την ιδεατή οργάνωση. Βλ. επίσης και Travica (1998), σ. 1224-5.

³⁴⁴ Το ίδιο αναφέρουν και οι Bultje και van Wijk (1998), σ. 12. Βλ. δε και Jagers κ.α. (1998), σ. 70, στον D' Andria (1994) σ. 88.

³⁴⁵ Το ίδιο και στους Bultje και van Wijk (1998), σ. 10 και στον Strausak (1998), στη σ. 14-15.

³⁴⁶ Βλ. επίσης Bultje και van Wijk (1998) σ. 10-12 και Mowshowitz (1997), σ. 376.

³⁴⁷ Το ίδιο και στους Bultje και van Wijk (1998), σ. 11. Εδώ, ως συνακόλουθα, τα επόμενα χαρακτηριστικά: εξάρτηση από την καιροσκοπία και ως συνέπεια αυτού, οι κοινοί κίνδυνοι. Βλ. επίσης Townsend κ.α. (2000), σ. 70, Strausak (1998), σ. 10, επίσης Jagers κ.α. (1998), σ. 72, ενώ οι Strader κ.α. (1998) στη σ. 6 κ.ε., προτείνουν ένα μοντέλο κύκλου ζωής του ιδεατού οργανισμού.

³⁴⁸ Βλ. και Wilding (2002).

συνεργασίες των βιβλιοθηκών που συνάπτονται ανάλογα με το έργο που αναλαμβάνουν από κοινού³⁴⁹.

4. Η γεωγραφική διασπορά είναι η κύρια διαφορά της ιδεατής οργάνωσης από τους άλλους τύπους συνεργασιών³⁵⁰.
5. Αξιοποιεί τα στοιχεία υπεροχής κάθε οργανισμού. Καθώς οι περισσότεροι οργανισμοί, όπως είναι φυσικό, έχουν ικανότητες αλλά και αδυναμίες, η ιδέα της συγχώνευσης των ποιοτικών ικανοτήτων εκάστου, μόνο σε επιτυχή και ανταγωνιστικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει³⁵¹. Η αξιοποίηση του χαρακτηριστικού αυτού μπορεί να αποβεί ευεργετική, λόγω της οικονομικής ανεπάρκειας των βιβλιοθηκών, συγκριτικά με τις πραγματικές απαιτήσεις σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους. Αφού οι οργανισμοί συμμετέχουν με το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, και αυτό δεν μπορεί να είναι ολόκληρος ο οργανισμός, μόνον μικροί οργανισμοί ή μέρη μεγάλων μπορούν να το επιτύχουν³⁵².
6. Εξαρτάται από την καινοτομία, καθώς ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες που εμφανίζονται για ανάληψη έργου και δημιουργία μοναδικών και νέων λύσεων³⁵³. Εδώ ισχύει και το αντίστροφο, ότι και η ιδεατή οργάνωση οδηγεί στην καινοτομία.
7. Βασίζεται στην ομαδική εργασία. Οι ομάδες φέρουν εμπόδια στην ιδεατή οργάνωση, κυρίως εκείνες που στερούνται προσωπικής επαφής και επικοινωνούν μόνο με τη τεχνολογία. Τούτο όμως δεν είναι σταθερό χαρακτηριστικό και ανυπέρβλητο εμπόδιο που αναδύεται

³⁴⁹ Στους Bultje και van Wijk (1998), σ. 12, ιδεατοί οργανισμοί με μερική αλληλοκάλυψη αποστολής και άλλοι με πλήρη.

³⁵⁰ Στους Bultje και van Wijk (1998), σ. 11. Ως προϋπόθεσή του, μπορεί να θεωρηθεί η βάση στη πληροφοριακή τεχνολογία και στον Strausak (1998), σ. 15.

³⁵¹ Σύμφωνα με τους Strader κ.α. (1998), σ. 4, οι βασικές ικανότητες είναι οι δραστηριότητες που διακρίνουν έναν οργανισμό από τους ανταγωνιστικούς του. Το ίδιο και στους Bultje και van Wijk (1998), σ. 10, που χαρακτηρίζεται επίσης ως παράγοντας κλειδί. Βλ. επίσης Jagers κ.α. (1998), σ. 70-1. Οι Balint και Kourouklis (1998), στη σ. 166-7 εστιάζουν στο πόσο βασικό είναι για έναν οργανισμό, να μπορεί να εντοπίζει τις ικανότητες του και να τις συνθέτει με τις ικανότητες άλλων οργανισμών.

³⁵² Βλ. Bultje και van Wijk (1998) σ. 10-12. Οι Lepak και Snell (1998) σ. 219 κ.ε. επεξηγούν ότι οι ιδεατοί άνθρωποι πόροι από μια άποψη μπορούν να ειδικωθούν ως μια ειδική περίπτωση οργάνωσης, που προσπαθεί να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα.

³⁵³ Το ίδιο και στους Bultje και van Wijk (1998), σ. 11.

από τη φύση και τη δομή της ιδεατής οργάνωσης, άρα μέτρα πρόληψης μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτή τη δυσλειτουργία³⁵⁴.

8. Κάθε ανεξάρτητος εταίρος έχει τα δικά του συμφέροντα και τα μέρη του ιδεατού οργανισμού μπορούν να έχουν διαφορετικούς ιδιοκτήτες, άρα τόσο ο ιδεατός οργανισμός, όσο και οι εταίροι έχουν τα ιδιαίτερα συμφέροντά τους. Η αρχή αυτή είναι εξόχως ενδιαφέρουσα για τις βιβλιοθήκες σήμερα που όσο οι ανάγκες τους αυξάνουν, τόσο οι πόροι τους μειώνονται. Κοινή ηγεσία σημαίνει ότι κάθε εταίρος ελέγχει τους πόρους του, αλλά όχι αυτόματα το σύνολο των πόρων³⁵⁵.
9. Αφού η μοίρα κάθε εταίρου εξαρτάται από τη μοίρα των άλλων, δεν μπορεί παρά η ιδεατή οργάνωση να βασίζεται στην εμπιστοσύνη³⁵⁶. Οι ημισταθερές σχέσεις και οι κοινοί κίνδυνοι καθιστούν τους εταίρους ακόμη πιο εξαρτημένους, γεγονός που ενισχύεται και από την κοινοποίηση πληροφόρησης και γνώσης. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που καθορίζουν την επιτυχία της ιδεατής οργάνωσης και η κουλτούρα της αφοσίωσης και της εμπιστοσύνης οικοδομούν την ιδεατή οργάνωση³⁵⁷.
10. Η ιδεατή οργάνωση είναι ένα δίκτυο όλων των ειδών οργανωσιακών δομών, άρα είναι δύσκολο να καταστρωθεί ένα οργανωσιακό σχέδιο. Η ιδεατή οργάνωση δεν προϋποθέτει κανενός ιδιαίτερου τύπου οργάνωση. Παραβάλλεται με ένα κύτταρο ή μετά-οργανισμό ή κάποιο είδος ομπρέλας οργανισμών³⁵⁸.
11. Η εξάρτηση μεταξύ εταίρων οδηγεί σε ίσες σχέσεις μεταξύ τους. Η νοοτροπία του ελέγχου αντικαθίσταται από τη νοοτροπία της

³⁵⁴ βλ. και Skyrme (1998c), στη παρούσα, περί 25 αρχών πρακτικής της ιδεατής οργάνωσης.

³⁵⁵ Βλ. Bultje και van Wijk (1998) σ. 10-12 και Mowshowitz (1997), σ. 376.

³⁵⁶ Στο ίδιο θέμα, τις ανθρώπινες σχέσεις και την εμπιστοσύνη, δίνουν έμφαση οι Larsen και McInerney (2002), σ. 450 και οι Jarvenpaa και Shaw (1998), σ. 35 κ.ε. ενώ ο Sieber (1998), σ. 116-7, αναφέρεται στους πέντε ρόλους της εμπιστοσύνης, η οποία λαμβάνει ιδιαίτερη σπουδαιότητα εκ δύο καταστάσεων, ότι κατά τα αρχικά στάδια της σύμπραξης οι οργανισμοί δεν έχουν κοινό παρελθόν και ότι στην συνεργασία απουσιάζει η προσωπική επαφή.

³⁵⁷ Βλ. Fritz και Manheim (1998), σ. 124 κ.ε. επίσης Lipnack και Stamps (1999), σ. 93 που αναφέρονται εκτενώς στους παράγοντες κλειδιά της ιδεατής ομάδας.

³⁵⁸ Βλ. Bultje και van Wijk (1998) σ. 10-12 και Mowshowitz (1994), σ. 272.

κοινοποίησης της γνώσης και της πληροφορίας. Επίσης παρατηρείται στην ιδεατή οργάνωση η κατά ειδικότητα ηγεσία, δηλαδή κάθε εταίρος ηγείται στον τομέα που πλεονεκτεί.

Η ιδεατή κατάσταση απαιτεί μια πολιτισμική αλλαγή στην οποία οι βιβλιοθηκονόμοι είναι ιδιαιτέρως προσαρμοσμένοι, αφού η κοινοποίηση της πληροφορίας είναι η δουλειά τους εξ ολοκλήρου. Οι βιβλιοθηκονόμοι συνέρχονται ιδεατά, επικοινωνούν, ανταλλάσσουν εμπειρία και απόψεις σε κοινά θέματα, συνεργάζονται σε διεθνές επίπεδο, ακόμη και όταν δεν έχουν συναντηθεί προσωπικά. Οι λίστες συζήτησης που λειτουργούν στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έχουν συνδέσει τους βιβλιοθηκονόμους διαφορετικών πολιτισμών και κατάρτισης, σε άτυπα δίκτυα, τα οποία επιλύουν κυρίως οργανωτικά προβλήματα.

Αν και δεν έχουν ρητώς κατανοηθεί ως τέτοια, τα ανθρώπινα δίκτυα υπάρχουν σε κάθε βιβλιοθήκη μεταξύ ατόμων ή ομάδων και επηρεάζουν το προσωπικό στη διαμόρφωση γνώμης και στη λήψη αποφάσεων, για μια ποικιλία θεμάτων³⁵⁹. Τα ανθρώπινα δίκτυα είναι παμπάλαια συνήθεια στις βιβλιοθήκες για την επίτευξη κοινών στόχων, ενώ οι βιβλιοθηκονόμοι μεμονωμένα, χρησιμοποιούν στρατηγικές αναζήτησης για να αντλήσουν τις δικές τους προσωπικές επαφές μέσω του Διαδικτύου. Αυτού του είδους οι επαφές οικοδομούνται εσκεμμένα για την επίτευξη της ατομικής αποτελεσματικότητας και την αντιμετώπιση της καθημερινότητας³⁶⁰. Ο χώρος εργασίας, άρα και οι βιβλιοθήκες επίσης, είναι μέρος της κοινωνικής δομής και λειτουργίας, ενώ η ικανότητα ανταλλαγής της πληροφορίας και της γνώσης γρήγορα αλλάζει τη δομή και την ιεραρχία της ισχύος στους οργανισμούς, ιδιωτικούς ή δημόσιους. Τώρα, οι εργαζόμενοι κάθε επιπέδου είναι πλέον ικανοί να διαχέουν πληροφορία ηλεκτρονικά, χωρίς να πρέπει να ακολουθήσουν τα ιεραρχικά

³⁵⁹ Βλ. Conroy (1983), σ. 77. Ο Skyrme (1998c) σ. 30 -1κ.ε. τονίζει το κλειδί της λειτουργίας και επιτυχίας της ιδεατής οργάνωσης, που είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

³⁶⁰ Ο Skyrme (1998c) σ. 31 κ.ε. προτείνει εικοσιπέντε δοκιμασμένες και επαληθευμένες πρακτικές. Έχει ίσως ειδικό βάρος εδώ να σημειωθεί ότι οι μισές εξ αυτών αφορούν άμεσα τον ανθρώπινο παράγοντα είτε ως άτομα είτε ως μέλη ομάδας. Ο Townsend κ.α. (2000), σελ 79 επισημαίνει τα εμπόδια, την αντίσταση στις αλλαγές, την τεχνοφοβία κ.α Για τις ομάδες βλ. επίσης Jarvenpaa και Shaw (1998) σ. 35 κ.ε., Butcher (1997) σ. 223-4 και στους Hale και Whitlam (1997), σ. 98.

κανάλια. Αν η ιδεατή οργάνωση θεωρείται ως ένας κεντρικός σχεδιασμός και συντονισμένη δράση, είναι αναγκαία και μια νοοτροπία που υποστηρίζει και δένει τους συμβαλλομένους, ενώ συγχρόνως μειώνει τη δυναμική των συγκρούσεων. Πριν αναπτυχθεί αυτού του είδους η νοοτροπία, αρκετοί, κατάλληλοι για το στόχο αυτό, ανθρώπινοι πόροι πρέπει να συγκεντρωθούν που θα εκπαιδευθούν σύμφωνα με τα σύγχρονα συστήματα κινήτρων και ανταμοιβών. Περαιτέρω, πρέπει να λειτουργήσουν οι συνθήκες για την οικοδόμηση ενός υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων. Η νοοτροπία μπορεί εν δυνάμει να υποστηρίξει όλες τις άλλες διαστάσεις της ιδεατής οργάνωσης³⁶¹.

Αναφέραμε και παραπάνω ότι η δράση των βιβλιοθηκών δεν είναι οργανωμένη με τους κανόνες της ιδεατής οργάνωσης, αν και διευκολύνεται από την τεχνολογία των υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών. Πρόκειται όμως για δυναμικές μορφές δράσης και ημισταθερές εξελικτικές συνεργασίες³⁶² που βρίσκονται ήδη στην καθημερινότητα των βιβλιοθηκών, ανεξάρτητα αν αυτές αποκομίζουν όλα τα οφέλη που θα μπορούσαν. Ένα παράδειγμα είναι το τμήμα πληροφόρησης, που από μεσολαβητής έχει ήδη μεταβληθεί σε σύμβουλο, καθοδηγητή και προαγωγό νέων υπηρεσιών. Η μεταβολή αυτή, στην εξελικτική της μορφή, ορίζει το τμήμα ως τον τοπικό επιχειρησιακό παράγοντα, που η υπευθυνότητά του μπορεί να εκτείνεται ως τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές και την οργάνωση των υπηρεσιών στον οργανισμό³⁶³. Οι συνεργασίες βεβαίως επιδρούν στην οργάνωση και διοίκηση των βιβλιοθηκών. Ίσως η πιο σημαντική επίδραση των συνεργασιών είναι η απώλεια του ελέγχου. Η συνεργασία εμπλέκει οργανισμούς με διαφορετική αποστολή και προτεραιότητες, προκειμένου δε να συνεργαστούν αυτοί, είναι απαραίτητο το δούναι και λαβείν. Τούτο σημαίνει ότι το τελικό

³⁶¹ Βλ. επίσης στους Kayworth και Leidner (2000), στη σ. 14 που εστιάζει στη διαφορετική νοοτροπία και κουλτούρα των μελών των ομάδων, ως πρόσθετο κριτήριο επιλογής.

³⁶² Βλ. Larsen (1999), σ. 26-9, που περιγράφει τα είδη δικτύων και συνεργασιών μεταξύ οργανισμών. Επιγραμματικά μεταφέρουμε κάποια από αυτά: 1. οργανισμός όμιλος, 2. Κοινοπραξία, 3. κοινή επιχείρηση, 4. δικτυακή οργάνωση, 5. Δορυφορική οργάνωση, 6. Αυτοσχέδια οργάνωση, 7. Στρατηγική συμμαχία, 8. Ιδεατή οργάνωση.

³⁶³ Smith (1993) σ. 23.

έργο θα είναι αποτέλεσμα κοινών αποφάσεων. Οργανισμοί με διαφορετική κουλτούρα, ιστορία και στόχους μπορεί να δυσκολευτούν να συμφωνήσουν επί των δραστηριοτήτων τους. Οι βιβλιοθήκες συνήθως είναι μέλη πολλών συνεργασιών, ακόμη και σε αλληλοσυγκρουόμενες και ανταγωνιστικές κοινοπραξίες. Οι επίσημες συμφωνίες συνεργασίας και η δέσμευση των πόρων μειώνει την ευελιξία της διοίκησης. Αν πράγματι κάποιος έχει δεσμευτεί σε μια πολυετή συνεργασία, τότε οι δεσμευμένοι πόροι δεν είναι διαθέσιμοι για άλλες προτεραιότητες που μπορεί να εμφανιστούν στο μεταξύ. Οι συνθήκες ανωτέρω αποδεικνύουν ότι οι βιβλιοθήκες είναι έτοιμες να προχωρήσουν στην ιδεατή οργάνωση και να αξιοποιήσουν κάποια από τις μορφές της, για να επιτύχουν τα μέγιστα οφέλη σε υπηρεσίες προς τους χρήστες, με τους λιγιστούς πόρους που διαθέτουν. Δεδομένης της αρχής της ιδεατής οργάνωσης που στηρίζεται στο πλεονέκτημα του κάθε οργανισμού και δεδομένου του γεγονότος ότι δεν υπάρχουν τέλειοι οργανισμοί, η ιδεατή οργάνωση δύναται να συμβάλλει και στην οργανωτική δομή και λειτουργία των βιβλιοθηκών, των κοινοπραξιών και των άλλων συνεργασιών, προκειμένου να επιτευχθεί το αμοιβαίο όφελος και κέρδος. Είναι αναγκαίο άλλωστε, ο βιβλιοθηκονόμος να συνδέεται περισσότερο με τους άλλους, πέραν της κοινοποίησης των πηγών, για το αμοιβαίο ενδιαφέρον ανάπτυξης της πληροφοριακής γραμματείας και της πληροφόρησης. Τα πανεπιστήμια και οι βιβλιοθήκες τους δεν μπορούν να αναπτύξουν τη δυναμική τους πλήρως, αν ευρίσκονται σε απομόνωση από τους άλλους, για παράδειγμα από τις δημοτικές ή/ και σχολικές βιβλιοθήκες³⁶⁴.

3.6. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Οργάνωση της Εργασίας σε Ομάδες.

Όπως φάνηκε από τα ανωτέρω, παράγοντας κλειδί στην οργάνωση και διοίκηση των οργανισμών του παρόντος και του μέλλοντος που η κύρια απαίτησή τους είναι η διαρκής μεταβολή, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και τα ανθρώπινα δίκτυα. Η οργάνωση και διοίκηση σήμερα αναφέρεται ως η λειτουργία και η δημιουργικότητα των ανθρώπων³⁶⁵ που έχουν εμπλακεί στο

³⁶⁴ Βλ. στον Bundy (2003).

³⁶⁵ Βλ. Beijerse (1999).

παρελθόν και το παρόν ενός οργανισμού και που αποδεχόμενοι ή απορρίπτοντας τις πρωτοβουλίες για τη μεταβολή, επηρεάζουν το μέλλον του. Για τις βιβλιοθήκες μάλιστα σήμερα, όπως φάνηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, η οργάνωση της εργασίας σε ομάδες είναι επιτακτική, λόγω της πολυπλοκότητας του έργου τους και της πληθώρας των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την επιτυχή έκβαση του τελευταίου.

Για να είναι ένας οργανισμός ευέλικτος και δεκτικός στην καινοτομία, η δομή του, η διοίκηση και το προσωπικό πρέπει να είναι προσαρμοστικοί και αποκριτικοί. Επίσης, η διοίκηση χρειάζεται να αξιοποιήσει το προσωπικό και να διευκολύνει την σύνθεση του: σύνθεση γνώσεων και ειδικοτήτων, κλίσεων και ενδιαφερόντων, κουλτούρας και αισθητικής. Αφού οι άνθρωποι θα υλοποιήσουν τις αλλαγές, οι οργανισμοί πρέπει να τους υποστηρίζουν και να εμπνέουν τις αλλαγές³⁶⁶. Η εργασιακή οργάνωση που αρμόζει στις ανάγκες αυτές είναι η εργασία σε ομάδες, όρος που αποκτά ιδιαίτερο περιεχόμενο, στην περίπτωση αυτή. Δεν εξαιρείται η βιβλιοθήκη από αυτό τον κανόνα.

Οι ομάδες είναι σύνολα ανθρώπων που μοιράζονται κοινούς σκοπούς ή στόχους και αλληλεπιδρούν, αλληλεξαρτώμενοι εντός του ευρύτερου οργανωτικού περιβάλλοντος³⁶⁷. Τα μέλη των ομάδων μπορούν να λειτουργούν πέραν των οργανωτικών, χωροταξικών, χρονικών ορίων και συχνά η φύση τους είναι διαλειτουργική, αφού προέρχονται από διαφορετικούς οργανισμούς ή διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού. Τότε οι ομάδες είναι ιδεατές, έχουν μικρής συχνότητας διαπροσωπική επαφή και μπορούν να συνεργάζονται, χρησιμοποιώντας την ολοένα αυξανόμενη υπολογιστική και επικοινωνιακή τεχνολογία³⁶⁸. Επομένως, η αίσθηση της ομάδας για τον κοινό σκοπό μπορεί να γίνει το μόνο ενοποιητικό στοιχείο της. Η ομαδική οργάνωση

³⁶⁶ Βλ. Farley κ.α. (1998), για τα συναισθήματα και τις ιδιαιτερότητες των ατόμων που οι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν, επίσης στους Hatvany και Pucik (1988), σ. 521, που σημειώνουν τις στρατηγικές των Ιαπωνικών οργανισμών ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα που τον θεωρούν ως το πιο σημαντικό και επικερδές ενεργητικό. Επίσης Drucker (1996) για τους εργάτες της γνώσης και το ρόλο που παίζουν στην σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση, για το αίσθημα ασφάλειας στον Αποστόλου (2000), σ. 6-7.

³⁶⁷ Βλ. Lurey και Raisinghani (2001) και Soete (1998), σ. 29 για ορισμούς. Οι Birchall και Lyons (1995) στη σ. 138 αναφέρονται στην πολλαπλασιαστική ικανότητα των ομάδων και στην αυξητική αποτελεσματικότητα των προσπαθειών τους, ενώ οι Katzenbach και Smith (1993) ορίζουν τι δεν είναι ομάδα, εξίσου χρήσιμο στη πράξη.

³⁶⁸ Οι ομάδες αυτές συνεργάζονται με τη βοήθεια της σύγχρονης και ασύγχρονης επικοινωνιακής τεχνολογίας. Η ασύγχρονη επικοινωνία προσφέρεται περισσότερο για τις περιπτώσεις ομάδων που τα μέλη τους βρίσκονται σε διαφορετικές ζώνες ώρας και σε μεγάλες αποστάσεις. Τα μηνύματα με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι συνεδριάσεις μέσω υπολογιστών, τα συστήματα ηλεκτρονικής ομαδοποίησης συμβάλλουν στην υπερπήδηση των εμποδίων. Η βιβλιογραφία αναπτύσσει τα θέματα αυτά εκτενώς.

χαρακτηρίζεται από τη διαρκή αποστολή και τους αντικειμενικούς στόχους, αλλά στην ομαδική οργάνωση αλλάζουν τόσο τα καθήκοντα, όσο και η σπουδαιότητά τους και η μεταξύ τους αλληλουχία³⁶⁹.

Οι ομάδες είναι περισσότερο παραγωγικές από τα απλά σύνολα ανθρώπων, γιατί τα τελευταία, ακόμα και αν έχουν σαφή αντικειμενικό στόχο, αυτός είναι ατομικός και περιορισμένος, ενώ τα μέλη των ομάδων δεσμεύονται για την αποτελεσματικότητά τους, την επίλυση προβλημάτων και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Από την άλλη, στις ομάδες συνδυάζονται και λειτουργούν οι δεξιότητες και οι εμπειρίες όλων των μελών, που εξ ορισμού ξεπερνούν, ως σύνολο, το κάθε άτομο της ομάδας. Αυτή η σύνθεση ικανοτήτων και γνώσεων οδηγεί σε πολύπλευρες προκλήσεις και σύνθετα αποτελέσματα, όπως οι καινοτομίες, η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των χρηστών. Οι ομάδες άλλωστε από τη λειτουργία τους παρέχουν ευελιξία στα μέλη τους και τα καθιστούν ικανά να ανταποκρίνονται με αμεσότητα, ταχύτητα και ακρίβεια στις αλλαγές των συνθηκών, άρα των απαιτήσεων, να προσλαμβάνουν τη γνώση και τη πληροφορία, να οδηγούνται σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Οι οργάνωση της εργασίας σε ομάδες δεν είναι η μόνη μορφή συνεργασίας που αναπτύσσουν οι βιβλιοθήκες³⁷⁰, αλλά συνάπτουν συνεργασίες εντός του οργανισμού στον οποίον ανήκουν, καθώς και εντός των βιβλιοθηκών και εκτός αυτών. Σύνολα ατόμων που φέρουν εις πέρας το ανειλημμένο έργο συγκροτούνται σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, όμως λίγες αποτελούν ομάδες εργασίας, αφού οι τελευταίες έχουν ειδικά χαρακτηριστικά³⁷¹. Μερικά από αυτά είναι η κοινή αίσθηση του σκοπού, η ανοιχτή επικοινωνία και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας, η εμπιστοσύνη και η αμοιβαία δημιουργική ανατροφοδότηση, η κοινή ηγεσία, οι αποτελεσματικές

³⁶⁹ βλ. Baldwin και Migneault (1996) στη σ. 39.

³⁷⁰ Βλ. στους Katzenbach και Smith (1993) σ. 91 κ.ε. που παραθέτουν τους πέντε τύπους της συνεργασίας: Παρέα εργασίας, Ψευδό- ομάδα, Δυναμική, Πραγματική και Υψηλής επίδοσης ομάδα. Βλ. στους ίδιους (1993^α), στη σ. 113 που συγκρίνουν τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας και μιας εργασιακής «παρέας» και αναδεικνύουν τις διαφορές. Οι Buchholz και Roth (1987), σ. 15, διακρίνουν τις έννοιες των όρων “group” (παρέα) και “team” (ομάδα) ως στάδια ανάπτυξης της ομάδας και της συνεργασίας, με ειδοποιό διαφορά της ομάδας το μοίρασμα της ευθύνης και της αμοιβής. Βλ. επίσης Birchall και Lyons (1995), σ. 137, που προσθέτουν ως βασικό χαρακτηριστικό την πρόσβαση σε όλες τις αναγκαίες πηγές, επιλύουν ομαδικά τα προβλήματα και λαμβάνουν αποφάσεις. Βλ. επίσης Darso (2001) σ. 111, και Bluck (1996), σ. 1.

³⁷¹ Βλ. Herlau και Darso (1994), επίσης Bluck (1996), σ. 8, που περιγράφει τα χαρακτηριστικά των ομάδων, το ίδιο και στη Soete (1998) σ. 32 και σ. 72.

εργασιακές διαδικασίες³⁷², η αξιοποίηση των διαφορών των μελών συμπληρωματικά³⁷³, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα, η συνεχής μάθηση.

Όπως κάθε σύστημα, έτσι και το σύστημα διοίκησης σε ομάδες έχει τα πλεονεκτήματά³⁷⁴ του, όπως και μειονεκτήματα. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων για τις βιβλιοθήκες αναφέρουμε τη μεγαλύτερη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, άρα στους στόχους και τις προτεραιότητες της βιβλιοθήκης. Και αφού μέσα σε αυτή τη διαδικασία έχει γνώμη όλο το προσωπικό, έχει επίσης μεγαλύτερη επίγνωση των δυσκολιών κάθε ενδεχόμενης λύσης, άρα οι αποφάσεις δεν μπορεί παρά να είναι συναινετικές³⁷⁵ και να υποστηρίζονται από το σύνολο των μελών. Οι ομάδες έχουν μια σημαντική αυτονομία, να αποφασίζουν τις προτεραιότητές τους εντός των στόχων και η διοίκηση μια αποκεντρωτική στάση, αφού μεταβιβάζει τις ευθύνες και τα καθήκοντα, κατά το δυνατόν³⁷⁶. Μοιραία αυτό οδηγεί σε βελτίωση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού και στην παραγωγή αυξημένης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υποστήριξης. Η διαφωνία και η σύγκρουση αντιμετωπίζονται ως ενισχυτικές της δημιουργικότητας. Αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών και δέσμευση στην εκπλήρωση των καθηκόντων οδηγεί τα μέλη σε βαθμιαία αμοιβαία αυξανόμενη ικανοποίηση, από το αίσθημα του ανήκειν και την ομάδα σε καλύτερη συνολική επίδοση, άρα και τη βιβλιοθήκη. Έτσι, η εργασία σε μια αποτελεσματική ομάδα, φέρνει

³⁷² Βλ. επίσης στους Govindarajan και Gupta (2001), σ. 65 και 66 που δίνουν μεγάλη έμφαση στο καταστατικό, τη σύνθεση και τις διαδικασίες των ομάδων που παραπέμπουν στις συνεργασίες και τις κοινοπραξίες των βιβλιοθηκών.

³⁷³ Βλ. Darso (2001), σ. 114 που αναπτύσσει την σπουδαιότητα της διαφορετικότητας ως προς τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα πρόσωπα και τις συνδέει με την αποδοχή, τη σύγκρουση, αλλά και την προσαρμογή.

³⁷⁴ Βλ. Bluck (1996) σ. 3-4 και πρβλ. με τον Lubans (1998) που ορίζει την υψηλής αποδοτικότητας ομάδα, τον Tamproe (1993) που στις σ. 187-88 καταγράφει τις οκτώ απαιτήσεις των αποτελεσματικών εργασιακών περιβαλλόντων, που καθιστούν το προσωπικό ικανό να επιδίεται στην εργασία του και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν τη βάση για την ανάπτυξη του ιδεώδους περιβάλλοντος εργασίας. Βλ. επίσης Rowley (1997), σ. 88, Baldwin και Migneault (1996), σ. 19 και σ. 5 για τα θετικά αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας.

³⁷⁵ Βλ. επίσης Jha κ.α. (2003), σ. 380 που αναπτύσσουντας μια τεχνική εξάσκησης εργαζομένων στην ομαδική εργασία, περιλαμβάνει τη διαδικασία επίτευξης ομοφωνίας.

³⁷⁶ Βλ. Αποστόλου (2000), σ. 2 που περιγράφει την έννοια και το περιεχόμενο της ανάθεσης αρμοδιοτήτων. Ο ίδιος στη σ. 3 αναφέρει ότι ο όρος εμφανίστηκε πρώτη φορά το 1849.

ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη και για την ανάπτυξη ευρέος φάσματος δεξιοτήτων³⁷⁷.

Από την άλλη, δεν λείπουν τα προβλήματα³⁷⁸ και οι κίνδυνοι στη λειτουργία των ομάδων, που χρειάζονται πιθανόν διορθωτικές ενέργειες για να αντιμετωπιστούν³⁷⁹. Τέτοια προβλήματα είναι η αδυναμία να προχωρήσει το έργο τους, ισχυρά μέλη που κυριαρχούν στις συζητήσεις εις βάρος των λιγότερο δραστήριων και θαρραλέων μελών, μέλη που δεν συμμετέχουν ενεργά, υποτίμηση της συμβολής των άλλων, παράλειψη των δύσκολων θεμάτων, ώστε να αποφεύγεται η σύγκρουση³⁸⁰. Για το λόγο αυτό έχουν επινοηθεί μέθοδοι αντιμετώπισης των δυσκολιών, αλλά και τεχνικές συγκρότησης των ομάδων, όπως αυτές της καινοτόμου δημιουργικότητας που έχουν προαναφερθεί.

Το ανθρώπινο δυναμικό σήμερα είναι το ανθρώπινο ενεργητικό των οργανισμών και σαν τέτοιο, δεν είναι παραγωγικές μονάδες που μετρούν ως κόστος, αλλά κεφάλαιο που παράγει κέρδος. Και το κέρδος στην περίπτωση των βιβλιοθηκών είναι η μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα με τη μεγαλύτερη εξοικονόμηση πόρων και αξιοποίηση των υπάρχουσών πηγών. Για την επίτευξη αυτού λοιπόν, το προσωπικό της βιβλιοθήκης χρειάζεται να λειτουργεί ως ομάδα και να ακολουθεί αυστηρά τις ομαδικές αρχές, ιδιαίτερα όταν οι απαιτήσεις του κοινού σε εξυπηρέτηση είναι μεγάλες. Ως ομάδα η βιβλιοθήκη έχει διττό ρόλο, από τη μια να φέρει σε πέρας τους οργανωτικούς

³⁷⁷ Βλ. Connor (2003), σ. 341 που επικεντρώνεται στην ενεργή μαθησιακή εμπειρία που συμβαίνει κατά τη συνεργασία διαφόρων επαγγελματικών ειδικοτήτων. Τονίζει μάλιστα ότι δεν αρκεί να καταφέρει κανείς να ενοποιήσει διαφορετικών ειδικοτήτων εργαζόμενους, αλλά να τους εκπαιδεύσει να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον.

³⁷⁸ Οι Baldwin και Migneault (1996) σ. 17-8 αναφέρονται και στα μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας, τονίζοντας τον κίνδυνο της έμφασης στην ομαδική σκέψη έναντι της ατομικής, ενώ στις σ. 18-9, συνοψίζουν τις αντιδράσεις για την διοίκηση με ομάδες των βιβλιοθηκών. Ο Αποστόλου δε (2000), στη σ. 3 αναφέρεται σε ένα από τα σφάλματα της διοίκησης που θέτει σε κίνδυνο την ομαδική εργασία, τον φόβο ανάθεσης αρμοδιοτήτων που την αναγκάζει να δεσμεύεται και να παραιτείται από το δικαίωμα να ασκεί βέτο. Βλ. επίσης Katzenbach και Smith (1993) που επισημαίνουν ορισμένα αρνητικά σημάδια που διαθέτουν τα άτομα απέναντι στην δημιουργία ομάδων.

³⁷⁹ Στους Conner και Plasman (2003), σ. 9, επίσης στη Soete (1998) στη σ. 71 που παρουσιάζει δέκα συνηθισμένα προβλήματα των ομάδων και τις πιθανές λύσεις. Οι Ceserani και Greatwood (1995) στη σ. 33 περιγράφουν την αποσχιστική και απειλητική συμπεριφορά των ατόμων που υπαγορεύεται από την ανάγκη αυτοπροστασίας και ο Argyris (1991) σ. 103 εκφράζει τους φόβους του για τις τυχόν δυσλειτουργίες που παρουσιάζουν οι ομάδες.

³⁸⁰ Βλ. Bluck (1996), σ. 26 και πρβλ. με Baldwin και Migneault (1996) που στις σ. 43-44 αναφέρουν τις παγίδες και τις αδυναμίες της δομής της ομάδας.

της στόχους και από την άλλη να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες των μελών της³⁸¹. Αυτό σημαίνει πως όταν η ίδια η βιβλιοθήκη αντιμετωπίζει τον εαυτό της ως ομάδα, ενθαρρύνει τα μέλη της να συμμετέχουν όλο και πιο ενεργά στις διαδικασίες. Όταν τα μέλη του προσωπικού συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων, των προτεραιοτήτων και των αποφάσεων, τότε μπορούν βαθμιαία να καταθέτουν τις ιδέες και τις εμπειρίες τους και να πληροφορούν το κοινό σχετικά με το είδος των αλλαγών στις προσφερόμενες υπηρεσίες³⁸².

Οι ομάδες απαρτίζονται από ανθρώπους και χρειάζεται να εστιάσει πρώτα κανείς σε αυτούς, προκειμένου να επιτύχει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ομάδων³⁸³. Οι άνθρωποι στους οργανισμούς έχουν κάποιες βασικές επιθυμίες από τη δουλειά τους. Αν αυτές οι επιθυμίες εκπληρώνονται, οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα. Κάποιες από αυτές είναι η δυνατότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις³⁸⁴, η δημιουργία ευκαιριών για διαρκή μάθηση στη δουλειά³⁸⁵, ποικιλία και εναλλαγή εργασιακού αντικειμένου από καιρού εις καιρόν, αμοιβαία υποστήριξη και σεβασμός, σπουδαιότητα του έργου που επιτελούν, επιθυμητό μέλλον και προοπτική³⁸⁶.

Η οικοδόμηση των ομάδων είναι σύνθετο έργο. Χρειάζεται εκτενής εξάσκηση για τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων και μελών ομάδων. Χρειάζεται, ακόμα περισσότερο, χρόνος και πρακτική, ώστε οι ομάδες να μπορούν να αυτοδιαχειρίζονται και να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις³⁸⁷ εντός των

³⁸¹ Morris (1998), σ. 240-1.

³⁸² Βλ. στους Katzenbach και Smith (1993).

³⁸³ Βλ. Lubans (1998) σ. 144 και Lurey και Raisinghani (2001) για τη σύνδεση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία της ομάδας με την ικανοποίηση των μελών της.

³⁸⁴ Βλ. Pemberton και Pack (1999), επίσης Baldwin και Migneault (1996), σ. 53, που επισημαίνουν ότι η αποφασιστικότητα των μελών των ομάδων εκπορεύεται από τη θέλησή τους να επιλύουν προβλήματα και να έχουν αυτοπεποίθηση για να το κάνουν.

³⁸⁵ Βλ. Sweeney (1994) στη σ. 72 που αντιμετωπίζει τη διαφορετικότητα και την ανισότητα των προσόντων των μελών της ομάδας, προς όφελος των ασθενέστερων, επίσης στους Weingand (2001) που δίνει μεγάλη σημασία στην εξέλιξη του προσωπικού και τη μάθηση, στη Fowler (1998), σ. 221 που επισημαίνει τη κρίσιμότητα της μάθησης για όλες τις διαδικασίες, στον Basadur (1992) στη σ. 70 που δίνει έμφαση στην εξάσκηση.

³⁸⁶ Βλ. επίσης Baldwin και Migneault (1996), σ. 24 και στον Mumford (2000), σ. 324.

³⁸⁷ Βλ. Stoffle (1996) και Diaz και Pintozzi (1999), σ. 29 και 32, που αναγνωρίζουν ως κλειδί στην αναδιοργάνωση είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε άτομα και ομάδες, ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις, για τις οποίες έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση, γνώση και τις κατάλληλες δεξιότητες, που χρησιμοποιούν τη συλλογική σκέψη, αξιοποιούν τις διαφορετικές τους απόψεις και αναζητούν λύσεις

κατάλληλων χρονικών ορίων³⁸⁸. Αλλά γι' αυτή τη λειτουργία της ομάδας και την παραγωγή ομαδικής εργασίας, χρειάζεται τα μέλη να μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, να παρέχουν και να λαμβάνουν ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση για την υποστήριξη της ομάδας στην επιτέλεση του καθήκοντός της, να επικοινωνούν αποτελεσματικά με το εξωτερικό περιβάλλον³⁸⁹, για να αποδίδουν ποιοτικό έργο³⁹⁰. Και το σημείο αυτό είναι ευθύνη της διοίκησης και της κουλτούρας του οργανισμού.

Πολύ συχνά οι οργανισμοί, όταν σχεδιάζουν το μέλλον τους, ξεχνούν να προετοιμάσουν το προσωπικό για το μέλλον αυτό. Οι αποφασίζοντες και οι ηγέτες έχουν καθήκον να βλέπουν μπροστά και να θέτουν στόχους. Αλλά πόσα σχέδια εμπεριέχουν τους ανθρώπους που θα υλοποιήσουν τους στόχους αυτούς και πόσα σχέδια ανακοινώνονται σε κείνους που θα εφαρμόσουν τις αλλαγές³⁹¹; Οργάνωση αλλαγών σημαίνει νέοι τύποι λειτουργίας και οργάνωσης³⁹² μέσα στις υπηρεσίες, με έμφαση στην ομαδική εργασία και λιγότερο στην παραδοσιακή ιεραρχία. Η ομαδική εργασία προϋποθέτει τη συμμετοχή προσωπικού όλων των βαθμίδων στην ομάδα και μάλιστα του προσωπικού που προέρχεται από διαφορετικά τμήματα, προκειμένου να αντιμετωπίζεται κάθε θέμα ως ολότητα. Η νέα οργανωτική μορφή εξασφαλίζει άμεση πληροφόρηση, τη συναίνεση στις αλλαγές και δημιουργεί περισσότερο

που θα οδηγήσουν στα μεγαλύτερα οφέλη για τους χρήστες. Ο Τραμαντζάς (2000), αναφέρεται σε μια τεχνική διαμόρφωσης ομάδων διοίκησης.

³⁸⁸ Βλ. Evans κ.α. (1997) που αναφέρονται σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού στην ομαδική εργασία και που στη σ. 62 παριστούν το μοντέλο με τα θέματα της εξάσκησης που μεταξύ των άλλων περιλαμβάνει τα μοντέλα ανάπτυξης των ομάδων και την περιγραφή τους, τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει η ομάδα, τις δεξιότητες κάθε καθήκοντος, το προφίλ της εξάσκησης. Επίσης αναπαριστούν τις διαδικασίες, όπως έλεγχος δεξιοτήτων και εμπειρίας, συνεντεύξεις, υλοποίηση ομαδικής εργασίας.

³⁸⁹ Βλ. στους Αποστόλου και Σκιαδά (1999) και στην Euster (1990), σ. 42, την οριζόντια διάρθρωση των οργανισμών.

³⁹⁰ Βλ. Birchall και Lyons (1995) σ. 143, Baldwin και Migneault (1996), σ. 68-72 που απαριθμούν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων, τρόπους βελτίωσης της συμμετοχής στις ομάδες και τις θετικές συμπεριφορές των μελών. Οι Katzenbach και Smith (2001) επικαλούμενοι τις τεχνολογικές διευκολύνσεις, αναφέρονται στην ανάπτυξη και στη θεμελίωση των ιδεατών ομάδων. Από την άλλη, οι Govindarajan και Gupta (2001), σ. 64 και 65 αναλύουν τις αιτίες αποτυχίας των ομάδων που τα μέλη τους είναι γεωγραφικά διάσπαρτα.

³⁹¹ Βλ. στους Αποστόλου και Σκιαδάς (1999) και Baldwin και Migneault (1996).

³⁹² Η Giesecke (1994), σ. 29, επισημαίνει ότι η θεωρία των οργανισμών σήμερα περιλαμβάνει μια σειρά αναλυτικών μοντέλων που περιγράφουν τη λειτουργία των οργανισμών και είναι το ορθολογιστικό μοντέλο, το μοντέλο της πολιτικής διαπραγμάτευσης, του σκουπιδοτενεκέ, το γραφειοκρατικό και το συμμετοχικό.

