

## \*Φωτεινή Σταύρου

Βιβλιοθηκονόμος, Τμήμα Αγγλικής Γλώσσας και Φιλολογίας του  
Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

*Fotini Stavrou*

*Librarian, Department of English Language and Literature, Aristotle University of  
Thessaloniki, Greece*

### **Οι Αλλαγές στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και οι Επιπτώσεις τους στην Οργάνωση του Προσωπικού τους** *Change in Academic Libraries and the Impact on Library Staff Organization*

\* Η εισήγηση αυτή είναι διαθέσιμη σε powerpoint, στο web site της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (Βλέπε <http://www.lib.uom.gr>)

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ** Οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν επιφέρει διαφορετικό τρόπο προσφοράς υπηρεσιών στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες προς τους χρήστες τους. Το προσωπικό των βιβλιοθηκών είναι δέκτης και φορέας ταυτόχρονα αυτών των αλλαγών. Η διαχείριση των αλλαγών πρέπει να οδηγήσει σε διαφορετική οργάνωση των λειτουργιών και του προσωπικού της βιβλιοθήκης με αποτέλεσμα την καλύτερη προσφορά υπηρεσιών.

**ABSTRACT** *Technology is an agent of change to the academic library services. It has also effects on the library staff. The management of change has to consider a different organization of library staff in order to provide better service.*

Γύρω μας παρατηρούμε ότι συντελούνται αλλαγές. Η αλλαγή είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης φύσης. Η ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι ένας οργανισμός που δέχεται επιδράσεις από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και από την εσωτερική λειτουργία της αυτή καθ' αυτή.

Ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη βιβλιοθήκη ως προς τη λειτουργία της και το ρόλο της μέσα στον ακαδημαϊκό χώρο.

#### ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

1. Αλλαγές στη ρουτίνα διαφόρων βιβλιοθηκονομικών εργασιών. Τα αυτοματοποιημένα συστήματα για παράδειγμα κατάργησαν την εκτύπωση και την ταξιθέτηση δελτίων.
2. Απόκτηση πρόσθετων ικανοτήτων από το προσωπικό και από τους χρήστες όπως έρευνα στο Internet.
4. Μεγαλύτερη επαφή και συνεργασία με τους χρήστες και τους συναδέλφους για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων.

#### ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

1. Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες: Ζούμε στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας και όλοι έχουμε ίσα δικαιώματα στην πληροφόρηση. Και η διοίκηση και οι χρήστες-πολίτες εξασκούν μεγαλύτερο έλεγχο σε πολλές διαδικασίες όπως καλύτερες υπηρεσίες.
2. Οικονομικοί παράγοντες: Οι αλλαγές στον οικονομικό τομέα περιλαμβάνουν τους προϋπολογισμούς που δεν αυξάνονται αναλογικά με τον πληθωρισμό, την αύξηση της τιμής των βιβλίων και των περιοδικών και την αύξηση της εκδοτικής παραγωγής. Αυτό το φαινόμενο μας οδηγεί στην

ανεύρεση οικονομικών πόρων από άλλες πηγές, για παράδειγμα χρέωση για κάποιες υπηρεσίες και μας ωθεί στην εφαρμογή συνεργατικών σχημάτων, στην ενίσχυση του διαδανεισμού και στη διεύρυνση της πρόσβασης σε τεκμήρια αντί για απόκτηση περισσότερων.

3. Τεχνολογικοί παράγοντες: Η εξέλιξη της τεχνολογίας πρόσθεσε ένα ακόμη σημείο πίεσης στα οικονομικά των βιβλιοθηκών. Οι στάσιμοι προϋπολογισμοί υποχρεώνονται να καλύψουν την αγορά CD-ROMς και την πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων. Η τεχνολογία της πληροφόρησης έχει αυξήσει τις δυνατότητες της βιβλιοθήκης. Έτσι έχουμε περισσότερο πολύπλοκα αυτοματοποιημένα συστήματα, έχουμε πρόσβαση σε πολλές βιβλιογραφικές βάσεις και σε αμέτρητες πηγές πληροφόρησης. Αλλά ταυτόχρονα η τεχνολογία δημιουργεί και προβλήματα: ο τεχνολογικός εξοπλισμός ξεπερνιέται γρήγορα, το λογισμικό δεν είναι συμβατό με το υπάρχον τεχνολογικό εξοπλισμό και η συντήρησή τους κοστίζει. Η υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας απαιτεί την εκπαίδευση και των υπαλλήλων αλλά και των χρηστών για τη χρήση των διαφόρων υπηρεσιών.

Συγχρόνως όμως η Τεχνολογία της Πληροφόρησης μας τοποθετεί μπροστά από μια πρόκληση: του όγκου των πληροφοριών που απευθύνονται στο χρήστη που είναι χαοτικός. Η πληθώρα των πληροφοριών μπορούν να αποπροσανατολίσουν το χρήστη και να τον οδηγήσουν σε αυξημένες ή παράλογες απαιτήσεις από τη βιβλιοθήκη, όπως για παράδειγμα την πρόσβαση σε περισσότερες βάσεις δεδομένων, το διαδανεισμό από περισσότερες βιβλιοθήκες και σε πιο σύντομο χρόνο ή να τον απομακρύνουν από αυτή όταν πιστεύει ότι μπορεί να εντοπίσει μόνος του τις πληροφορίες που χρειάζεται.