πρόθυμο, δημιουργικό, θετικό προσωπικό με καινοτόμες ιδέες για την διαχείριση της αλλαγής. Αν ο οργανισμός αποδέχεται την οργάνωση αυτής της μορφής, παραχωρεί μεγαλύτερη υπευθυνότητα³⁹³ και εξουσιοδότηση, εμπνυχώνει τους υπαλλήλους, προκειμένου, τελικώς, να βρει την πραγματική του δυναμική, αλλά απαιτεί επίσης, μια σοβαρή, μακροπρόθεσμη δέσμευση για διαρκή εξάσκηση και ανάπτυξη του προσωπικού³⁹⁴. Όσο περισσότερο συμμετέχει το προσωπικό στην πληροφόρηση και στο σχεδιασμό, τόσο πιο δεκτικό γίνεται στη μεταβολή. Στενά συνδεδεμένη με την επικοινωνία και την κοινοποίηση της πληροφορίας, ως στρατηγική αντιμετώπισης της αντίστασης στη μεταβολή, είναι η συμμετοχή του προσωπικού³⁹⁵. Τούτο πρακτικά σημαίνει ότι τα μέλη του προσωπικού που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της βιβλιοθήκης³⁹⁶ αντιμετωπίζουν τα θέματα περισσότερο σφαιρικά και ολιστικά από πριν, λόγω της αλληλεπίδρασης με τα μέλη της ομάδας³⁹⁷. Και επειδή η κοινοποίηση της πληροφορίας, μεταξύ προσωπικού και διοικητικών έχει ήδη αποδειχθεί σημαντική στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, αυτή η ανταλλαγή πληροφορίας και εμπειριών, όταν επεκτείνεται και μεταξύ βιβλιοθηκών, μετατρέπει τις εμπειρίες από τα προβλήματα και τις λύσεις σε μαθήματα³⁹⁸. Τούτο σημαίνει στενότερες σχέσεις και συνεργασίες, όχι μόνο για τις κοινές πηγές, αλλά και για θέματα που αφορούν τον οργανισμό. Τέτοια κοινοποίηση εμπειριών μπορεί να διευκολύνει τους διοικητικούς να αναγνωρίσουν τις δυσκολίες της αλλαγής, τις μεγαλύτερες απαιτήσεις σε προσπάθεια και ενέργεια για την επίτευξή της, καθώς επίσης και τη διαφορετικότητα στον τρόπο εργασίας. Μην νομισθεί πάντως ότι οι παραδοσιακές λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης δεν έχουν θέση πια στην οργανωτική δομή και καταργούνται. Οι παραδοσιακές λειτουργίες

³⁹³ Βλ. επίσης Drucker (1996), σ. 143 που περιγράφει την εμπειρία του από την οργάνωση που βασίζεται στη γνώση αναλυτικά.

³⁹⁴ Βλ. στους Αποστόλου και Σκιαδάς (1999) και Katzenbach και Smith(1993) που κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου και αποκαλύπτουν τις παγίδες.

³⁹⁵ Βλ. Horenstein (1993) και Connog (1992).

³⁹⁶ Βλ. Sweeney (1994) σ. 71, για τις ομάδες οιονεί τμήματα.

³⁹⁷ Βλ. Riggs (1997) που παραδέχεται, ότι προκειμένου να μεταστραφεί μια βιβλιοθήκη σε οργανισμό μάθησης, η δέσμευση και η ευθύνη για τις διαρκείς μαθησιακές δραστηριότητες επαφίεται στο σύνολο σχεδόν του προσωπικού της και καταμερίζεται στις ευθύνες.

³⁹⁸ Βλ. Farley κ.α. (1998).

μεταφέρονται στις ομάδες εν πολλοίς, αλλά υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των ομάδων. Κάθε πρόσωπο σε κάθε βιβλιοθήκη ασκεί διοίκηση, διοικείται ή επηρεάζεται από τη διοίκηση. Οι παραδοσιακές λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης είναι το θεμέλιο κάθε προσώπου που έχει ευθύνες επίβλεψης στο εργασιακό περιβάλλον με ομάδες, είτε ανήκει στη διοίκηση ή όχι. Οι ομάδες είναι ελεύθερες να καθορίσουν πλήρως τον τρόπο που θα εκπληρωθεί η εργασία, τρόπο σχετικό προς τις ατομικές δυνατότητες και ικανότητες και συναφή προς την εστίαση στο χρήστη και την επαγγελματική συνέπεια. Εντός των ομάδων η έμφαση δίνεται στην στενή επικοινωνία, στην ελεύθερη πρόσβαση στη πληροφόρηση, στην εξάσκηση του ενός από τον άλλον και στην ευαισθησία απέναντι στις βιβλιοθήκες και στους χρήστες. Επιπροσθέτως, οι ομάδες αναμένεται να θέτουν στόχους και σκοπούς, που επιθεωρούνται από τον οργανισμό. Η ανάγκη για ανανέωση είναι σχετική προς το σύνολο και επανελέγχεται σε περιοδική βάση³⁹⁹.

Σχεδιασμός, προγραμματισμός, οργάνωση και έλεγχος ασκούνται τόσο από τις ομάδες, όσο και από τη κορυφή του οργανισμού. Στην πράξη, αυτό που συμβαίνει είναι ότι οι ομάδες, άρα οι βιβλιοθηκονόμοι και οι άλλοι επαγγελματίες που συμμετέχουν σε αυτές, μοιράζονται με τη διοίκηση τα ρίσκα και τις ευθύνες⁴⁰⁰ που στο παρελθόν ανελάμβανε η τελευταία. Όταν η ευθύνη είναι κατάλληλα σχεδιασμένη, επιτυγχάνει τόσο την ομαδική, όσο και τις ατομικές επιδόσεις.⁴⁰¹ Με την επισήμανση της ευθύνης ως πρωτεύοντος στοιχείου στην επιτυχία της ομάδας, οι οργανισμοί που έχουν δομηθεί με τον παραδοσιακό τρόπο είναι περισσότερο επιτυχείς στις σταθερές συνθήκες.⁴⁰² Στις μεταβαλλόμενες συνθήκες η ομαδική εργασία είναι αποτελεσματική στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με τις αυτοδιοικούμενες ομάδες στη βιβλιοθήκη, το προσωπικό έχει λόγους που το παρακινούν να συμμετέχει ενεργά σε αυτές, διότι αναγνωρίζεται η συμβολή εκάστου εκ των εργαζομένων στο έργο που επιτελείται, καλλιεργείται και αναγνωρίζεται η δημιουργικότητα

³⁹⁹ Βλ. Baldwin και Migneault (1996) σ. 50 κ.ε. επίσης Soete (1998) σ. 61.

⁴⁰⁰ Βλ. Sweeney (1994) σ. 71, επίσης στους Baldwin και Migneault (1996).

⁴⁰¹ Βλ. στους Herbig και Jacobs (1996) που στις σ. 69 κ.ε. υποστηρίζουν και παραδειγματίζουν από το υπόδειγμα του ιαπωνικού μοντέλου.

⁴⁰² Βλ. Johnson (1998), καθώς και τον Poon- Richards (1995) σ. 73.

και η διανοητική ικανότητα των καινοτόμων εργαζόμενων, αποπερατώνεται το έργο πιο σύντομα από πριν, αναλαμβάνονται ρίσκα και αυξάνει η παραγωγικότητα, και η παροχή υπηρεσιών προς τους χρήστες της βιβλιοθήκης.

Η συσσωρευτική συνέπεια των ωφελημάτων είναι η αυξημένη ευαισθησία στους χρήστες της βιβλιοθήκης, ως αποτέλεσμα μεγαλύτερης καινοτομίας. Αν οι βιβλιοθήκες πρόκειται να επιβιώσουν σε αυτό το ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι θεμελιώδες να γίνουν ειδικοί καινοτόμοι. Η μεταβολή κανονικά συνοδεύεται από την αντίσταση. Λίγοι είναι εκείνοι που πραγματικά αγκαλιάζουν την μεταβολή. Οι ηγέτες⁴⁰³ των βιβλιοθηκών πρέπει να πείθουν για να μεταβάλλεται η αντίσταση σε μεταβολή.

Αυτές οι μεταβλητές που προηγούνται, σχετίζονται περισσότερο με την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αυτοί οι παράγοντες συνιστούν σαφώς την αρχή μιας ευρείας γκάμας βέλτιστων πρακτικών, για να χρησιμοποιηθούν στον σχεδιασμό και την υποστήριξη αποτελεσματικών ομάδων, ανεξάρτητα αν αυτές είναι ιδεατές ή φυσικές. Στο περιβάλλον αυτό, καταλυτικό ρόλο παίζει ο ηγέτης και η διοίκηση που ασκεί, τόσο ως επικεφαλής μιας ομάδας, όσο και ως μέλος της ομάδας διοίκησης⁴⁰⁴. Ο επιτυχημένος ηγέτης ομάδας γνωρίζει πώς να βρίσκει και να συγκλίνει διαφορετικά μυαλά που αντανακλούν μια ποικιλία απόψεων και επίλυσης προβλημάτων, που διαφέρουν στις ικανότητες και στα όρια. Έτσι, ο ιδανικός ηγέτης του μέλλοντος πρέπει να μπορεί να συγκεντρώνει ένα σύνολο σκεπτόμενων ατόμων, να διευκολύνει τη συλλογική τους πνευματική εργασία⁴⁰⁵ και να μετατρέπει τη σύγκρουση σε συνεργασία⁴⁰⁶.

⁴⁰³ Ο Sweeney (1994), σ. 87, διακρίνει τη διαφορά μεταξύ ηγέτη και διοικητικού.

⁴⁰⁴ Βλ. Lurey και Raisinghani (2001), επίσης στο TFPL (1995) σ. 50, τις έξι δεξιότητες του Διευθυντή, ως προς την οργάνωση και διοίκηση. Ο Poon- Richards (1995) στη σ. 77 διακρίνει μεταξύ ηγεσίας και ηγέτη. Βλ. στην Rowley (1997) που υπογραμμίζει τα χαρακτηριστικά των διοικητικών που αναπτύσσουν καλά το προσωπικό τους και στην Soete (1998), σ. 62 που ορίζει τις δραστηριότητες του ηγέτη της ομάδας. Ο Line (1996) Σ. 35 μετά από έρευνα που έκανε μεταξύ των βιβλιοθηκονόμων, συγκέντρωσε τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να διαθέτει ο κάθε διευθυντής, τα οποία είναι άπειρα και αδύνατον να συγκεντρωθούν σε ένα άτομο. Βλ. επίσης στη Soete (1998), σ. 61 που δηλώνει το διττό ρόλο των ηγετών, στον Sweeney (1994), σ. 83-7 που αναπτύσσει αναλυτικά τις ιδιότητές τους και πρβλ. με την Webb (1998), σ. 49, που ορίζει επτά δεξιότητες για τον κεντρικό μάνατζερ στη διαχείριση της γνώσης.

⁴⁰⁵ Βλ. Lee (1994), σ. 25.

⁴⁰⁶ Lissack (1997).

Πάντως, η αποτελεσματική ομάδα έχει χαρακτηριστικά⁴⁰⁷ όπως η συμμετοχή των εργαζομένων με ενδιαφέρον και χωρίς ανία, η εστίαση στο θέμα, η αποδοχή των μελών μεταξύ τους, καθώς και των καθηκόντων της ομάδας, η αποκάλυψη και επίλυση των διαφωνιών, η αποδοχή της κριτικής και η λήψη αποφάσεων με συναίνεση, η ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων και ιδεών, η ατομική και συλλογική ανάληψη ευθύνης, ο σεβασμός της δράσης των μελών εκ μέρους του ηγέτη της ομάδας, η αδιαφορία για την εξουσία, αλλά ενδιαφέρον για την υλοποίηση του έργου, η αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών εντός της ομάδας, η ευαισθησία, η κατανόηση, η δεξιοτεχνία και η εμπιστοσύνη από όλα τα μέλη της ομάδας. Άλλωστε, οι ομάδες δεν είναι αυθύπαρκτες, αλλά ακολουθούνται διάφορες διαδικασίες για τη συγκρότησή τους που απαρτίζονται από στάδια⁴⁰⁸.

Όπως φαίνεται εδώ, η επίδοση της ομάδας σχετίζεται με τη φύση του καθήκοντος και τον περιορισμό του χρόνου, κατά τον οποίο η ομάδα θα πρέπει να το υλοποιήσει. Επίσης, το μοντέλο αυτό υπονοεί ότι οι φάσεις ισορροπίας, σταθερότητας και αναστάτωσης εναλλάσσονται και οδηγούν σε νέα σχήματα εργασίας, συνεργασίας και ανάπτυξης της ομάδας.

Συμπέρασμα

Η οργάνωση και διοίκηση δεν είναι άγνωστη στις βιβλιοθήκες. Η πολυπλοκότητα της σημερινής τους φάσης και η ταχύτητα των μεταβολών είναι που επιβάλλουν την εφαρμογή ειδικών τεχνικών και μεθόδων της οργάνωσης και διοίκησης. Οι μεταβολές αφορούν τόσο ραγδαίες εξελίξεις όσο και τις καθημερινές βελτιώσεις και μεταβολές. Ο ανταποκριτικός οργανισμός

⁴⁰⁷ Baldwin και Migneault (1996) σ. 32-33. Βλ. επίσης στον Johnson (1998) τα συμπεράσματα και τις συστάσεις.

⁴⁰⁸ Βλ. Τραμαντζάς (2000) και Baldwin και Migneault (1996), σ. 67-68 που αναφέρουν τέσσερα στάδια στην ανάπτυξη της ομάδας. Άλλοι ερευνητές αναφέρονται σε ομάδες κυκλικής ανάπτυξης, δηλαδή ομάδες δυναμικά φαινόμενα που ανταποκρίνονται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως και στις εσωτερικές μεταβολές των μελών. Ενώ οι Birchall και Lyons (1995) σ. 141. μεταφέρουν την άποψη της Gersick, C. J. G. (1988): Time and Transition in Work Teams: Towards a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 9-41 που εντοπίζει τρεις φάσεις στην ανάπτυξη των ομάδων: πρώιμο στάδιο, μετάβαση και προσαρμογή του καθήκοντος στις γραμμές που συμφωνήθηκαν κατά τη μετάβαση.

έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν ανταγωνιστικό και πρωταγωνιστικό στις εξελίξεις και στις προκλήσεις. Ο ανταποκριτικός οργανισμός αναγνωρίζει και ξέρει να διαγιγνώσκει το ασαφές περιβάλλον, τις αδυναμίες και τις δυνάμεις του περιβάλλοντος και μεταβάλλει χωρίς δυσκολία στόχους και σκοπούς, κατά τις περιστάσεις.

Ό,τι απαιτείται σήμερα είναι να θέσουν οι βιβλιοθήκες τις υπάρχουσες δομές και λειτουργίες τους στο μικροσκόπιο, ώστε να τις βελτιώσουν, να τις αλλάξουν, να τις καταργήσουν ή /και να τις επεκτείνουν, να εξασκήσουν το προσωπικό τους στην επιδίωξη και στην καθαυτή διαδικασία των μεταβολών. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η καταγραφή εργαλείων της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης, που επινοήθηκαν και εφαρμόζονται στον επιχειρηματικό τομέα και εντοπίζονται τα συμβατά στοιχεία της φυσιογνωμίας των βιβλιοθηκών και των τεχνικών αυτών. Η συμβατικότητα εγγυάται τη δυνατότητα εφαρμογής των τελευταίων στην οργάνωση και διοίκηση των βιβλιοθηκών, με στόχο την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα, χωρίς αύξηση του κόστους λειτουργίας.

Η καινοτομία είναι το προϊόν ή η διαδικασία που οδηγεί σε αλλαγή, επιτυγχάνεται με το συνεχή σχεδιασμό και ενσωματώνει στην παρούσα γνώση και μάθηση τις νέες ιδέες. Πρόκειται για μια αέναη διαδικασία που ουσιαστικά δεν σταματά ποτέ, διότι οι συνθήκες αλλάζουν, η γνώση και η εξέλιξη δεν σταματά ποτέ. Οι βιβλιοθήκες αξιοποιούν και χρησιμοποιούν την καινοτομία, κυρίως ως μεταφορά τεχνολογίας, διότι οι καινοτόμες διαδικασίες απαιτούν άλλες οργανωτικές δομές και διαδικασίες. Δεν σημαίνει όμως ότι δεν δύνανται να παράσχουν καινοτόμες διαδικασίες, είτε για να βελτιώσουν τις ρουτίνες τους ή για να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες ή για να εξοικονομήσουν χρόνο και κόστος. Η καινοτομία είναι ένας από τους παράγοντες που καθιστούν τους οργανισμούς, άρα και τις βιβλιοθήκες αποδοτικές, αποτελεσματικές, άρα και ανταγωνιστικές, μέσα στους δεδομένους, περιορισμένους, ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους που διαθέτουν. Οι υπηρεσίες, διαδικασίες, λειτουργίες των βιβλιοθηκών, περισσότερο ίσως από κάθε άλλο οργανισμό, αποτελούνται

από λεπτομερείς έντυπες και ηλεκτρονικές φάσεις και στάδια που ουδέποτε αναλύθηκαν, ούτε αξιολογήθηκαν. Προτείνεται η εφαρμογή της τεχνικής των «βέλτιστων πρακτικών» με την ανάλυση αξίας, για τις δραστηριότητες των βιβλιοθηκών και στην εξέλιξη της τεχνικής αυτής στη «Συγκριτική Τεχνική Αξιολόγησης» ή benchmarking, με τη συνεργασία περισσότερων της μιας βιβλιοθηκών, για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης εκάστης βιβλιοθήκης και των συνεργατών. Επειδή κλειδί στις εξελίξεις είναι το προσωπικό, χρειάζεται μια διαδικασία προσαρμογής του στις νέες συνθήκες και ενίσχυσής του. Προτείνεται η τεχνική της ενίσχυσης της Δημιουργικότητας, που θα βοηθήσει το προσωπικό να αξιοποιήσει τις ικανότητες του στις νέες συνθήκες και θα το εξασκήσει στη διαδικασία της διαρκούς μεταβολής. Διότι η δημιουργικότητα δεν χρησιμοποιεί μόνο τον γνωστικό ορίζοντα, αλλά επίσης το συναίσθημα, ενώ αλληλεπιδρά άμεσα με το πολιτισμικό περιβάλλον και τα στοιχεία της προσωπικότητας.

Η εξέλιξη του προσωπικού που οργανώνεται για την εξέλιξη του οργανισμού, θέτει απαραίτητη προϋπόθεση τη μεταβολή της κουλτούρας του οργανισμού, τη μεταβολή του από παραδοσιακό κατακόρυφα ιεραρχικό οργανισμό, σε οργανισμό μάθησης, δηλαδή την απόκτηση, διάδοση, κοινοποίηση, παραγωγή γνώσης. Διότι η καινοτομία είναι γνώση και η γνώση οδηγεί στην καινοτομία και αυτός είναι ο αέναος κύκλος, όπου ατομική και οργανωσιακή γνώση αλληλοσυμπληρώνονται και αναπτύσσονται. Ο οργανισμός μάθησης δηλαδή, δεν κάνει τίποτα περισσότερο από το να αξιοποιεί με συστηματικό τρόπο την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ο στόχος τίθεται από την πεποίθηση ότι η επιβίωση επιβάλλει διαρκή υπεροχή και η υπεροχή είναι ο μόνος δρόμος για την επιβίωση σε ένα δύσκολο περιβάλλον, όπως αυτό της διαρκούς μεταβολής. Αναγνωρίζουμε στις περιγραφές το περιβάλλον των σημερινών βιβλιοθηκών, στο ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον που δρουν, ανταγωνιστικό έναντι άλλων βιβλιοθηκών, αλλά και άλλων παραγόντων της διάδοσης της γνώσης. Αναγνωρίζουμε επίσης την επείγουσα επιταγή για τους βιβλιοθηκονόμους να μάθουν πώς να μαθαίνουν, άρα να προσαρμοστούν στις οργανωτικές και άλλες μεταβολές που προηγούνται και επιβάλλονται.

Η διαχείριση της γνώσης είναι εργαλείο της οργάνωσης και διοίκησης, για τη διατήρηση της υπεροχής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των συνεργαζόμενων βιβλιοθηκών, για την κατάκτηση και φύλαξη της γνώσης, για τη διαθεσιμότητά της στους ενδιαφερόμενους, για την αποτίμηση και αξιολόγησή της, για τη συμβολή της στην αλλαγή. Το περιεχόμενο του έργου της διαχείρισης της γνώσης συμπίπτει με τους ρόλους των βιβλιοθηκονόμων, αλλά και οι βιβλιοθήκες εκπονούν συνεργατικά προγράμματα διαχείρισης της γνώσης, σε διάφορους τομείς δράσης, είτε οργανωτικούς ή υπηρεσιών ή πληροφόρησης του κοινού. Η διαχείριση της γνώσης πρόκειται να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα των βιβλιοθηκών και των συνεργασιών τους, υποστηρίζοντας τη διαρκή μεταβολή, ειδικά στην ελληνική περίπτωση των περιορισμένων πόρων, της ανύπαρκτης παραγωγής καινοτομίας, της μη ανταγωνιστικής διεθνούς θέσης.

Οι τηλεπικοινωνίες διευκολύνουν την επικοινωνία ανεξάρτητων οργανισμών και τη δημιουργία ανθρωπίνων δικτύων που ενώνονται για να αξιοποιήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, προσθέτοντας τις ικανότητες, χωρίς να χάνουν την ιδιαίτερη οντότητά τους. Αυτή είναι η περιγραφή της ιδεατής οργάνωσης που παραπέμπει στις συνεργασίες των βιβλιοθηκών, στις κοινές συλλογές, στην κατανεμημένη καταλογογράφηση, στο διαδανεισμό, στις κοινές πηγές πληροφόρησης και εξυπηρέτησης του κοινού.

Η πολυπλοκότητα που εμφανίζεται στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον των βιβλιοθηκών, οι εξειδικεύσεις των θέσεων εργασίας και οι απαιτούμενες από αυτές δεξιότητες, επιβάλλουν την οργάνωση της εργασίας σε ομάδες και τη μετάβαση από την παραδοσιακή ιεραρχική δομή, στην οριζόντια. Τούτο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό των στόχων, άρα αναλαμβάνουν ευθύνες, άρα και ρίσκο, γεγονός που αναγνωρίζεται από τον οργανισμό ως προϋπόθεση για την ανάπτυξή του. Η ομαδική οργάνωση είναι μονόδρομος σήμερα για τις βιβλιοθήκες, αφού είναι η βάση όλων των τεχνικών και των εργαλείων που περιγράφησαν ανωτέρω και το κλειδί για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στο περιβάλλον των απρόβλεπτων

μεταβολών και του διαρκούς επαναπροσδιορισμού των στόχων.

4^ο Κεφάλαιο

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην

περίοδο των αλλαγών:

Διαπιστώσεις της Ελληνικής

Πραγματικότητας.

4.1. Η διαδικασία της έρευνας.

Η διαδικασία μιας επιστημονικής έρευνας περιλαμβάνει πέντε στάδια, που είναι τα εξής: Ορισμός του προβλήματος και των αντικειμενικών στόχων, κατάστρωση του σχεδίου έρευνας, συλλογή των πληροφοριών, ανάλυση των δεδομένων και παρουσίαση των συμπερασμάτων.⁴⁰⁹

A. Ορισμός του προβλήματος και των αντικειμενικών στόχων.

Η παρούσα εργασία θα ήταν ελλιπής αν δεν αναζητούσε την κρατούσα κατάσταση στις ελληνικές βιβλιοθήκες που αφορά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και το σύστημα διαχείρισής τους. Μια εκτενής και πολύπλευρη αποτίμηση των βασικών χαρακτηριστικών των ελληνικών βιβλιοθηκών έχει εκπονηθεί από τον Μπόκο (2000). Η ίδια καταγραφή εκπονείται ετησίως για τις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, από την Μονάδα Ολικής Ποιότητας του Συνδέσμου Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΠΑΒ-ΣΕΑΒ). Η παρούσα έρευνα, όμως, αναζητά την διοικητική πρακτική και το ρόλο του προσωπικού στη διοίκηση, διερευνά επίσης την εφαρμογή ή μη των σύγχρονων πρακτικών άσκησης της διοίκησης. Και τούτο διότι, προκειμένου να προσδιοριστούν οι λύσεις που θα συμβάλουν στην ενδυνάμωση των ελληνικών βιβλιοθηκών στη διαδικασία της μεταβολής, απαιτείται προηγουμένως η καταγραφή της ελληνικής πραγματικότητας, στα θέματα που η παρούσα μελέτη πραγματεύεται. Έτσι θα διαμορφωθεί μια εικόνα για τη λειτουργία των βιβλιοθηκών, καθώς επίσης και ρεαλιστικές, κατά το δυνατόν, προτάσεις.

Τα είδη ερευνών είναι τρία. Οι διερευνητικές ενδιαφέρονται να συγκεντρώσουν προκαταρκτικά στοιχεία για να δια φωτίσουν την πραγματική φύση ενός προβλήματος και να προτείνουν μερικές υποθέσεις ή νέες ιδέες. Οι περιγραφικές περιγράφουν ορισμένα μεγέθη, ενώ οι αιτιολογικές σκοπεύουν στην ανακάλυψη της σχέσης αιτίου και αιτιατού, πώς επηρεάζεται δηλαδή μία

⁴⁰⁹ Για τη παράθεση των πληροφοριών στην ενότητα αυτή, τη διαδικασία της έρευνας, ακολουθήσαμε τα στάδια και τη δομή, όπως προτείνονται από τον Kotler (1991), σ. 173 κ.ε.

κατάσταση, όταν μεταβάλλεται κάποια άλλη. Πάντως, όπως και νά' χει, επειδή κάθε έρευνα μπορεί να περιέχει άπειρα θέματα προς διερεύνηση, ο ορισμός του προβλήματος δεν μπορεί να είναι ούτε ευρύς, ούτε στενός. Διότι στη πρώτη περίπτωση λαμβάνει κανείς μεγάλο όγκο πληροφορίας άχρηστης για τη περίπτωση, ενώ στη δεύτερη λαμβάνει λιγότερη από την επιθυμητή.

Η παρούσα έρευνα είναι διερευνητική και εξετάζει το ρόλο και τη θέση του προσωπικού των ελληνικών βιβλιοθηκών, μετά τις μεταβολές που εμφανίστηκαν. Εξετάζει επίσης, κατά πόσον το ελληνικό βιβλιοθηκονομικό γίνεσθαι παρακολουθεί τις διεθνείς νέες οργανωτικές τάσεις και εξελίξεις. Αναζητά δηλαδή η έρευνα τόσο τη θέση των βιβλιοθηκονόμων, την οποία τους αποδίδει το επαγγελματικό περιβάλλον, όσο και τη θέση που οι ίδιοι αισθάνονται ότι κατέχουν, όπως αυτή φαίνεται στις επαγγελματικές ενέργειές τους.

Ειδικότερα, τα αποτελέσματα της έρευνας θα βοηθήσουν στην κατανόηση:

1. Της οργανωτικής δομής των βιβλιοθηκών,
2. Της διοικητικής ιεραρχίας των βιβλιοθηκών,
3. Της διαδικασίας της αλλαγής στις βιβλιοθήκες,
4. Της στάσης του προσωπικού απέναντι στις αλλαγές,
5. Του ρόλου του προσωπικού στην οργάνωση και τη λήψη αποφάσεων,
6. Της διαδικασίας κατάρτισης του προσωπικού,
7. Της διαδικασίας της πληροφόρησης εντός των οργανισμών,
8. Της αποδοχής και της εφαρμογής της καινοτομίας,
9. Της ανάληψης ευθυνών και ρίσκου,
10. Της διαφορετικότητας της στάσης μεταξύ προϊσταμένων και βιβλιοθηκονόμων, και
11. Της ειδικότητας των προϊσταμένων των βιβλιοθηκών.

Β. Κατάστρωση του σχεδίου έρευνας. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις πηγές άντλησης των στοιχείων, τις ερευνητικές μεθόδους, τα εργαλεία της έρευνας, το σχέδιο δειγματοληψίας και τις μεθόδους επαφής.

Όπως οι περισσότερες έρευνες, έτσι και η παρούσα προτίμησε να αντλήσει τα στοιχεία της από πρωτογενείς πηγές και ο λόγος είναι προφανής: δεν υπάρχουν δευτερογενείς πηγές που να καταγράφουν την πληροφόρηση που η παρούσα αναζητά. Μεταξύ των τεσσάρων τρόπων, με τους οποίους μπορεί κανείς να αντλήσει πρωτογενή στοιχεία, την παρατήρηση, τις ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος, τις δημοσκοπήσεις, την πειραματική έρευνα, επιλέξαμε τη τρίτη. Από τα εργαλεία έρευνας επελέγη το ερωτηματολόγιο, το συνηθέστερο εργαλείο συλλογής πρωτογενών στοιχείων.

Συντάξαμε ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο για τις ανάγκες της παρούσας, που αποτελείται από 12 ερωτήσεις που δίνουν όλη την αναγκαία πληροφόρηση για την ολοκλήρωση της έρευνας και 12 προσωπικές ερωτήσεις. Προτιμήσαμε τις κλειστές διχοτομικές και πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις, αντί άλλων ειδών ερωτήσεων και ο λόγος είναι προφανής: οι ανοιχτές ερωτήσεις βοηθούν στην διερεύνηση ενός προκαταρκτικού, γενικότερου προσανατολισμού του αντικειμένου της έρευνας. Αυτό επιτυγχάνεται με την ελευθερία που δίνεται στους ερωτώμενους για τις απαντήσεις, ενώ αντίθετα οι κλειστές ερωτήσεις υπερέχουν σε ακρίβεια, όσον αφορά την απάντηση, δυνατότητα επαλήθευσης και ερμηνείας, ποσοτικοποίησης και πινακοποίησης.

Αποκλείσαμε ερωτήσεις του τύπου «δεν γνωρίζω», «δεν απαντώ» για να μειωθεί, κατά το δυνατόν, ο αριθμός εκείνων που αβασάνιστα θα προσπερνούσαν μιαν ερώτηση με ανοίκειο περιεχόμενο. Αντίθετα, προτιμήσαμε να περιλάβουμε την επιλογή «άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε» ώστε, εν είδει ημι- ανοιχτής /ημι- κλειστής ερώτησης, να δοθούν πληροφορίες που δεν είχαν προβλεφθεί ως εκδοχές. Τελικώς, η απόπειρα επέτυχε, αφού πράγματι, είχαμε κάποιες απρόβλεπτες απαντήσεις.

Οι επιλογές σε κάθε ερώτηση ποικίλουν, συνήθως είναι 4 ή 5 επιλογές σε κάθε ερώτηση. Η δομή του ερωτηματολογίου είναι η ακόλουθη:

1. Η Τεχνολογία στις Βιβλιοθήκες (2 ερωτήσεις).
2. Οι μεταβολές στις υπηρεσίες και στην οργάνωση και διοίκηση (4 ερωτήσεις).
3. Το προσωπικό στις νέες συνθήκες εργασίας (2 ερωτήσεις).
4. Η στάση του προσωπικού απέναντι στις αλλαγές (2 ερωτήσεις).
5. Πληροφόρηση και επικοινωνία (1 ερώτηση).
6. Τρόπος οργάνωσης της εργασίας (1 ερώτηση).
7. Η ταυτότητα των ερωτηθέντων (4 ερωτήσεις).

Στην ανάλυση προηγείται η 7^η ενότητα, ως είναι φυσικό, διότι, ενώ στην έρευνα οι προσωπικές ερωτήσεις έπονται, για να αποφευχθεί η αμυντική στάση του ερωτώμενου, στην ανάλυση πρέπει να προηγούνται, για να δημιουργούν εξ αρχής την εικόνα των συμμετεχόντων.

Η διαδικασία της δειγματοληψίας είναι ένας από τους παράγοντες που ρυθμίζουν την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Η ευρεία χρήση της δειγματοληψίας για τη μελέτη ενός πληθυσμού έχει καταστήσει φανερά τα πλεονεκτήματά της, σε σύγκριση με τις άλλες μεθόδους συλλογής πληροφοριών. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της δειγματοληπτικής μεθόδου είναι η μεγαλύτερη ταχύτητα πληροφοριών, η μεγαλύτερη ακρίβεια, η μεγαλύτερη ευχέρεια εφαρμογής, και το χαμηλό κόστος.

Στην παρούσα οι βιβλιοθήκες επελέγησαν από το μέγεθος του προσωπικού τους, διότι τούτο επέβαλαν ο σκοπός της έρευνας και η επιδιωκόμενη ακρίβεια των απαντήσεων. Το σφάλμα δειγματοληψίας επηρεάζεται από το μέγεθος του δείγματος, από την ομοιογένεια του πληθυσμού και από τον βαθμό εμπιστοσύνης. Στη συγκεκριμένη μελέτη κρίθηκε ικανοποιητικό το δείγμα που εξαντλεί κατά το δυνατόν τις βιβλιοθήκες που δύνανται να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, δηλαδή βιβλιοθήκες με αριθμό μελών προσωπικού 5 και άνω. Ο λόγος είναι προφανής, δεν μπορεί να λειτουργήσει οργάνωση της εργασίας σε ομάδες, όταν ο αριθμός του προσωπικού είναι τέτοιος που δεν επιτρέπει την συγκρότηση ομάδων. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται

στο παράρτημα, εστάλη σε βιβλιοθήκες σε όλη την Ελλάδα, οι οποίες επελέγησαν με κριτήριο τον αριθμό του προσωπικού που απασχολούν. Το σημείο αυτό είναι, πάντως, κρίσιμο και πέραν του παρόντος ερωτηματολογίου, διότι είναι και ενδεικτικό του επιπέδου των βιβλιοθηκών στη χώρα, αφού η συντριπτική πλειοψηφία διαθέτει προσωπικό λιγότερο των 5 ατόμων, συνήθως δε, εξειδικευμένο σε αδιάφορες προς τη βιβλιοθήκη ειδικότητες.

Η διαστρωμάτωση, των βιβλιοθηκών που επελέγησαν, έγινε με κριτήριο κυρίως τις κατηγορίες των αναγνωστών, άρα και τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών. Επειδή η παρούσα ενδιαφέρεται για την καταγραφή ειδικών καταστάσεων, οι ιδιαιτερότητες των οποίων συμπίπτουν σε κάποιες κατηγορίες βιβλιοθηκών και αποκλίνουν σε άλλες, για το λόγο αυτό δεν ενδιέφερε η λεπτομερής κατάταξή τους, κατά τα πρότυπα. Έτσι, από τις Λαϊκές, Δημοτικές, Δημόσιες, Κοινοτικές, επελέγη ο όρος Λαϊκές που συμπεριλαμβάνουν και τις Παιδικές και Κινητές που κατά κύριο λόγο στην Ελλάδα αποτελούν παραρτήματα των Δημόσιων ή Δημοτικών βιβλιοθηκών και υπό τον όρο Ειδικές νοούνται εκείνες των Ερευνητικών κέντρων, των Τραπεζών, των νοσοκομείων και των οργανισμών. Στις Ακαδημαϊκές συμπεριλαμβάνονται τόσο οι Κεντρικές όσο και οι Τμηματικές. Οι Σχολικές στην Ελλάδα αφορούν κυρίως δημόσιες βιβλιοθήκες της Β΄ βάθμιας εκπαίδευσης, αλλά δεν συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα, λόγω του ιδιαίτερου καθεστώτος οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσής τους. Παρόλα αυτά στην έρευνα συμμετέχουν δύο σχολικές βιβλιοθήκες ιδιωτικών σχολείων.

Η μέθοδος επικοινωνίας που επελέγη, για τη συγκέντρωση των δεδομένων και τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ήταν η επιτόπια μετάβαση στις βιβλιοθήκες, η αποστολή των ερωτηματολογίων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή με φαξ. Με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο επίσης εστάλησαν υπενθυμίσεις για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για την προθεσμία της απάντησης.

Η προσωπική συνέντευξη είναι ο καλύτερος τρόπος συλλογής στατιστικών στοιχείων και χρησιμοποιείται σήμερα πάρα πολύ στις δειγματοληπτικές έρευνες. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι: Τα στοιχεία που

συγκεντρώνονται είναι ποιοτικά καλύτερα από ό,τι με την μέθοδο της ταχυδρομικής επιστολής, γιατί δίνονται διευκρινήσεις στους ερωτώμενους, έτσι ώστε να κατανοούν την ερώτηση, ενώ έχουμε μεγαλύτερο ποσοστό απόκρισης αυτών, πολλές φορές μέχρι και 100%.

Παρά το απρόσωπο της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, δεν θεωρήσαμε παρακινδυνευμένη την μέθοδο, επειδή η απόκριση είναι άμεση και ακαριαία και παρέχει τη δυνατότητα ταυτόχρονης συνομιλίας με περισσότερα του ενός άτομα, αν χρειαστεί. Εκ του αποτελέσματος κρίθηκε ότι το εγχείρημα επέτυχε, διότι η πλειονότητα των ερωτηματολογίων απαντήθηκαν ικανοποιητικά.

Γ. Συλλογή των πληροφοριών.

Η συλλογή των πληροφοριών χρειάζεται ειδική προσοχή, για τις περιπτώσεις παρανοήσεων, επαλήθευση δεδομένων, παρατήρηση καταστάσεων για την επιβεβαίωση των στοιχείων που δίνονται. Δεν είναι ασύνηθες, και έχει καταγραφεί στην εμπειρία της επιστημονικής έρευνας, το ενδεχόμενο αποφυγής ειλικρινούς απαντήσεως εκ μέρους του ερωτωμένου.

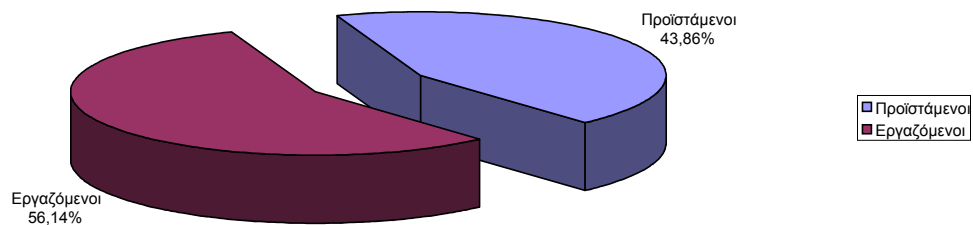
Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης εστάλησαν 109 ερωτηματολόγια και παρελήφθησαν 101 απαντήσεις. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων περιλαμβάνει την επιλογή των δεδομένων που ενδιαφέρουν, την καταγραφή τους, την πινακοποίησή τους και την επεξεργασία τους. Τα δεδομένα εισάγονταν στη βάση σχεδόν ταυτόχρονα με την έρευνα, για λόγους εξοικονόμησης χρόνου. Έγιναν δύο έλεγχοι στα στοιχεία που είχαν εισαχθεί και διορθώθηκαν τα λάθη που εντοπίστηκαν. Από την κωδικοποίηση και την επεξεργασία των δεδομένων στο EXCEL προέκυψαν τα διαγράμματα της παρούσης.

Οι συσχετίσεις των ερωτήσεων έγιναν με μια υπολογιστική μαθηματική μέθοδο, ειδική γι' αυτές τις περιπτώσεις. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για να αναλυθούν τα ερωτηματολόγια και να εξαχθούν τα συμπεράσματα είναι η Q-Analysis, που συστήνεται για τις κοινωνικές επιστήμες και σκοπεύει στο να ανακαλύπτει τις συσχετίσεις και τον τρόπο που είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους τα μέρη ενός συστήματος.

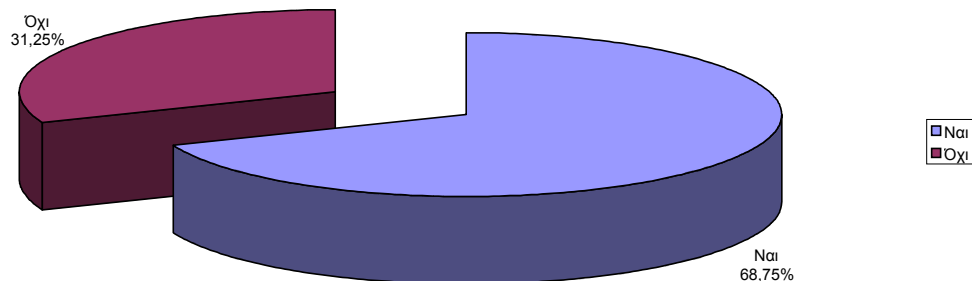
4.2. Ταυτότητα των ερωτηθέντων.

Οι ερωτώμενοι είναι εργαζόμενοι (56,14%) και υπεύθυνοι (43,86%) των βιβλιοθηκών. Οι ασκούντες διευθυντικά καθήκοντα δεν είναι οπωσδήποτε και βιβλιοθηκονόμοι. Όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, η πλειονότητα των βιβλιοθηκών που συμμετέχουν στην έρευνα (68,75%) έχουν προϊστάμενο βιβλιοθηκονόμο.

Γράφημα 1: Ιδιότητα των ερωτηθέντων

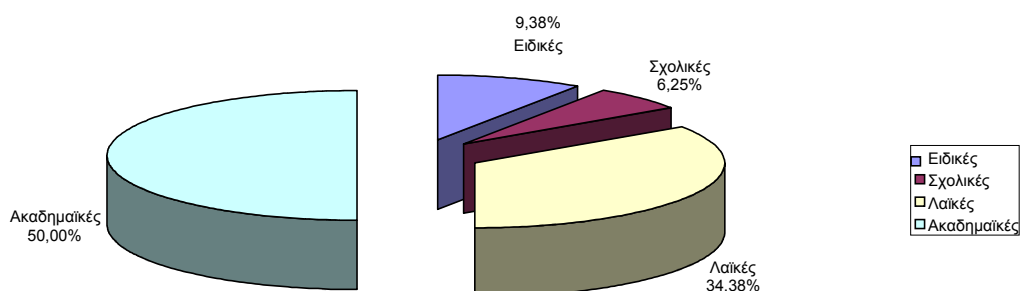


Γράφημα 2: Ο προϊστάμενος είναι βιβλιοθηκονόμος



Η διαστρωμάτωση των βιβλιοθηκών που συμμετέχουν στην έρευνα εμφανίζεται στο επόμενο, **3^ο διάγραμμα**. Οι διαφορές που εμφανίζονται, πχ 34,38% λαϊκές, 6,25% σχολικές, εξηγούνται από το κριτήριο του αριθμού του προσωπικού, βάσει του οποίου επελέγησαν οι ερωτώμενες βιβλιοθήκες.

Γράφημα 3: Είδος βιβλιοθήκης



Συνοπτικά, η εικόνα των ερωτηθέντων εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα:

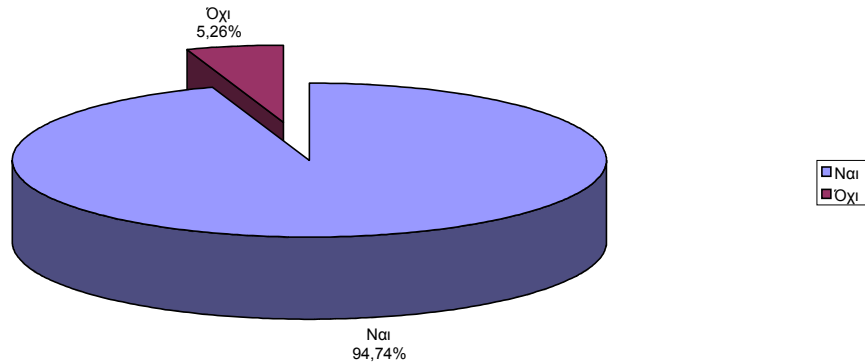
Ιδιότητα ερωτηθέντων		
Είδος βιβλιοθήκης	Υπεύθυνοι βιβλιοθήκης	Εργαζόμενοι βιβλιοθήκης
Ακαδημαϊκές	11	16
Λαϊκές	10	11
Ειδικές Ερευνητικές	2	3
Σχολικές	2	2
Σύνολο	25	32
Πίνακας 1		

4.3. Παρουσίαση των Ευρημάτων.

4.3.1. Η Τεχνολογία στις Βιβλιοθήκες.

Στο πρώτο ερώτημα, το οποίο αναφέρεται στις μεταβολές που επέφερε η τεχνολογία και οι νέες ειδικές υπηρεσίες στην εργασία γενικότερα, η συντριπτική πλειοψηφία, δηλαδή το 94,74%, απάντησε πως ναι, η εργασία τους επηρεάστηκε από την είσοδο της τεχνολογίας, ενώ μόνο το 5,26% εκφράστηκε αρνητικά, όπως δείχνει και το **4^ο διάγραμμα**.

Γράφημα 4: Οι μεταβολές στην εργασία μετά την τεχνολογία:



Τα αρνητικά ποσοστά προέρχονται από δύο λαϊκές βιβλιοθήκες, όσον αφορά δε, την ιδιότητα εκείνων που απάντησαν αρνητικά, είναι ένας υπεύθυνος και δύο εργαζόμενοι σε αυτές. Ένα πρώτο συμπέρασμα, αναμενόμενο, είναι ότι η πλειοψηφία των βιβλιοθηκών στην Ελλάδα χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες, αλλά ένα μικρό ποσοστό υπολείπεται ακόμη.

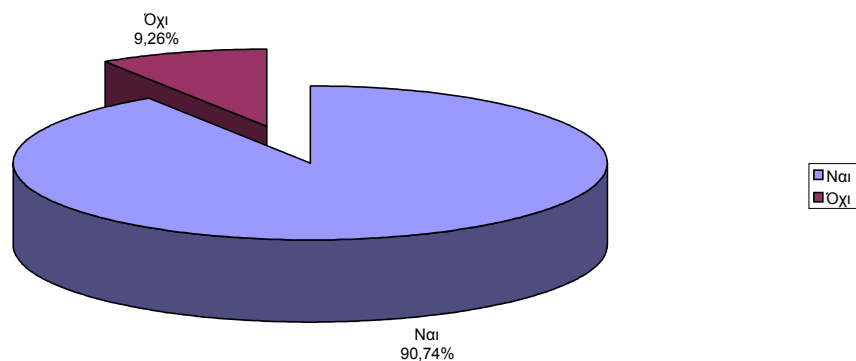
Μεταβολές στην εργασία από την τεχνολογία

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπεύθυνος	24	1
Εργαζόμενος	30	2

Πίνακας 2

Στο δεύτερο ερώτημα που ουσιαστικά αποτελεί προέκταση του πρώτου και αφορά στο αν οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι νέες ειδικές υπηρεσίες απαίτησαν την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, εκτός από αυτές που είχαν ήδη αποκτηθεί μέσα από την εκπαίδευση για την απόκτηση του πτυχίου, το 90,74% απάντησε θετικά, ενώ μόνο το 9,26% ήταν ήδη επαρκώς καταρτισμένο ή δεν χρειάστηκε να αποκτήσει νέες δεξιότητες έναντι των νέων τεχνολογιών, όπως δείχνει και το ακόλουθο **διάγραμμα (5)**.

Γράφημα 5: Νέες δεξιότητες:



Από τις επιμέρους βιβλιοθήκες, οι αρνητικές απαντήσεις προέρχονται από 1 προϊστάμενο λαϊκής και 1 ακαδημαϊκής και 1 εργαζόμενο σε ακαδημαϊκή και 2 σε λαϊκή. Κατανέμοντας τις απαντήσεις κατά ιδιότητα, διαπιστώνεται ότι το 92% των υπευθύνων και το 90% των εργαζομένων χρειάστηκε επιπλέον δεξιότητες. Ουσιαστικά δεν υπάρχει διαφορά στα ποσοστά της κάθε κατηγορίας.

Απαιτήσεις της τεχνολογίας για νέες δεξιότητες.		
--	--	--

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπεύθυνος	22 (90%)	2 (10%)
Εργαζόμενος	27 (92%)	3 (8%)

Πίνακας 3

Κάποια πρώτα Συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν μέχρι στιγμής είναι:

1. Οι ελληνικές βιβλιοθήκες σε πολύ υψηλό ποσοστό χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες στην καθημερινότητά τους, οι οποίες νέες τεχνολογίες επηρέασαν τη λειτουργία τους.
2. Αβίαστα εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι στις βιβλιοθήκες, προσωπικό και διευθυντές, αναγνωρίζουν και κατανοούν πόσο οι νέες τεχνολογίες αλλάζουν το βιβλιοθηκονομικό γίγνεσθαι.
3. Με σαφήνεια επίσης δηλώνεται το γεγονός ότι το προσωπικό των βιβλιοθηκών, ανεξαρτήτως βαθμίδας, ήταν απροετοίμαστο για τις μεταβολές τεχνολογικού χαρακτήρα.

4.3.2. Οι μεταβολές στις υπηρεσίες και στην οργάνωση και διοίκηση.

Τα ερωτήματα που αναλύονται εδώ, είναι συνέχεια των προηγούμενων, με τη διαφορά ότι πρόκειται για τις μεταβολές που αφορούν τόσο τις υπηρεσίες που απορρέουν από την τεχνολογική υποδομή, όσο και τη διοικητική δομή των βιβλιοθηκών, ως αποτέλεσμα των δύο ανωτέρω αλλαγών.

Είναι γεγονός ότι οι βιβλιοθήκες, όπως και κάθε οργανισμός, κερδοσκοπικός ή μη, έχουν μπει στην τροχιά των διαδοχικών και διαρκών μεταβολών που υποβοηθούνται από την τεχνολογία, αλλά σηματοδοτούνται από τις μεταβολές

στις παροχές προς τους χρήστες και στις οργανωτικές αλλαγές που οι τελευταίες υπαγορεύουν. Η επιτυχία για τους οργανισμούς, άρα και των μελών τους, θα ήταν να μπορούν να αναγνωρίζουν τα σημάδια της μεταβολής και να προσαρμόζονται γρήγορα και ευέλικτα. Η διαχείρισή τους θα πρέπει να εμπνέει και να επιτυγχάνει την καινοτομία, να εξασφαλίζει ότι η επιτυχία και η αποτυχία γίνονται μαθήματα και να παρέχει την υποδομή για την υποστήριξη ενός ριζικά νέου τρόπου εργασίας.

Οι οργανισμοί, αν δεν μπορούν να είναι ευέλικτοι, ώστε να ικανοποιούν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των αναγνωστών, θα έχουν ένα αβέβαιο μέλλον. Δια τούτο απαιτείται συνεχής εξέταση της κατάστασης και όταν είναι αναγκαίο απαιτείται ταχεία προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Η βιβλιογραφία βρίθεται από περιγραφές, αναμνήσεις και συναισθήματα των βιβλιοθηκονόμων κατά τη φάση αυτοματισμού των βιβλιοθηκών και εγκατάλειψης των χειρόγραφων συστημάτων και των δελτιοκαταλόγων. Βέβαια, μικρές μεταβολές συμβαίνουν διαρκώς στον εργασιακό χώρο, χωρίς όμως να αφήνουν τον αντίκτυπο τους στην εργασία των εργαζομένων. Όταν το προσωπικό αναμειγνύεται στις διαδικασίες σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων για την οργανωτική αλλαγή, εμπυχώνεται από την αίσθηση ότι ασκεί έλεγχο επί της εργασίας του, αποκτά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην αλλαγή και δεσμεύεται γι' αυτήν.

Οι βιβλιοθήκες βρίσκονται όχι σε μια απλή διαδικασία οργανωτικών αλλαγών μόνο, αλλά διανύουν μια φάση πολυπλοκότητας και ακριβώς αυτή είναι που οδηγεί στις ραγδαίες και αναγκαίες μεταβολές, αλλά επίσης είναι αυτή που προκαλεί τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία. Η θεωρία του χάους και η κρίση των μεταβολών εμφανίζεται όταν οι μεταβολές είναι μεγάλες ή ο οργανισμός αντιμετωπίζει μια κρίση, που τον εξαναγκάζει να οδηγηθεί σε μεταβολές για να επιβιώσει.

Πριν δούμε τις ερωταποκρίσεις και μετά τα ανωτέρω εισαγωγικά, χρειάζεται μια διευκρίνιση για τις ερωτήσεις. Τόσο για τις προτάσεις όσο και για τις αποφάσεις, έχουμε ορίσει τις εξής προελεύσεις τους: την κεντρική διοίκηση

του οργανισμού στον οποίο ανήκει η βιβλιοθήκη, τη διεύθυνση της βιβλιοθήκης, το σύνολο του προσωπικού της βιβλιοθήκης, διότι συνηθίζονται οι συναντήσεις της διοίκησης και του προσωπικού των βιβλιοθηκών, προκειμένου να εξετάσουν το παρόν και το μέλλον, να κάνουν τους απολογισμούς και προγραμματισμούς, βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους και να ορίσουν τους στόχους.

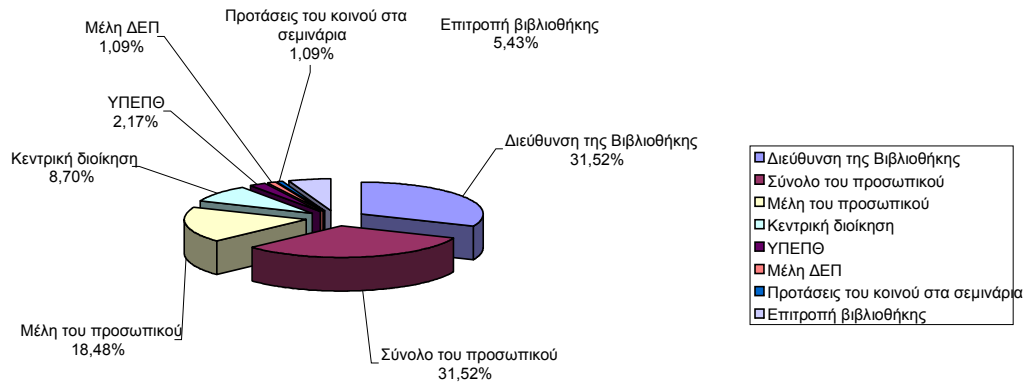
Σχετικά με το προσωπικό, έχουμε θέσει και την παράμετρο «μέλη του προσωπικού», διότι είναι δυνατόν κάποια μέλη να εισηγούνται μεταβολές που κατά τη κρίση τους πρέπει να εφαρμοστούν. Τούτο είναι σύνηθες, στις περιπτώσεις τμηματικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών και όπου οι διευθυντές των βιβλιοθηκών δεν είναι ειδικοί, αλλά είναι απόφοιτοι άλλων σχολών, πλην της βιβλιοθηκονομίας. Τούτο επίσης συνηθίζεται στην ομαδική οργάνωση της εργασίας, αφού το εργασιακό αποτέλεσμα είναι ευθύνη όλων των συμμετεχόντων, ανεξαρτήτως θέσεως στην ιεραρχία.

Η συνήθης οργάνωση των οργανισμών είναι η κάθετη ιεραρχία που σημαίνει ότι οι οργανισμοί ακολουθούν προγράμματα και αποφάσεις της κορυφής. Για τον λόγο αυτό, ετέθη ως παράμετρος η κεντρική διοίκηση, αλλά και για έναν ακόμη λόγο: διότι πολλές βιβλιοθήκες, κατ' όνομα σχεδόν βιβλιοθήκες, πριν τα ΕΠΕΑΕΚ, δεν είχαν ειδικευμένο προσωπικό ή είχαν ελάχιστο, ώστε αδυνατούσαν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους και ταυτόχρονα να παίρνουν και πρωτοβουλίες με καινοτόμο χαρακτήρα. Οι μεταβολές στις περιπτώσεις αυτές, τουλάχιστον όσον αφορά τις υπηρεσίες, προέρχονται, ως ένα βαθμό, από τις υπαγορεύσεις και τις προϋποθέσεις της χρηματοδότησης, που λαμβάνονται σύμφωνα με τις προτάσεις που συντάσσουν, συνήθως, σε αυτή τη περίπτωση, οι διοικήσεις.

Στη διερεύνηση, ποιας προέλευσης είναι οι αλλαγές των υπηρεσιών προς το κοινό, το 31,52% δήλωσε τη διεύθυνση της βιβλιοθήκης, το 31,52% το σύνολο του προσωπικού, το 18,48% μέλη εκ του προσωπικού, το 8,7% την κεντρική διοίκηση, ενώ το 5,43% την επιτροπή βιβλιοθήκης, το 2,17% το ΥΠΕΠΘ (εννοώντας ακριβώς τη πρόβλεψη που κάναμε περί ΕΠΕΑΕΚ), το 1,09% τα

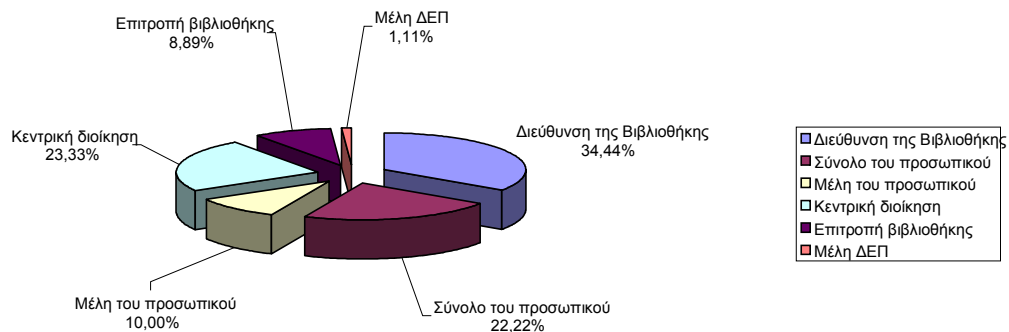
μέλη ΔΕΠ και 1,09% τους αναγνώστες στα σεμινάρια που διοργάνωσε η βιβλιοθήκη (6^ο διάγραμμα).

Γράφημα 6: Προτάσεις αλλαγών στις υπηρεσίες



Αντίστοιχα, στο ερώτημα ποιος αποφάσισε τις αλλαγές των υπηρεσιών προς το κοινό, το 34,44% απάντησε τη διεύθυνση της βιβλιοθήκης, το 22,22% το σύνολο του προσωπικού, το 10% τα μέλη του προσωπικού, το 23,33% την κεντρική διοίκηση, ενώ το 1,11% τα μέλη ΔΕΠ και τέλος το 8,89% την Επιτροπή Βιβλιοθήκης, όπως δείχνει και το 7^ο διάγραμμα.

Γράφημα 7: Αποφάσεις για αλλαγές στις υπηρεσίες



Τα ποσοστά στις απαντήσεις των ανωτέρω ερωτήσεων παρουσιάζουν αποκλίσεις που φαίνονται στον πιο κάτω συγκριτικό πίνακα. Είναι σημαντικό να εξεταστούν, διότι αποκαλύπτουν ως ένα βαθμό τον τρόπο διοίκησης των βιβλιοθηκών.

Οι Αλλαγές στις υπηρεσίες	Προτάθηκαν	Αποφασίστηκαν
<i>Διεύθυνση της βιβλιοθήκης</i>	31,52%	34,44%
Το σύνολο του προσωπικού	31,52%	22,22%
Μέλη του προσωπικού	18,48%	10%
Κεντρική διοίκηση	8,7%	23,33%
ΥΠΕΠΘ	2,17%	
Μέλη ΔΕΠ	1,09%	1,11%
Το Κοινό	1,09%	
Επιτροπή Βιβλιοθήκης	5,43%	8,89%

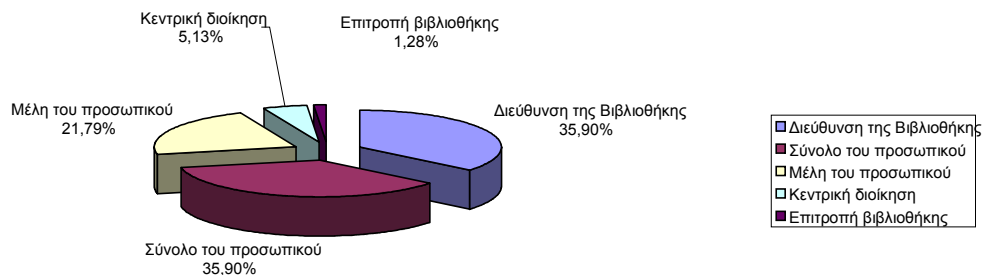
Πίνακας 4

Όπως αναπτύχθηκε ανωτέρω, ένα κύριο χαρακτηριστικό της διοίκησης με ομάδες είναι η ελευθερία των ομάδων να παίρνουν πρωτοβουλίες, αλλά και η ευθύνη τους να παίρνουν αποφάσεις. Οι απαντήσεις που έχουν δοθεί από τις ερωτηθείσες βιβλιοθήκες καταδεικνύουν ότι το προσωπικό των βιβλιοθηκών, αν και μπορεί να προτείνει μεταβολές στο εργασιακό γίνεσθαι, δεν αποφασίζει όμως, στο ίδιο ποσοστό. Ενώ στις προτάσεις τον κύριο ρόλο κατέχουν εξίσου η διεύθυνση της βιβλιοθήκης και το σύνολο του προσωπικού, στις αποφάσεις τα υψηλά ποσοστά ανήκουν στη διεύθυνση τη βιβλιοθήκης και στη κεντρική διοίκηση. Ακόμη και το μικρό ποσοστό της Επιτροπής Βιβλιοθήκης σχεδόν διπλασιάζεται. Τα ποσοστά αυτά επιτρέπουν να συμπεράνουμε ότι η ακολουθούμενη διοικητική δομή στις ελληνικές

βιβλιοθήκες είναι η ιεραρχική παραδοσιακή δομή, αφού οι αναγκαίες μεταβολές στην παροχή υπηρεσιών σε μεγάλο ποσοστό αποφασίζονται από τη διοίκηση και όχι από το προσωπικό. Απομένει να επαληθευτεί αυτό και στη συνέχεια.

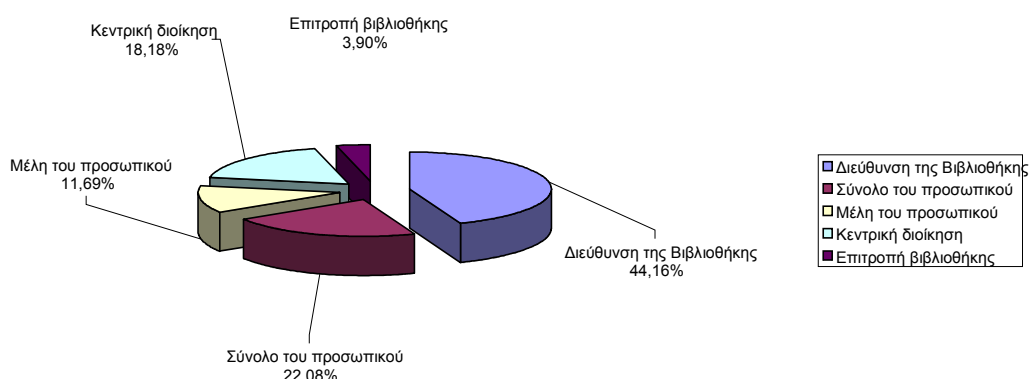
Οι επόμενες δύο ερωτήσεις αφορούν την οργανωσιακή διαμόρφωση της βιβλιοθήκης. Στην ερώτηση ποιος επρότεινε τις τυχόν αναγκαίες οργανωσιακές αλλαγές, μετά την αλλαγή των υπηρεσιών, 35,9% απάντησε τη διεύθυνση της βιβλιοθήκης, το ίδιο ποσοστό και το σύνολο του προσωπικού, το 21,79% τα μέλη του προσωπικού, το 5,13% την κεντρική διοίκηση και 1,28% την Επιτροπή Βιβλιοθήκης (**8^ο διάγραμμα**).

Γράφημα 8: Προτάσεις οργανωτικών αλλαγών



Όσον αφορά την προέλευση των αποφάσεων για τις οργανωσιακές αλλαγές, το 44,16% τις απέδωσε στη Διεύθυνση της βιβλιοθήκης, το 22,08% στο σύνολο του προσωπικού, το 11,69% στα μέλη του προσωπικού, το 18,18% στην κεντρική διοίκηση και το 3,9% στην Επιτροπή Βιβλιοθήκης (**διάγραμμα 9**).

Γράφημα 9: Αποφάσεις για τις οργανωτικές αλλαγές



Η σύγκριση των δύο απαντήσεων στον παρακάτω πίνακα, δίνει αντίστοιχα συμπεράσματα με τον πίνακα 5. Η διεύθυνση της βιβλιοθήκης και το σύνολο του προσωπικού είναι εκείνοι που πρωταγωνιστούν στις προτάσεις και αποφάσεις σε οργανωτικές αλλαγές. Η οργανωτική δομή σε ομάδες θέλει τις δύο αυτές λειτουργίες, προτάσεις και αποφάσεις, αλληλένδετες. Οι οργανωτικές αλλαγές συνδέονται άρρηκτα και εντάσσονται στο ίδιο πλαίσιο με τις αλλαγές στις υπηρεσίες προς το κοινό. Κυρίαρχο στοιχείο επίσης είναι η δυνατότητα λήψης αποφάσεων, διότι από αυτήν ορίζεται η ανάληψη ευθύνης και ρίσκου από τους εργαζόμενους, όπως αναδείχθηκε από την ως άνω ανάλυση. Τα παρόντα αποτελέσματα δηλώνουν ότι ενώ το προσωπικό προτείνει, οι διοικήσεις αποφασίζουν.

Οι Αλλαγές στην οργάνωση	Προτάθηκαν (%)	Αποφασίστηκαν (%)
Διεύθυνση της βιβλιοθήκης	35,9	44,16
Το σύνολο του προσωπικού	35,9%	22,08%
Μέλη του προσωπικού	21,79%	11,69%

Κεντρική διοίκηση	5,13%/	18,18%
Επιτροπή βιβλιοθήκης	1,28%	3,9%

Πίνακας 5

Η μέθοδος ανάλυσης αλλά και η δομή του ερωτηματολογίου δίνουν τη δυνατότητα αναζήτησης των απόψεων υπευθύνων και εργαζομένων στις βιβλιοθήκες και της σύγκρισης των απόψεών τους. Στην ερώτηση ποιος επρότεινε τις αλλαγές των υπηρεσιών προς το κοινό, 16 υπεύθυνοι και 13 εργαζόμενοι απάντησαν η διεύθυνση της βιβλιοθήκης, 15 υπεύθυνοι και 14 εργαζόμενοι απάντησαν το σύνολο του προσωπικού, 4 υπεύθυνοι και 13 εργαζόμενοι ανέφεραν τα μέλη του προσωπικού, 4 υπεύθυνοι και 4 εργαζόμενοι την κεντρική διοίκηση, ενώ 2 εργαζόμενοι αναφέρουν το ΥΠΕΠΘ, 1 εργαζόμενος λαϊκής βιβλιοθήκης τις προτάσεις του κοινού κατά τα σεμινάρια που οργανώνει η βιβλιοθήκη, 1 υπεύθυνος αποδίδει τις προτάσεις σε μέλη ΔΕΠ, ενώ 4 υπεύθυνοι και 1 εργαζόμενος ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών στην Επιτροπή βιβλιοθήκης. Εδώ φαίνεται να συμφωνούν μόνο τα ποσοστά που αναγνωρίζουν τις πρωτοβουλίες των διευθυντών και του συνόλου του προσωπικού.

Οι αλλαγές στις υπηρεσίες προτάθηκαν από:

	Προϊστάμενος	Εργαζόμενος
Διεύθυνση της Βιβλιοθήκης	16	13
Σύνολο του προσωπικού	15	14
Μέλη του προσωπικού	4	13
Κεντρική διοίκηση	4	4
ΥΠΕΠΘ	0	2
Μέλη ΔΕΠ	1	
Προτάσεις του κοινού στα σεμινάρια		1
Επιτροπή βιβλιοθήκης	4	1

Πίνακας 6

Ενώ στην ερώτηση για τις αποφάσεις περί τις αλλαγές, τα ποσά είναι ισόρροπα, με εξαίρεση τη συμβολή των διευθυντών που δηλώνεται από τους εργαζόμενους.

Οι αλλαγές αποφασίστηκαν από:	Προϊστάμενος	Εργαζόμενος
Διεύθυνση της Βιβλιοθήκης	13	18
Σύνολο του προσωπικού	10	10
Μέλη του προσωπικού	3	6
Κεντρική διοίκηση	11	10
Μέλη ΔΕΠ		1
Επιτροπή βιβλιοθήκης	5	3

Πίνακας 7

Η εικόνα στις οργανωσιακές αλλαγές είναι διαφορετική. Οι υπεύθυνοι δηλώνουν τη συμβολή της βιβλιοθήκης σε αυτές (από 14 η διεύθυνση της βιβλιοθήκης και το σύνολο του προσωπικού), ενώ 13 εργαζόμενοι απέδωσαν τις προτάσεις για αλλαγές επιπλέον στα μέλη του προσωπικού.

Οι οργανωτικές αλλαγές προτάθηκαν από:	Προϊστάμενος	Εργαζόμενος
Διεύθυνση της Βιβλιοθήκης	14	13
Σύνολο του προσωπικού	14	14
Μέλη του προσωπικού	4	13
Κεντρική διοίκηση	4	0
Επιτροπή βιβλιοθήκης	0	1

Πίνακας 8

Τέλος, στο ερώτημα για το ποιος αποφάσισε τις οργανωτικές αλλαγές, υπεύθυνοι και εργαζόμενοι τις απέδωσαν κυρίως στη διεύθυνση της

βιβλιοθήκης (12 και 14 αντίστοιχα), ενώ 8 εργαζόμενοι τις απέδωσαν σε μέλη του προσωπικού.

**Οι οργανωσιακές αλλαγές
αποφασίστηκαν από:**

	Προϊστάμενος	Εργαζόμενος
Διεύθυνση της Βιβλιοθήκης	19	15
Σύνολο του προσωπικού	10	7
Μέλη του προσωπικού	1	8
Κεντρική διοίκηση	7	7
άλλος ΥΠΕΠΘ	0	3

Πίνακας 9

Συμπεράσματα της ενότητας.

1. Το διοικητικό σύστημα των βιβλιοθηκών εμφανίζεται ιδιαίτερα συγκεντρωτικό και ιεραρχικό, αφού η πλειοψηφία των προτάσεων και αποφάσεων προέρχονται από τα υπερκείμενα διοικητικά όργανα, είτε πρόκειται για τη διεύθυνση της βιβλιοθήκης ή για την κεντρική διοίκηση.
2. Πάντως, το γεγονός ότι εμφανίζονται παράγοντες επηρεασμού, όπως η Επιτροπή βιβλιοθήκης και το ΥΠΕΠΘ, στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, ενισχύουν την άποψη ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι παρεμβαίνουν τόσο στις προτάσεις όσο και στη λήψη των αποφάσεων.
3. Επιπλέον δε, δηλώνουν τα ποσοστά αυτά, αν και μικρά, ότι στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι σαφής και οριοθετημένη η ιεράρχηση, αφού οι ερωτώμενοι, υπεύθυνοι και εργαζόμενοι, αντί να συμψηφίσουν την επιτροπή βιβλιοθήκης με την κεντρική διοίκηση που την διορίζει, θέλησαν να διευκρινίσουν την προέλευση κάθε ενέργειας.

4. Από την άλλη, οι βιβλιοθήκες, ακαδημαϊκές και λαϊκές, εμφανίζουν να παρακολουθούν σε ένα, ασήμαντο πράγματι, ποσοστό τις ανάγκες του κοινού, όπως δηλώνουν οι επιλογές «μέλη ΔΕΠ» και «προτάσεις του κοινού στα σεμινάρια». Το χαμηλό ποσοστό δηλώνει ότι οι βιβλιοθήκες δεν έχουν αναπτύξει κανάλια επικοινωνίας με το κοινό τους.
5. Επίσης είναι χαρακτηριστικό ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων ενώ οι διοικήσεις ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες και αποφασίζουν γι' αυτές ή/ και προτείνουν ακόμη, οι οργανωτικές αλλαγές επαφίενται στο προσωπικό, σαν να είναι δική τους περισσότερο ανάγκη η οργάνωση της δουλειάς τους, και όχι μεθοδολογία αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί σε αυτή την τάση είναι το γεγονός ότι η οργάνωση υπόκειται σε νομοθετικές ρυθμίσεις που είναι ούτως ή άλλως ανυπέρβλητες, άρα οι οργανωτικές μεταβολές δεν είναι επίσημες, άρα ούτε ριζικές ή ανατρεπτικές, αφού για τέτοιες μεταβολές δεν δικαιούται ούτε η διοίκηση να κληθεί να αποφανθεί.
6. Πάντως, σε γενικές γραμμές, το προσωπικό δεν απέχει των προτάσεων και αποφάσεων, δεν είναι απλώς ένας εκτελεστής οδηγιών, αλλά εισακούεται λίγο ως πολύ, επιδιώκοντας όμως ταυτόχρονα και την κάλυψη από τα υπερκείμενα όργανα. Η κάλυψη επιβάλλεται και από την ελληνική νομοθεσία, δεδομένου ότι οι πλειοψηφία των βιβλιοθηκών στην Ελλάδα είναι Δημόσιοι Οργανισμοί και λειτουργούν σύμφωνα με τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις που δεν επιτρέπουν μεγάλη ευελιξία στη δομή και τη λειτουργία και πρωτοβουλία στους εργαζόμενους.
7. Οι παρατηρήσεις αυτές οδηγούν μακράν των οργανωτικών δομών σε οριζόντια ιεραρχία και συγκρότηση εργασιακών ομάδων με πρωτοβουλίες, ευθύνες, λήψη αποφάσεων και

αξιολόγηση του έργου τους. Ακόμη δε μακρύτερα, από τη δικαιοδοσία ανάληψης ρίσκου και ευθυνών.

4.3 3. Το προσωπικό στις νέες συνθήκες εργασίας.

Όπως οι μεταβολές δεν είναι αυτόματες και αυτονόητες, έτσι και το προσωπικό των βιβλιοθηκών δεν προσαρμόζεται με αυτόματο τρόπο στις μεταβολές αυτές. Ήδη, στον πρώτο κύκλο ερωτήσεων, το προσωπικό στη μεγάλη του πλειοψηφία αποφάνθηκε ότι χρειάστηκε νέες δεξιότητες για την ανταπόκρισή του στις απαιτήσεις της βιβλιοθήκης μετά την είσοδο των νέων τεχνολογιών. Νέες δεξιότητες σημαίνει διαρκής εκπαίδευση και εξάσκηση ή δια βίου εκπαίδευση ή συνεχιζόμενη κατάρτιση. Η συνεχής μάθηση που στην οργάνωση σε ομάδες είναι μια καθημερινή και διαρκής εργασία που συντελείται μεταξύ των μελών των ομάδων.

Πριν προχωρήσουμε στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, χρειάζεται να κρατήσουμε κάποιες σημειώσεις που εξηγούν και τις μεταβλητές που εδόθησαν. Αφού η γνώση του πτυχίου δεν επαρκεί για όλη την εργασιακή ζωή σήμερα, η διαρκής μάθηση είναι αναγκαία. Έτσι, μια μέθοδος ενημέρωσης και εμπλουτισμού της γνώσης είναι οι προσωπικές αναζητήσεις εκάστου, που όμως συνήθως συμπίπτουν ή με τα προσωπικά του ιδιαίτερα ενδιαφέροντα ή με το έργο που επιτελεί. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, που συνηθίζουμε να την καλούμε αυτομόρφωση, είναι ότι δεν περιορίζεται στο χώρο και στο χρόνο, δεν αποσπά μεγάλο μέρος του εργασιακού χρόνου του εργαζόμενου, ούτε τον περιορίζει χρονικά, όπως η παρακολούθηση μαθημάτων και από αυτήν την άποψη θεωρείται ευέλικτη μέθοδος. Επίσης, είναι συγκριτικά οικονομική λύση για τους οργανισμούς και το προσωπικό τους.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου όμως, είναι αφενός το γεγονός ότι δεν εξελίσσει τον εργαζόμενο, υπό την έννοια του περιεχόμενου της γνώσεως, διότι ο ίδιος αναζητά σχετικά προς την ζωή και το καθήκον του θέματα, με τα οποία είναι εξοικειωμένος ήδη, αφετέρου δε, δεν του προσθέτει εμπειρίες, αφού από τη φύση της περιορίζεται στη μελέτη κειμένων κυρίως και όχι στην

επικοινωνία. Πάντως, δεν συμπίπτει με τις ανάγκες του οργανισμού ούτε και με τη στόχευση του οργανισμού στο μέλλον. Ενίοτε δε, μπορεί και να αντιφάσκει στη μαθησιακή διαδικασία του οργανισμού, αν αυτή υπάρχει. Έτσι, με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος μειώνει τις πιθανότητες του να ασχοληθεί με άλλο αντικείμενο στο μέλλον, ενώ δε διευρύνει αρκετά και την εικόνα του, ως προς το αντικείμενο εργασίας του, αφού δεν δοκιμάζει νέες λύσεις.

Στην κατηγορία αυτή, όσον αφορά την πρόθεση, δηλαδή τη πρωτοβουλία του ίδιου του προσωπικού, ανήκει και η εγγραφή και παρακολούθηση εκπαιδευτικών τμημάτων, για την απόκτηση είτε ανώτερου τίτλου σπουδών ή για την απόκτηση ειδίκευσης, σχετικής με το θέμα της βιβλιοθήκης στην οποία απασχολείται ο ενδιαφερόμενος. Για παράδειγμα, μερίδα των καθηγητών Μέσης Εκπαίδευσης που εργάζονται στις Σχολικές βιβλιοθήκες, είναι σήμερα φοιτητές του τμήματος βιβλιοθηκονομίας στο ΤΕΙ, προκειμένου να αποκτήσουν τις ειδικές γνώσεις που απαιτεί η νέα τους θέση εργασίας. Από την άλλη, οι βιβλιοθηκονόμοι επιδιώκουν είτε ένα πτυχίο ΑΕΙ στο θέμα που η βιβλιοθήκη τους θεραπεύει ή ένα μεταπτυχιακό τίτλο.

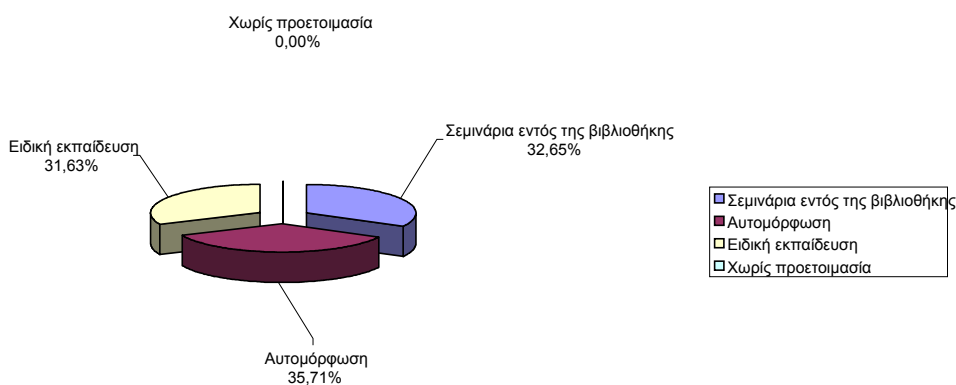
Στην ίδια κατηγορία ανήκει και η συμμετοχή σε συνέδρια. Οι μορφές αυτές αυτομόρφωσης, παρόλα τα αυτονόητα θετικά που παρέχουν, έχουν τα ίδια μειονεκτήματα για τον οργανισμό που εμφανίζονται και στις δύο ακόλουθες μεθόδους. Τα σεμινάρια εκπαίδευσης αφορούν θεματικές ενότητες γενικότερου περιεχομένου, ενώ η ειδική εκπαίδευση αφορά εξειδικευμένα θέματα που ενδιαφέρουν τον οργανισμό σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ειδική εκπαίδευση, για παράδειγμα, είναι η χρήση του αυτοματοποιημένου συστήματος που η βιβλιοθήκη χρησιμοποιεί, ενώ σε μορφή σεμιναρίων μπορεί να δοθούν μαθήματα για την ψηφιοποίηση της συλλογής ή για τη δημιουργία δεικτών αποτίμησης των υπηρεσιών της βιβλιοθήκης.

Πάντως και οι δύο μέθοδοι μάθησης συνήθως συγκεντρώνουν προσωπικό διαφόρων οργανισμών που ασχολείται με το ίδιο αντικείμενο ή προσωπικό του ίδιου οργανισμού που ασχολείται με διαφορετικά αντικείμενα. Το μειονέκτημα των μεθόδων αφορά τον οργανισμό που στερείται το προσωπικό που

απουσιάζει από τα καθημερινά του καθήκοντα, καθώς και το γεγονός ότι οι μέθοδοι αυτές ανεβάζουν το κόστος της εκπαίδευσης για τον οργανισμό, άποψη που έρχεται από την παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας. Όμως, το όφελος για τους εργαζόμενους που συμμετέχουν είναι ανεκτίμητο, διότι οι ανταλλαγές απόψεων μεταξύ των εργαζομένων και οι ιδέες που κατατίθενται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης διευρύνουν τους ορίζοντες, προκαλούν τη φαντασία, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα. Επίσης κρίνονται αναγκαίες και αναπόφευκτες σε ορισμένες περιπτώσεις, κυρίως όταν πρόκειται για εισαγωγή νέας γνώσης και τεχνολογίας και τα οφέλη είναι ορατά.

Τα αποτελέσματα στο ερώτημα για τον τρόπο προσαρμογής του προσωπικού στις νέες συνθήκες έχουν ως εξής: το 35,71%, απάντησε ότι η προσαρμογή έγινε με αυτομόρφωση, το 31,63% δηλώνει με ειδική εκπαίδευση, 32,65% απάντησε ότι παρακολούθησε σεμινάρια εκπαίδευσης, ενώ ουδείς edήλωσε ότι δεν προετοιμάστηκε.

Γράφημα 10: Προσαρμογή στις νέες συνθήκες



Παρατηρείται γενικά ότι για την προσαρμογή του προσωπικού στις νέες συνθήκες υπήρξε η διοικητική μέριμνα να οργανωθούν σεμινάρια και οι αναγκαίες εκπαιδευτικές διαδικασίες, παρόλο που το προσωπικό διατηρεί

αυξημένο το ενδιαφέρον να αναζητά την γνώση που του χρειάζεται από μόνο του.

13 από τους υπεύθυνους που εργάζονται στις παραπάνω βιβλιοθήκες υποστηρίζουν ότι η προσαρμογή του προσωπικού έγινε με αυτομόρφωση, ενώ 16 με ειδική εκπαίδευση, 14 από τους υπεύθυνους απάντησαν ότι η προσαρμογή έγινε με σεμινάρια. Όσον αφορά τους εργαζόμενους των βιβλιοθηκών, οι 22 απάντησαν ότι προσαρμόστηκαν με αυτομόρφωση, οι 18 με σεμινάρια και οι 14 μετά από ειδική εκπαίδευση.

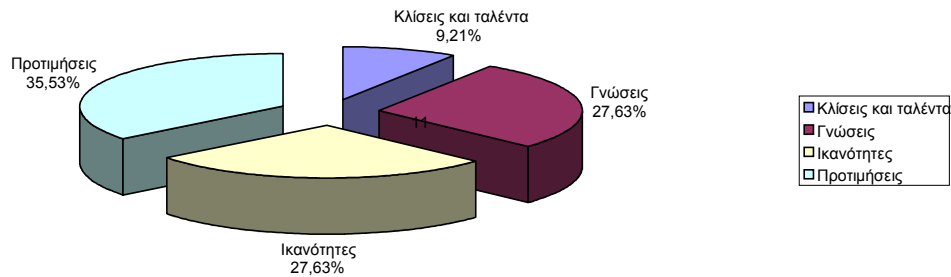
Η προσαρμογή του προσωπικού έγινε:

	Σεμινάρια	Αυτομόρφωση	Ειδική Εκπαίδευση	Χωρίς προετοιμασία
Υπεύθυνος	14	13	16	0
Εργαζόμενος	18	22	14	0

Πίνακας 10

Στο ερώτημα αν δόθηκε χρόνος στο προσωπικό να συνειδητοποιήσει τις δεξιότητές του κατά τη μεταβατική περίοδο, 27,63% απάντησε ότι μπόρεσε να συνειδητοποιήσει τις ικανότητές του και άλλο τόσο συνειδητοποίησε τις γνώσεις του και το 35,53% τις προτιμήσεις του προς κάποιο αντικείμενο. Τέλος, μόνο το 9,21% απάντησε ότι συνειδητοποίησε τις κλίσεις και τα ταλέντα του όπως δείχνει και το ακόλουθο διάγραμμα.

Γράφημα 11: Συνειδητοποίηση



Το ενδιαφέρον σημείο στις ανωτέρω απαντήσεις είναι το μικρό ποσοστό που κατέχουν οι κλίσεις και τα ταλέντα, το οποίο ήταν μάλλον αναμενόμενο, αφού αυτά ανακαλύπτονται με ειδικές τεχνικές όπως εκείνες της ανάπτυξης της δημιουργικότητας. Η δημιουργικότητα ενυπάρχει σε κάθε άνθρωπο, λίγοι είναι αυτοί που την έχουν ανακαλύψει ή την συνειδητοποιούν, οι περισσότεροι αγνοούν την πτυχή αυτή του εαυτού τους και μόνο μέσα από ειδικές μεθόδους μπορούν να την αξιοποιήσουν. Προϋπόθεση βέβαια είναι το κατάλληλο εργασιακό κλίμα και η κατάλληλη οργανωτική δομή που εμπνέει και αφήνει το χρόνο στους εργαζόμενους να εκφραστούν, να ρισκάρουν, να μάθουν από τα λάθη τους.

Οι υπεύθυνοι, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, συνειδητοποίησαν τις ικανότητές τους, το ίδιο και οι εργαζόμενοι.

Κάθε μέλος συνειδητοποίησε:	Προϊστάμενος	Εργαζόμενος
Κλίσεις και ταλέντα	4	13
Γνώσεις	16	5
Ικανότητες	12	9
Προτιμήσεις	11	16

Πίνακας 11

Συμπεράσματα.

1. Οι ερωτώμενοι στη πλειοψηφία τους απεφάνθησαν ότι η προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες εργασίας έγινε μετά από προετοιμασία.
2. Τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν, λίγο ως πολύ, παρουσιάζουν παρόμοια ποσοστά, γεγονός που δηλώνει ότι αφενός οι οργανισμοί από μέρους τους αναζήτησαν προσαρμοστικές μεθόδους για το προσωπικό, αφετέρου όμως και τα ίδια τα μέλη του προσωπικού δεν επαναπαύτηκαν, αλλά επιδίωξαν να βελτιώσουν την κατάρτισή τους και τις ικανότητες τους.
3. Ο συνδυασμός των μεθόδων δεν είναι αντιφατικός, είναι συμπληρωματικός. Οι μέθοδοι του πρώτου ερωτήματος της ενότητας αυτής, οδηγούν στις απαντήσεις του δεύτερου ερωτήματος, τι ο καθένας συνειδητοποίησε στο μεταβατικό διάστημα της προσαρμογής. Έτσι εξηγείται το μικρό ποσοστό στις κλίσεις και στα ταλέντα που η ανακάλυψή τους απαιτεί μεθοδολογία διαφορετική από την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων.
4. Οι βιβλιοθήκες απέχουν ακόμη από τη διαδικασία της δημιουργικότητας, η οποία ούτως ή άλλως απαιτεί ελευθερία για τον εργαζόμενο και χρόνο, προκειμένου να αναπτύξει τόσο την ικανότητα καθαυτή όσο και να την εφαρμόσει στα τεκταινόμενα του εργασιακού του χώρου.
5. Οι βιβλιοθήκες όμως εισάγουν και χρησιμοποιούν την τεχνολογική καινοτομία, όπως δείχνουν οι απαντήσεις αυτής της ενότητας, αν συνδυαστούν με εκείνες της προηγούμενης (οι μεταβολές στο χώρο των βιβλιοθηκών και η προετοιμασία του προσωπικού). Απομένει αυτό να επαληθευτεί ή να διαψευσθεί στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων.

6. Το προσωπικό κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο στις εξελίξεις, συμπέρασμα που βγήκε και από την προηγούμενη ενότητα ερωτήσεων, εδώ όμως εμφανίζεται ένα επιπλέον χαρακτηριστικό: οι προτάσεις και οι αποφάσεις της προηγούμενης ενότητας συνοδεύονται από διαρκή αναζήτηση του προσωπικού επί των εργασιακών του θεμάτων, όπως δηλώνει το υψηλό ποσοστό αυτομόρφωσης.
7. Οι οργανισμοί στους οποίους ανήκουν οι βιβλιοθήκες διευκολύνουν, τη συνεχιζόμενη κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού, προκειμένου να συστηματοποιήσουν τη γνώση και τις δεξιότητες τους για την εξέλιξη των πραγμάτων στον επαγγελματικό τους χώρο.
8. Δεν απομένει παρά να αναγνωρισθούν οι βιβλιοθήκες ως εθνικό κεφάλαιο που πράγματι είναι και να αναλάβουν τους ρόλους τους και να λάβουν τη θέση που τους αναλογεί.

4.3.4. Η στάση του προσωπικού απέναντι στις αλλαγές.

Η κοινωνία της πληροφορίας χαρακτηρίζεται από την αλλαγή, τεχνολογική, οικονομική, οργανωτική και την ετοιμότητα και ευελιξία των οργανισμών να ανταποκρίνονται διαρκώς στις νέες συνθήκες. Οι βιβλιοθήκες δεν εξαιρούνται από τον κανόνα, άλλωστε είναι αυτές που υποστηρίζουν και συμβάλλουν στις μεταβολές των οργανισμών με την παροχή της γνώσης και της πληροφόρησης.

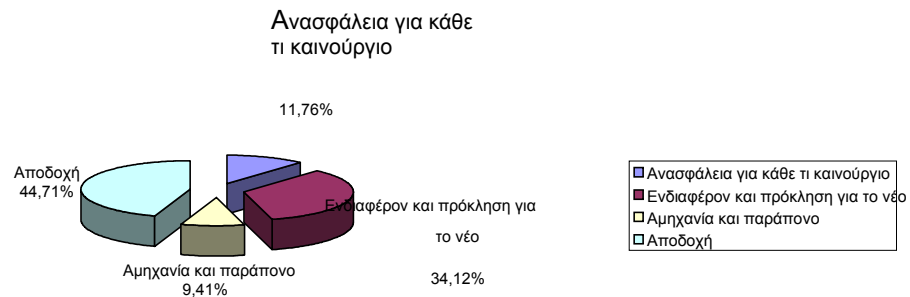
Οι βιβλιοθηκονόμοι, με τον ορμητικό τρόπο που εισέβαλε η τεχνολογία στην καθημερινότητα τους, αλλά και με την μεταβολή στις υπηρεσίες και την οργάνωση, βρέθηκαν σε πολύπλοκα περιβάλλοντα με διευρυμένους στόχους. Με την πληθώρα νέων πηγών, τοπικών και απομακρυσμένων, τις νέες δυνατότητες για παραλαβή υλικού, την απουσία ομοιομορφίας στις διάφορες διεπαφές των διαρκώς μεταβαλλόμενων μηχανών αναζήτησης και τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούντο, το προσωπικό των Βιβλιοθηκών και των κέντρων

πληροφόρησης δυσκολεύτηκε να αφυπνισθεί, πράγμα που ενέτεινε η αίσθηση ότι είναι ευάλωτο και ανεπαρκές. Και αυτή την αίσθηση δεν την είχαν μόνον εκείνοι που εργάζονταν στην αιχμή της παροχής πληροφόρησης, όπως οι βιβλιοθηκονόμοι των πανεπιστημιακών και ερευνητικών βιβλιοθηκών. Η αβεβαιότητα που συνδυάζεται με την οργανωτική αλλαγή είναι προφανώς αναπόφευκτη.

Είναι διαπιστωμένο ότι η τεχνολογία αποτελεί μόνον το πρόσχημα της οργανωτικής αλλαγής. Στο περιβάλλον αυτό είναι φυσικό να μην αισθάνονται την άνεση και την αυτοπεποίθηση της προηγούμενης περιόδου, με τις ρουτίνες και την επαναλαμβανόμενη σταθερή εργασία. Οι μεταβολές, σε υπηρεσίες και οργάνωση, συνήθως φέρνουν δυσάρεστα συναισθήματα στο προσωπικό, εκτός και αν αυτό έχει προετοιμαστεί κατάλληλα πριν. Όμως δεν είναι απίθανο το προσωπικό να αισθάνεται την πρόκληση για το καινούργιο και να επιδίδεται σε αυτό, αναζητώντας να μάθει και να ερευνήσει.

Για την επιρροή των αλλαγών στο προσωπικό, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά (34,12% ενδιαφέρον και πρόκληση για το νέο, 44,71% αποδοχή μετά από προετοιμασία) και ένα ελάχιστο ποσοστό αρνητικά, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι βιβλιοθηκονόμοι αντιμετωπίζουν τις αλλαγές θετικά στη συντριπτική τους πλειοψηφία και είναι έτοιμοι να δεχθούν τις προκλήσεις. Τούτο επιβεβαιώνει την κατάλληλη κατάρτιση στην οποία υποβλήθηκαν, όπως φάνηκε παραπάνω.

Γράφημα 12: Συναισθήματα των εργαζομένων στις αλλαγές



Η συντριπτική πλειοψηφία υπευθύνων και εργαζομένων διατηρούν θετική στάση για τις αλλαγές, ενώ μικρή μερίδα διατηρεί αρνητικά συναισθήματα. Σημαντική και αξιοπρόσεκτη είναι η ανασφάλεια που δηλώνουν 6 εργαζόμενοι, ενώ μόλις μία απάντηση αναφέρεται στην αμηχανία.

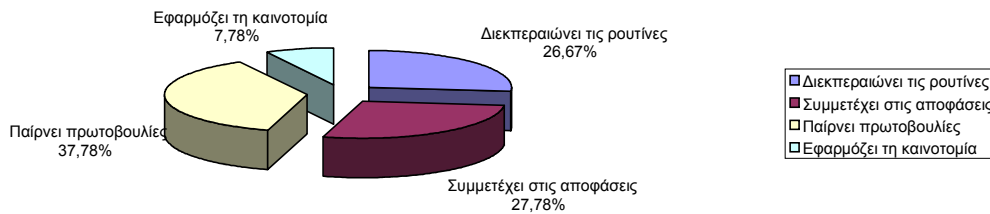
Οι αλλαγές φέρουν στο προσωπικό:

	Ανασφάλεια	Ενδιαφέρον	Αμηχανία	Αποδοχή
Υπεύθυνος	6	13	5	15
Εργαζόμενος	4	16	3	23

Πίνακας 12

Αν εξετάσουμε τώρα τη συμπεριφορά του προσωπικού μετά τις αλλαγές στην λειτουργία και την οργάνωση θα δούμε ότι οι περισσότεροι, 37,78%, παίρνουν πρωτοβουλίες στον τομέα της εργασίας τους. Το 27,78% συμμετέχει στις αποφάσεις για το τμήμα που το αφορά, το 26,67% διεκπεραιώνει τις ρουτίνες που του έχουν ανατεθεί όπως πριν και μόλις το 7,78% νιώθει ελεύθερο να εφαρμόζει καινοτομία στον χώρο του όπως δείχνει και το **13^ο διάγραμμα**.

Γράφημα 13: Η φύση της εργασίας μετά τις αλλαγές



Τα ποσοστά στο διάγραμμα αυτό επιβεβαιώνουν τη μεταστροφή του προσωπικού στις νέες συνθήκες, την ανάληψη από αυτό ευθυνών και την κατάθεση του ενδιαφέροντος και της πρωτοβουλίας του. Αν και το ποσοστό της καινοτομίας είναι πολύ χαμηλό, εντούτοις και το ποσοστό της διεκπεραίωσης των ρουτινών δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι πρωτοβουλίες στο εργασιακό κομμάτι που αφορά κάθε εργαζόμενο και είναι μικρές περιορισμένες παρεμβάσεις.

Το ποσοστό της καινοτομίας, και εδώ εννοείται η οργανωτική καινοτομία στην εργασία, διότι η τεχνολογική δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα, επαληθεύει το συμπέρασμα που αναφέραμε ανωτέρω, ότι η καινοτομία των βιβλιοθηκών αφορά τη μεταφορά τεχνολογίας και όχι την εφαρμογή εργαλείων καινοτομίας που επηρεάζουν την απόδοση και την επίδοση της οργάνωσης και των υπηρεσιών.

Οι υπεύθυνοι των βιβλιοθηκών edήλωσαν ότι το προσωπικό μετά τις αλλαγές παίρνει κυρίως πρωτοβουλίες στον τομέα της εργασίας του (16), κατά δεύτερο λόγο συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων (13) και έπονται οι άλλες απαντήσεις (2 καινοτομίες και 10 ρουτίνες). Ενώ οι εργαζόμενοι δηλώνουν ως πρώτη επιλογή την ανάληψη πρωτοβουλιών (18), ως δεύτερη τις ρουτίνες (14).

Μετά τις αλλαγές κάθε μέλος του προσωπικού:				
--	--	--	--	--

	Διεκπεραιώνει ρουτίνες	Συμμετέχει στις αποφάσεις	Παίρνει πρωτοβουλίες	Εφαρμόζει καινοτομίες
Υπεύθυνος	10	13	16	2
Εργαζόμενος	14	12	18	5

Πίνακας 13

Συμπεράσματα

1. Το προσωπικό των βιβλιοθηκών, επειδή ήταν προετοιμασμένο για τις αλλαγές, τις δέχτηκε με θετικό και εποικοδομητικό τρόπο. Τα υψηλά ποσοστά που δηλώνουν ενδιαφέρον και πρόκληση για τις αλλαγές και τα θεαματικά χαμηλά ποσοστά της ανασφάλειας και της αμηχανίας, επιβεβαιώνουν το συμπέρασμα αυτό.
2. Το προσωπικό με την κατάρτισή του, κατάφερε να παίρνει πρωτοβουλίες, να συμμετέχει στις αποφάσεις σε συντριπτικά ποσοστά και λιγότερο να εφαρμόζει οργανωτικές καινοτομίες.
3. Το προσωπικό λοιπόν, συμμετέχει ενεργά στην εξελικτική διαδικασία της βιβλιοθήκης, προτείνοντας λύσεις, συμβάλλοντας στις αποφάσεις, παρέχοντας νέες υπηρεσίες για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της.
4. Στην διαπίστωση αυτή οδηγούνται σχεδόν με τα ίδια ποσοστά εργαζόμενοι και διευθυντές.
5. Είναι ερευνητέο όμως αν το προσωπικό των βιβλιοθηκών αναλαμβάνει και το ρίσκο των αποφάσεων και των λύσεων. Χωρίς αυτό δεν υπάρχει ομάδα με την οργανωτική έννοια του όρου.
6. Πιστεύουμε ότι, λόγω της οργανωτικής δομής των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και λόγω των νομοθετικών διατάξεων που διέπουν τους

δημόσιους οργανισμούς, το ρίσκο δεν αναλαμβάνεται από το προσωπικό, ούτε καν από τη διεύθυνση των βιβλιοθηκών, για το λόγο αυτό και οι ερωτώμενοι απάντησαν τόσο αβίαστα θετικά υπέρ των αλλαγών. Αυτό πρόκειται να διερευνηθεί σε άλλη έρευνα.

7. Οι βιβλιοθήκες είναι θετικές στο να αντεπεξέρχονται σε κάθε τι νέο. Άλλωστε, η διαδικασία της μεταβολής δηλώνει και τη δυναμική που ενέχει, μακριά από στασιμότητες και σταθερότητες.

4.3.5. Πληροφόρηση και επικοινωνία.

Η ενότητα αυτή αφορά ένα εξίσου σημαντικό με τα προηγούμενα θέμα, αυτό της ενημέρωσης και της πληροφόρησης του προσωπικού. Είναι σημαντικό, διότι και από αυτή τη τακτική του οργανισμού διαφαίνεται το είδος της διοίκησης, αλλά και το είδος της οργάνωσης του προσωπικού. Και ο λόγος είναι απλός, όταν η δομή της εργασίας είναι σε ομάδες, αυτές θέτουν στόχους που θα πρέπει να επιτύχουν, οι οποίοι στόχοι δεν μπορούν να αντιβαίνουν ή να μην εναρμονίζονται προς τους στόχους του μητρικού οργανισμού ή της βιβλιοθήκης κεντρικά.

Στους εργασιακούς χώρους, όπου εφαρμόζεται η εργασία σε ομάδες, η διοίκηση με στόχους και η οριζόντια ιεραρχία, η πληροφόρηση του προσωπικού αφορά τις δραστηριότητες και τους στόχους του συνόλου του οργανισμού.

Η πληροφόρηση αυτή είναι που οδηγεί στις προτάσεις και αποφάσεις αλλαγών της δεύτερης ενότητας του παρόντος ερωτηματολογίου. Για την εκπλήρωση των στόχων που πληροφορείται το προσωπικό από τη διοίκηση ή που συνδιαμορφώνει με αυτήν, υποβάλλει οργανωτικές και υπηρεσιακές μεταβολές. Αυτό είναι ένα ακόμη σημείο που διαφοροποιεί τον καινοτόμο και δημιουργικό οργανισμό από τον παραδοσιακό. Η πληροφόρηση όμως, πέραν των ανωτέρω, έχει σημαντική επιρροή στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του προσωπικού, είτε λειτουργεί ως ομάδα είτε όχι. Επιπλέον,

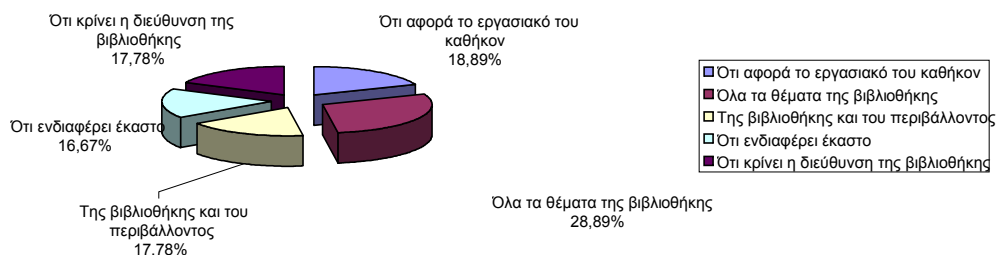
δηλώνει τη θέση του οργανισμού απέναντι στο προσωπικό του, αν το θεωρεί εταίρο ή εκτελεστή ρουτινών.

Προκειμένου να υποστηριχτεί η αποκέντρωση στη βιβλιοθήκη, είναι σημαντικό να κοινοποιείται ακριβής, επίκαιρη και πλήρης πληροφόρηση όταν είναι αναγκαία στις ομάδες και τα άτομα της βιβλιοθήκης. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι επίσης αναγκαία για να εκπαιδεύει και να καταλήγει σε κατανόηση και αποδοχή των αποφάσεων, των πολιτικών και των κατευθύνσεων της βιβλιοθήκης και των ομάδων. Η παράλληλη επικοινωνία μεταξύ των ομάδων και των ατόμων έχει αντικαταστήσει εν πολλοίς την κάθετη επικοινωνία που χαρακτηρίζει τους ιεραρχικούς παραδοσιακούς οργανισμούς. Η υπευθυνότητα για την επικοινωνία είναι επίσης κατανοητή. Στο περιβάλλον αυτό είναι εξίσου σημαντική η εξέταση των διαθέσιμων διαύλων και η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου επικοινωνίας. Έτσι, τέθηκαν και οι ερωτήσεις: ό,τι κρίνει η διεύθυνση και ό,τι ενδιαφέρεται μόνος καθείς να ενημερωθεί, προκειμένου να φανούν κατά κάποιον τρόπο οι διαθέσεις της διοίκησης και οι πρωτοβουλίες του εργαζόμενου, αλλά και οι δύο έχουν αρνητική φόρτιση, διότι η μεν πρώτη δηλώνει ότι ελλείπει ενδιαφέροντος, η πρωτοβουλία ενημέρωσης ανήκει στην ηγεσία, η δε δεύτερη δηλώνει την παντελή απουσία της ηγεσίας και την πρωτοβουλία του εργαζόμενου για την ενημέρωσή του.

Στο ερώτημα επομένως τι πληροφορείται το προσωπικό, το μεγαλύτερο ποσοστό, 28,89%, απάντησε ότι πληροφορείται όλα τα θέματα της βιβλιοθήκης. 17,78% πληροφορείται όλα τα θέματα της βιβλιοθήκης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, το ίδιο ποσοστό πληροφορείται και ό,τι κρίνει η διεύθυνση της βιβλιοθήκης κατάλληλο, ενώ το 18,89% τα θέματα που αφορούν το εργασιακό του καθήκον. Τέλος, το υπόλοιπο 16,67% ό,τι ενδιαφέρεται έκαστος από μόνος του να πληροφορηθεί. Πάντως, είναι θετικό το γεγονός ότι το προσωπικό, σε ποσοστό που πλησιάζει το 50%, πληροφορείται το σύνολο των θεμάτων που αφορούν τη βιβλιοθήκη. Βέβαια, χρειάζεται να εξεταστεί, σε άλλη μελέτη, ποια είναι τα κανάλια επικοινωνίας

και πληροφόρησης μεταξύ των εργαζομένων και της ιεραρχίας της βιβλιοθήκης και με ποιες διαδικασίες.

Γράφημα 14: Πληροφόρηση των βιβλιοθηκονόμων



Οι περισσότεροι υπεύθυνοι και εργαζόμενοι (13 από κάθε κατηγορία) απάντησαν ότι το προσωπικό πληροφορείται όλα τα θέματα της βιβλιοθήκης. 10 υπεύθυνοι απάντησαν ότι το προσωπικό πληροφορείται ό,τι αφορά το εργασιακό του καθήκον και 10 εργαζόμενοι ό,τι κρίνει η διεύθυνση της βιβλιοθήκης. 11 εργαζόμενοι δηλώνουν ότι το προσωπικό πληροφορείται ό,τι ενδιαφέρει έκαστο εργαζόμενο, ενώ οι άλλες απαντήσεις λαμβάνουν μονοψήφια ποσοστά

Το προσωπικό της βιβλιοθήκης πληροφορείται:

	Εργασιακό καθήκον	Όλα τα θέματα	Εσωτερικά / εξωτερικά θέματα	Ό,τι ενδιαφέρει έκαστο	Ό,τι κρίνει η διεύθυνση
Υπεύθυνος	10	13	7	4	6
Εργαζόμενος	7	13	9	11	10

Πίνακας 14

Συμπεράσματα.

1. Οι ερωτήσεις «ό,τι ενδιαφέρεται έκαστος» και «ό,τι κρίνει η διεύθυνση» ενέχουν μια αρνητική φόρτιση όσον αφορά το θέμα του ερωτηματολογίου, διότι δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν ολοκληρωμένη ενημέρωση από τον οργανισμό, άρα δεν συμμετέχουν ως «εταίροι» στις διαδικασίες προγραμματισμού και αποφάσεων.
2. Αντιθέτως, οι ερωτήσεις «όλα τα θέματα της βιβλιοθήκης» και «εσωτερικά και εξωτερικά θέματα του οργανισμού» ενέχουν θετική φόρτιση, διότι δηλώνουν ότι ο οργανισμός διατηρεί ανοιχτή επικοινωνία με το προσωπικό και το καθιστά τρόπον τινά συνυπεύθυνο και συνεργάτη του στο γίνεσθαι.
3. Το προσωπικό των βιβλιοθηκών στην πλειοψηφία του ενημερώνεται τόσο για τα θέματα που αφορούν το εργασιακό του καθήκον, αλλά επίσης και για θέματα που αφορούν το σύνολο της βιβλιοθήκης και του οργανισμού.
4. Είναι θετικό το γεγονός ότι είναι σχετικά μικρό το ποσοστό των εργαζομένων που αναγκάζονται να αναζητούν μόνοι τους πληροφόρηση. Δεδομένου του γεγονότος ότι η πληροφόρηση είναι κάθετη και οριζόντια, δηλαδή από και προς τη διοίκηση και μεταξύ των τμημάτων, αυτό σημαίνει ότι τα υπερκείμενα όργανα παρέχουν ενημέρωση που ανταλλάσσεται μεταξύ των διαφόρων διαφορετικών τμημάτων.
5. Οι οργανισμοί, στην πλειοψηφία τους, φαίνεται ότι αναγνωρίζουν τον αναβαθμισμένο ρόλο του προσωπικού και προσβλέπουν στην ενεργή συμβολή του.
6. Είναι θετικό το γεγονός ότι οι απόψεις υπευθύνων και εργαζομένων συμπίπτουν σχεδόν, πλην των αναφερόμενων ως αρνητικών επιλογών.
7. Η διάσταση απόψεων μεταξύ υπευθύνων και εργαζομένων, στα ποσοστά που αφορούν τις ερωτήσεις: «ό,τι ενδιαφέρει έκαστο» και «ό,τι κρίνει η διεύθυνση» εμφανίζει μια δυσλειτουργία στην επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών. Μερίδα των διευθυντών πιστεύουν, λανθασμένα απ' ότι φαίνεται,

ότι οι πηγές πληροφόρησης του προσωπικού είναι λιγότερες από αυτές που πραγματικά είναι και ότι τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι περισσότερο αποτελεσματικά από ότι πραγματικά είναι.

8. Σε γενικές γραμμές η πληροφόρηση δεν είναι κακή, ούτε τα κανάλια επικοινωνίας αναποτελεσματικά, αφού σχεδόν το 50% των απαντήσεων αναφέρεται στο σύνολο των θεμάτων της βιβλιοθήκης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, ενώ έπεται το ποσοστό του εργασιακού καθήκοντος.

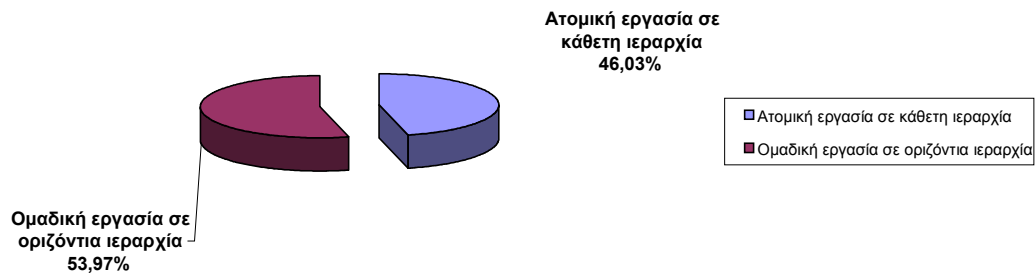
4.3.6. Τρόπος οργάνωσης της εργασίας.

Ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας, κάθετη ή οριζόντια ιεραρχία, αντικατοπτρίζει σαφώς τις νέες ή τις παλαιές δομές οργάνωσης των υπηρεσιών. Όσο έμμεσες ήσαν οι προηγούμενες ερωτήσεις, τόσο άμεση και ευθεία είναι αυτή, ως επαληθευτική των ανωτέρω. Οι προηγούμενες ερωτήσεις, αφορούσαν χαρακτηριστικά της κάθετης και οριζόντιας ιεραρχίας, στοιχεία που περιέγραφαν το είδος διοίκησης. Η ερώτηση αυτή είναι άμεση.

Η διοίκηση ομάδων και η μετατόπιση στις αυτοδιοικούμενες ομάδες έχει γίνει μια ιδιαίτερος αποδεκτή προσέγγιση, ειδικά στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, συχνά ως αποτελέσματα της σύγκλισης της βιβλιοθήκης με άλλες υπηρεσίες, όπως το τμήμα υπολογιστών του οργανισμού. Η εξάσκηση στη διοίκηση των ομάδων είναι εξόχως χρήσιμη εισαγωγή στις αρχές της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας και περιλαμβάνει και υποδείγματα προγραμματισμού. Τα προγράμματα αυτόνομων ομάδων μπορεί να ειπωθούν ως απειλές για την παραδοσιακή ιεραρχική εξουσία στις βιβλιοθήκες. Όμως έχει αναγνωριστεί ότι οι ομάδες πραγματικά βελτιώνουν την αποδοχή της εξουσίας, εκ μέρους των υπαλλήλων και ότι η συμμετοχή είναι μια από την παλαιότερες στρατηγικές, για την αποδοχή της αλλαγής, εκ μέρους των εργαζομένων. Η υπευθυνότητα που σχετίζεται με τη συμμετοχή, σχετίζεται άμεσα και με την εξουσία. Οι εργαζόμενοι με μικρή εξουσία, επιδεικνύουν και χαμηλή υπευθυνότητα για το έργο τους, ενώ τα άτομα των ομάδων με μεγαλύτερη εξουσία εμφανίζουν ένα μεγαλύτερο βαθμό υπευθυνότητας αναλογικά.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειοψηφία, 53,97%, εργάζεται σε ομάδες κατά αντικείμενο σε οριζόντια ιεραρχία και το υπόλοιπο 46,03% σε κάθετη ιεραρχία μεμονωμένα.

Γράφημα 15: Οργάνωση της εργασίας:



Από τους υπευθύνους των παραπάνω βιβλιοθηκών 16 θεωρούν ότι η οργάνωση της εργασίας είναι ομαδική κατά αντικείμενο σε οριζόντια ιεραρχία και 13 ατομική σε κάθετη ιεραρχία, ενώ 18 εργαζόμενοι δηλώνουν εργασία οργανωμένη σε οριζόντια ιεραρχία και 16 σε κάθετη ιεραρχία.

Η οργάνωση της εργασίας είναι:

	Ατομική εργασία σε κάθετη ιεραρχία	Ομαδική εργασία σε οριζόντια ιεραρχία
Υπεύθυνος	13	16
Εργαζόμενος	16	18

Πίνακας 15

Συμπεράσματα.

1. Ανωτέρω εμφανίζεται ότι η πλειοψηφία των οργανισμών εφαρμόζουν την ομαδική εργασία.
2. Όμως, αν οι απαντήσεις αυτού του ερωτήματος συνδυαστούν με τις απαντήσεις για τις προτάσεις και τις αποφάσεις, για το είδος της εργασίας που επιτελεί έκαστος, ρουτίνες ή συμμετοχή, αναδεικνύεται η αλήθεια των απαντήσεων αυτού του ερωτήματος. Ότι η εργασιακή δομή των βιβλιοθηκών είναι ιεραρχική και όχι ομαδική, στη πλειοψηφία.
3. Στην πραγματικότητα όμως, ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας είναι άμεσα συνδεδεμένος με τις υπηρεσίες που καλείται να προσφέρει, διότι οι συνθήκες και οι απαιτήσεις μεταβάλλονται διαρκώς, άρα το οργανωτικό σχήμα θα πρέπει να είναι τέτοιο που να επιτρέπει τις γρήγορες μεταβολές. Όσο πιο ευέλικτη είναι η δομή τόσο πιο εύκολα προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες, που στην περίπτωσή μας είναι οι αυξανόμενες και εξελισσόμενες πληροφοριακές ανάγκες των χρηστών
4. Αν και η ομαδική οργάνωση της εργασίας συμπίπτει με την επαρκή πληροφόρηση του προσωπικού και με την αποφυγή των ρουτινών στη καθημερινή εργασία, οι απαντήσεις που έδωσαν και οι υπεύθυνοι και οι εργαζόμενοι των βιβλιοθηκών, δηλώνουν την προτίμηση στην ομαδική εργασία, κατά αντικείμενο, σε οριζόντια ιεραρχία, αντί της κάθετης ιεράρχησης. Πράγμα που συνάγεται από το συνδυασμό των απαντήσεων στις ανωτέρω ερωτήσεις.

4.4. Συνολικά Συμπεράσματα.

Η ανάλυση που προηγήθηκε έδειξε συνέπεια της τελευταίας ερώτησης με τις επιμέρους λειτουργίες, αν και οι απαντήσεις στις πρώτες ερωτήσεις, για την προέλευση των προτάσεων και των αποφάσεων, αντιφάσκουν με τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η σπουδαιότητα που κατέχει ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας είναι μεγάλη, διότι εμπεριέχει ή αποκλείει τις δραστηριότητες

των προηγούμενων ερωτήσεων. Αξιομνημόνευτο είναι το γεγονός ότι ανεξαρτήτως δομής της εργασίας, το προσωπικό διατηρεί κεντρική θέση στα τεκταινόμενα.

Προϋπόθεση της λειτουργίας της ομάδας, είναι η συμφωνία επί των στόχων που τίθενται σε κάθε περίπτωση, για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Αποτέλεσμα των στόχων και του τρόπου οργάνωσης της εργασίας είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων, η ανάληψη του ρίσκου, η αξιολόγηση της εργασίας και αναγνώριση των λαθών, η εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών και η δημιουργικότητα. Με τα κριτήρια αυτά θα προσπαθήσουμε να συνοψίσουμε παρακάτω τα συμπεράσματα για κάθε είδος βιβλιοθηκών.

Από την έρευνα που διεξήχθη φάνηκε ότι οι εξεταζόμενες βιβλιοθήκες απέχουν από τη μορφή της οργάνωσης για την ταχεία μεταβολή και τη καινοτομία, ακόμη περισσότερο δε, για την παραγωγή καινοτομίας. Το προσωπικό, σε πολύ μικρό ποσοστό, ανακαλύπτει τις κλίσεις και τα ταλέντα του, μετά την εκπαίδευση, ενώ εμπλουτίζει τις γνώσεις του και διαπιστώνει τις προτιμήσεις του, επίσης σε μικρό ποσοστό εισάγει καινοτομίες, ενώ σε μεγαλύτερο διεκπεραιώνει ρουτίνες και παίρνει πρωτοβουλίες. Υπάρχει μια γενική αίσθηση εσωστρέφειας των βιβλιοθηκών, που εκπορεύεται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, διάχυτη στις απαντήσεις, μια αίσθηση αντιληπτή μόνο από το συνδυασμό των απαντήσεων: η προσπάθεια αντίδρασης στη στασιμότητα του προσωπικού, η απουσία σε γενικές γραμμές του οργανισμού. Τούτο φαίνεται από τα ποσοστά προτάσεων και αποφάσεων των αλλαγών, αν τα συνδυάσει κανείς με τα ποσοστά που δίνονται στις μεθόδους κατάρτισης και στα κανάλια επικοινωνίας.

Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση που συνήθως αποτελεί πρωτοβουλία του εργαζόμενου, του δίνει αυτοπεποίθηση για να παίρνει πρωτοβουλίες. Αλλά οι πρωτοβουλίες, όπως εννοούνται στην σύγχρονη συμμετοχική διοίκηση, συμπληρώνονται από τη λήψη των αποφάσεων, που καταμερίζεται στο προσωπικό, άρα από την ανάληψη των ευθυνών και αυτή ισούται με την

ανάληψη του ρίσκου για τις αποφάσεις, πράγμα που δεν συμβαίνει στις ελληνικές βιβλιοθήκες. Τούτο άλλωστε διαπιστώνεται και από τα ποσοστά αυτών που προτείνουν και αποφασίζουν τις μεταβολές στις υπηρεσίες που παρέχουν οι βιβλιοθήκες στο κοινό και στις οργανωτικές δομές που αυτές οι μεταβολές υπαγορεύουν.

Από την ανάλυση που έχει προηγηθεί, στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχει καταδειχθεί η απαραίτητη πρωταγωνιστική παρουσία και συναίνεση του οργανισμού για την εφαρμογή των οργανωτικών μεθόδων, τεχνικών, μοντέλων οργάνωσης, σχημάτων κλπ. Αυτός ο κοινός παρονομαστής όλων των ως άνω θεωριών ή τεχνικών, απουσιάζει με το ρόλο του αυτό από το σύνολο σχεδόν του ερωτηματολογίου.

Πάντως οι συμμετέχουσες βιβλιοθήκες υπολείπονται σε δυναμική και ανταγωνιστικότητα από εκείνες άλλων χωρών, εκείνων που προπορεύονται στη θεωρία και την πράξη της πληροφόρησης, και που προπορεύονται στην ανάπτυξη επίσης. Αν ενδιαφερόμαστε να ανακτήσουμε το χαμένο έδαφος, να κερδίσουμε το χαμένο χρόνο και να καταστήσουμε ανταγωνιστική χώρα διεθνώς, τότε θα πρέπει να εφαρμόσουμε μια σειρά από συνδυασμένες μεθόδους σε οργανωτικό και συνεργατικό επίπεδο. Προτάσεις για αυτό συζητάμε στο επόμενο κεφάλαιο.

5^ο Κεφάλαιο

Συμπεράσματα, Προτάσεις

5.1 Εισαγωγή.

Δεδομένης της κατάστασης που η παρούσα διατριβή έχει αναδείξει μέχρι αυτό το σημείο, και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι ελληνικές βιβλιοθήκες έχουν χάσει χρόνο, σε σχέση με τα διεθνή τεκταινόμενα και πάντα με στόχο να καταστούν ανταγωνιστικές διεθνώς, ως προς τις υπηρεσίες και τις πηγές, χρειάζεται, κατά τη γνώμη μας, να ακολουθήσουν με συντονισμένο και οργανωμένο τρόπο, ένα σχήμα παράλληλων δράσεων, το οποίο περιγράφουμε παρακάτω.

Η ανταγωνιστικότητα κατά τη γνώμη μας, αφορά τρεις παράγοντες που σταδιακά εμφανίζονται απειλητικοί, αν δεν ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης συναφών προβλημάτων:

- ✓ Τις βιβλιοθήκες του εξωτερικού και κυρίως εκείνες των αναπτυγμένων βιβλιοθηκονομικά χωρών,
- ✓ Τους επαγγελματίες που ανταγωνίζονται τους επιστήμονες της πληροφόρησης (πχ πληροφορικούς, επαγγελματίες άλλων ειδικοτήτων που εργάζονται σε βιβλιοθήκες, ασκώντας βιβλιοθηκονομικά καθήκοντα, αντί εκείνων της θεματικής τους ειδικότητας κλπ)
- ✓ Τους επαγγελματικούς χώρους που υποκαθιστούν ρόλους και σκοπούς βιβλιοθηκών.

Κατά τη γνώμη μας λοιπόν, οι ελληνικές βιβλιοθήκες χρειάζεται να αναπτύσσουν την ταχέως μεταβαλλόμενη βιβλιοθήκη και να εξασκηθούν στην άμεση αποκριτικότητα, όπως οι βιβλιοθήκες του αναπτυγμένου βιβλιοθηκονομικά κόσμου, όμως, ακόμα περισσότερο, πρέπει να ενισχυθούν με ένα συνδυασμό δράσεων που προέκυψε από την περιγραφή του τρίτου κεφαλαίου και που:

1. Θα αξιολογεί τις υπάρχουσες δομές, λειτουργίες, διαδικασίες, με στόχο την παραγωγή και εφαρμογή καινοτόμου διαδικασίας,

2. Θα αξιοποιεί το υπάρχον προσωπικό, που χρειάζεται να εξασκηθεί στη δημιουργικότητα, προκειμένου να μάθει να εξελίσσεται γρήγορα, για να αποδίδει επίσης γρήγορα.
3. Θα εξελίσσει το υπάρχον προσωπικό, με ένα σύστημα διαρκούς μάθησης και αλληλεπίδρασης,
4. Θα οργανώνει, συνεργαζόμενη με εξωτερικούς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, συλλογικές βάσεις, με περιεχόμενο την οργανωσιακή γνώση και τη διαχείρισή της,
5. Θα οργανώσει, τις εξωτερικές συνεργασίες με τον τρόπο της ιδεατής οργάνωσης, αφενός για τον καταμερισμό των έργων, αφετέρου δε, για την χρήση των δυνατών στοιχείων, προς όφελος όλων και την ανάπτυξη του ανταγωνισμού.

Τίποτα από τα ανωτέρω δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την οργάνωση της εργασίας σε ομάδες, άρα κρίνεται αναγκαία η μεταβολή της οργάνωσης της εργασίας και προϋποτίθεται σε κάθε ενότητα της παρούσης.

Ο σκοπός της βιβλιοθήκης είναι:

1. Η παροχή όσο το δυνατόν περισσότερης ακριβούς, επίκαιρης και έγκυρης γνώσης και πληροφόρησης, σε όσο το δυνατόν περισσότερους αναγνώστες, σε όσο το δυνατόν σύντομο χρόνο, με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος,
2. Η ανάπτυξη και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, και
3. Η οργανωτική μεταβολή που θα επιτύχει το ανωτέρω.

Μέσα σε ένα περιβάλλον που τα χαρακτηριστικά του είναι:

- ✓ Οι τεχνολογικές μεταβολές στη πληροφόρηση,
- ✓ Οι αυξημένες ανάγκες σε γνώση και πληροφόρηση,
- ✓ Οι μειούμενοι πόροι των οργανισμών παραγωγής και διάδοσης της γνώσης και της πληροφόρησης,

- ✓ Η ανταγωνιστικότητα μεταξύ διαφορετικής φύσεως φορέων διάδοσης της γνώσης και της πληροφόρησης,
- ✓ Η κοινωνία της γνώσης και η οικονομία που βασίζεται σε αυτήν.

Οι ενδεχόμενες λύσεις για την αντιμετώπιση της πραγματικότητας υπόκεινται σε περιορισμούς, όπως:

- ✓ Η ανάγκη διατήρησης του υπάρχοντος προσωπικού, που κατέχει ορισμένες δεξιότητες, γνώσεις, εργασιακή κουλτούρα, αλλά και εμπειρία, εξειδίκευση, άρρητη γνώση.
- ✓ Η διατήρηση χαμηλού κόστους λειτουργίας,
- ✓ Η ταχύτητα της τεχνολογικής εξέλιξης, άρα η συμβατότητα μεταξύ των τεχνολογικών συστημάτων διαφορετικών χρονικών περιόδων.

Μεταξύ των ευρημάτων του δευτέρου κεφαλαίου της παρούσης είναι και οι σύγχρονες λειτουργίες της βιβλιοθήκης, οι οποίες συνυπάρχουν με τις παραδοσιακές, εμπλουτίζοντας το περιεχόμενό τους. Μέσα από τις περιγραφές και τις αναφορές, αντλήσαμε επίσης τους σύγχρονους ρόλους των βιβλιοθηκονόμων, αλλά και τις δεξιότητες που αυτοί θα πρέπει να κατέχουν, είτε πρόκειται για τεχνολογικές ή για χαρακτηριστικές ή ακόμη και για γνωσιακές.

Η εισαγωγή των νέων καθηκόντων στις βιβλιοθήκες, όπως τα καταγράψαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, η υποκατάσταση δηλαδή των εκδοτικών οργανισμών, η εξαντλητική ενημέρωση και η εκπαίδευση των αναγνωστών, εισάγει νέες ειδικότητες, αλλά επίσης δημιουργεί τις προκλήσεις για την εξέλιξη και ανάπτυξη των επαγγελματιών της πληροφόρησης. Η ανταγωνιστικότητα που παρατηρείται στο επάγγελμα των βιβλιοθηκονόμων με άλλες ειδικότητες, δηλώνει και το βαθμό διεύθυνσης αναγκαίων γνώσεων άλλων ειδικοτήτων στο επάγγελμα και το βαθμό ενημέρωσης και επίγνωσης, που κατέχει η κοινωνία, για το επάγγελμα. Στην πράξη πρόκειται για εμπλουτισμό του επαγγέλματος με δεξιότητες και γνώσεις και εξειδικεύσεις, νέες για τα μέχρι σήμερα δεδομένα.

Οι σκοποί επιτυγχάνονται από τους ανθρώπους που εφαρμόζουν διαδικασίες για να επιτύχουν τις προκαθορισμένες επιδόσεις. Ή αλλιώς, ένα σύστημα μεταβολής απαρτίζεται από ανθρώπους που θέτουν τους σκοπούς, ακολουθούν ορισμένες διαδικασίες για να φτάσουν στην επιδιωκόμενη επίδοση. Για να συμπληρώσουμε το πλαίσιο αυτό, χρειάζεται να προσθέσουμε δύο ακόμα στοιχεία: αφενός το περιβάλλον του οργανισμού, εντός του οποίου δρουν οι άνθρωποι, εφαρμόζονται οι διαδικασίες, τίθενται οι σκοποί και αποτιμώνται οι επιδόσεις επί των σκοπών, αφετέρου την επικοινωνία μεταξύ των μερών.

Η έννοια του οργανισμού, όπως τη χρησιμοποιήσαμε στο τρίτο κεφάλαιο και συνεχίζουμε εδώ, στο πέμπτο, δεν μπορεί να νοηθεί μόνο με στενό πνεύμα, ένα ινστιτούτο ή πανεπιστήμιο ή επιχείρηση. Στη πραγματικότητα, η έννοια οργανισμός αφορά την οργάνωση ή ένα οργανωτικό σχήμα, μια και οι βιβλιοθήκες σήμερα, ακόμα και οι ελληνικές, βρίσκονται σε συνεργασίες, τοπικές, περιφερειακές, εθνικές, διεθνείς, προκειμένου να παράγουν έργο, να εξοικονομούν πόρους, να εξελίσσουν το προσωπικό τους.

Έχει ήδη στα προηγούμενα κεφάλαια αναδειχθεί πόσο ισχυρές ήσαν οι αιτίες που ανάγκασαν τις βιβλιοθήκες να κάνουν τόσο σημαντικές αλλαγές στην παραδοσιακή τους δομή.

Αυτό που κατά τη γνώμη μας χρειάζεται να συμβεί στις ελληνικές βιβλιοθήκες, με ένα συντονισμένο και συνεργατικό τρόπο, είναι να αναπτύξουν ένα πρόγραμμα δράσης που θα εξασκεί το προσωπικό τους στη δημιουργικότητα, τη μάθηση, τη μεταβολή και που θα αναπτύσσει από κοινού καινοτόμες υπηρεσίες προς όφελος όλων.

Στο συνεργατικό αυτό σχήμα συμμετοχοί και σύμμαχοι, προβλέπεται ότι θα είναι επίσης οργανισμοί, συγγενείς προς τις βιβλιοθήκες του δημόσιου και ιδιωτικού χώρου, καθώς και μέλη των μητρικών οργανισμών των βιβλιοθηκών, εκ των χρηστών των βιβλιοθηκών. Ακολουθεί η ανάπτυξη του σχήματος.

5.2 Ο ρόμβος της μεταβολής.

Μέσα στο περιβάλλον αυτό και επειδή η ανάλυση δεν αφορά πάντα την επίλυση προβλημάτων, αλλά την στόχευση στο νέο, οι Βιβλιοθήκες για να μπορούν να ανταποκρίνονται ταχέως στις ανάγκες, αλλά και στις προκλήσεις, χρειάζεται να εφαρμόσουν ένα συνδυασμό οργανωτικών μεθόδων, που έχουν πολλαπλή διάσταση, και αφορούν:

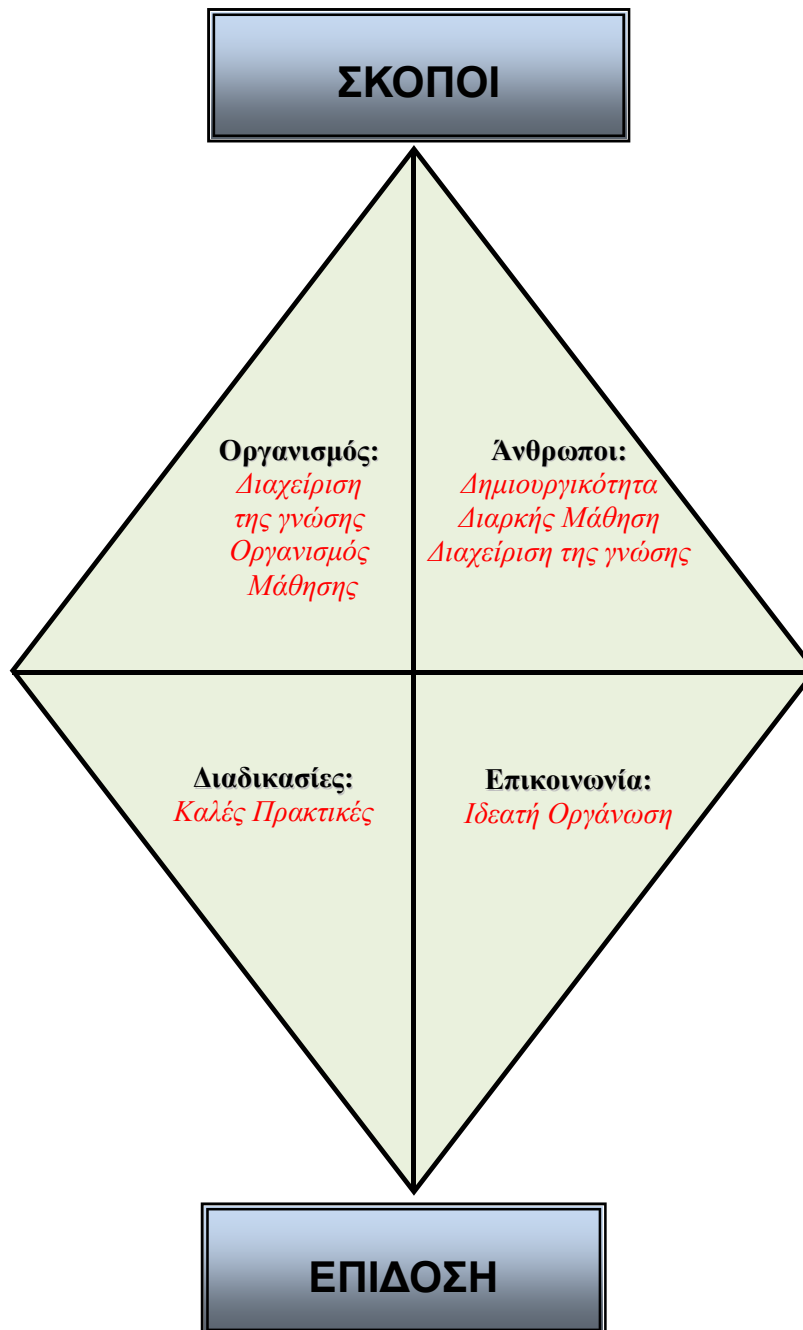
Τους Ανθρώπους: Δημιουργικότητα, Διαρκής μάθηση, Διαχείριση της Γνώσης,

Τις Διαδικασίες: Καλές Πρακτικές, Διαχείριση της Γνώσης, Ιδεατή Οργάνωση,

Το Εσωτερικό Περιβάλλον, τον Οργανισμό: Καλές Πρακτικές, Δημιουργικότητα, Διαχείριση της Γνώσης, Ιδεατή Οργάνωση,

Το Εξωτερικό Περιβάλλον, την Επικοινωνία: Δημιουργικότητα, Διαχείριση της Γνώσης, Ιδεατή Οργάνωση.

Διάγραμμα 1.



Πριν την αναφορά μας στα επιμέρους συστατικά του ρόμβου, χρειάζεται να διευκρινήσουμε ή να υπενθυμίσουμε δύο στοιχεία του διαγράμματος:

5.2.1. Οι Σκοποί δεν είναι στατικές αναφορές. Στο τρίτο κεφάλαιο αποδείξαμε ότι η ταχέως μεταβαλλόμενη, ευέλικτη βιβλιοθήκη θέτει ως σκοπούς γενικές κατευθύνσεις, την επιδίωξη και το πλαίσιο λειτουργίας. Επειδή δε οι σκοποί υλοποιούνται από ανθρώπους, έχει σημασία να διερευνάται η προσωπικότητα και οι προθέσεις ενός εκάστου των μελών της ομάδας εργασίας, προκειμένου να αποκαλύπτεται τι αποτελεί κίνητρο και τι υποκινεί τη θέληση και τη δημιουργικότητα του καθενός.

Το ζητούμενο δηλαδή δεν είναι ένα μηχανιστικό στατικό καθήκον και ο εκπορευόμενος ρόλος ενός εκάστου, αλλά η προσωπικότητα που περιέχει αρέσκειες και δυσαρέσκειες, φιλοδοξίες και αδυναμίες, κλίσεις και ταλέντα, που αποκαλύπτει την ικανότητα απόφασης και δράσης. Επίσης, είναι σημαντικό οι βιβλιοθηκονόμοι να γνωρίζουν, πέραν της εργασίας τους, τους σκοπούς του οργανισμού ή της ομάδας, την κοινωνική του συμβολή, τους συνεργάτες και συμμετόχους, ώστε να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του σκοπού και να συμμετάσχουν στη διαμόρφωσή του.

Οι βιβλιοθήκες σήμερα για πρώτη φορά πρέπει να ασχοληθούν με σημαντικές καίριες υποθέσεις, όπως η τεχνολογία, το υψηλό κόστος, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των χρηστών σε πληροφόρηση, η βελτίωση της ποιότητας, η υπευθυνότητα. Όλα αυτά δημιουργούν την πολυπλοκότητα, που εντείνεται από τη πληθώρα των ευκαιριών και την ποικιλία των προκλήσεων. Επομένως, η βιβλιοθήκη καλείται να μεταβληθεί σε προνοητικό, γρήγορα μεταβαλλόμενο σχήμα και πάνω απ' όλα να εξασφαλίζει ότι όλη η σχετική ρητή και άρρητη πληροφόρηση και εξειδίκευση αξιοποιείται στον οργανωτικό σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων. Αυτό μπορεί να συμβεί με τον συνδυασμό δράσεων που προτάθηκε πιο πάνω και θα αναπτυχθεί παρακάτω.

5.2.2. Η Επίδοση έχει σήμερα αλλάξει προσανατολισμό, αντί να εστιάζει στην ποσοτική παραγωγή έχει αντικατασταθεί από την έμφαση στα αποτελέσματα,

στο τι πρέπει να επιτευχθεί και πώς μπορεί αυτό να συμβεί. Τούτο εκ των πραγμάτων χρειάζεται συνεργατική αλληλοϋποστηρικτική πράξη, αντί για τις επιμέρους ειδικές δραστηριότητες, η οποία διευρύνει και τις προοπτικές των ανθρώπων, με τις προκλήσεις που εμφανίζονται. Έτσι δημιουργούνται και νέες, πιο ενδιαφέρουσες δυνατότητες μέσα στο ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο.

Είναι συνηθισμένο επίσης, η επίδοση να αφορά την επίλυση προβλημάτων, αντί για την οροθέτηση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, πράγμα ευρύτερο και εν πολλοίς ανατρεπτικό, αφού στη διαδικασία εξέτασης του όλου και του μέρους, με τη συμμετοχική πράξη, αποκαλύπτονται ακόμα και ασαφείς προσδοκίες, ελλειπείς κατανοήσεις των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών σκοπών και μέσων. Τα ευρήματα του τρίτου κεφαλαίου, στο σύνολο των υποενοτήτων που εξετάστηκαν, συγκλίνουν στα συμπεράσματα αυτά, για τη φύση της επιδόσεως. Η ομαδική εργασία και η αντικατάσταση της κάθετης ιεραρχίας από την οριζόντια, υποβάλλουν και συνεπάγονται το είδος της προπεριγραφείσας επίδοσης.

Τα συστατικά του ρόμβου και το περιεχόμενό τους αναπτύσσονται παρακάτω.

5.3. Άνθρωποι.

Για να επιτύχει η ανάπτυξη των προσωπικοτήτων και του επαγγελματικού προφίλ των βιβλιοθηκονόμων, που σκιαγραφούμε στο 2^ο κεφάλαιο, χρειάζονται οι μέθοδοι που προτείνουμε στο τρίτο. Η παρούσα διατριβή έδειξε ότι το επιδιωκόμενο ουσιαστικά θέμα είναι η επίγνωση της προσωπικότητας εκάστου, τόσο στην ατομική όσο και στην κοινωνική της διάσταση. Αυτή η τοποθέτηση του ατόμου, ωσάν να κατέχει ένα είδος «αποστολής», είναι που διευκολύνει τον εντοπισμό των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων, των κλίσεων και των ταλέντων, των εμπειριών, καθώς και τη δυναμική όλων αυτών. Και είναι ακριβώς αυτά τα χαρακτηριστικά, ατομικά και κοινωνικά, που αναζητώνται, κατά τη γνώμη μας, στους ανθρώπους, αντί για ένα ρόλο με τα όποια στατικά καθήκοντα που αυτός υπαγορεύει.

Η συναίσθηση της προσωπικής μοναδικότητας και υπεροχής συνεπάγεται τις προσωπικές συμπεριφορές, από τις οποίες άρχεται η δικτύωση και η διασύνδεση με τους άλλους, η επικοινωνία, που με τη σειρά της φέρνει την αλληλεπίδραση και την αλυσίδα μεταβολών, συγκρούσεων και προσαρμογών, καινοτομίας, προκλήσεων, εξελίξεων, αξιολογήσεων και ο κύκλος από την αρχή, κινείται, αλλάζει επίπεδα, προχωρά σε απρόβλεπτες συνήθως διαδρομές.

Έχει καταφανεί μέχρι στιγμής, ότι είναι δύο τα σημεία που παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμμετοχή και την εξέλιξη του προσωπικού. Το ένα αφορά την κοινοποίηση της πληροφορίας του οργανισμού και το δεύτερο την καλλιέργεια της δημιουργικότητας στους εργαζόμενους.

5.3.1. Η κοινοποίηση της πληροφορίας.

Συνήθως πληροφορημένοι εργαζόμενοι θεωρούνται όσοι γνωρίζουν τα όσα αφορούν το εργασιακό τους καθήκον και τον περίξ αυτού χώρο. Το συμμετοχικό προσωπικό πρέπει να έχει πρόσβαση στο σύνολο των ανακοινώσιμων πληροφοριών του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται και την απαιτούμενη εξάσκηση για να μπορεί να διαβάζει τεχνικά κείμενα, πχ προγραμματισμούς, προϋπολογισμούς, ετήσιες αναφορές και στατιστικές. Από το σημείο αυτό αρχίζει και η ανάμειξη του προσωπικού στο σχεδιασμό και στη συζήτηση για το μέλλον, τους σκοπούς, τους στόχους, την εξέλιξη. Και το αναφέρουμε, διότι είναι, βεβαίως, ευθύνη του βιβλιοθηκονόμου η εξοικείωσή του με τεχνικά κείμενα, αλλά επίσης είναι θέμα του οργανισμού το πόσο ευανάγνωστες, από μη ειδικούς, είναι οι πηγές του.

Έχει φανεί, από τα μέχρι στιγμής λεχθέντα, τόσο στα κεφάλαια δύο και τρία, όσο και από την έρευνα του τετάρτου, ότι η πληροφόρηση είναι μια αμφίδρομη διαδικασία: Το προσωπικό της βιβλιοθήκης, όντας πληροφορημένο, εμπλέκεται άμεσα στις δραστηριότητες του οργανισμού, προκειμένου να συμβάλλει από τα πρώτα ακόμα στάδια, στη διαμόρφωση της πολιτικής, της στρατηγικής, των διαδικασιών, των μεθόδων. Το ίδιο όμως, όσο συνεργάζεται με τα σχετικά τμήματα ή άτομα από τον ευρύτερο οργανισμό, κατά την

εκπλήρωση των καθηκόντων του, τόσο αποκτά το απαραίτητο υπόβαθρο πληροφόρησης και συμμετοχής.

Η πληροφόρηση λοιπόν είναι μια διαδικασία που αφορά τον ίδιο τον οργανισμό, στο βαθμό που καλλιεργεί μια τέτοια ανοιχτή στάση απέναντι στο προσωπικό του, όσο και τον εργαζόμενο, που ο ίδιος διατηρεί ανοιχτά τα κανάλια επικοινωνίας για να προσλαμβάνει τα σήματα.

Έχει σημασία να τονίσουμε εδώ ότι η πληροφόρηση, μεταξύ των άλλων, αφορά και θέματα που συγκαταλέγονται στην άρρητη γνώση του οργανισμού. Τέτοιας φύσεως πληροφόρηση είναι οι αξίες του οργανισμού, όπως αναδεικνύονται από τις συζητήσεις και τις πράξεις, η επιρροή κάποιου μέσα στον οργανισμό που συνήθως δεν εμφανίζεται στην δομή του, επίσης η συμπεριφορά των επιτυχημένων και η συμπεριφορά που κερδίζει, η γλώσσα επικοινωνίας και οι στάσεις στις διάφορες περιστάσεις. Όλη αυτή η πληροφόρηση, ρητή και άρρητη, είναι χρήσιμη για το προσωπικό και τη δημιουργική στάση του εντός της βιβλιοθήκης και του οργανισμού.

5.3.2. Δημιουργικότητα.

Επίσης στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσης ανεδείχθη ότι όπως όλα τα περιβάλλοντα διαχείρισης διαδικασιών, οι βιβλιοθήκες επωφελούνται από την εξάσκηση στη δημιουργικότητα, αφού καταφέρνουν να ανακαλύψουν από την αρχή την ταυτότητα τους, χωρίς να απαρνηθούν το παρελθόν τους, αλλά ενσωματώνοντας την παρελθούσα γνώση στις νέες απαιτήσεις.

Από την άλλη, το προσωπικό των βιβλιοθηκών με τις τεχνικές αυτές, έχει μια ευκαιρία να ξεφύγει από τις ρουτίνες και να εκπαιδευθεί στη διαρκή μεταβολή. Όπως ήδη, άλλωστε αναφέρθηκε, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα στη μεταβολή χρειάζεται τα ταλέντα, τις κλίσεις, τη φαντασία, την αισθητική, το σύνολο της ανθρώπινης προσωπικότητας. Η συγκέντρωση δημιουργικών ανθρώπων με ευρεία εμπειρία και γνώση, με ποικιλία δεξιοτήτων και δραστηριοτήτων που αλληλοϋποστηρίζονται και ανατροφοδοτούνται, οδηγούν σε επιτυχείς ομάδες που εξετάζουν διαρκώς τον τρόπο εργασίας τους, ώστε να

βελτιώνουν διαρκώς την επίδοσή τους, ειδικά σε ένα περιβάλλον μάθησης. Όμως η ζωή έχει αποδείξει ότι, φύσει δημιουργικοί είναι όλοι οι άνθρωποι, αυτό που λείπει είναι η εξόρυξη και η ανακάλυψη της δημιουργικότητας εκάστου. Αυτό δε, γίνεται με τις τεχνικές ενίσχυσης της δημιουργικότητας. Η δημιουργικότητα απαιτεί ανθρώπους που αισθάνονται ελεύθεροι από απειλή και πίεση και εργάζονται σε υποστηρικτικό περιβάλλον. Η σύγκρουση είναι σύνηθες χαρακτηριστικό στη καινοτόμο διαδικασία, αναγνωρίζεται κυρίως ως αντίσταση στην αλλαγή, αφού η καινοτομία εξ ορισμού απειλεί τη στασιμότητα.

Είναι υπόθεση των οργανισμών να δημιουργούν το ήθος και το κατάλληλο περιβάλλον εντός του οποίου γαλουχείται η δημιουργικότητα και ανθεί η καινοτομία ή καταπνίγεται. Οι εργαζόμενοι συχνά έχουν ιδέες για τη βελτίωση του εργασιακού τους χώρου, των διαδικασιών, των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Όπου το κλίμα χαρακτηρίζεται από δυσπιστία, έλλειψη επικοινωνίας, προσωπικές αντιπάθειες, περιορισμένη ατομική αυτονομία και ασαφείς στόχους, αποτυγχάνει η υλοποίηση των ιδεών. Η εξάσκηση του προσωπικού στη δημιουργικότητα είναι χρήσιμη και εποικοδομητική. Οι βιβλιοθήκες με τις πολύπλοκες σύνθετες και αλληλεξαρτώμενες υπηρεσίες και λειτουργίες, κυρίως όμως επειδή απευθύνονται σε ανθρώπους με ιδιαίτερες εξειδικευμένες ανάγκες, χρειάζονται προσωπικό που να μπορεί να δίνει λύσεις καθημερινά. Αρκεί κανείς να αναλογιστεί το έργο ενός πληροφοριακού τμήματος, ακόμη και παραδοσιακής βιβλιοθήκης, για να πειστεί για το γεγονός. Πόσο μάλλον σε ένα καινοτόμο περιβάλλον εναλλακτικών εκδόσεων, εκπαιδευτικής δραστηριότητας και συνεργατικής αλληλεξαρτώμενης λειτουργίας, όπως το σύγχρονο των υβριδικών βιβλιοθηκών. Σε άλλο σημείο της παρούσης έχουν περιγραφεί οι τεχνικές δημιουργικότητας που κρίνονται πρόσφορες και προτείνονται για το προσωπικό των βιβλιοθηκών. Οι τεχνικές αυτές, μεταξύ των άλλων, θα βοηθήσουν το προσωπικό να εκπαιδευθεί και στην πρακτική της ομαδικής εργασίας.

5.4. Οργανισμός.

5.4.1 Οργανισμός μάθησης

Από τα ευρήματα του τρίτου κεφαλαίου, συνοψίζουμε ότι οι βασικές αρχές της διοίκησης του προσωπικού σήμερα είναι η στήριξη των εργατών γνώσης, η δημιουργία κινήτρων στους εργαζόμενους για να αποδίδουν, η διαμόρφωση του περιβάλλοντος που διευκολύνει τις επιδόσεις. Στο πλαίσιο αυτό, είναι η δομή της εργασίας, η ομαδική, που ορίζει τη στρατηγική. Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι θεωρούνται ως μέρος της συνολικής ικανότητας του οργανισμού και όχι ως πρόβλημά του. Ο ανταγωνισμός που βασίζεται στη γνώση σημαίνει ότι η ανθρώπινη υπόσταση είναι το κλειδί της παραγωγικής δύναμης.

Η επανάσταση στη πληροφόρηση, επειδή καταργεί χρόνο και εμπόδια, μετασηματίζει και τη μέχρι πρότινος γνωστή διάσταση του χώρου και της απόστασης. Η άρση των παραδοσιακών ιεραρχιών και ο εκδημοκρατισμός στη πρόσβαση στη γνώση, είναι που έφεραν την οικονομική πρόοδο. Ο στόχος είναι η υπεροχή και η επιβίωση, αλληλένδετες έννοιες και αλληλοσυμπληρούμενες.

Οι βιβλιοθήκες από το περιεχόμενό τους και την αποστολή τους υποστηρίζουν, ενθαρρύνουν και παρέχουν μάθηση, ενώ από την άποψη της οργάνωσής τους, όπως διαπιστώσαμε ήδη στο τρίτο κεφάλαιο, δεν έχουν εισέλθει στη διαδικασία του οργανισμού μάθησης.

Αναδείξαμε στο τρίτο κεφάλαιο το στόχο του οργανισμού μάθησης, που είναι η επιβίωση και η υπεροχή, ενώ στο δεύτερο και τέταρτο αναδείξαμε το επείγον του θέματος για τις ελληνικές βιβλιοθήκες. Κρίνεται επιτακτική η εφαρμογή της διαδικασίας κατά τη γνώμη μας, γιατί διευκολύνει το προσωπικό της βιβλιοθήκης να προσαρμοστεί στη διαρκή αλλαγή και στη διαχείρισή της και να στοχεύσει στην υπεροχή, μέσα σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, όπως το σημερινό.

Η εργασία στον οργανισμό μάθησης που δομείται επίσης από ομάδες, φέρνει μεταβολές στις ίδιες και στα μέλη τους, καθώς και ιδιαίτερες ευθύνες. Έτσι

λοιπόν, οι βιβλιοθηκονόμοι, στη περίπτωση αυτή ερμηνεύουν κατευθυντήριες γραμμές, αντί να ακολουθούν κανόνες, έχουν επίγνωση των συνεπειών των αποφάσεων τους, απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη του περιβάλλοντος, αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους, επικοινωνούν αποτελεσματικά και συνεργάζονται στενά, καλύπτουν τις ελλείψεις ο ένας του άλλου.

Ό,τι αναφέρθηκε δεν είναι τίποτα περισσότερο από την κουλτούρα του οργανισμού μάθησης που αφήνει την ελευθερία και εξασκεί τους εργαζόμενους να μπορούν να δρουν με πρωτοβουλία και υπευθυνότητα. Ό,τι υποκρύπτεται στην περιγραφή είναι η διαρκής γνώση: από το εξωτερικό περιβάλλον, από το εσωτερικό περιβάλλον, από τον εαυτό μας, από την ομάδα, από τα λάθη, από τις επιτυχίες.

5.4.2. Το προτεινόμενο μοντέλο διαχείρισης της γνώσης.

Ομάδα δεν νοείται μόνον εκείνη που συγκροτείται εντός των οργανισμών και των τμημάτων τους, αλλά και εκείνη που στελεχώνεται από μέλη συγγενών τμημάτων διαφορετικών οργανισμών. Η δομή αυτή υποκρύπτει και στηρίζεται στην ιδεατή οργάνωση, η τεχνολογική υποδομή της οποίας είναι διαδεδομένη, άρα σχετικά εφικτή η εφαρμογή της.

Κατά τη γνώμη μας η μορφή αυτή εργασίας ευνοεί ιδιαίτερος τις συνεργασίες βιβλιοθηκών και τις κοινοπραξίες. Μετά από προσεκτική επιλογή των μελών που συγκροτούν τις ομάδες, που πρέπει να διαθέτουν εμπειρία και γνώση σε διαφορετικά αντικείμενα και επίπεδα, επιτυγχάνεται η αναγκαία συνέπεια και συνεκτικότητα. Το προσωπικό που συμμετέχει σε κάθε μία από αυτές, προέρχεται από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη και αντιπροσωπεύει κάθε λειτουργία και τμήμα του οργανισμού.

Από το δεύτερο κεφάλαιο συμπεραίνουμε την αναγκαιότητα αυτού του είδους οργάνωσης στις βιβλιοθήκες, όπου κάθε μέλος έχει να προσφέρει τη δική του γνώση και εξειδίκευση, τη δική του άποψη και εμπειρία, άρα συμβάλλει με μοναδικό και συνθετικό τρόπο στην κατανόηση της οργάνωσης του

συστήματος. Και το σύστημα είναι οι διαδικασίες, οι άνθρωποι, οι ομάδες που απαρτίζονται από τους ανθρώπους αυτούς και η γνώση που καταθέτουν σε αυτές.

Η σύνδεση μεταξύ τους δηλαδή, αφορά τη σύνδεση ανθρώπων με ανθρώπους, ανθρώπων με ομάδες, τη σύνδεση ανθρώπων με την πληροφορία, τη μετατροπή της πληροφόρησης σε γνώση, για την ενθάρρυνση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, με την υποστήριξη του περιβάλλοντος της γνώσης. Και κάθε σύνδεση κατά τη γνώμη μας είναι μοναδική, διότι ποικίλλουν οι άνθρωποι, οι συνθήκες, η χρονική στιγμή, το περιεχόμενο.

Όπως όμως επίσης φάνηκε, η επιβίωση και η υπεροχή, που είναι καταστάσεις αλληλένδετες, εξαρτώνται από την εξισορρόπηση και ικανοποίηση των αναγκών όλων των συμμετεχόντων, δηλαδή εργαζομένων, χρηστών, προμηθευτών και της κοινωνίας. Οι υπηρεσίες καθορίζονται κατ' ουσίαν από τους χρήστες, το ίδιο και η ποιότητα των υπηρεσιών, διότι αυτή υπαγορεύεται από την εμπιστοσύνη των χρηστών. Η διατήρηση δε και των δύο, ποιότητας και εμπιστοσύνης, εξαρτάται από την προνοητικότητα των υπηρεσιών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υπαρχόντων, αλλά και των ενδεχομένων, χρηστών.

Στο πλαίσιο αυτό και δεδομένων των υπαρχουσών συνεργασιών μεταξύ των βιβλιοθηκών ή μεταξύ των βιβλιοθηκών και των οργανισμών ή και των προμηθευτών, αναγνωστών και άλλων παραγόντων, προτείνεται το ακόλουθο μοντέλο. Το προτεινόμενο μοντέλο συστήματος διαχείρισης της γνώσης (Διάγραμμα 2, σ. 207) αφορά τη λειτουργία μιας συνεργατικής μονάδας, μιας κοινοπραξίας. Πρόκειται για επικοινωνιακό σύστημα που προέρχεται από τα διαχειριστικά δίκτυα αλυσίδας εφοδιασμού και συνίσταται σε τέσσερα κύρια μέρη.

Το πρώτο περιέχει τις πηγές της γνώσης, πχ εκδότες, παροχείς βάσεων δεδομένων, ιστοσελίδες, ερευνητικοί και αναπτυξιακοί οργανισμοί (βιομηχανίες, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα κλπ) με τη δραστηριότητα τους και την ερευνητική τους παραγωγή, ψηφιακά μέσα και πληροφοριακή

τεχνολογία. Τα είδη πληροφορίας και γνώσης, που μπορεί να περιέχονται, αντιστοιχούν στα συστήματα εναλλακτικής δημοσίευσης που συναντώνται σήμερα ευρέως και περιέχουν ρητή και άρρητη γνώση, όπως δεδομένα των πανεπιστημίων, δεδομένα των βιβλιοθηκών, εκδοχές δημοσιεύσεων, περιεχόμενο μαθημάτων, εκδόσεις της βιβλιοθήκης και των παραδοσιακών εκδοτών.

Το περιεχόμενο των επιμέρους πηγών που απαρτίζουν το πρώτο μέρος, οδηγείται *στο δεύτερο*, το οποίο συμπεριφέρεται ως ένα μοναδικό ενοποιημένο και κατανεμημένο σύστημα. Στη φάση αυτή ένα σύστημα διαχείρισης της γνώσης, οργανώνει το υλικό, δημιουργεί βιβλιοθηκονομικές εγγραφές, ακολουθώντας τα κατά περίπτωση αναγκαία πρότυπα και αναπτύσσει τις καθιερώσεις, κυρίως των ονομάτων, πράγμα που συνήθως ελλείπει στα σύγχρονα συστήματα. Αυτό το δεύτερο μέρος, το νέο διμερές πληροφοριακό και γνωσιακό σύστημα με την οργάνωση των δεδομένων και μεταδεδομένων, διαχέεται στις βιβλιοθήκες -μέλη που παίζουν το ρόλο των χονδρεμπόρων και αποτελούν το *τρίτο* μέρος του συστήματος, ενώ το *τέταρτο* περιέχει τους χρήστες των βιβλιοθηκών μελών.

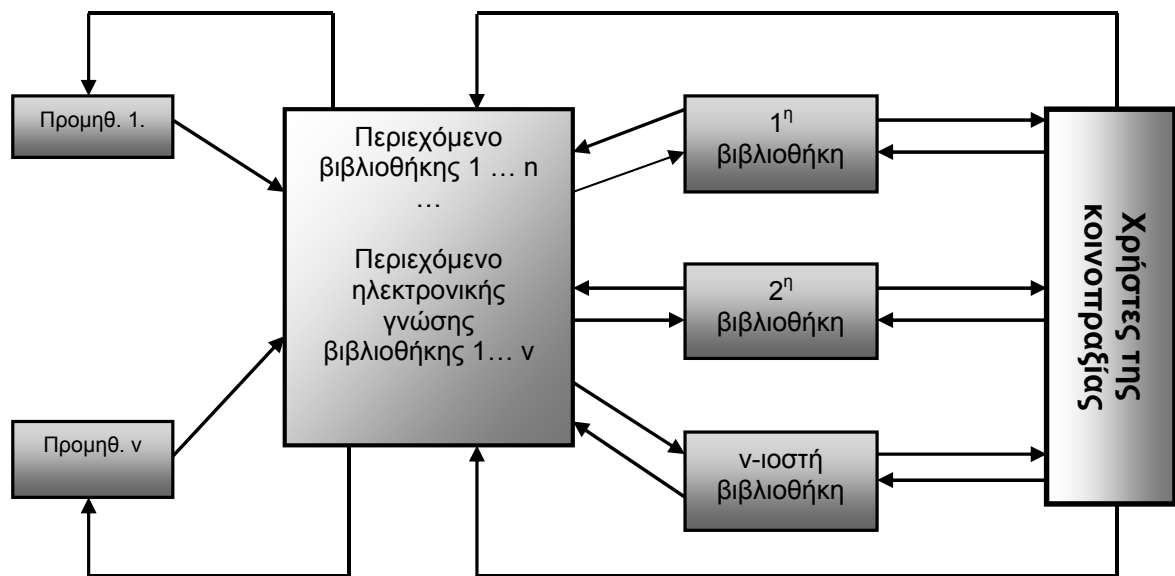
Το κρίσιμο σημείο εδώ είναι το δεύτερο μέρος, που συνιστά ένα αδιαίρετο ολοκληρωμένο σώμα, όσον αφορά τους πόρους. Τα μέλη της κοινοπραξίας αντιμετωπίζουν τόσο τους προμηθευτές όσο και τους χρήστες από κοινού. Διαφορετικά, αν το μοντέλο είχε επίκεντρο την κάθε βιβλιοθήκη, οι συνεργαζόμενες βιβλιοθήκες θα συμπεριλαμβάνονταν στους χρήστες.

Με τη νέα αυτή δομή αναπτύσσονται και νέοι συσχετισμοί, άρα νέες στρατηγικές και πολλαπλασιασμός, αντί άθροισμα, των δυνατοτήτων και των ευκαιριών. Είναι εμφανές, πώς επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων, μετά την εγκατάσταση και τη πρώτη λειτουργία, πόσο εύκολος γίνεται ο καταμερισμός μεταξύ οργανισμών, πόσο άμεση η ανταπόκριση των ιδεατών ομάδων.

Αυτό που περιγράφηκε μέχρι τώρα είναι η ροή του περιεχομένου μεταξύ των οργανισμών. Αυτό που απαιτείται όμως είναι η ροή της γνώσης, που, σε

αντίθεση με το περιεχόμενο, δεν ακολουθεί γραμμική πορεία, αλλά διαχέεται από και προς κάθε σημείο, αφού η επιστημονική επικοινωνία σήμερα ακολουθεί πολλούς και διαφορετικούς εναλλακτικούς δρόμους, που δεν μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι τους παρακολουθεί.

Διάγραμμα 2. Το δίκτυο της γνώσης.



Η διοίκηση και η διαχείριση ακολουθούν τους κανόνες που η κάθε κοινοπραξία έχει θέσει, ενώ οι σχέσεις της κοινοπραξίας με τα μέλη, καθώς και η επιτυχία, εξαρτώνται από τους εμπλεκόμενους, οι οποίοι είναι και το κύριο ενεργητικό των σύγχρονων οργανισμών.

Εννοείται ότι το σύστημα αυτό διαθέτει διαβαθμίσεις εξουσιοδότησης στη πρόσβαση, επειδή περιέχει επιστημονική γνώση και πληροφορία, ερευνητικά αποτελέσματα, αλλά και οργανωσιακή γνώση που ενδιαφέρει τους συμμετέχοντες. Η σύνδεση και τα διάφορα επίπεδα εξουσιοδότησης, εξαρτώνται από την πολιτική των συμμετεχόντων οργανισμών, η οποία καθορίζει και το είδος της πρόσβασης: συνδρομή ετήσια για το σύνολο ή μέρος της βάσης και των υπηρεσιών, πληρωμή κατ' αίτηση υλικού και ηλεκτρονική παράδοση υλικού.

Το μοντέλο αυτό οργάνωσης των βιβλιοθηκών μεταξύ τους θα μπορούσε να έχει εφαρμογή τόσο σε θέματα διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης, όσο και σε συνεργασίες για εξοικονόμηση πόρων, όπως είναι η διάδοση της επιστημονικής γραμματείας κάθε οργανισμού, της διδακτικής διαδικασίας των βιβλιοθηκών, της πληροφόρησης.

5.5. Διαδικασίες.

Όπως φάνηκε στο τρίτο κεφάλαιο, ό,τι ενδιαφέρει πρωτίστως από τις διαδικασίες είναι η αναγνώρισή τους και οι μεταξύ τους συνδέσεις. Η διαχείριση της γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση βελτιώνουν την επίδοση των οργανισμών και την επιταχύνουν, ακριβώς επειδή εστιάζουν στη δημιουργία γνώσης, άρα και καινοτομίας. Η επιτάχυνση μεγαλώνει όταν συμβαίνουν κοινωνικά γεγονότα, όπως συζητήσεις, ομαδικές δράσεις, επιλύσεις συγκρούσεων, σχηματοποίηση ιδεών και ανάληψη αποφάσεων.

Επειδή όμως οι μεταβολές στηρίζονται και σε σταθερές, σε δομές που διατηρούνται, χρειάζεται η επανεξέταση και η αξιολόγηση των δομών αυτών.

Ο στόχος είναι να φανούν οι υπάρχουσες δυσλειτουργίες, να βρεθούν οι τρόποι αποκατάστασης και βελτίωσης της λειτουργίας, εντός ενός ανεκτού κόστους, καθώς και να ανοιχτούν οι δρόμοι για το μέλλον.

Είναι άλλωστε γεγονός, ότι οι βιβλιοθήκες σήμερα και ειδικά στην Ελλάδα, που οι οικονομικοί πόροι απαγορεύουν την επιχειρησιακή και οργανωτική συμβουλευτική, κατά το παράδειγμα του ιδιωτικού τομέα, μετά την αυτοματοποίησή τους και ενώ ευρίσκονται ακόμη στην αρχή της δημιουργίας ψηφιακών βιβλιοθηκών, διατηρούν παλιές δομές και λειτουργίες, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν νέες, χωρίς να αναιρούν τις παρωχημένες. Επί πλέον δε, αγνοούν τις οικονομικές συνέπειες αυτής της στάσιμης κατάστασης και τούτο είναι πολύ σημαντικό, ειδικά όταν πρόκειται για τη διαρκή μεταβολή με εξοικονόμηση κόστους.

Μεταξύ των ευρημάτων του τρίτου κεφαλαίου είναι και η πρόταση της μεθόδου των Βέλτιστων Πρακτικών, με την τεχνική της ανάλυσης αξίας. Παρά την ταύτισή της με την έννοια της ρουτίνας, η έννοια των Βέλτιστων Πρακτικών παράγει καινοτόμες διαδικασίες, αφού συνθέτει μια νέα πραγματικότητα από την παλιά.

Η ανάλυση αξίας προτείνεται στη περίπτωση αυτή γιατί έχει σημασία να ελεγχθούν οι διαδικασίες, ως προς την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, με γνώμονα το κόστος τους. Κόστος λογίζεται τόσο ο χρόνος των εργαζομένων, όσο και η καθυστέρηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας. Άρα έχει μεγάλη σημασία να καταλήξουμε σε συμπεράσματα για μια εκάστη εκ των ακολουθούμενων ρουτινών, αν αυτή παρέχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, στον κατάλληλο χρόνο, ώστε να αξίζει το κόστος της.

Οι βιβλιοθήκες βρίθουν από διαδικασίες, λεπτομερείς αλληλουχίες ενεργειών, σταδίων και βημάτων, ενίοτε παλαιόθεν οροθετημένων. Ότι υπονοείται είναι ότι κάθε διαδικασία, ακόμα και η απλούστερη, που απαρτίζεται από μια αλυσίδα λεπτομερών ενεργειών, ίσως υποκρύπτει περιττές ενέργειες, που μπορεί ή να αντικατασταθούν με τη συμπλήρωση άλλων ή να καταργηθούν

πλήρως. Ο υπαινιγμός αυτός αποτελεί βεβαιότητα για τις ελληνικές βιβλιοθήκες.

Με την προτεινόμενη μέθοδο των βέλτιστων πρακτικών, με την ανάλυση της αξίας, δημιουργείται μια νέα διαδικασία η οποία καινοτομεί, ενώ ταυτόχρονα εξοικονομεί ανθρώπινους πόρους. Ένα κοινό παράδειγμα είναι το βιβλίο εισαγωγής που διατηρούσαν επί αιώνες οι βιβλιοθήκες και που μετά την αυτοματοποίησή τους αμφισβητείται ο σκοπός της ύπαρξής του, παρόλα αυτά, είναι ερευνητέο αν υπάρχει ελληνική βιβλιοθήκη που να το έχει καταργήσει.

5.6. Επικοινωνία.

5.6.1. Το προτεινόμενο μοντέλο ιδεατής οργάνωσης.

Η εξελιγμένη πληροφοριακή τεχνολογία έχει διευκολύνει την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των συνεργασιών των βιβλιοθηκών, οι οποίες είναι κυρίως ιδεατές και, όσο περνάει ο καιρός, γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες. Με την τεχνολογία η παροχή μιας υπηρεσίας μπορεί να διαφοροποιείται, να κατανέμεται σε όλο τον κόσμο, να εκτελείται σε διαφορετικούς χρόνους και να εξειδικεύεται με την εξασφάλιση ότι παραμένει ολοκληρωμένη και ελεγχόμενη. Όμως, το κύριο πρόβλημα, κατά τη γνώμη μας, δεν είναι πώς να ψηφιοποιήσεις βιβλιοθήκες και πώς να παραδώσεις πληροφόρηση στον υπολογιστή ή στο εργαστήριο. Το πρόβλημα είναι πώς να δημιουργήσεις ευέλικτους οργανισμούς που να ξεπερνούν τα όρια του φυσικού χώρου. Πολλά ακαδημαϊκά ιδρύματα, και στην Ελλάδα, αποπειρώνται να αναπτύξουν τα δικά τους ηλεκτρονικά μαθησιακά περιβάλλοντα και τις δικές τους ψηφιακές συλλογές.

Το κόστος και η πολυπλοκότητα τέτοιων δομών από τη μια και η αδυναμία εξασφάλισης πληροφοριακής αυτάρκειας από την άλλη, μας οδηγεί να προβλέψουμε τη βαθμιαία και αναπόφευκτη, για τις βιβλιοθήκες και τους οργανισμούς τους, σταδιακή συνεργασία μεταξύ τους, πράγμα που μελλοντικά θα κριθεί εξόχως σημαντικό, όταν θα αρχίσουν να εμφανίζονται τα

αποτελέσματα. Και τούτο, διότι η βασική αρχή της Ιδεατής Οργάνωσης, όπως αποδείξαμε στο τρίτο κεφάλαιο, είναι η χαλαρή συνένωση των ισχυρών συστατικών κάθε οργανισμού, για τη δημιουργία ενός «οιονεί» οργανισμού, που όχι μόνον αθροίζει, αλλά πολλαπλασιάζει τη δύναμη όλων των απαρτιζομένων μερών, αφού συγκεντρώνει τα πλεονεκτήματα όλων και δρα προς όφελος όλων, εντός των στόχων και των ορίων που έχουν τεθεί από κοινού. Είναι επομένως κατά τη γνώμη μας, γι' αυτό το λόγο και την προτείνουμε, η κατάλληλη δομή που προσιδιάζει στις ανάγκες των ελληνικών βιβλιοθηκών, για την ανάκαμψη, αλλά και για την κάλυψη της απόστασης που τις χωρίζει από εκείνες του εξωτερικού, για το κέρδος του χαμένου χρόνου.

Προς επίτευξη της επιβίωσης και της υπεροχής των ελληνικών βιβλιοθηκών, αυτές πρέπει να αναπτύξουν ένα σχήμα συνεργασίας διαφορετικό και πιο πολύπλοκο από το άθροισμα των επιμέρους βιβλιοθηκών. Ένα τέτοιο σχήμα, που θα στοχεύει στην ανάπτυξη της χώρας και στην παιδεία με εξοικονόμηση των εθνικών πόρων, είναι επιτακτικό και εφικτό μόνο αν σχεδιαστεί στη βάση της ιδεατής οργάνωσης.

Η συνεργατική πράξη, εκτός από τις κύριες σημερινές ενέργειες αγοράς καινοτομίας και υπηρεσιών, απαιτεί αφενός προσέγγιση του προσωπικού των οργανισμών εκτός βιβλιοθήκης και τη συνένωση των πηγών πολλών διαφορετικών ιδρυμάτων, προκειμένου να επιτύχει την από κοινού ανάπτυξη των αναγκαίων σύγχρονων εργαλείων της έρευνας και της διδασκαλίας, της πληροφόρησης και της γνώσης. Η συνεργατική πράξη αυτού του περιεχομένου θα αποδειχθεί, κατά τη γνώμη μας, όταν εφαρμοστεί, το πλέον επιτυχημένο μοντέλο, γιατί αξιοποιεί πόρους και πλεονεκτήματα, γνώση και εμπειρία. Το ίδιο αυτό μοντέλο δύναται να επεκταθεί και σε θέματα που σχετίζονται με οργανωτικές λειτουργίες, υπηρεσίες προς τους αναγνώστες, υποστηρικτικές δομές.

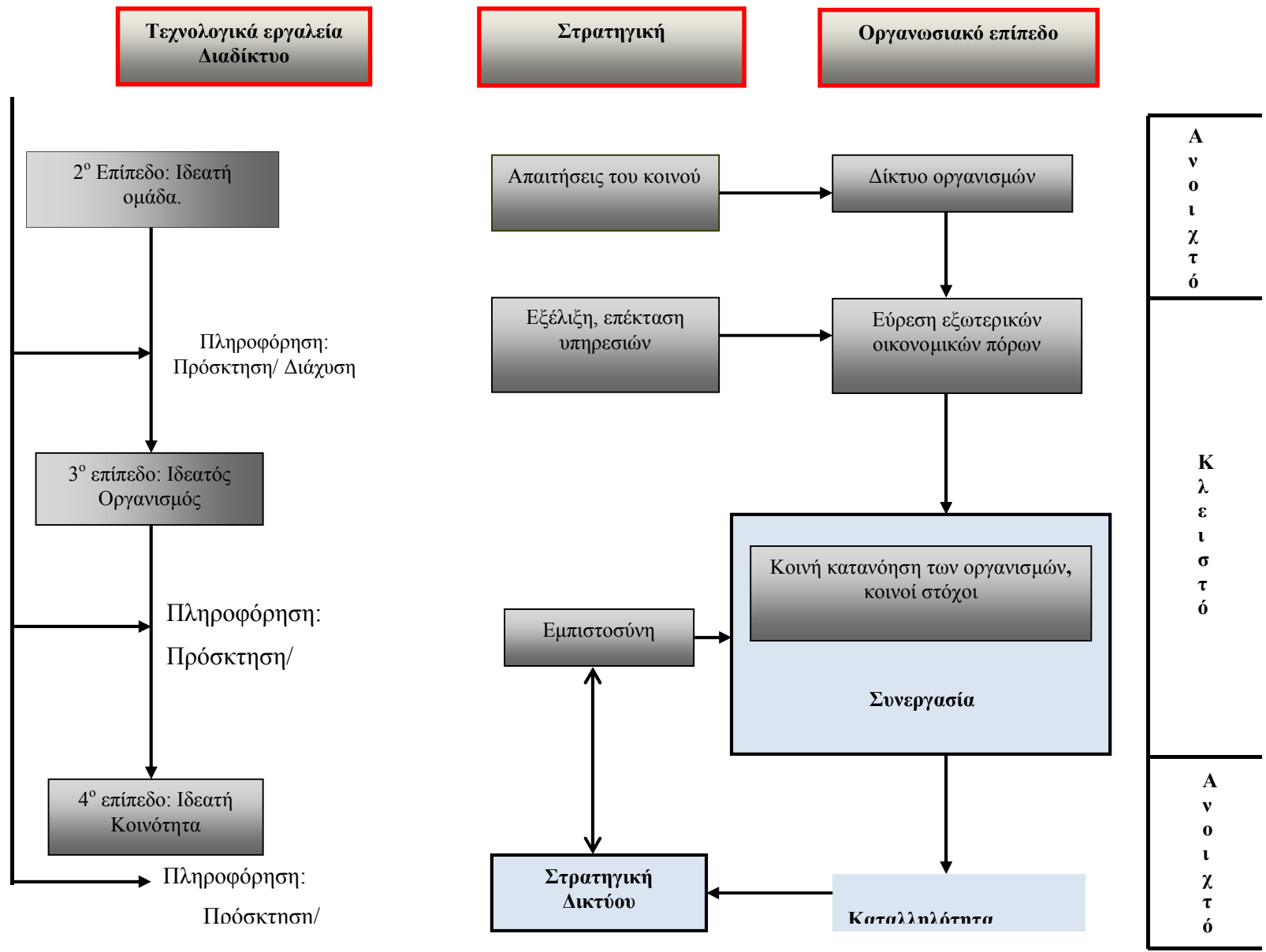
Ό, τι χρειάζεται να συμβεί είναι οι βιβλιοθήκες να επικοινωνήσουν, όχι πια μόνο για να μοιραστούν το γνωσιακό τους περιεχόμενο και το υψηλό του κόστος, αλλά επίσης, για να μοιραστούν και να ανταλλάξουν την οργανωτική

τους εμπειρία, το εργασιακό τους περιεχόμενο, με έναν τρόπο περισσότερο ταχύ, άμεσο, αποτελεσματικό και αποδοτικό, περισσότερο ενοποιημένο και εξαρτημένο, προκειμένου να εξοικονομήσουν πόρους για δημιουργικές ασχολίες, εις βάρος των ρουτινών.

Το πώς θα επιτευχθούν αυτά είναι θεωρητικά λυμένο: η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού προσεγγίζει ανταγωνιστικές δομές, χρησιμοποιώντας την πληροφόρηση του οργανισμού, ενσωματώνοντας οργανικά στοιχεία, οργανωμένα σε δίκτυα που παράγουν προστιθέμενη αξία. Αυτοί οι περιορισμένης διάρκειας οργανισμοί θα αναπτυχθούν για να επιτευχθεί η απόκριση στις ανάγκες της αγοράς και θα διαλυθούν όταν η ανάγκη θα έχει ικανοποιηθεί.

Στη βάση αυτή στηρίζεται και το μοντέλο που προτείνει η παρούσα διατριβή, μιας εξελικτικής πορείας των συνεργασιών, εμπνευσμένο από την ιδεατή οργάνωση μικρών επιχειρήσεων, αλλά προσαρμοσμένο στο βιβλιοθηκονομικό γίνεσθαι (Διάγραμμα 3, σ. 214).

Το μοντέλο αφορά ένα ενοποιημένο πλαίσιο οργανισμών στην ιδεατή οργάνωση, με τρία επίπεδα οργάνωσης και αντίστοιχης συνοχής, στόχων, καθηκόντων, τεχνολογίας και οργάνωσης. Πέραν της κατακόρυφης γραμμής αριστερά, βρίσκεται το πρώτο επίπεδο οργάνωσης, δηλαδή το ιδεατό εργασιακό περιβάλλον που προϋπάρχει, διαθέτει την αναγκαία τεχνολογική υποδομή και προϋποτίθεται για την υλοποίηση των επόμενων φάσεων. Δεξιά από την κατακόρυφη γραμμή εμφανίζονται τα επίπεδα ιδεατής οργάνωσης που το καθένα χαρακτηρίζεται από ειδικό περιεχόμενο. Η ακραία δεξιά διάκριση, εμφανίζει το δεύτερο και το τελευταίο επίπεδο ως ανοιχτά στην επικοινωνία και τη διεύρυνση, ενώ το τρίτο, ο ιδεατός οργανισμός που χαρακτηρίζεται από την εύρεση κοινών εξωτερικών οικονομικών πόρων και την επέκταση των υπηρεσιών, είναι κλειστό σύστημα που περιμένει αρχικά να παγιώσει τις σχέσεις και τους στόχους του, πριν οδηγηθεί, αν οδηγηθεί ποτέ, στο επόμενο επίπεδο που αναπτύσσει νέες δομές και απευθύνεται ξανά στο εξωτερικό περιβάλλον.



Οι απαιτήσεις του κοινού, που κυρίως εστιάζονται στη πρόσβαση στο κοινό γνωστικό περιεχόμενο, συνενώνουν τις βιβλιοθήκες και τα κέντρα πληροφόρησης και κάθε συγγενή ή ομοειδή οργανισμό σε μια ιδεατή ομάδα. Η κοινή οικονομική υποστήριξη οδηγεί στον ιδεατό οργανισμό με μερικώς κοινούς ευκαιριακούς στόχους και αναπτυξιακό έργο. Από τη στιγμή που υπεισέρχεται στη συνεργασία η εμπιστοσύνη και η αλληλοκατανόηση, το σχήμα εξελίσσεται σε ιδεατή κοινότητα που αναπτύσσει και κοινή στρατηγική.

Τα δίκτυα και η κοινοποίηση των πηγών, έφερε τις συνεργασίες των βιβλιοθηκών σε διάφορα επίπεδα, όπως συνεργασία με το ακαδημαϊκό προσωπικό, με τη διοίκηση του οργανισμού, με τους τελικούς χρήστες για την εξασφάλιση της εστίασης σε αυτούς, με άλλες βιβλιοθήκες, εκδότες, επιστήμονες της πληροφορικής και της πληροφόρησης. Όσο για τις αιτίες συνεργασίας βιβλιοθηκών, καταγράφουμε τις εξής κατηγορίες:

- ✓ Κοινή χρήση των πηγών: βιβλιογραφίες, συλλογικοί κατάλογοι κάθε είδους υλικού, βάσεις δεδομένων.
- ✓ Συνεργατικές προσκτήσεις τεκμηρίων, ενίοτε δε και κοινή αποθήκευση αυτών.
- ✓ Αυτοματισμός: Ανάπτυξη συστημάτων, η από κοινού απόκτηση συστήματος, η κατανομή του κόστους λειτουργίας και της εκπαίδευσης του προσωπικού, η ανταλλαγή και ο εμπλουτισμός της εμπειρίας.
- ✓ Κοινή καταλογογράφηση, κοινή χρήση των αρχείων καθιερωμένων όρων, μεταδεδομένα.
- ✓ Διατήρηση και πρόσβαση: συντήρηση και βιβλιοδεσία, ψηφιοποίηση και αποθήκευση, υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που εκπορεύονται από αυτές.
- ✓ Ανταλλαγή πληροφορίας και Καλών Πρακτικών, σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο..

Η ποικιλομορφία των συνεργασιών που μπορούν δυνητικά να αναπτύξουν οι βιβλιοθήκες είναι πολύ μεγάλη, πλην εκείνων με συγγενείς οργανισμούς,

μπορεί να επεκταθούν στους χορηγούς, προμηθευτές τεχνολογίας και υλικού, ακόμη και ανταγωνιστές, επίσης ίσως οργανισμοί να αναλάβουν να εκτελέσουν μέρος του έργου ή της υποδομής. Όλη αυτή η περιγραφή περιπτώσεων έχει, κατά τη γνώμη μας, πεδίο εφαρμογής στην ιδεατή οργάνωση.

Όπως καταδείξαμε στο τρίτο κεφάλαιο, η ιδεατή κοινότητα είναι η πιο εξελιγμένη μορφή ιδεατής οργάνωσης. Ένα παράδειγμα είναι το εξής: Οι συνεργασίες, επειδή διευρύνουν το τοπικό πεδίο δράσης και έτσι, αυξάνουν τα περιεχόμενα και τη λειτουργικότητα, πετυχαίνουν επιπρόσθετη υποστήριξη κατά το ερευνητικό στάδιο. Έχει καταφανεί ήδη ότι οι σχέσεις ποικίλουν, ανάλογα με το βαθμό εγγύτητας και τον τύπο και αλλάζουν διαρκώς, μεταβάλλοντας ταυτόχρονα και το επίπεδο αλληλεπίδρασης.

5.6.2. Ένα εθνικό σύστημα οργάνωσης και διαχείρισης ψηφιακών πηγών, είτε πρόκειται για πηγές γνώσης ή για οργανωσιακή γνώση και πληροφόρηση.

Ένα σύστημα οργάνωσης της γνώσης περιλαμβάνει διάφορα σχήματα που οργανώνουν, διαχειρίζονται και ανακτούν πληροφορία. Ακριβώς όπως και οι βιβλιοθήκες, περιλαμβάνει μεταδεδομένα και ταξινομικούς πίνακες, αλλά χρειάζεται καθιερωμένα αρχεία, θησαυρούς και τα συναφή προς αυτά εργαλεία της ψηφιακής εποχής.

Οι βιβλιοθήκες λοιπόν, εκτός από τα παραδοσιακά τους σχήματα και την πρωταρχική τους λειτουργία, να παρέχουν πρόσβαση στο φυσικό υλικό, παρέχουν και παρουσιάζουν λειτουργίες που ενισχύουν περαιτέρω και τη ψηφιακή βιβλιοθήκη, ως μια προστιθέμενης αξίας υπηρεσία.

Η ψηφιακή βιβλιοθήκη, δημιουργώντας τα καθιερωμένα αρχεία, με ιδιαίτερη μορφή και δομή, ίσως εντελώς άσχετη από αυτή που γνωρίζουμε ως τώρα, εκτός που θα συνδέει διαφορετικής φύσεως και περιεχομένου τεκμήρια μεταξύ τους, θα παρέχει εμπλουτισμένη πληροφόρηση, αφού κάθε εταίρος θα προσθέτει τη δική του άποψη στη περιγραφή του αντικειμένου, και έτσι θα το καθιστά χρήσιμο σε διάφορους αποδέκτες, για εντελώς διαφορετική χρήση.

Για παράδειγμα, οι χρονοσειρές του υπεύθυνου φορέα για την κατανάλωση φαρμάκων από παιδιά, έχει άλλη χρήση από τους φοιτητές της ιατρικής, άλλη από τους επενδυτές των φαρμακευτικών εταιρειών, άλλη από τους διαφημιστές φαρμάκων, άλλη από τις οργανώσεις υπέρ των εναλλακτικών θεραπευτικών μεθόδων, άλλη από τους χημικούς που ασχολούνται με τη σύνθεσή τους, άλλη από το Υπουργείο Υγείας που επιτρέπει ή εμποδίζει τις αυξήσεις των τιμών στα φάρμακα. Στα ψηφιακά αντικείμενα, παίζει ακόμα μεγαλύτερο ρόλο, από ότι στα φυσικά, η άποψη από την οποία βλέπει κανείς το θέμα, και το συνδέει αναλόγως με άλλα ψηφιακά αντικείμενα, λόγω της μη φυσικής του υπόστασης.

Κάθε ένας από τους παραπάνω φορείς ή ομάδες ενδιαφέροντος για τα φάρμακα που καταναλώνουν τα παιδιά, χρησιμοποιεί το τεκμήριο διαφορετικά, άρα το συνδέει με διαφορετικού περιεχομένου τεκμήρια, άρα του δίνει διαφορετικούς κωδικούς. Οι επενδυτές θα το συνδέσουν με ψηφιακά αντικείμενα που σχετίζονται με τις αυξομειώσεις των μετοχών τους, ενώ οι χημικοί θα το συνδέσουν με τις ποσότητες των αντίστοιχων συστατικών που χρειάζονται, άρα με την πρόβλεψη της επάρκειας.

Επίσης, τα ονόματα φυσικών προσώπων, οργανισμών κλπ αποκτούν πρόσθετη πληροφόρηση και ολοκληρωμένη εικόνα, με βιογραφικά στοιχεία, αφού συνδέονται με σχετικούς πόρους του παγκόσμιου ιστού. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να δημιουργούνται αρχεία ονομάτων κλπ, από όπου ο κάθε εξουσιοδοτημένος φορέας αντλεί τις χρήσιμες γι' αυτόν πληροφορίες, εξοικονομώντας χρόνο, αλλά ταυτόχρονα προσθέτει τη δική του έγκαιρη πληροφόρηση και τη διαθέτει στους εταίρους. Η πρόσβαση στην πληροφόρηση αυτή μπορεί να έχει διαβαθμισμένη εξουσιοδότηση, ανάλογα με το χρήστη ή την κατηγορία χρηστών, στην οποία αυτός ανήκει.

5.6.3. Συλλογή, Οργάνωση, Ταξινόμηση, της συλλογικής άρρητης γνώσης των βιβλιοθηκονόμων.

Η ανάγκη οργάνωσης και καταγραφής για την κοινή χρήση της άρρητης συλλογικής γνώσης των βιβλιοθηκόνων και της μεταβολής της σε ρητή, κατά το δυνατόν, γνώση όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται, σε διεθνές επίπεδο.

Τούτο εξάγεται από τις πραγματικές καταστάσεις που καθημερινά βιώνουν οι βιβλιοθηκονόμοι και που μερικές θα αναφέρουμε πιο κάτω.

Κατ' αρχήν, απαντούν σε χιλιάδες ερωτήσεις καθημερινά σε όλο τον κόσμο, αλλά, ποιά τα ποσοστά των ορθών απαντήσεων; Και ποιές και πόσες πηγές χρησιμοποιούν για να το καταφέρουν; Και για πόσο καιρό θυμούνται από ποιές και πόσες πηγές άντλησαν τις απαντήσεις των υποβληθεισών ερωτήσεων;

Οι βιβλιοθηκονόμοι, για την αποτελεσματικότερη παροχή πληροφόρησης στους χρήστες, αξιοποιούν τις τεράστιες ποσότητες άρρητης γνώσης που κατέχουν, σχετικά με τις έντυπες, αλλά και τις ηλεκτρονικές πηγές, τόσο για τις ευρέως αναγνωρισμένες, όσο και για άλλες δευτερευούσης σημασίας. Πώς όμως είναι δυνατόν, ο βιβλιοθηκονόμος να μπορεί ταυτόχρονα να ανατρέχει σε όλες, τις αναγκαίες κάθε φορά, πηγές πληροφόρησης της βιβλιοθήκης του, να επιλέγει τις καταλληλότερες για κάθε περίπτωση και επιπλέον να αξιολογεί τις πρωτοεμφανιζόμενες;

Η καταγραφή της άρρητης γνώσης, που εμπίπτει στις ως άνω περιπτώσεις, αλλά και άλλων, όπως για παράδειγμα οι απαντήσεις σε δύσκολα ερωτήματα ή σε συχνά επαναλαμβανόμενα ερωτήματα, η πληροφόρηση που τυχαία και συμπτωματικά βρέθηκε, είναι σημαντική και ενισχύει τη δυναμική των βιβλιοθηκών απέναντι στους αναγνώστες, αυξάνει την εγγύτητα μεταξύ των βιβλιοθηκών, στενεύει τη σχέση τους, λόγω της αλληλεξάρτησης και αλληλοτροφοδότησης.

Απαντήσεις δίνονται και μέσα από τις συζητήσεις που οι βιβλιοθηκονόμοι αναπτύσσουν, κυρίως με τις λίστες συζήτησης και τις παρεμφερείς τεχνολογίες του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Δεν είναι σπάνιο το ενδεχόμενο, μια απάντηση που εντοπίζει δύσκολα ένας βιβλιοθηκονόμος να είναι γνωστή σε έναν άλλο.

Τα θέματα μάλιστα συζήτησης δεν περιορίζονται σε αυτά της παροχής πληροφόρησης, αλλά επεκτείνονται και σε οργανωτικούς τομείς, που φαινομενικά μοιάζουν δευτερεύοντες, στη πράξη όμως λύνουν, γρήγορα και άμεσα, διαδικαστικές δυσκολίες, με τη μεταφορά εμπειρίας. Η λήψη αποφάσεων επίσης διευκολύνεται και από τη συλλογή δεδομένων και στατιστικών στοιχείων για κάθε λειτουργία και διαδικασία στις βιβλιοθήκες. Η συγκέντρωση και σύγκριση αυτών οδηγεί τόσο τις ίδιες σε διαπιστώσεις, όσο και σε συγκριτικές αναλύσεις και μεταφορά εμπειρίας.

Για να βελτιώσουν λοιπόν τις υπηρεσίες τους, αλλά και την ίδια την οργάνωση και λειτουργία τους, με εξοικονόμηση πόρων, οι βιβλιοθήκες χρειάζεται να αναπτύξουν εκείνη τη δυναμική που τις συνενώνει και να μαθαίνει η μια από την άλλη, μοιραζόμενες τις ίδιες πηγές που δημιουργούν οι ίδιες.

5.7 Πορίσματα, συμπεράσματα της παρούσας διδακτορικής διατριβής

Συμπερασματικά, η παρούσα εργασία αναζήτησε και κατέγραψε:

- ✓ Τη νέα φυσιογνωμία των βιβλιοθηκών διεθνώς, όπως αυτή διαμορφώθηκε μετά τη χρήση της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιακών υποδομών,
- ✓ Τους νέους ρόλους των βιβλιοθηκών και τις νέες υπηρεσίες που δημιουργήθηκαν, αλλά και τις επακόλουθες οργανωτικές μεταβολές,
- ✓ Τις προαπαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του επαγγέλματος του βιβλιοθηκονόμου, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καιρών,
- ✓ Τις απαιτήσεις που η σημερινή πραγματικότητα έχει από τους διευθυντές, τους οργανισμούς και τις βιβλιοθήκες σε οργανωτικό επίπεδο, προκειμένου οι βιβλιοθήκες να καταστούν ανταγωνιστικές,
- ✓ Τη στάση των οργανισμών στους οποίους οι βιβλιοθήκες ανήκουν, όσον αφορά την πρόκληση που αυτές δέχονται και το μερίδιο ευθύνης εκάστου φορέα στην εξέλιξη υπηρεσιών και οργανωτικών δομών,

- ✓ Την ελληνική πραγματικότητα, όσον αφορά την οργανωτική μεταβολή στις βιβλιοθήκες και την οργάνωση της εργασίας σε οριζόντια ιεραρχία,
- ✓ Τις οργανωτικές δομές και λειτουργίες των βιβλιοθηκών, με επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό, όπως αυτές διαμορφώνονται στη περίοδο της διαρκούς τεχνολογικής, οργανωτικής, οικονομικής, ακόμη και ιδεολογικής μεταβολής τους.

Ανέδειξε επίσης:

- ✓ Το ανθρώπινο δυναμικό ως παράγοντα κλειδί στις μεταβολές και τις εξελίξεις κάθε επιπέδου, οργανωτικού, τεχνολογικού, υπηρεσιών, μέσα από τις σύγχρονες θεωρήσεις της οργάνωσης και της διοίκησης,
- ✓ Τις δομημένες συνεργασίες ως το αναγκαίο σχήμα λειτουργίας των σημερινών βιβλιοθηκών, προκειμένου να επιτύχουν αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, αλλά και την ίδια την επιβίωσή τους,
- ✓ Τις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης, όπως διαχείριση της καινοτομίας, η ιδεατή οργάνωση, ο οργανισμός μάθησης και η διαχείριση της γνώσης, ως τους προσδιοριστικούς παράγοντες θεμελίωσης των συνεργασιών και σε οργανωτικό επίπεδο,
- ✓ Την καθοριστική συμβολή των τεχνολογικών επιτευγμάτων στη διαδικασία της διαρκούς μεταβολής,
- ✓ Την ανταπόκριση του προσωπικού στη διαρκή μεταβολή και τις τεχνικές ανάπτυξής του και εξάσκησής του στη διαχείριση των αλλαγών,
- ✓ Την πραγματικότητα των ελληνικών βιβλιοθηκών, ως προς τη στάση και την ετοιμότητά τους να αντιμετωπίσουν με επιτυχία την περίοδο των διαρκών μεταβολών που διανύουν, επίσης, ως προς την ιεραρχική οργάνωση και τη θέση του προσωπικού στις αποφάσεις.

Στη διδακτορική αυτή διατριβή καταγράφηκαν δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ των βιβλιοθηκών, είτε αυτές αφορούν τις πηγές ή την οργανωτική δομή και λειτουργία τους, είτε τη συνεργασία μεταξύ βιβλιοθηκών ή με άλλους οργανισμούς ή τμήματα.. Ακόμη, μορφοποιήθηκαν οργανωτικές δομές, ξένες, μέχρι σήμερα, προς τις βιβλιοθήκες και προσαρμόστηκαν στις ιδιαιτερότητες των τελευταίων, που διευκολύνουν την ουσιαστική λειτουργική τους συνεργασία.

Τέλος, η παρούσα εργασία προτείνει ένα συνδυασμό μεθόδων, αντλημένων από τον κόσμο των επιχειρήσεων, που ταιριάζουν στην οργάνωση και λειτουργία των βιβλιοθηκών, συμβάλουν στη βελτίωση των οργανωτικών δομών και υπηρεσιών, αναπτύσσουν το υπάρχον προσωπικό και ενδυναμώνουν οργανωτικά και τεχνολογικά τις πάσης φύσεως συνεργασίες των βιβλιοθηκών.

Η μελέτη προσθέτει στην υπάρχουσα γνώση το τεκμηριωμένο προτεινόμενο μοντέλο – πρόταση, για τις αλλαγές που απαιτούνται στην πολιτική των βιβλιοθηκών, προκειμένου να εξασφαλισθεί η δυνατότητα του προσωπικού να ανταποκριθεί στους νέους ρόλους και τις νέες απαιτήσεις, καθώς βεβαίως και για τη στάση των ίδιων των επαγγελματιών απέναντι στον επαγγελματικό τους χώρο και τις ανάγκες του.

5.8 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η έρευνα επί των θεμάτων που πραγματεύεται η παρούσα διατριβή, χρειάζεται να επεκταθεί στην ανάπτυξη εργαλείων και μεθόδων καλλιέργειας της κριτικής σκέψης των επαγγελματιών στις βιβλιοθήκες, η οποία είναι το κοινό χαρακτηριστικό του συνόλου των σημερινών δραστηριοτήτων τους και, για το λόγο αυτό, αναγκαίο για την πνευματική ουσιαστική συμβολή τους στη σημερινή πραγματικότητα.

Χρειάζεται επίσης η επαλήθευση, μέσω ερωτηματολογίων σε διεθνές επίπεδο των προτεινόμενων μοντέλων, καθώς και η επιμέρους ανάπτυξη των μοντέλων για κάθε υπηρεσία βιβλιοθηκών.

Βάσει των προτάσεων της παρούσης μελέτης, απαιτείται επίσης η σύνταξη βέλτιστων πρακτικών, τόσο για τις οργανωτικές δομές των επιμέρους βιβλιοθηκών, όσο και των εξελιγμένων συνεργασιών. Αυτές οι βέλτιστες πρακτικές θα οδηγήσουν σε ένα σύστημα benchmarking, που θα προσιδιάζει στην ελληνική πραγματικότητα.

Ακόμη, απαιτείται λεπτομερής και εξειδικευμένη έρευνα για την κάθε επιμέρους ερώτηση του ερωτηματολογίου στην ελληνική πραγματικότητα. Η έρευνα αυτή χρειάζεται διαφορετική, από την παρούσα, μεθοδολογία, αφού θα εστιάσει στη ποικιλομορφία των λειτουργιών και στη λεπτομέρεια των δομών.

Περαιτέρω δε, χρειάζεται η μελέτη της ελληνικής πραγματικότητας σε συνδυασμό με την κείμενη νομοθεσία, προκειμένου να μορφοποιηθούν οι νομοθετικές διατάξεις με τέτοιον τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται σε μια μακροπρόθεσμη αναπτυξιακή προοπτική των βιβλιοθηκών.

Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο

Εσωτερική Δομή και Οργάνωση των βιβλιοθηκών στην Ελλάδα, όσον αφορά το ρόλο του προσωπικού.

1. Η τεχνολογία και οι νέες ειδικές υπηρεσίες έφεραν μεταβολές στην εργασία σας;
 Ναι Όχι
2. Η τεχνολογία και οι νέες ειδικές υπηρεσίες απαιτούν νέες δεξιότητες από εσάς, πέραν αυτών που αποκτήσατε στο ΤΕΙ/ Πανεπιστήμιο;
 Ναι Όχι
3. Οι αλλαγές στις υπηρεσίες προς το κοινό προτάθηκαν:
 Από τη διεύθυνση της Βιβλιοθήκης
 Από το σύνολο του προσωπικού
 Από μέλη του προσωπικού
 Από τη κεντρική διοίκηση
 Από αλλού (εξειδικεύστε)
4. Οι αλλαγές στις υπηρεσίες προς το κοινό αποφασίστηκαν:
 Από τη διεύθυνση της Βιβλιοθήκης
 Από το σύνολο του προσωπικού μετά από πρόταση της διεύθυνσης
 Από μέλη του προσωπικού
 Από τη κεντρική διοίκηση
 Από αλλού (εξειδικεύστε)
5. Οι τυχόν οργανωσιακές αλλαγές που χρειάζονταν μετά την αλλαγή των υπηρεσιών, προτάθηκαν:
 Από τη διεύθυνση της Βιβλιοθήκης
 Από το σύνολο του προσωπικού
 Από μέλη του προσωπικού
 Από τη κεντρική διοίκηση
 Από αλλού (εξειδικεύστε)
6. Οι τυχόν οργανωσιακές αλλαγές που χρειάζονταν μετά την αλλαγή των υπηρεσιών, αποφασίστηκαν:

- Από τη διεύθυνση της Βιβλιοθήκης
 - Από το σύνολο του προσωπικού μετά από πρόταση της διεύθυνσης
 - Από μέλη του προσωπικού
 - Από τη κεντρική διοίκηση
 - Από αλλού (εξειδικεύστε)
7. Η προσαρμογή του προσωπικού στις νέες συνθήκες έγινε:
- Μετά από σεμινάρια εκπαίδευσης εντός της βιβλιοθήκης
 - Με αυτομόρφωση
 - Μετά από ειδική εκπαίδευση επί των νέων υπηρεσιών
 - Χωρίς προετοιμασία
 - Άλλο.
8. Υπήρξε κάποια διαδικασία (ή κάποιο χρονικό διάστημα) ώστε κάθε μέλος του προσωπικού να συνειδητοποιήσει:
- Τις κλίσεις και τα ταλέντα του
 - Τις γνώσεις του
 - Τις ικανότητες του
 - Τις προτιμήσεις του προς κάποιο αντικείμενο.
9. Οι αποφάσεις για τις αλλαγές φέρουν στο προσωπικό:
- Ανασφάλεια για κάθε τι καινούργιο
 - Ενδιαφέρον και πρόκληση για το νέο
 - Αμηχανία και παράπονο για την αχαριστία
 - Αποδοχή, αρκεί να προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία
10. Μετά τις αλλαγές στη λειτουργία και την οργάνωση, κάθε μέλος του προσωπικού:
- Διεκπεραιώνει τις ρουτίνες που του έχουν ανατεθεί όπως πριν
 - Συμμετέχει στις αποφάσεις για το τμήμα που το αφορά
 - Παίρνει πρωτοβουλίες στο τομέα της εργασίας του
 - Είναι ελεύθερο να εφαρμόζει τη καινοτομία στο χώρο του
11. Το προσωπικό της βιβλιοθήκης πληροφορείται:
- Τα θέματα που αφορούν το εργασιακό του καθήκον,

- Όλα τα θέματα της βιβλιοθήκης,
- Όλα τα θέματα της βιβλιοθήκης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος
- Ότι ενδιαφέρεται έκαστος από μόνος του να πληροφορηθεί
- Ότι κρίνει η διεύθυνση της βιβλιοθήκης ότι πρέπει έκαστος να γνωρίζει.

12. Ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας είναι

- ατομική εργασία σε κάθετη ιεραρχία
- ομαδική εργασία κατά αντικείμενο σε οριζόντια ιεραρχία

Γενικές Ερωτήσεις

Αριθμός προσωπικού της βιβλιοθήκης.

- Αριθμός βιβλιοθηκονόμων από ΤΕΙ.
- Αριθμός βιβλιοθηκονόμων από Ιόνιο Πανεπιστήμιο.
- Αριθμός ανειδίκευτου προσωπικού της βιβλιοθήκης.
- Αριθμός τεχνικού προσωπικού της βιβλιοθήκης.

Είναι ο διευθυντής της βιβλιοθήκης Βιβλιοθηκονόμος;

Είδος Βιβλιοθήκης:

- Σχολική
- Δημοτική
- Κεντρική Ακαδημαϊκή
- Τμηματική Ακαδημαϊκή
- Ειδική Ερευνητική
- Νοσοκομειακή
- Άλλη

Έτος ίδρυσης της βιβλιοθήκης.

Έτος λειτουργίας της βιβλιοθήκης.

Έτος αυτοματοποίησης της βιβλιοθήκης.

Μέγεθος της βιβλιοθήκης σε συλλογή.

Μέγεθος της βιβλιοθήκης σε ετήσιο προϋπολογισμό.

Όνοματεπώνυμο του συμπληρώσαντα το ερωτηματολόγιο.

Χρόνος προϋπηρεσίας.

Χρόνος προϋπηρεσίας σ' αυτή τη βιβλιοθήκη.

Πτυχίο.

Ειδικότητα στη βιβλιοθήκη.

Βιβλιογραφία.

1. Abbott, A. (1998): Professionalism and the Future of Librarianship. *Library Trends*, 46(3), 430-443.
2. Abell, A. και Oxbrow, N. (2001): *Competing with Knowledge: The Information Professional in the Knowledge Management*. LA, TFPL.
3. Alexander, Wilma (2000): Adaptive Developments for Learning in the Hybrid Library. *Ariadne*, issue 24, 7 σ. Στη διεύθυνση <http://www.ariadne.ac.uk/issue24/sellic/>. Τελευταία διαμόρφωση του αρχείου: 23 June 2000.
4. Allan, G. (2000): The Art of Learning with Difficulty. *College and Undergraduate Libraries*, 6 (2), 5-23.
5. Allard, Suzie (2002): Digital Libraries and Organizations for International Collaboration and Knowledge Creation. *The Electronic Library*, 20 (5), 369-381.
6. Amabile, Teresa M. (1996): Creativity in Context. *West View Press*.
7. Amabile, Teresa M. (1998): How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, Sep.- Okt, 77-87.
8. American Association of School Librarians (2002): *Information Power: the Nine Information Literacy Standards for Student Learning*. 2 σ. Στην διεύθυνση http://www.ala.org/aasl/ip_nine.html. Τελευταία ενημέρωση 15.1.2002.
9. Andersen, J. (2002): The Role of Subject Literature in Scholarly Communication. *Journal of Documentation*, 58 (4), 463-481.
10. Anglada, L. M. (1999): Working together, Learning together: the Consortium of Academic Libraries of Catalonia. *Information Technology and Libraries*, September, 139-144.
11. Argyris, C. (1990): *Overcoming Organisational Differences: Facilitating Organisational Learning*. Boston, MA, Allyn and Bacon.
12. Argyris, C. (1991): Teaching Smart People how to Learn. *Harvard Business Review*, May- June, 99-109.
13. Argyris, C. και Shon, D. (1978): *Organisational Learning*. Reading, MA,

- Addison- Wesley.
14. Ashiem, L. (1979): Librarians as professionals. *Library Trends*, 27, 225-57.
 15. Association of College and Research Libraries (1988): *Academic Status: Statements and Resources*. Chicago: ACRL: Academic Status Committee, 58 σ.
 16. Association of College and Research Libraries (1998): *Academic Librarianship and the Redefining Scholarship Project*. A Report from the ACRL Task Force on Institutional Priorities and Faculty Rewards. 6 σ. Στη διεύθυνση <http://www.ala.org/acrl/ipfr.html>. Τελευταία ενημέρωση 15.6.2000.
 17. Association of College and Research Libraries (2000): Guidelines for Distance Learning Library Services. Prepared by the ACRL Distance Learning Section Guidelines Committee. *College and Research Libraries News*, December, 1023-1029.
 18. Association of College and Research Libraries (2000α): *Information Literacy Competency Standards for Higher Education: Standards, Performance Indicators, and Outcomes*. Chicago, ALA.
 19. Association of College and Research Libraries (2001): *Objectives for Information Literacy Instruction: A Model Statement for Academic Librarians*. 16 σ. Στη διεύθυνση <http://www.ala.org/acrl/guides/objinfolit.html>. Τελευταία ενημέρωση 7.2.2001.
 20. Association of College and Research Libraries (2002): Guidelines for Instruction Programs in Academic Libraries. *College and Research Libraries News*, November, 732-735. Διαθέσιμο και από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.ala.org/acrl/guides/index.html>.
 21. Association of Research Libraries (2000): *Principles for Emerging Systems of Scholarly Publishing*. May 10, 2000. 7 σ. Στη διεύθυνση: <http://www.arl.org/sccmm/tempe.html>. Τελευταία διαμόρφωση του αρχείου 6 Ιουνίου 2000.

22. Association of Research Libraries (ARL) (1995): *Definition and Purposes of a Digital Library*. October 23, 1995. 2 σ. At <http://sunsite.berkeley.edu/ARL/definition.html>. Τελευταία διαμόρφωση του αρχείου 1.10.1996.
23. Atkins, D. E. (επιμ) (1997): *Report of the Santa Fe Planning Workshop on Distributed Knowledge Work Environments: Digital Libraries*. University of Michigan School of Information, March 9-11, στο <http://www.si.umich.edu/SantaFe/cover.html>
24. Austen, Gaynor (1998): What is my core business? The Academic Librarian as Partner in the Teaching and Research Process. International Conference, Peking University Library, October 25-28. *Online*, July 1997. 7 σ. Στη διεύθυνση http://www.library.brandeis.edu/beijing_conference/
25. Back, Gunchild (1993): *The New Roles of Librarians in the Electronic Library: Organizational and Functional Changes in a Swedish University Library*. Στο *Opportunity 2000: Understanding and Serving Users in an Electronic Library*, ed by A. H. Helal and J. W. Weiss. 15th International Essen Symposium, 12- 15 October 1992, Essen University Library.
26. Bahr, Alice Harrison (2000): Introduction. *College and Undergraduate Libraries*, 6 (2), 1-4.
27. Baldwin, D. A. και Migneault, R. L. (1996): *Humanistic Management by Teamwork*. Englewood, Colorado, Libraries Unlimited Inc.
28. Balint, Sue και Kourouklis, A. (1998): The Management of Organizational Core Competencies. Στο P. Sieber και J. Griese (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet- Workshop, April 27-28, 1998. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
29. Bang, Tove (2001): Knowledge Sharing in a Learning Resource Center by Way of a Metro Map Metaphor. 67th IFLA Council and General conference, Boston. 11 σ. στη διεύθυνση: <http://www.ifla.org>

30. Barden, P (1997): Training and Development for Library and Information Workers for the Future: a Manifesto. *Librarian Career Development*, 5(1), 30-33.
31. Barker, P.(1994): Electronic libraries: visions of the future. *The Electronic Library*, 12(4), 221-230.
32. Basadur, Min (1992): Managing Creativity: A Japanese Model. Στο R. Katz (επιμ.): *The Human Side of Managing Technological Innovation: a Collection of Readings*. New York, Oxford University Press, 1997.
33. Bauwens, M.(1994): The Role of Cybrarians in the Emerging Virtual Age. *FID News Bulletin*, 44(7/8), 131-137.
34. Bazillion, Richard J. και Braun, Connie (1995): Academic Libraries as High-tech Gateways: a Guide to Design and Space Decisions. *Chicago: ALA*.
35. Beaumont, P. B. και Martin, G. (1997): Production/ Employment Arrangements in a Global Organization: the Case of ABB. *Strategic Change*, vol. 6(5), 299-304.
36. Becker, J. (1979): Libraries, Society and Technological Change. *Library Trends*, 27 (Winter).
37. Beeby, M. και Booth, Ch. (2000): Networks and Inter-Organizational Learning: a Critical Review. *The Learning Organization*, 7(2), 75-88.
38. Beijerse, R. P. uit (1999): *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon*. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-110.
39. Bell, St. J. (2000): Creating Learning Libraries in Support of Seamless Learning Cultures. *College and Undergraduate Libraries*, 6 (2), 45- 58.
40. Bernbom, G. (1998): The Information Professions and the Information Professional. Beyond the Beginning: The Global Digital Library. 5 σ. Τελευταία ενημέρωση 19.1.1998. Στη διεύθυνση: <http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/bl/blri078/content/repor~11.htm>.

41. Berrings, R. C. (1999): Future Librarians. Στο *Knowledge and Special Libraries* των J. M. Matarazzo και S. D. Connolly, Boston, Butterworth. 195-215.
42. Bertnes, P. A. (2000): *New Roles for Academic Libraries in Scientific Information. LIBER Quarterly*, 10 (3), 326-334.
43. Birchall, D. και Lyons, L.: *Creating tomorrow's organization*, Pitman, 1995.
44. Blair, J. (1992): The Library in the Information Revolution. *Library Administration and Management*, 6(2), 71-6.
45. Blom, D. (1999): Skills of Knowledge and Information Managers- are Curricula up- to- Date (enough)? *Information services and use*, 19, 3-6.
46. Bluck, R. (1996): *Team Management*. London, Library Association.
47. Borgman, Christine L. (2000): Digital Libraries and the Continuum of Scholarly Communication. *Journal of Documentation*, 56(4), 412-430.
48. Brandt, D. Scott (2001): Information Technology Literacy: Task Knowledge and Mental Models. *Library Trends*, 50 (1), 73-86.
49. Branin, J. J. (2002): *A Proposal for Development on OSU Knowledge Bank. Final Report submitted to the OSU Distance Learning/ Continuing Education Committee. 11σ. Διαθέσιμο στη διεύθυνση http://www.lib.ohio-state.edu/Lib_Info/scholarcom/Kbproposal.html. Τελευταία ενημέρωση 21.6.2002.*
50. Braun, Linda W. (2002): New Roles: A Librarian by any Name. *Library Journal*, Feb. 1, 5 σ.
51. Brewer, J. M. κ.α. (2004): Libraries Dealing with the Future now. *ARL*, 234, June 2004, 1-9.
52. Broadbent, Marianne (1998): The Phenomenon of Knowledge Management: What does it mean to the Information Profession. *Information Outlook*, May, 23-36.
53. Brogan, M. κα (2001): A Bounded or Unbounded Universe? Knowledge Management in Postgraduate LIS Education. *67th IFLA Council and General conference*, Boston. 11 σ. στη διεύθυνση: <http://www.ifla.org>

54. Brophy, P. (1999): Distributing the Library to the Learner. 6 σ. , στο <http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/bl/blri078/content/repor~22.htm>. Τελευταία ενημέρωση 18.2.99.
55. Brophy, P. (2000): *The Academic Library*. London, Library Association.
56. Brophy, P. και Fisher, S. (1998): The hybrid library. *The New Review of Information and Library Research*, 3-15.
57. Brown, David (1997): *Innovation Management Tools: A review of Selected Methodologies*. European Commission: Directorate –General XIII, Telecommunications, Information Market and Exploitation of Research.
58. Brown, Rowland C. W. (1991): Issues in Networking, στο Eugene P. Trani, *The Future of the Academic Library*. Proceedings of the Conference held at the University of Wisconsin in September 1989. Occasional Papers; 188 and 189. University of Wisconsin: Graduate School of Library and Information Science.
59. Buchholz, Rh. D. και Roth, Th. (1987): *Creating the High Performance Team*. Edited by Karen Hess. Wiley.
60. Buck, Anne M., Flagan, R. C. και Coles, Betsy (1999): Scholar's forum: a new model for scholarly communication. California Institute of Technology, Pasadena, Ca. 8 σ. Στη διεύθυνση <http://library.caltech.edu/publications/scholarsforum>
61. Buckholtz, Alison (2001): Returning Scientific Publishing to Scientists. *The Journal of Electronic Publishing*, 7(1), Αύγουστος, 13 σ. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.press.umich.edu/jep/07-01/buckholtz.htm>. Τελευταία ενημέρωση Αύγουστος 2001.
62. Buckland, M. K. (1989): Foundations of Academic Librarianship. *College and Research Libraries*, 50(July), 389-396.
63. Bultje, R. van Wijk, J. (1998): Taxonomy of Virtual Organizations, Based on Definitions, Characteristics and Typology. *Virtual-Organization.net Newsletter*, 2 (3). Institute of Information Systems,

- Dept. of Information Management, University of Berne. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.virtual-organization.net>.
64. Bundy, Alan (1999): *Challenging Technolust: the Educational Responsibility of Librarians*. 20th IATUL Conference Proceedings, 17-21 Μαΐου, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
65. Bundy, Alan (2003): *Changing the Paradigm: Libraries, Education and Networking*. 24th IATUL Conference Proceedings, 13 σ. Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
66. Butcher, K. S. (1997): Decision Making in a Team Environment. *Library Administration and Management*, 11(4), 222-230.
67. Battenfield, B. (1999): Usability Evaluation of Digital Libraries. *Science and Technology Libraries*, 17(3/4), 39-59.
68. Bye, Dan J. (1999): The Distance Learner Support Service Sheffield Hallam University. Στο D. A. Lock (επιμ.): *Library Services for Distance Learners*. Proceedings of the Seminar at University of Surrey, 13th January 1999, 37 σελ, University of Surrey Information Services, George Edwards Library, 1999.
69. Candy, L. (1997): Computers and Creativity Support: Knowledge, Visualization and collaboration. *Knowledge Based systems*, 10, 3-13.
70. Carayannis, E. G. (1998): The Strategic Management of Technological Learning in Project/ Program Management: the Role of Extranets, Intranets and Intelligent Agents in Knowledge Generation, Diffusion and Leveraging. *Technovation*, 18(11), 697-703.
71. Carayannis, E. G.κ.α. (2000): Leveraging Knowledge, Learning and Innovation in Forming Strategic Government- University- Industry (GUI) R & D Partnerships in the US, Germany and France. *Technovation*, 20 (9), 477-488.
72. Carlson, Scott και Young, Jeffrey R. (2004): Google will Digitize and Search Millions of Books from 5 Leading Research Libraries. *The*

- Chronicle of Higher Education*, 14.12.2004. Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://chronicle.com/free/2004/12/2004121401n.htm>
73. Carr- Chellman, Alison και Duchastel, Philip (2001): The Ideal Online Course. *Library Trends*, 50 (1), 145-158.
74. Carr, D. (1986): *The Meanings of the Adult Independent Library-Learning Project*. *Library Trends, Fall*, 35(2).
75. Carroll, B. G. και King, D. W. (1985): *Value of Information*. *Drexel library quarterly*, 21(3), 39-60.
76. Ceserani, J. και Greatwood, P. (1995): *Innovation and Creativity*. London, Kogan Page.
77. Champion, R. (2001): Passing along the learning. *Journal of Staff Development*, 22(3, 48-9), 2 σ.
78. Chen, Ching- Chih (1986): Libraries in the Information Age: Where are the Microcomputer and Laser Optical Disc Technologies Taking us? *Microcomputers for Information Management*, 3(4), 253-265.
79. Chesbrough, H. W. και Teece, D. J. (1996): When is Virtual Virtuous? Integrated Alliances Virtual Organizing for Innovation. *Harvard Business Review*, Jan.- Feb, 65-76.
80. Chickering, A. W. και Gamson, Z. F. (2002): Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education. *AAHEBulletin.com*. American Association for Higher Education, 1987, copyright 2002. 8 σ. Στη διεύθυνση:
<http://aahebulletin.com/public/archive/sevenprinciples1987.asp>.
81. Chillingworth, Mark (2005): Internet Archive to build Alternative to Google. *Information World Review*, 22.1.2005. Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.iwr.co.uk/News/1160176>.
82. Cleeve, M. (1994): Capturing Utopia. *Librarian Career Development*, 2(1), 30-32.
83. Conner, J. και Plasman, J. (2003): Gaining the Advantages of Team Intelligence. *Human Resources Planning*, 26 (3), 5-13.

84. Connolly, T., Jessup, L. M. και Valacich, J. S. (1990): Effects of Anonymity and Evaluative Tone on Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Management Science*, 36, 689-703.
85. Connor, C. (1992): Staff Training in Libraries: the Implications of Automation. *Library Management*, 13 (6), 15-24.
86. Connor, Colleen (2003): *Virtual Learning and Inter-Professional Education: Developing Computer-mediated Communication for Learning about Collaboration*. . *Innovation in Education and Teaching International*, 40 (4), 341-347.
87. Conroy, B. (1983): People Networks: a System for Library Change. *Journal of Library Administration*, 4 (2), 75-86.
88. Crane, G. (1998): The Perseus Project and Beyond: How Building a Digital Library Challenges the Humanities and Technology. *D-lib*, January, 19 σ. στο <http://www.dlib.org/dlib/january98/01crane.html>.
89. Crawford, Walt και Gorman, Michael (1995): *Future Libraries: Dreams, Madness and Reality*. ALA, Chicago.
90. Creth, S. D. (1995): A Changing Profession: Central Roles for Academic Librarians. *Advances in Librarianship*, 19, 85-98.
91. Crow, Raym (2002): The Case for Institutional Repositories: A SPARC Position Paper. Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.arl.org/sparc/>
92. Cruz, J. M. B., Klink, M. J. R. and Krichel, Th. (2000): *Personal Data in a Large Digital Library*. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://openlib.org/home/krichel/phoenix.html> 1.7.2000.
93. Csikszentmihalyi, M. (1996): *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York, Harper Collins Publishers.
94. Cummings, Anthony M. κα (1992): *University Libraries and Scholarly Information*. ARL, Washington, D.C.
95. D' Andria, Fr. A. (1994): The Business of Libraries is Staying in Business. *Journal of Library Administration*, 20 (2), 81-91.

96. Dabbour, Katherine Strober (1997): Applying Active Methods to the Design of Library Instruction for a Freshman Seminar. *College and Research Libraries*, 58 (4), 299-308.
97. Dalton, P. κα (1998): The Hybrid Library and University Strategy: a Consultation Exercise with Senior University Managers. *The New Review of Information and Library Research*, 43- 52.
98. Darso, Lotte (2001): *Innovation in the Making*. Denmark, Samfundslitteratur.
99. Davenport, Th. H, De Long, D. W. και Beers, M. C. (1998): Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, Winter, 43-57.
100. Day, Joan (1994): Changing patterns of Information. Στο *Changing Patterns of Online Information: UKOLUG State of the Art Conference*, June 1994, Edinburgh.
101. Dekeyser, Raf (2000): *Scientific Information: A Partnership between the Library and the Academic Community*. *LIBER Quarterly*, 10 (3), 291-311.
102. Demarest, M. (1995): The Firm and the Guild: a Perspective on the Future of Knowledge Work and Information Technology. 15 σ. Στη διεύθυνση: <http://www.hevanet.com/demarest/marc/ethicmp2.html>. Τελευταία ενημέρωση: 22.6.97.
103. Dempsey, L. (2000): Scientific, industrial and cultural heritage: a shared approach: a research framework for digital libraries, museums and archives. *Ariadne*, 22, 18 σ. στο <http://www.ariadne.ac.uk/issue22/dempsey/> Τελευταία προσαρμογή του αρχείου 13.1.2000.
104. Dennis, A. R. και Valacich, J. S. (1993): Computer Brainstorms: More Heads are Better than One. *Journal of Applied Psychology*, 78, 531-537.

105. Diaz, J. R. και Pintozzi, Ch. (1999): Helping Teams Work: Lessons Learned form the University of Arizona Library Reorganization. *Library Administration and Management*, 13 (1), 27-36.
106. DiMattia, Susan και Oder, Norman (1997): Knowledge Management: Hope, Hype, or Harbinger? *Library Journal*, September 15, 33-35.
107. Dolan, S. L. κ.α. (2001): Organizational Values as Attractors of Chaos: an Emerging Cultural Change to Manage Organizational Complexity. *Journal of Economics Literature Classification*.
108. Donnelly, K. M. (2000): Building the Learning Library: Where do we Start? *College and Undergraduate Libraries*, 6 (2), 59-75.
109. Drabenstott, Karen M. (1994): *Analytical review of the Library of the Future*. Council of Library Resources, Washington, DC, 187 σ.
110. Drake, Miriam A. (1996): Information, Librarians and learning: the Challenge Ahead. Follett Lecture Series, UKOLN and JISC.
111. *Drucker, Peter (1992): Managing for the Future: the 1990s and Beyond. New York, Dutton.*
112. Drucker, Peter (1996): *Μετακαπιταλιστική κοινωνία*. Μτφ. Δ. Γ. Τσαούσης. Αθήνα, Gutenberg, 281 σ.
113. dt ogilvie (1998): Creative Action as a Dynamic Strategy: Using Imagination to Improve Strategic Solutions in Unstable Environments. *Journal of Business Research*, 4, σελ . 49-56.
114. *Elbaz, Sohair και Maraist, Carolyn (1996): Human Relations in the Digital Library Environment: New Management Directives for the Information Age*. IATUL Conference Proceedings, Irvine Ca. 12 σ. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
115. Engle, M. O. (1995): Forty-five Years after Lamont: the University Undergraduate Library in the 1990s. *Library Trends*, 44(2), 368-86.

116. English, R. και Hardesty, L. (2000): Create Change: Shaping the Future of Scholarly Journal Publishing. *College and Research Libraries News*, June, 515- 518.
117. Ershova, T. (1998): The Information Society: a New Challenge for Management. *Library Management*, 19(5), 7 σ.
118. Ettl, J. E. (2000): Managing Technological Innovation. New York, Wiley.
119. European Commission (1996): *Bulletin of the European Union*. Supplement 5/95, Green Paper on Innovation. Document drawn up on the basis of COM (95) 688 final. Luxembourg.
120. European Commission (1998): *Innovation Management Techniques in Operation*. European Commission, Luxembourg.
121. Euster, Joanne (1990): The New Hierarchy: Where's the Boss? *Library Journal*, 115 (8), 40-44.
122. Evans, M. Thomas, Cl. και Wells, R. (1997): Self-managing Teams: The Team Member's Perspective. *Total Quality Management*, 8 (2&3), 60-66.
123. Farley, Thea, Broady- Preston, J. και Hayward, T. (1998): Academic Libraries, people and change: a Case Study of the 1990s. *Library Management*, 19 (4).
124. Fenske, R. E. (2000): Transitioning from Print to Web: a Publisher's Perspective. *Reference and User Services Quarterly*, 39(4), 342-5.
125. Feret, Blažej και Marcinek, Marzena (1999): *The Future of the Academic Library and the Academic Librarian: A DELPHI Study*. 20th IATUL Conference Proceedings, 17-21 Μαΐου, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
126. Find, Soren (1998): *Changing the Culture- Job Design, Work Processes and Qualifications in the Hybrid Library*. 64th IFLA General Conference (Amsterdam: August 16-21, 1998). 6 σ. στο <http://www.ifla.org/IV/ifla64/135-96e.htm>

127. Fjallbrant, Nancy (1997α): Scholarly Communication: Historical Development and New Possibilities. *1997 IATUL Conference Proceedings*. Στη διεύθυνση <http://www.iatul.org/conference/index.html>. Τελευταία ενημέρωση: 11 September, 1997.
128. Fjallbrant, Nancy κ.α. (1997): INTO INFO Www Based Programs for Information Education, Training and Access. *63rd IFLA General Conference Proceedings*. 14 σ.
129. Fjallbrant, Nancy και Levy, Philippa (1999): Information Literacy Courses in Engineering and Science: the Design and Implementation of the DEDICATE Courses. *20th IATUL Conference Proceedings*, 17-21 Μαΐου, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
130. Fleming, Janice (2003): Maintaining the integrity of electronic publications: potential problems and possible solutions II. *AAAS/UNESCO/ICSU Workshop on Developing Practices and Standards for Electronic Publishing in Science*. Διαθέσιμο στην διεύθυνση: <http://www.aaas.org/spp/sfpl/projects/epub/ses3/fleming.htm>
131. Fourie, Ina (2001): The Use of CAI for Distance Teaching in the Formulation of Search Strategies. *Library Trends*, 50 (1), 110-129.
132. Fowler, Rena K. (1998): The University Library as Learning Organization for Innovation: an Exploratory Study. *College and Research Libraries*, May, 220-231.
133. Friend, F. J. (1999): New Wine in a New Bottle: Purchasing by Library Consortia in the UK. *Information Technology and Libraries*, September, 145-148.
134. Friend, F. J. (2002): Creating Change in Europe: SPARC Europe and Scholarly Publishing. *23rd IATUL Conference Proceedings*, Kansas City, Missouri. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
135. Friendlander, A. (2002): Dimensions and Use of the Scholarly Information Environment: Introduction to a Data Set Assembled by the Digital Federation and Outsell Inc. Digital Library Federation and

- Council on Library and Information Resources:
<http://www.clir.org/pubs/reports/pub110>. Έκδοση της 11.7.2002.
136. Fritz, M. B. και Manheim, M. L. (1998): *Managing Virtual Work: a Framework for Managerial Action*. Στο P. Sieber και J. Griese (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet- Workshop, April 27-28, 1998. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
137. Gallupe et al (1992): *Electronic Brainstorming and Group Size*. *Academy of Management Journal*, 35, 350-369.
138. Gandhi, Smiti (2004): *Knowledge Management and Reference Services*. *The Journal of Academic Librarianship*, 30 (5), 368-81.
139. Garvey, W. D. (1979): *Communication the Essence of Science*. N.Y. Pergamon.
140. Garvey, W. D. και Griffith, B. C. (1972): *Communication and Information Processing within Scientific Disciplines: Empirical Findings for Psychology*. *Information and Storage*, 8, 123-6.
141. Geleijnse, Hans (1996), *Planning and managing the Digital Library*. Πρακτικά 5^ο Πανελληνίου συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (Θεσσαλονίκη, 4-6 Νοεμβρίου 1996), Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 1997, 80-87.
142. Gibbs, W. J. (2000): *Distance Learning and the Opportunities and Challenges for Libraries*. *Collection Management*, 25 (1/2), 115-35.
143. Giesecke, Joan (1994): *Recognizing and Managing Multiple Organizational Approaches*. *Journal of Library Administration*, 20 (2), 29-46.
144. Gilbert, J. D. (1993): *Are we Ready for the Virtual Library? Technology push, Market Pull and Organizational Response*. *Information services and use*, 13, 3-15.
145. Goodyear, Mary Lou (1993): *Information Policy for Electronic Information Resources*. *Public Access Computer Systems Review*, 4, 23-31.

146. Govan, James F. (1991): *Ascent or decline? Some thoughts on the future of Academic Libraries*, στο Eugene P. Trani, *The Future of the Academic Library*. Proceedings of the Conference held at the University of Wisconsin in September 1989. Occasional Papers; 188 and 189. University of Wisconsin: Graduate School of Library and Information Science.
147. Govindarajan, V. Gupta, A. K. (2001): *Building an Effective Global Business Team*. MIT Sloan Management Review, *summer*, 63-71.
148. Graham, Peter S. (1993): *Intellectual Preservation in the Electronic Environment*. Στο Hirshon, Arnold, Ed. *After the Electronic Revolution, will you be the First to Go?* Proceedings of the 1992 Association for Library Collections and Technical Services: *President's Program, 29 June 1992: ALA Annual conference, San Francisco*. Chicago: American Library Association. σ. 18-38.
149. Gray, E. και Langley, A. (2002): *Public Services and Electronic Resources: Perspectives from the Science and Engineering Libraries at Duke University*. *Issues in Science and Technology Librarianship*, Summer, 7 σ. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.istl.org/02-summer/article2.html>
150. Greenberg, D. (1992): *You Can't Always Get What you Want: Technology, Scholarship, and Democracy*. In *New Technologies and New Directions: Proceedings from the Symposium on Scholarly Communication* ed. by G. R. Boynton and Sheila D. Creth. Westport, CT, Meckler Publishing.
151. Griffin, St. M. (1997): *Digital Libraries and the NSF/ DARPA/ NASA Digital Libraries Initiative*. Στο D. Raitt (επιμ.): *Libraries for the New Millennium: Implications for Managers*. London, LA publishing.
152. Griffiths, J. M (1995): *The Changing Role of Librarians: Managing New Technologies in Libraries*, *Vistas in Astronomy*, 39, 127-135.

153. Griffiths, J.- M., Havelock, R. G., Sweet, E. A. και Cox, P. (1986): Diffusion of Innovations in Library and Information Science. *Final Report, November 1986. Washington, DC, Office of Educational Research and Improvement (ED).*
154. Gristock, J. J. και Mansell, R. (1998): *Distributed Library Futures: IT Applications for 2000 and beyond.* IATUL Proceedings, University of Pretoria, South Africa. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
155. Gulliford, B. (1998): Making Choices in the Virtual World: the New Model at United Technologies Information Network. *Library trends*, 47(1), 158-171.
156. Gurteen, D. (1998): Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5-13.
157. Hackett, Penny (2003): *Training Practice.* London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- 158.** Hale, R. and Whitlam, P. (1997): *Towards the Virtual Organization.* London, McGraw Hill.
159. Hallman, C. N. (1990): Technology: Trigger for Change in Reference Librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 16(4), 204-8.
160. Hampson, A. (1999): The Impact of the Hybrid Library on Information Services Staff. *January, 36 σ.* Στην διεύθυνση <http://builder.bham.ac.uk>.
161. Hansen, Carol (2001): The Internet Navigator: an Online Internet Course for Distance Learners. *Library Trends*, 50(1), 58-72.
162. Hardesty, L. (2000): *Do we Need Academic Libraries?* A Position Paper of the Association of College and Research Libraries. 4 σ. Στη διεύθυνση <http://www.ala.org/acrl/academiclib.html>. Τελευταία ενημέρωση 3.11.2000.
163. Harris, Lesley Ellen (2000): Librarians and E-Commerce: Making E-Commerce Work for you. *IFLA Journal*, 26(2), 129-131.

164. Hatvany, Nina και Pucik, Vladimir (1988): Japanese Management: Practices and Productivity. Στο Tushman, M. L. και Moore, W. L. (eds) (1988): *Readings in the Management of Innovation*. 2nd ed. Cambridge, Mass., Ballinger. 519-532.
165. Hauer, M. (1999): *Three Thousand Years of Knowledge Management: what can we Learn from Science?* Information services and use, 19, 37-44.
166. Havens, C. and Knapp, E. (1999): Easing into Knowledge Management. *Strategy Leadership*, 27(2), 4-9.
167. Hawkins, Brian (2000): Libraries, Knowledge Management and Higher Education in an Electronic Environment. *ALIA Conference Proceedings*, 12 σ. Διαθέσιμο στην διεύθυνση: <http://www.alia.org.au/conferences/alia2000/proceedings/brian.hawkins.html>. Τελευταία ενημέρωση 6.11.00.
168. Hayek, F. A. (1945): *The Use of Knowledge in Society*. American Economic Review, 35, 1-18.
169. Hedstrom, Margaret (1998): Digital Preservation: a Time Bomb for Digital Libraries. *Computers and Humanities*, 31, 189-202.
170. Heijne, Maria (2003): *DARE to keep e-material ready for the future!* 24th IATUL Conference Proceedings. Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
171. Helal, A. H. and Weiss, J. W. (επιμ) (1993): *Opportunity 2000: Understanding and Serving Users in an Electronic Library*. 15th International Essen Symposium, 12- 15 October 1992, Essen University Library.
172. Herbig, P. και Jacobs, L. (1996): Creative problems solving styles in the USA and Japan. *International Marketing Review*, 13 (2), 63-71.
173. Herlau, H. και Darso, L. (1994): *The Kubus System and Innovative (High-Performance) Teams*. London, Uwin Workshop.

174. Herman, E. (2001): End- Users in Academia: Meeting the Information Needs of University Researchers in an Electronic Age. *Aslib Proceedings*, 53 (9), 387- 401.
175. Herring, Susan C., Lois Ann Scheidt, Elijah Wright and Sabrina Bonus (2005): Weblogs as a bridging genre. *Information Technology and People*, 18 (2), 142-171.
176. Herrington, Verlene J. (1998): Way beyond BI: A Look to the Future. *The Journal of Academic Librarianship*, September 381-386.
177. Hertis Information and Research (1995): New Roles, New Skills, New People. University of Hertfordshire press.
178. Higgins, J. M. (1996): Innovate or Evaporate: Creative Techniques for Strategists. *Long Range Planning*, 29 (3), 370-80.
179. Higgins, L. F. (1999): Applying Principles of Creativity Management to Marketing Research Efforts in High-Technology Markets. *Industrial Marketing Management*, 28, 305-37.
180. Hirshon, Arnold (1999α): Libraries, Consortia, and Change Management. *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 25(2), 124-126.
181. Hirshon, Arnold (1999β): The Development of Library Client Service Programs and the Role of Library Consortia. *Library Consortium Management*, 1(3/4), 14 σ.
182. Hitt, W. D. (1995): The Learning Organization: some reflections on Organizational Renewal. *Leadership and Organization Development Journal*, 16(8), 17-25.

183. Hodge, Gail (2000): *Systems of Knowledge Organization for Digital Libraries: Beyond the Traditional Authority Files*. Washington, D.C., The Digital Federation Council on Library and Information Resources.
184. Hoffmann, S. (1999): Virtual Academies for Companies and Educational Institutions. *Information Services and Use*, 19, 33-36.
185. Holland, C. P. (1998): The Importance of Trust and Business Relationships in the Formation of Virtual Organizations. Στο P. Sieber και J. Griese (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet- Workshop, April 27-28, 1998. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
186. Holowachuk, Darlene (1998): The Role of Librarians in Distance Education. International Conference, Peking University Library, October 25-28. *Online*, July 1997. 19 σ. Στη διεύθυνση http://www.library.brandeis.edu/beijing_conference/
187. Holsapple, C. W. και Joshi, K. D.(2000a): An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 235-61.
188. Holsapple, Clyde W. και Sena, M. P. (2000b): *Organized Knowledge Sharing with Book- Centered Web Sites: an Architecture, Implementation and Analysis*. *Information Technology and Management*, 1, 363-377.
189. Horenstein, B. (1993): Job Satisfaction of Academic Librarians: an Examination of the Relationships between Satisfaction, Faculty Status, and Participation. *College and Research Libraries*, 54, 255-69.
190. Howard, P. (1940): The Functions of Library Management, *Library Quarterly*, 10 (3), 313-49.
191. Hurd, J. M (1996): Information Technology: Catalyst for change in Scientific Communication. 1996 IATUL Conference, University of

- Irvine, Los Angeles. *IATUL proceedings*. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
192. Hurt, Charlene S. (1992): A Vision of the Library of the 21st Century, στο B G Hobrock (επιμ), *Library management in the information technology environment*, New York, Haworth press.
193. Huysman, Marleen (2000): Rethinking Organizational Learning : Analyzing Learning Processes of Information System Designers. *Accounting, Management and Information Technologies*, 10(2), 81-99.
194. Hyams, E. (1996): The Information Professional in the Year 2000. *New Library World*, 97(1129), 31-5.
195. HYLIFE: *An Evaluation of the HyLiFe User Needs Analysis*. 11 σ. Στη διεύθυνση: <http://www.unn.ac.uk/~xcu2/hylife>
196. *Illich, Ivan (1978): Toward a History of Needs, New York: Pantheon.*
197. INNOREGIO Project (1999): *Brief Description of Innovation Management Techniques*. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Φεβρουάριος.
198. Institute for Higher Education Policy (The) (2000): *Quality on the Line: Benchmarks for Success in Internet- Based Distance Education*. National Education Association and Blackboard, April 2000.
199. International coalition of Library consortia (ICOLC) (1998): Statement of current perspective and preferred practices for the selection and purchase of electronic information. *Information technology and libraries*, March, 45-50.
200. International Coalition of Library Consortia (ICOLC) (1999): Guidelines for technical issues in request for proposal requirements and contract negotiations. *Information Technology and Libraries*, September, 164-168.
201. Jagers, Hans κ.α. (1998): Characteristics of Virtual Organizations. Στο P. Sieber και J. Griese (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet- Workshop, April 27-28, 1998. Institute of

- Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
202. Jantz, R. (2001): *Knowledge Management in Academic Libraries: Special tools and Processes to Support Information Professionals*. Reference Services Review, 29(1), 33-39.
203. Jarvenpaa, S. L. και Shaw, T. R. (1998): Global Virtual Teams: Integrating Models of Trust. Στο P. Sieber και J. Griesse (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet- Workshop, April 27-28, 1998. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
204. Jarvenpaa, S. L., Rao, V. S., και Huber, G. P. (1988): Computer Support for Meetings of Groups Working on Unstructured Problems: A Field Experiment. *MIS Quarterly*, 12, 645-666.
205. Jessup, L. M., Connolly, T. και Galegher, J. (1990): The Effects of Anonymity on GDSS Group Process with and Idea Generating Task. *MIS Quarterly*, 14, 313-321.
206. Jha, Vikram, Kaufmann, Sarah και Duffy, Sean (2003): *Simulated Delivery Suite (SiDeS) Management Course: an Innovative Method for Future Training Obstetrics*. Innovation in Education and Teaching International, 40 (4), 379-385.
207. Jussilainen, Maija (2001): Knowledge Management at the Finnish Government: now, never or later. 67th IFLA Council and General conference, Boston. 11 σ. στη διεύθυνση: <http://www.ifla.org>
208. Katz, Ralph, Ed (1997): *The Human Side of Managing Technological Innovation: a Collection of Readings*. New York, Oxford University press.
209. Katzenbach, Jon R. και Smith, D. K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston, Harvard business school press.
210. Katzenbach, Jon R. και Smith, D. K. (1993α): The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, March- April, 111-120.

211. Katzenbach, Jon R. και Smith, D. K. (2001): The Discipline of Virtual Teams. *Leader to Leader*, 22, Fall, 16-25. Διαθέσιμο στη σελίδα: <http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/fall2001/katzenbach.html>.
212. Kayworth, T. και Leidner, D. (2000): The Global Virtual Manager: a Prescription for Success. *European Management Journal*, 18 (2), 183-94.
213. Keen, G. W. (1991): *Redesigning the Organization through Information Technology*, Planning Review, 19.
214. Kelley, R. και Caplan, J. (1993): How Bell Labs Creates Star Performers. Στο R. Katz (επιμ.): *The Human Side of Managing Technological Innovation: a Collection of Readings*. New York, Oxford University Press, 1997.
215. Khalil, Omar και Wang, Sh. (2002): Information Technology enabled Meta- Management for Virtual Organizations. *International Journal of Production Economics*, 75, 127-134.
216. Kiely, Th. (1993): The Idea Makers. Στο R. Katz (επιμ.): *The Human Side of Managing Technological Innovation: a Collection of Readings*. New York, Oxford University Press, 1997.
217. King, Helen (2000): The academic library in the 21st century: what need for a physical place? *IATUL Proceedings*. 9 σ. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
218. King, Kenneth M. (1991): *The Future of Scholarly Communication*, στο Eugene P. Trani, The Future of the Academic Library. Proceedings of the Conference held at the University of Wisconsin in September 1989. Occasional Papers; 188 and 189. University of Wisconsin: Graduate School of Library and Information Science.
219. Kingston, Paula (1994): The Role of the Librarian in Student Learning and Assessment. Στο M. Adams R. McElroy (επιμ.): *Colleges, Libraries and Access to Learning*. London, Library Association Publishing.

220. Kluber, R. (1998): A Framework for Virtual Organizing. Στο P. Sieber και J. Griese (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet- Workshop, April 27-28, 1998. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
221. Knight, J.(1997): The Hybrid library: books and bytes. *Ariadne*, issue 11, 3 σ. στο <http://www.ariadne.ac.uk/issue11/knight/intro.html>. Τελευταία διαμόρφωση του αρχείου: 8 September 1997.
222. Koenig, M. E. D. (2001): Knowledge Management, User Education, and Librarianship. *67th IFLA Council and General conference*, Boston. 11 σ. στη διεύθυνση: <http://www.ifla.org>
223. Kopp, J. J. (1998): Library Consortia and Information Technology: the Past, the Present, the Promise. *Information Technology and Libraries*, March, 7-12.
224. Kotler, Philip (1991): *Μάρκετινγκ Μανατζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*. 7^η εκδ. Αθήνα, EMI, Interbooks.
225. Lally, Elaine (2001): A Researcher's Perspective on Electronic Scholarly Communication. *Online Information Review*, 25 (2), 80-87.
226. Lambert, D. M. κ.α. (1998): *Fundamentals of logistics management*. Boston, Irwin/ McGraw Hill.
227. Lambrect, J. H. (1995): International Cooperation in Cataloguing: Progress and Constraints. *Advances in librarianship*, 19, 217-239.
228. Lancaster, F. W. (1977): The Dissemination of Scientific and Technical Information: Toward a Paperless system. *Occasional papers*, 127, University of Illinois Graduate School of Library Science, April, 28 σ.
229. *Lancaster, F. W. (1983): Future Librarianship: Preparing for an Unconventional Career*. *Wilson Library Bulletin*, 57(9), 747-53.
230. Lancaster, F. W. (ed) (1993): *Libraries and the Future: Essays on the Library of the 21st Century*. The Haworth press, New York.

231. Lancaster, F. W., Drasgow, L. S. και Marks, E. B. (1979): The Changing Face of the Library: a Look at Libraries and Librarians in the Year 2001. *Collection Management*, 3(1), 55-77.
232. Langford, Jenny και Mallett, Debra (2002): Developing web-based Tutorial in Support of Independent Learners: the Information Skills Project Experience in Aston. *SCONUL Newsletter*, 25 (Spring), σ. 46-50. Στη διεύθυνση <http://www.sconul.ac.uk/publications/newsletter/25/index.htm>.
233. Larsen, K. R. T. (1999): Virtual Organization as an Interorganizational Concept: Ties to Previous Research. *Virtual-Organization.net Newsletter*, 3 (1). Institute of Information Systems, Dept. of Information Management, University of Berne. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.virtual-organization.net>.
234. Larsen, Kai R. T. και McInerney, Claire R. (2002): Preparing to work in the virtual organization. *Information and Management*, 39, 445-56.
235. Larsen, S. (1988): The Idea of an Electronic Library a Critical Essay. *Libri*, 38(3), 159-177.
236. Larson, M. E. (1990): Connecting to the Electronic Library: a Paradigm Shift in Training Reference Librarians. *Reference Librarian*, 30, 97-104.
237. Lee, Susan (1994): Leadership: Revised and Redesigned for the Electronic Age. *Journal of Library Administration*, 20 (2), 17- 28.
238. Lepak, D. P. και Snell, S. A. (1998): Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 215-234.
239. Lessem, R. (1991): *Total Quality Learning: Building a Learning Organisation*. Oxford, Blackwell.
240. Library and Information Commission (2000): *Empowering the Learning Community: Four Recommendations for Action*. Report of the LIC Education and Libraries Task Group. 18 σ. Στη διεύθυνση:

- <http://www.lic.gov.uk/publications/policyreports/empower/recommendations.html>. Τελευταία ενημέρωση 16.3.2000.
241. Library Association (2001): *Knowledge Management: The History of Knowledge Management at the Library Association*. Στη διεύθυνση http://www.la-hp.org.uk/directory/prof_issues/km.html.
242. Library Association: *Knowledge Management: Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy*. The Library Association's Response to the White Paper. Στη διεύθυνση http://www.la-hp.org.uk/directory/prof_issues/ocf.html.
243. Lim, D. και Klobas, Jane (2000): Knowledge Management in Small Enterprises. *The Electronic Library*, 18(6), 420-432.
244. Lin, Xia και Chan, Lois Mai (1999): Personalized Knowledge Organization and Access for the Web. *Library and Information Science Research*, 21(2), 153-72.
245. Line, M. (1996): But What can be done about our Bosses? *Library Management*, 17 (3), 32-37.
246. Line, M. B. (1998): Designing Libraries Round Human Beings. *Aslib Proceedings*, 50(8), 221-229.
247. Lipnack, J. και Stamps, J.: Virtual Teams: the New Way to Work. *IEEE Engineering Management Review*, 27 (4), 90-95.
248. Lissack, Michael (1997): *Knowledge Is Not Infrastructure: Applying Metaphorical Lessons From Complexity Science*. Presented to the London School of Economics Seminar Series on Complexity, February 13.
249. Llewellyn, R. D., Pellack, L. J. και Shonrock, D. D. (2002): The Use of Electronic- Only Journals in Scientific Research. *Issues in Science and Technology Librarianship*, Summer, 15 σ. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.istl.org/02-summer>.
250. Lubans, J. Jr (1998): Lessons for Libraries form a Self- Managing Team: The Orpheus Chamber Orchestra Experience. *Library Administration and Management*, 12 (3), 142-146.

251. Lucier, R. (1993): *Knowledge Management: Refining Roles in Scientific Communication*, στο G. R. Boynton and Sheila D. Creth (επιμ.), *New Technologies and New Directions: Proceedings from the Symposium on Scholarly Communication*, Meckler Publishing, Westport, CT.
252. Lurey, J. S. και Raisinghani, M. S. (2001): An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams. *Information and Management*, 38 (8), 523-544.
253. Lyman, P. (1999): Designing Libraries to be Learning Communities. Στο βιβλίο των S. Criddle, L. Dempsey και R. Heseltine (επιμ): *Information Landscapes for a Learning Society: Networking and the Future of Libraries 3*, an International Conference held at the University of Bath, 29 June- 1 July 1998. London, LA, 75-87.
254. Lynch, C. A. (1992): Reaction, Response and Realization: From the Crisis in Scholarly Communication to the Age of Networked Information. *Serials Review*, 18 (1/2), 107-12.
255. Lynch, C. A. (1993): The transformation of Scholarly communication and the role of the Library in the Age of Networked Information. *Serials Librarian*, 23(3/4), 5-20.
256. Mabe, M. (2001): Digital Dilemmas: Electronic Challenges for the Scientific Journal Publisher. *Aslib Proceedings*, 53(3), 85-92.
257. MacAdam, Barbara (2000): From the Other Side of River: Re-conceptualizing the Educational Mission of Libraries. *College and Undergraduate Libraries*, 6 (2), 77-93.
258. Mackenzie Owen, J. (1999): Knowledge Management and the Information Professional. *Information Services and Use*, 19, 7-16.
259. Mackenzie, A. κ.α. (2002): Big Blue Information Skills for Students. *Final Report. Joint Information Systems Committee, Manchester Metropolitan University Library and Leeds University Library*. Στη διεύθυνση: <http://www.leeds.ac.uk/bigblue>.

260. Mansfield, R. S. κ.α. (1978): The Effectiveness of Creativity Training. *Review of Educational Research*, 48, 531-540.
261. Marchionini, G. και Marurer, H. (1995): The Roles of Digital Libraries in Teaching and Learning. *Communications of the ACM*, 38(4), 7-75.
262. Markides, Constrantinos (1997): Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 9-23.
263. Markless, Sharon και Streatfield, David (2000): *Becoming More Effective: Some Choices*. *Education Libraries Journal*, 43 (3), 5-18.
264. Marquardt, M. και Reynolds, A. (1994): *Global Learning Organizations*. New York, Irwin.
265. Marshall, Joanne κ.α. (2003): Competencies for Special Librarians of the 21st Century. SLA. Full Report. Revised June 2003. 11 σ. <http://www.sla.org>.
266. Martin, J. και Coleman, D. (2002): The Archive as an Ecosystem. *The Journal of Electronic Publishing*, 7(3) 9 σ. Διαθέσιμο στη σελίδα <http://www.press.umich.edu./jep/07-03/martin.html>
267. Martin, Michael J. C. (1994): *Managing innovation and entrepreneurship in Technology- based firms*. New York, Wiley and Sons.
268. Martin, Rebecca R. (1998): The Library as a Partner in Creating a Dynamic Learning Community. International Conference, Peking University Library, October 25-28. *Online*, July 1997. 5 σ. Στη διεύθυνση http://www.library.brandeis.edu/beijing_conference/
269. Martin, Susan K. (1993): *Librarians on a Tightrope: Getting from Here to There and Loosening up in the Process*. Στο *After the Electronic Revolution, Will you be the First to Go?* Ed. by A. Hirshon. *Proceedings of the Association for Library Collections and Technical Services/ ALA 1992 Annual Conference, San Francisco*. Chicago: American Library Association, 39-49.

270. Mason, A. (1996): *Reading the Future*. ALIA Australian Library Week, National Library of Australia, 10 σ.
271. McCabe, M. (1999): the Impact of Publisher Mergers on Journal Prices: an Update. *ARL Bimonthly Report*, 207, December. Διαθέσιμο στη Διεύθυνση: <http://www.arl.org/newsltr/207/jnrlprices.html>
272. McCue, J. (1994): Technical Services and the Electronic Library Defining our Roles and Divining the Partnership. *Library In Tech*, 12(3), 63-70.
273. McFadden A. B. και Hirshon, A (1998): Hanging Together to Avoid Hanging Separately: Opportunities for Academic Libraries and Consortia. *Information Technology and Libraries*, March, 36-44.
274. McFadden, T. G. (2001): Introduction. *Library Trends*, 50 (1), 1-7.
275. McFadzean, E. (1998): The Creativity Continuum: Towards a Classification of Creative Problem Solving Techniques. *Creativity and Innovation Management*, 7 (3), 131-139.
276. McInerney, Claire R. (1999): Working in the Virtual Office: Providing Information and Knowledge to Remote Workers. *Library and Information Science Research*, 21(1), 69-89.
277. McMartin, M. και Feid, P. (2001): Information Literacy for Undergraduates: Where have we been and where are we going? *Advances in Librarianship*, 25, 1-29.
278. McMartin, Marybeth και Feld, Paula (2001): Information Literacy for Undergraduates: Where Have we Been and Where Are we Going? *Advances in Librarianship*, 25, 1-27.
279. Mesthene, E. G. (1970): *Technological Change: Its Impact on Man and Society*. Harvard University press, Cambridge, Massachusetts.
280. Miksa, F. L. and Doty, Ph. (1994): Intellectual Realities and the Digital Library. *Proceedings of Digital Libraries 1994*. 7 σ. στο <http://www.csdl.tamu.edu/DL94/paper/miksa.html>.

281. Mills, D. και Friesen, B. (1992): The Learning Organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
282. Mitterer, J. και O' Neill, D. (1992): The End of Information: Computers, Democracy and the University. *Interchange*, 23(1/2), 123-129.
283. Monroe, M. E. (1986): *The Evolution of Literacy Programs in the Context of Library Adult Education*. *Library Trends*, fall, 35(2).
284. Moore, Mary (1989): *Innovation and Education: Unlimited Potential for the Teaching Library*. *Bulletin Medical Library Association*, 77(1), 26-32.
285. Morgan, S. (1996): *Developing Academic Skills for the Future*. *Library Review*, 45(5), 17 σ.
286. Morris, Anne (2001): Knowledge Management: Opportunities for LIS Graduates. *67th IFLA Council and General conference*, Boston. 8 σ. στη διεύθυνση: <http://www.ifla.org>
287. Morris, B. (1998): Staff Management. Στο Line, M. (ed): *Librarianship and Information Work Worldwide 1998*. London, Bowker-Saur, σ. 233-247.
288. Moss-Jones, J. (1992): *The Learning Organisation*. Corby, Institute of Management.
289. Mowshowitz, A. (1994): Virtual organization. *The Information Society*, 10, 267-288.
290. Mowshowitz, A. (1997): On the Theory of Virtual Organization. *Systems Research and Behavioural Science*, 14, 373-384.
291. Mozenter, Frada κ.α. (2000): Restructuring a Liaison Program in an Academic Library. *College and Research Libraries*, September, 432-440.
292. Mumford, M. D. (2000): *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313-51.

293. Murr, L. E. και Williams, J. B. (1987): *The Roles of the Future Library*. *Library Hi-Tech*, **5(3)**, 7-23.
294. Myers, P. S. (επιμ) (1996): *Knowledge Management and Organizational Design*. Boston: Butterworth-Heinemann.
295. Neal, J. G. (2000): Does the Virtual Campus Demand a Virtual Library? Library Leadership Response to Big Hairy Audacious Goals. *IATUL Proceedings*. 21st IATUL Conference, Queensland, Australia, 4 σ. At <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
296. Nelke, M. (1999): The Role of the Corporate Library in the Knowledge Management Process. *Information services and use*, 19, 49-54.
297. Nevis, E. C., DiBella, A. J. και Gould, J. M. (1995): Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, winter, 73-85.
298. Newell, A. και Shaw, J.C. (1972): The Process of Creative Thinking. Στο A. Newell και H. A. Simon (επιμ.): *Human Problem Solving*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, σ. 1 44-174.
299. Nieuwenheysen, P. και Vanouplines, P. (1998): Document + Program hybrids in the Internet, and their impact on information transfer. *Online and CD-ROM Review*, 22(2), 55-71.
300. Nieuwenhuysen, Paul (1999): Information Literacy Courses at Graduate and Postgraduate Level: Some Experiments and some Experience. 20th IATUL Conference Proceedings, 17-21 Μαΐου, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
301. Nonaka, I. και Takeuchi, H. (2001): Η Επιχείρηση της Γνώσης: Η Διαχείριση της Γνώσης στη Σύγχρονη Επιχείρηση. Αθήνα, Καστανιώτης, 363 σελ
302. OECD (1998): *Experts Meeting on Libraries and Resources Centers for Tertiary Education by the Programme on Educational*

- Building and the Programme for Institutional Management in Higher Education*. Paris, 9-10 March 1998. Final Report. 29 σ.
303. Okerson, Ann (1991): Back to Academia? The Case for American Universities to publish their own Research. *Logos*, 2(2), 106-12.
304. Parker, R. (2003): Quality Control in Electronic Publication. *AAAS/UNESCO/ICSU Workshop on Developing Practices and Standards for Electronic Publishing in Science*. Διαθέσιμο στην διεύθυνση: <http://www.aaas.org/spp/sfrr/projects/epub/ses3/parker1.htm>
305. Pascale, R. T. (1999): Surfing at the edge of Chaos. *MIT Sloan Management Review*, 40 (3), 83-94.
306. Patrick, Ruth J. (1972): *Guidelines for Library Cooperation: Development of Academic Library Consortia*. System Development Cooperation, Santa Monica, Calif.
307. Pearson, A. E. (1988): Tough- Minded Ways to Get Innovative. *Harvard Business Review*, May- June.
308. Pedler, M. κα (1990): *Self Development in Organisations*. Maidenhead, McGraw Hill.
309. Pedler, M., Boydell, T. και Burgoyne, J. (1988): *Learning Company Project Report*. Training Agency, Sheffield.
310. Pemberton, J. και Pack, T. (1999): The Cutting-Edge Library at Hewlett- Packard: Bringing Together Knowledge, Access and Tools. *Online (Weston, Com)*, 23 (5), 4.
311. Penniman, W. D. (1992): The Library of Tomorrow. *Library Hi-Tech*, 10(4), 23-26.
312. Penniman, W. D. (1993): *Shaping the Future for Libraries through Leadership and Research*, στο F. W. Lancaster (ed), *Libraries and the Future: Essays on the Library of the 21st Century*. The Haworth press, New York.
313. Perkins, D. (1981): *The Mind's Best Work*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

314. Perry, Tekla S. (1995): Designing a Culture for Creativity. *Research Technology Management*, March- April.
315. Persson, T (1995): Cooperation and resource sharing: Joint initiatives by the Swedish Universities of technology libraries. *IATUL proceedings*. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
316. Peters, P. E. (1993): The Changing Infrastructure for Information Distribution. *Information Technology and Libraries*, 12 (June), 250-253.
317. Phipps, Shelley E. (1993): Transforming Libraries into Learning Organizations: the Challenge for Leadership. *The Journal of Library Administration*, 18(3/4), 19-37.
318. Piccoli, G et al (2000): Knowledge Management in Academia: a Proposed Framework. *Information Technology and Management*, 1, 229-45.
319. Pinfield, St. (1999): Managing the hybrid library. BUILDER: SCONUL Newsletter 1998. 5 σ. στη διεύθυνση <http://builder.bham.ac.uk> Τελευταία προσαρμογή αρχείου: 26 April 1999.
320. Pinfield, St. (2001): The Changing Role of Subject Librarians in Academic Libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 33(1), 32-38.
321. Pinfield, St. et al (1998): Realizing the Hybrid library. *D-lib magazine*, October, 31 σ.
322. Poon- Richards, C. (1995): Self –Managed Teams for Library Management: Increasing Employee Participation via Empowerment. *Journal of Library Administration*, 22 (1), 67-84.
323. Priestley, John (1998): Integrate, Co-operate, Innovate: Keynote Address. *The New Review of Information and Library Research*, 27-33.
324. Prytherch, Ray (1998): *Handbook of library and Information Management*. Gower.

325. Putman, Linda L. (1986): Conflict in Group Decision Making. Στο Hirokawa, R. Y. και Poole, M. S. (επιμ.): *Communication and Group Decision Making*, Sage publications.
326. Pye, J. and Ball, D. (1999): Purchasing Consortia: Trends and Activity in the UK. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 12(1), 12-18.
327. Quality Assurance Agency for Higher Education (2000): *Academic Standards: Librarianship and Information Management*. Gloucester, UK, Quality Assurance Agency for Higher Education. 5 σ.
328. Quinn, J. B. (1988): Innovation and Corporate Strategy: Managed Chaos. Στο Tushman, M. L. και Moore, W. L. (eds) (1988): *Readings in the Management of Innovation*. 2nd ed. Cambridge, Mass., Ballinger. 123-137.
329. Quinn, J. B. (1992): *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York, The Free Press.
330. Quintas, Paul (2001). Interview by Sarah Powell. Στο http://www.managementfirst.com/articles/quintas_interview.htm.
331. Ram, S. κα (1999): Digital libraries for the next millennium: challenges and research directions. *Information Systems frontiers*, 1(1), 75-94.
332. Rao, Mamidi Koteswara (2001): Scholarly Communication and Electronic Journals: Issues and Prospects for Academic and Research Libraries. *Library Review* 50 (4), 169-175.
333. Reardon (1998), Knowledge Management: the Discipline for Information and Library Science Professionals. *64th IFLA General Conference* (Amsterdam: August 16-21, 1998). 6 σ.
334. Reneker, Maxine H. και Buntzen, Joan L. (2000): Enterprise Knowledge Portals: two Projects in the United States Department of Navy. *The Electronic Library*, 18(6), 392-402.
335. Rich, N. και Holweg, M. (2001): *Ανάλυση Αξίας*. Στο Ν. Κομνηνός, Λ. Κυργιαφίνη και Ε. Σεφερτζή (επιμ): *Τεχνολογίες*

- Ανάπτυξης και Καινοτομίας σε περιφέρειες και συμπλέγματα παραγωγής. *Αθήνα, Gutenberg*, σ. 273-299.
336. Riggs, D. E. (1997): A Commitment to Making the Library a Learning Organization. *College and Research Libraries*, 58, July, 297-8.
337. Roberts, E. B. (1988): Managing Invention and Innovation. *Research –Technology Management*, Jan.- Feb. 11-29.
338. Roes, Hans (2001): *Digital Libraries and Education: Trends and Opportunities*. *D-Lib Magazine*, 7 (7/8). Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.dlib.org/dlib/july01/roes/07roes.html>.
339. Rose, L. H. και Lin, H. T. (1984): A Meta- Analysis of Long Term Creativity Training Programs. *The Journal of Creative Behaviour*, 18 (1), 11-22.
340. Rowley, Jennifer (1997): The Library as a Learning Organization. *Library Management*, 18(2), 88-91.
341. Rowley, Jennifer (2000): From Learning Organization to Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7-15.
342. Rusbridge, C. (1998): Towards the hybrid library. *D-lib magazine*, July/August, 39 σ.
343. Rydberg- Cox, J. et al (2000): *Knowledge Management in the Perseus Digital Library*. *Ariadne*, 25, 7 σ. Στο <http://www.ariadne.ac.uk/issue25/rydberg-cox>. Τελευταία προσαρμογή αρχείου 24.9.2000.
344. Ryynden, M. (1998): *Report on the Green paper on the Role of Libraries in the Modern World*. Jun 25, A4-0248/98.
345. Sandewall, E. (2003): The Role of Peer Review, an Alternative View. *AAAS/UNESCO/ICSU Workshop on Developing Practices and Standards for Electronic Publishing in Science*. Διαθέσιμο στην διεύθυνση: <http://www.aaas.org/spp/sfrrl/projects/epub/ses1/sand1.htm>

346. Sanville, T. (1999): Use Levels and New Models for Consortial Purchasing of Electronic Journals. *Library Consortium and Management*, 1(3/4), 7σ.
347. Saunders, L. M. (1999): The Human Element in the Virtual Library. *Library Trends*, 47(4), 771-787.
348. Savage, Ch. M. (1996): *5th Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Team Knowledge Networking*. Newton, MA, Butterworth- Heinemann.
349. Savenije, Bas και Grygierczyk, Natalia (2000): *The Role and Responsibility of the University Library in Publishing in a University*. LIBER Quarterly, 10 (3), 312-325.
350. Scepanski, J. M. και Van Wahlde, B. (1998): Megasystem Collaboration: Cross- Continent Consortial Cooperation. *Information Technology and Libraries*, March, 30-35.
351. Schlange, L.E. και Juttner, U. (1997): Helping Managers to Identify the Key Strategic Issues. *Long Range Planning*, 30 (5), σελ . 777-786.
352. Schwarzwald, R. (2000): Manifesto: Seizing the Initiative in the Information Economy. *E-content*, February/ March, σ. 60-63, στη διεύθυνση <http://www.ecmag.net>.
353. Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline: the Art and Practice of Learning Organizations*. New York, Doubleday/ Currency.
354. Shapero, A. (1985): Managing Creative Professionals. Στο R. Katz (επιμ.): *The Human Side of Managing Technological Innovation: a Collection of Readings*. New York, Oxford University Press, 1997.
355. Sharp, Kate (2001): Internet Librarianship: Traditional Roles in a New Environment. *IFLA Journal*, 27(2), 78-81.
356. Shepherd, M., Gillham, V. και Ridley, M. (1999): The Truth is in the Details, Lessons in Inter-University Library Collaboration. *Library Management*, 20(6), 332-7.

357. Sieber, P. (1998): Organizational Virtualness: the Case of Small IT Companies. Στο P. Sieber και J. Griesse (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet- Workshop, April 27-28, 1998. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
358. Simmons, H. L. (2000): Librarian as Teacher: a Personal View. *College and Undergraduate Libraries*, 6 (2), 41-44.
359. Simms, James R (1996): Information: its nature, measurement and measurement units. *Behavioral science*, 41(2), 89-103.
360. Skyrme, D. J (1998a): Knowledge Management: Fighting the Fad. *Online and CD-ROM Review*, 22(2), 107-13.
361. Skyrme, D. J. (1997): Virtual Teaming and Virtual Organizations: 25 Principles of Proven Practice. I³ Update, 11, June. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.skyrme.com/updates/u11.htm> Τελευταία διαμόρφωση του αρχείου: 1999.
362. Skyrme, D. J. (1998b): *Measuring the value of knowledge: metrics for the knowledge based business*. Business Intelligence Limited.
363. Skyrme, D. J. (1998c): The Realities of Virtuality. Στο P. Sieber και J. Griesse (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet- Workshop, April 27-28, 1998. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
364. Smith, N. R. (1993): The "Golden Triangle"- Users, Librarians and Suppliers in the Electronic Information Era. *Information Science and Use*, 13, 17- 24.
365. Smith, Richard (2003): Maintaining the Integrity of Electronic Publications: Potential Problems and Possible Solutions I. *AAAS/UNESCO/ICSU Workshop on Developing Practices and Standards for Electronic Publishing in Science*. Διαθέσιμο στην διεύθυνση: <http://www.aaas.org/spp/sfrrl/projects/epub/ses3/smith.htm>

366. Smolensky, E. D. και Kleiner, B. H. (1995): *How to Train People to Think More Creatively*. *Management Development Review*, 8 (6), 28-33.
367. Snyder, H., Rosenbaum, H. και Schlag, S. (1996): Advertising on the WWW: Issues and policies for not-for –Profit Organizations. *ASIS Annual Conference Proceedings*, October 19-24. Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://ezinfo.ucs.indiana.edu/~hrosenba/Papers/ASIS961.html>. Τελευταία ενημέρωση 30.9.96.
368. Soete, G. J. (1998): *Use of Teams in ARL Libraries: a SPEC Kit*. Washington, Association of Research Libraries.
369. SPARC Institutional Repository Checklist and Resource Guide. 2002. http://www.arl.org/sparc/IR/IR_Guide.html
370. Speier, Cheri, Harvey, M. G. και Palmer, J. (2000): Virtual Management of Global Marketing Relationships. *IEEE Engineering Management Review*, 28 (2), 61-68.
371. Sreenivasulu, V. (2000): The Role of a Digital Librarian in the Management of Digital Information Systems. *The Electronic Library*, 18(1), 12-20.
372. Stacey, Ralph D. (1996): *Complexity and Creativity in Organization*. San Francisco, Berrett- Koehler Publishers.
373. Stahl, T. και (1992): *The Learning Organisation: A Vision for Human Resource Development*. Brussels, Eurotectnet Technical Assistance Office, Commission of the European Communities.
374. Stevenson, M. (1995): Bradford University Library in the year 2000. *New Library World*, 96(6), 9 σ.
375. Stoffle, Carla, Allen, B., Fore, J. και Mobley, E. R. (2000): Predicting the Future: What does Academic Librarianship Hold in Store? *College and Research Libraries News*, November, 894-897.
376. Stoffle, Carla J. (1996): The Emergence of Education and Knowledge Management as Major Functions of the Digital Library. *Follett Lecture Series*, 11 σ. Διαθέσιμο στη διεύθυνση

- <http://www.ukoln.ac.uk/services/papers/follett/stoffle/paper.html>,
τελευταία ενημέρωση του αρχείου 11.3.98.
377. Strader, T. J., Lin, Fu-Ren και Shaw, M. J. (1998): Information Infrastructure for Electronic Virtual Organization Management. *Decision Support Systems*, 23 (1), 75-94.
378. Stratigos, Anthea (2001): Knowledge Management Meets Future Information Users. *Online*, January- February, σ. 65-67 στη διεύθυνση <http://www.onlineinc.com/onlinemag>.
379. Strausak, N. (1998): Resume of VoTalk. Στο P. Sieber και J. Griese (επιμ): *Organizational Virtualness*. Proceedings of the VoNet-Workshop, April 27-28, 1998. Institute of Information Systems, Department of Information Management, University of Bern. Bern, Simowa Verlag.
380. Sullivan, P. H. (1999): *Profiting from Intellectual Capital*. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132-143.
381. Swan, W. et al (2000): Viewing the corporate community as a knowledge network. *Corporate Communications: an International Journal*, 5(2), 97-106.
382. Sweeney, R. T. (1994): Leadership in Post –Hierarchical Library. *Library Trends*, 43 (1), 62-94.
383. Szeto, E. (2000): Innovation Capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM*, 12(2), 149-57.
384. Tampoe, M. (1993): *Motivating Knowledge Workers- The Challenge for the 1990s*. Στο P. S. Myers (επιμ) (1996): *Knowledge Management and Organizational Design*. Boston: Butterworth-Heinemann.
385. Taylor, C. W. (1988): Various Approaches to the Definition of Creativity. Στο R. J. Sternberg: *The Nature of Creativity*. Cambridge University Press, 99-124.

386. Taylor, Merrily, E. (1995): Getting It All Together: Leadership Requirements for the Future of Information Services. *Journal of Library Administration*, 20 (3/4), 9-24.
387. Thornton, G. A. (1998): *Renovation of Technical Services: Physical and Philosophical Considerations*. *Technical Services Quarterly*, 15(3), 49-61.
388. Thurbin, P. (1994): *Implementing the Learning Organization: the 17-day Learning Program*. London, Pitman Publishing.
389. Todaro, Julie (1999): A Vision of the Past for the Future. *Library Administration and Management*, 13(2), 78-80.
390. Todd, R. (2000): *Information Literacy in Electronic Environments: Fantasies, Facts and Futures*. IATUL Proceedings, University of Queensland, Australia. στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
391. Townley, Ch. T. (2001): Knowledge Management and Academic Libraries. *College and Research Libraries*, January, 44-55.
392. Townley, Ch. T. και Boberg, K. B (1997): The Changing Role of Technical University Libraries: 1983-1996. 1997 IATUL Conference, National Technical University, Trondheim, Norway. *IATUL proceedings*. στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
393. Townsend, A. M., DeMarie, S. M. και Hendrickson, A. R. (2000): Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *IEEE Engineering Management Review*, 28 (2), 69-80.
394. Trani, E. P. (1991): *The Future of the Academic Library*. Proceedings of the Conference held at the University of Wisconsin in September 1989. Occasional Papers; 188 and 189. University of Wisconsin: Graduate School of Library and Information Science.
395. Travica, B. (1997): The Design of the Virtual Organization: a Research Model. *Proceedings of the America's Conference on Information Systems*, August 15-17, 1997: Indianapolis, In., 407-9.

396. Travica, B. (1998): Information Aspects of New Organizational Designs: Exploring the Non- Traditional Organization. *Journal of the American Society for Information Science*, 49 (13), 1124-1244.
397. Travica, B. (1999): Organizational Aspects of the Virtual Library: a Survey of Academic Libraries. *Library and Information Science Research*, 21(2), 173-203.
398. Trivedi, P. K. (1993): An analysis of publication delays in Econometrics. *Journal of Applied Econometrics*, 8(2), 93-100.
399. Tushman, M. L. και Moore, W. L. (eds) (1988): *Readings in the Management of Innovation*. 2nd ed. Cambridge, Mass., Ballinger.
400. University of Guelph, University of Waterloo and Wilfrid Laurier University (2000): *The First Five Years: A Report from the TriUniversity Group of Libraries*. 10σ. Στο <http://www.tug-libraries.on.ca>.
401. University of Illinois (χ.χ.): Teaching at an Internet Distance: The Pedagogy of Online Teaching. The Report of a 1998-1999 University of Illinois Faculty Seminar. 46 σ. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: http://www.vpaa.ullinois.edu/reports_retreats/tid_report.asp.
402. Van de Ven, A. H. (1988): Approaches to Innovation and Organizing. Στο Tushman, M. L. και Moore, W. L. (eds) (1988): *Readings in the Management of Innovation*. 2nd ed. Cambridge, Mass., Ballinger. 103-122.
403. Vassallo, P. (1999): The Knowledge Continuum-Organizing for Research and Scholarly Communication. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 9(3), 232-242.
404. Waaijers, Leo (2002): Stratum Continuum of Information: Scholarly Communication and the Role of University Libraries. *New Library World*, 103 (4/5), 165-171.
405. Ward, Patricia Layzell (1999): *Library and Information Science Online*, 4(4), στο: <http://www.liblink.co.uk/limo/iss44.html>.

406. Warkentin, Merrill και (2001): E-Knowledge networks for inter-organizational collaborative e-business. *Logistics Information Management*, 14(1/2), 149-62.
407. Waters, D. J. και Kenney, A (1994): The digital preservation consortium Mission and Goals. March, 6 σ. στο <http://ifla.inist.fr/ifla/documents/libraries/net/dpc1.txt>
408. Webb, Sylvia P (1998): *Knowledge management: linchpin of change*. Aslib.
409. What is Information Literacy? a.abid@unesco.org 27.1.2004.
410. White, H. S.: Information Technology, Users, and Intermediaries in the 21st Century: Some Observations and Predictions. Στο Helal, A. H. και Weiss, J. W. (επιμ.) (1993): *Opportunity 2000: Understanding and Serving Users in an Electronic Library*. 15th International Essen Symposium, 12- 15 October 1992, Essen University Library, 1993.
411. Whitehall, Tom (1995): Value in Library and Information Management: a Review. *Library Management*, 16(4), 3-11.
412. Whitfield, Richard και Peters, John (2000): Quality in Scholarly Publishing. *Managing Service Quality*, 10 (3), 151-155.
413. Whitmire, Ethelene (1998): Development of Critical Thinking Skills: an Analysis of Academic Library Experiences and other Measures. *College and Research Libraries*, May, 266-73.
414. Wiig, K. M. (1999): *What Future Knowledge Management Users may expect*. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 155-166.
415. Wilding, T. (2002): External Partnerships and Academic Libraries. *Library Management*, 23 (4/5), 199-202.
416. Wilkins, C. E. (1995): *The Changing Library Environment*. Thesis for the degree of Doctor of Education, University of Toronto.
417. Wilkinson, J. (2000): From Transmission to Research: Librarians at the Heart of the Campus. *College and Undergraduate Libraries*, 6 (2), 25-40.

418. Williams, Helene και Zald, Anne (1997): Redefining Roles: Librarians as Partners in Information Literacy Education. 2nd International Symposium on Networked Learner Support, 23rd - 24th June 1997, Sheffield, England. *Information Research*, 3(1), 14 σ. Τελευταία ενημέρωση 7.8.1999. Στη διεύθυνση <http://www.shef.ac.uk/~is/publications/infres/paper24.html>.
419. Williamson, Vicki (1999): Innovation and Change in Professional Practice: Meaning to Change and Changing the Meaning. 20th IATUL Conference Proceedings, 17-21 Μαΐου, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
420. Wilson, J (1995): Enter the cyberpunk librarian: future directions in cyberspace. *Library review* (1995), 44(8).
421. Wittkopf, B. (1995): Is Your Library a Learning Organization? *Research Strategies*, 13, winter, 2-3.
422. Wolpert, A. (1998): Services to Remote Users: Marketing the Library's Role. *Library Trends*, 47(1), 21-41.
423. Wolpert, Ann J. (1999): Commercial Brand Management. 20th IATUL Conference Proceedings, 17-21 Μαΐου, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
424. Wyly, B. J.: Competition in Scholarly Publishing? What Profits Reveal. *ARL Newsletter*, 200, 8 σ. Διαθέσιμο στη διεύθυνση: <http://www.arl.org/newsltr/200/wyly.html>.
425. Zuboff, Shoshan (1988): *The Age of the Smart Machine*. New York, Basic books.
426. Αποστόλου, Α. (2000): *Συμμετοχή Εργαζομένων*. Έκθεση για το Ερευνητικό Πρόγραμμα INNOREGIO: Διάδοση Τεχνολογιών Ανάπτυξης Καινοτομίας. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ερευνητική Μονάδα URENIO. Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης.
427. Αποστόλου, Α. Σ. και Σκιαδάς, Χ. (1999): From Industry to Higher Education and Libraries: Building the Fast Response Library

- (FRL). *20th IATUL Conference Proceedings*, 17-21 Μαΐου, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
428. Κατσιρίκου, Ανθή (2001): *Σύγχρονες Τάσεις στην Οργάνωση και Διοίκηση των Βιβλιοθηκών*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
429. Κελεσιδης, Β. (2000): *Συγκριτική Τεχνολογική Αξιολόγηση*. Έκθεση για το Ερευνητικό Πρόγραμμα INNOREGIO: Διάδοση Τεχνολογιών Ανάπτυξης Καινοτομίας. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ερευνητική Μονάδα URENIO.
430. Λογοθέτης, Νίκος (1992): *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Αθήνα, Tom HellasInterbooks.
431. Μαγνήσαλης, Κ. (1996): *Δημιουργική: Θεωρία και Τεχνική για την Ανάπτυξη της Δημιουργικότητας*. Αθήνα, Interbooks.
432. Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (ΜΟΠΑΒ): Συλλογή Στατιστικών στοιχείων. Στη διεύθυνση www.mopab.gr τελευταία επίσκεψη: 23.4.2002.
433. Μπώκος, Γ. Δ. (1999): *Ενιαίος Χώρος Πληροφόρησης: ο Ρόλος των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στο Ελληνικό Περιβάλλον. Πρακτικά 7^{ου} Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών: Οργάνωση και Συνεργασία Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στην Ψηφιακή Εποχή*, Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, Βόλος, 4-6 Νοεμβρίου 1998, Βόλος, 1999.
434. Μπώκος, Γ. Δ. (1999α): *Από τη «Διάχυση» των Λειτουργιών στην «Ανασύνθεση» του Ρόλου: η Μελλοντική Θέση των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στην Εκπαιδευτική και Ερευνητική Διαδικασία. Πρακτικά 8^{ου} Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών: Η Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη ως Εκπαιδευτική και Ερευνητική Μονάδα στην 3^η Χιλιετία*, Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Αιγαίου, Ρόδος 20-22 Οκτωβρίου 1999.
435. Μπώκος, Γ. Δ. (2000): *Βιβλιοθήκες στην Ελλάδα: Μια Απόπειρα Τεκμηριωμένης Αποτίμησης του Τοπίου. Τεκμήριον*, 2, 133- 230.
436. Μπώκος, Γ. Δ. (2001): *Εισαγωγή στην Επιστήμη της Πληροφόρησης*. Αθήνα, Παπασωτηρίου.

437. Μπώκος, Γ. Δ. (2002): *Τεχνολογία και Πληροφόρηση: Από τη Διαχείριση του Βιβλίου στη Διαχείριση της Γνώσης*. Αθήνα, Παπασωτηρίου.
438. Παππάς, Θ. Γ. (2002): *Η Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας στις Ανθρωπιστικές Επιστήμες*. Αθήνα: εκδόσεις Καρδαμίτσα.
439. Σεφερτζή, Ελένη (2000): *Ενίσχυση Δημιουργικότητας*. Έκθεση για το Ερευνητικό Πρόγραμμα INNOREGIO: Διάδοση Τεχνολογιών Ανάπτυξης Καινοτομίας. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ερευνητική Μονάδα URENIO.
440. Σεφερτζή, Ελένη (2001): *Ανάπτυξη Δημιουργικότητας*. Στο Ν. Κομνηνός, Λ. Κυργιαφίνη και Ε. Σεφερτζή (επιμ): *Τεχνολογίες Ανάπτυξης και Καινοτομίας σε περιφέρειες και συμπλέγματα παραγωγής*. Αθήνα, Gutenberg, σ. 37-53.
441. Σεφερτζή, Ελένη (επιμ.) (1998): *Καινοτομία: Περιοχές- Σύστημα, Μεταφορά Τεχνολογίας και Καινοτομική Ανάπτυξη στην Ελλάδα*. Αθήνα, Gutenberg. 279 σ.
442. Σκιαδάς, Χ. (1999): *The Role of Libraries in a Changing Academic Environment. 20th IATUL Conference Proceedings, 17-21 Μαΐου, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά*. Στο <http://www.iatul.org/conference/index.html>.
443. Τραμαντζάς, Κώστας (2000): *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων Ομάδας Διοίκησης*. Έκθεση για το Ερευνητικό Πρόγραμμα INNOREGIO: Διάδοση Τεχνολογιών Ανάπτυξης Καινοτομίας. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Ερευνητική Μονάδα URENIO.

Ιστοτόποι

1. ACRL instruction section:
<http://www.bk.psu.edu/academic/library/istm/tutorials.html>
2. Acrl: declaring independe SPARC Institutional Repository Checklist and Resource Guide. 2002. http://www.arl.org/sparc/IR/IR_Guide.htmlnce:
<http://www.arl.org/sparc/DI>
3. ALN Magazine, Vanderbilt Univ.:
<http://www.aln.org/alnweb/magazine/alnMaga.htm>
4. American Association for the Advancement of Science:
<http://www.aaas.org/spp/sfrr/projects/epub/>
5. American Distance Education Consortium: <http://www.adec.edu>
6. Annals of Mathematics: <http://www.math.princeton.edu/~annals/>
7. ARL- Scholarly Communication: <http://www.arl.org/scomm>
8. ARNO (<http://cf.uba.uva.nl/en/projects/arno/>)
9. arXiv.org e-Print archive: <http://arxiv.org/>
10. Australian and New Zealand Institute for Information Literacy
<http://www.infolit.org/members/anziil.htm>
11. BePress software: <http://www.bepress.com/>
12. Berean University Online Program: <http://www.berean.edu>
13. Biology WWW Sites:
<http://www.library.wisc.edu/guides/Biology/wwwsite.htm>
14. BioMed: <http://www.biomedcentral.com>
15. BioOne: <http://www.BioOne.org>
16. Budapest Open Archive Initiative:
<http://www.soros.org/openaccess/read.html>
17. Builder: <http://builder.bham.ac.uk>
18. Caltech : <http://library.caltech.edu/digital>
19. Catalyst: <http://depts.washington.edu/catalyst/home.html>
20. Categorized collection sites:
http://www.ghsl.nwu.edu/cic/cic_overview.html
21. Cause Effect (EDUCAUSE): <http://www.educause.edu/pub/ce/cause->

- [effect.html](#)
22. Cogprints: <http://cogprints.soton.ac.uk>
 23. Columbia University: περί την οργάνωση της βιβλιοθήκης και το προσωπικό: <http://www.columbia.edu/cu/libraries/inside/index.html/grov>
 24. Cooperative Online Resource Catalog (CORC) Project
<http://www.oclc.org/oclc/corc/>
 25. Create change initiative: <http://www.createchange.org>
 26. CULTSTUD site
(<http://www.cas.usf.edu/communication/rodman/cultstud/>)
 27. CYCLADES : <http://www.ercim.org/cyclades>
 28. DareNet: <http://www.darenet.nl/nl/page/language.view/home>
 29. Definitions for Chat Reference Competencies:
http://www.ils.une.edu/~luolili/diss_surveys/competencies_definition.htm
 30. Desite: decision making process in Europe
<http://cwis.kub.nl/~dbi/instruct/eu/>
 31. DESY: <http://www-library.desy.de>
 32. Digital divide <http://www.bridges.org/spanning/>
 33. Digital Knowledge Center: <http://dkc.mse.jhu.edu>
 34. Distance Education Online Symposium:
<http://www.ed.psu.edu/acsde/deos/deos.asp>
 35. Duke University Online Program: <http://www.fuqua.duke.edu>
 36. E-access to the primary literature:
<http://www.nature.com/nature/debates/e-access/introduction.html>.
 37. Educom Review (EDUCAUSE):
<http://www.educause.edu/pub/er/erm.html>
 38. EEVL <http://www.eevl.ac.uk>
 39. EFFECTS Project Website <http://sh.plym.ac.uk/eds/effects/>
 40. EFQM: European Federation of Quality Management.
<http://www.efqm.org>.
 41. EITO: <http://www.fvit-eurobit.de/def-eito.htm>

42. Electronic Publishing for scientists: <http://www.roquade.nl/>
43. eLib: <http://www.ukoln.ac.uk/services/elib>.
44. Embase.com: www.info.embase.com
45. EMBO: biosci: <http://www.embo.org>
46. Emerald: <http://www.literaticlub.co.uk>
47. Engineering electronic library, Sweden: <http://www.lub.lu.se/eel>
48. E-Print Repository: <http://eprints.anu.edu.au>.
49. Eprints: <http://software.eprints.org/>
50. eScholarship: <http://repositories.cdlib.org/escholarship/>
51. ETAI: <http://www.ida.liu.se/ext/etai>
52. European National Libraries: Digital Heritage
<http://www.kb.nl/coop/nedlib/index.html>
53. Evolutionary Ecology Research: <http://www.evolutionary-ecology.com>
54. Extensible Markup Language: <http://www.w3.org/XML/>
55. Fedora software: <http://fedora.redhat.com/>
56. FOCUS Project Website <http://www.focus.port.ac.uk/>
57. Greenstone Software: <http://www.greenstone.org/cgi-bin/library>
58. HeadLine: <http://www.headline.ac.uk> και
<http://www.marylhurst.edu/library/lib/infop.html>
59. Information Literacy at Florida:
<http://www.fiu.edu/~library/ili/iliprop.html>
60. Information literacy at Louisville: <http://www.louisville.edu/library/dlls>
61. Information Literacy on the www:
<http://www.fiu.edu/~library/ili/iliweb.html>
62. Information Literacy program California:
<http://ww2.csusm.edu/library/ILP>
63. Information Literacy, IFL:
<http://www.ycp.edu/library/ifl/etext/ethome.html>
64. Information Literacy:
<http://www.mville.edu/library/LIS1001/lis1001.html>

65. Information Power: <http://www.marylhurst.edu/library/lib/win99syl.html>
και
66. INSPIRAL: INveStigating Portals for Information Resources And Learning <http://cdlr.strath.ac.uk/projects/projects-inspiral.html>
67. Institute for Information Systems and Organizational Management:
<http://kmu.unil.ch/>
68. Institute of Physics: <http://www.njp.org>
69. Instruction material V.U.B:
<http://www.vub.ac.be/BIBLIO/personal/Nieuwenhuysen/courses/index.html>
70. Inter- University Consortium for Political and Social Research: ICPSR:
<http://www.icpsr.umich.edu>
71. International Center for Applied Studies in Information Technology:
ICASIT: <http://www.icasit.org/km>
72. International School of Information Management Online Program:
<http://www.isim.com>
73. Internet Journal of Chemistry: <http://www.ijc.com>.
74. Introduction to Library research:
<http://www.plattsburgh.edu/library/er/lib101sy.htm>
75. ISO Archiving Standards, see <http://ssdoo.gsfc.nasa.gov/nost/isoas/>
76. Issues in Science and Technology Librarianship: <http://www.istl.org/02-summer>.
77. Jones International University Online Program:
<http://www.jonesinternational.edu>
78. Journal of Asynchronous Learning Networks (Vanderbilt University):
<http://www.aln.org/alnweb/journal/jaln.htm>
79. Journal of Distance Education (University of New Brunswick):
<http://www.hil.unb.ca/Texts/JDE/homepgENG.html>
80. Journal of Interactive Learning Research (Ass for Advancement of Computing in Education): <http://www.aace.org/pubs/jilr>
81. Kentucky University: περί την χρησιμότητα των ομάδων στις

- βιβλιοθήκες: <http://www.cause.org/information-resources/ir-library/html/cnc9742/cnc9742.html>
82. Knowledge Basket, New Zealand: <http://www.knowledge-basket.co.nz>
83. Knowledge Management: Naval USA: <http://www.doncio.navy.mil>
84. Learning, Education and Training Literacy Quebec: <http://www.qc.info-emploi.ca/english>
85. Learning technologies and the management of applications
<http://www.sellie.ed.ac.uk/>
86. LOS ALAMOS: <http://lib-www.lanl.gov/edata>
87. Malibu: <http://www.kcl.ac.uk/Malibu>
88. Media and Cultural Studies Arena at
<http://www.culturalstudiesarena.com>
89. Metadata Dublin Core: <http://dublincore.org/>
90. Metadata: <http://www.doi.org/>
91. MIT Dspace: <http://web.mit.edu/dspace>
92. MIT: <http://web.mit.edu/newsoffice/nr/2001/ocw.html>
93. MIT: <http://www.dspace.org/live/implementation/usecase.html>
94. NASA Astrophysics Data System (<http://adswww.harvard.edu/>).
95. NASA Technical Reports Server (techreports.larc.nasa.gov/cgi-bin/NTRS)
96. National Computer Science technical Reference Library. <http://ncstrl.org>
97. NCSTRL: <http://cs-tr.cs.cornell.edu/Dienst>
98. Networked Digital Library of These and Dissertations:
<http://www.ndltd.org/>.
99. NIST: <http://nvl.nist.gov>.
100. NODE Learning Technologies Network: <http://node.on.ca>
101. Nordic Web Index: http://nwi.bibsys.no/nwi_info_uk.html
102. Nottingham ePrints: <http://www.nottingham.ac.uk/library/eprints/>.
103. NSF/NASA/ARPA Digital libraries initiative:
<http://elib.cs.berkeley.edu>
104. OAI Signal Hill: <http://www.signal-hill.org/nav/archives2.html>

127. Royal Society of Chemistry:
<http://www.rsc.org/is/journals/current/e-only/e-only.htm> ,
<http://www.rsc.org/suppdata/es11.htm>.
128. Scholarly Publishing & Academic Resources Coalition:
<http://www.arl.org/sparc/>
129. Science direct: www.sciencedirect.com
130. Scopus : www.scopus.com
131. Self-Archiving and Open Archives: <http://www.eprints.org/>.
132. SHEFC C&IT Initiatives Website
<http://www.scotcit.ac.uk/index.html>
133. Shibboleth Project (see
<http://middleware.internet2.edu/shibboleth/>
134. SOSIG <http://sosig.ac.uk>
135. SPARC News reports: <http://www.arl.org/sparc/ATG.pdf> or
<http://www.arl.org/sparc/core/index.asp?page=102>
136. SPARC's Alternatives program:
<http://www.arl.org/sparc/core/index.asp?page-cl>
137. Stanford Digital libraries group at
<http://www.diglib.stanford.edu/diglib>.
138. Stanford University Online Program: <http://scpd.stanford.edu>
139. Stoa Consortium www.stoa.org/faq.shtml
140. Subject Gateways: Behavioral and Brain Science:
<http://www.bbsonline.org>
141. Subject Gateways: CogPrints: <http://cogprints.ecs.soton.ac.uk>
142. Subject Gateways: education –line: <http://www.leeds.ac.uk/educol>
143. Subject Gateways: Elektronisch theorie:
<http://sammelpunkt.philo.at:8080>
144. Subject Gateways: <http://www.publiclibraryofscience.org/>
145. Subject Gateways: Math- Net: <http://www.math-net.de/services>
146. Subject Gateways: organic eprints: <http://www.orgprints.org>
147. Subject Gateways: Physnet: <http://www.physnet.de/PhysNet>

148. Subject Gateways: Psychology: <http://psycprints.ecs.soton.ac.uk>
149. Subject Gateways: pubMedCentral:
<http://www.pubmedcentral.nih.gov>
150. Subject Gateways: Research Papers in Economics: <http://repec.org>
151. Technology Source (University of North Carolina):
<http://horizon.unc.edu/TS>
152. Tele-learning Network Centers of Excellence:
<http://www.telelearn.ca>
153. Texas Information Literacy Tutorial <<http://tilt.lib.utsystem.edu/>
154. TFPL: <http://www.tfpl.com>
155. Theory and practice of Logic programming:
<http://www.cwi.nl/projects/TPLP/tplp.html>
156. Unesco Information literacy <http://portal.unesco.org/ci/>
157. United States Distance Learning Association: <http://www.usdla.org>
158. University Document Server: Berlin : <http://edoc.hu-berlin.de>
159. University Document Server: Bremen: <http://elib.suub.uni-bremen.de>
160. University Document Server: Chemnitz : <http://archiv.tu-chemnitz.de>
161. University Document Server: Dortmund : <http://eldorado.uni-dortmund.de:8080>
162. University Document Server: Dresden : <http://hsss.slub-dresden.de>
163. University Document Server: Duisburg: <http://ub-www2.uni-duisburg.de>
164. University Document Server: Munich: <http://edoc.ub.uni-muenchen.de>
165. University Document Server: Stuttgart : <http://elib.uni-stuttgart.de/opus>
166. University Document Server: Tübingen : <http://cm1.zdv.uni-tuebingen.de/portal>
167. University of California – San Diego: ο ορισμός της κοινής λήψης αποφάσεων και η περιγραφή και τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών:

- <http://orpheus.ucsd.edu/sdm/shared.htm>
168. University of California – San Diego: οι 30 ομάδες που αποτελούν την οργάνωση της βιβλιοθήκης: <http://w3.ucsd.edu/committee>.
169. University of California – San Diego: τα κείμενα της οργανωσιακής αλλαγής: <http://orpheus.ucsd.edu/sdm/blueprn.htm>
170. University of California Digital Repositories:
<http://repositories.cdlib.org/>
171. University of Illinois at Urbana-Champaign digital library:
<http://www.grainger.uiuc.edu/dli>.
172. University of Illinois Online Program:
<http://www.online.uillinois.edu>
173. University of New Mexico: οργανωτικό διάγραμμα:
<http://www.unm.edu/~libadmin/perseliborgchart.htm>
174. University of Pennsylvania: Για την οργανωτική δομή και το προσωπικό της βιβλιοθήκης:
<http://www.library.upenn.edu/staff/tfinfo/tfinfo.html>
175. University of Phoenix Online Program: <http://www.uophx.edu>
176. University of Tennessee: για το οργανωτικό σχήμα της βιβλιοθήκης: <http://www.lib.utk.edu/~rudolph/about/OrgChart.GIF>.
177. University of Virginia, Digital libraries:
<http://www.iath.virginia.edu>
178. University of West England On-line Teaching Materials:
<http://www.csm.uwe.ac.uk/>
179. Unwired FIG group page:
<http://depts.washington.edu/nsp/fig/fig.html>
180. Virtual Organization Newsletter: <http://www.virtual-organization.net>
181. Western Governors University Online Program:
<http://www.wgu.edu>
182. What is Wiki?: <http://wiki.org/wiki.cgi?WhatIsWiki> τελευταία ενημέρωση 27.2.2002