Ήδη προσπαθούμε να αντιμετωπίσουμε αυτές τις αλλαγές με κάποιες ενέργειες. Στο επάγγελμα μας οι περισσότεροι έχουμε παρακολουθήσει εκπαιδευτικά σεμινάρια είτε για απολύτως εσωτερικά θέματα (χρήση νέου αυτοματοποιημένου συστήματος) είτε επιμορφωτικά για καλύτερη επιστημονική κατάρτιση. Αρχίσαμε να εργαζόμαστε σε ομάδες για την επίλυση κάποιων θεμάτων. Έχουμε αναλύσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τις δυνατότητες και τις απειλές του οργανισμού που ανήκουμε.

Μέχρι τώρα έχει αλλάξει σε μεγάλο βαθμό η εργασία μέσα στις βιβλιοθήκες. Μήπως όμως είναι η κατάλληλη στιγμή να ασχοληθούμε και με την οργάνωση του προσωπικού; Η υπάρχουσα οργάνωση είναι αυτή που αντικατοπτρίζει τις αλλαγές; Έχουμε κάνει κάποιες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση; Υπάρχουν εργαλεία για να δημιουργηθεί ένας πιο ευέλικτος οργανισμός;

Τα εργαλεία-μέθοδοι που προσφέρει το management της αλλαγής είναι: η βελτίωση διαδικασιών και η αναδιοργάνωση.

Η βελτίωση διαδικασιών ορίζεται ως "η συστηματική προσπάθεια να μάθουμε όλα τα στοιχεία μιας διεργασίας (βιβλιοθηκονομική επεξεργασία, διαδανεισμός) και να χρησιμοποιήσουμε αυτή τη γνώση για να αλλάξουμε τη διεργασία ώστε να μειώσουμε την πολυπλοκότητα.» Οι ομάδες εργασίας χρησιμοποιούνται για να λύσουν προβλήματα σε υπάρχουσες διεργασίες.

Αναδιοργάνωση είναι μια δραστηκή προσέγγιση της αλλαγής. Ορίζεται ως «αναδιοργάνωση είναι η διαδικασία της δραστηκής αλλαγής στην

οργανωτική δομή, στις διαδικασίες εργασίας και στα συστήματα παράδοσης για να επιτευχθεί βελτίωση στις υπηρεσίες προς το χρήστη." Αναφέρεται επίσης ότι υπάρχουν τρία προαπαιτούμενα στοιχεία για να υπάρξει αναδιοργάνωση: να προέλθει από ένα πρόβλημα αποδοτικότητας, να προέρχεται από την κορυφή της διοίκησης και πρέπει να εφαρμοστεί γρήγορα.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσω να δώσω συνοπτικά μερικά κεντρικά σημεία που χρειάζεται να ληφθούν υπ' όψιν για την αναδιοργάνωση του προσωπικού.

Μέσα σε κάθε βιβλιοθήκη οι επιμέρους συνθήκες καθορίζουν το είδος των *αλλαγών* που απαιτούνται. Ίσως χρειάζεται να τροποποιηθεί ο τρόπος βιβλιογραφικής επεξεργασίας του υλικού, ή η διαδικασία διαδανεισμού. Λογικό είναι να μην γίνουν *αλλαγές* σε όλες τις διαδικασίες της βιβλιοθήκης συγχρόνως, να μην υπάρχουν ταυτόχρονα και οργανωτικές και διαρθρωτικές αλλαγές. Η παρατήρηση και η ανάλυση των στοιχείων για την κίνηση της βιβλιοθήκης θα δείξει ποια είναι η κατάλληλη περίοδος για την έναρξη νέων διεργασιών-συστημάτων. Και οι ίδιοι από την εμπειρία μας έχουμε παρατηρήσει ότι είναι προτιμότερο να ξεκινήσουν οι *αλλαγές* από τα τμήματα της βιβλιοθήκης στα οποία δεν εμπλέκεται μεγάλος αριθμός προσωπικού. Η πρώτη διαδικασία εφαρμογής *αλλαγών* θα λειτουργήσει και σαν δείγμα για την εφαρμογή του σχεδίου σε ευρύτερη κλίμακα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τις εργασίες της βιβλιοθήκης τις εκτελούν οι εργαζόμενοι. Η *αλλαγή* στη ροή των εργασιών θα μας οδηγήσει και στην *αλλαγή* της οργάνωσης του προσωπικού.

Το μέγεθος των αλλαγών εξαρτάται από το επίπεδο των εργαζομένων και από την πίεση που υπάρχει στον οργανισμό.

Η νέα οργάνωση του προσωπικού λειτουργεί με βάση τις ομάδες. Οι ομάδες μπορούν να διαμορφωθούν με κριτήριο τη λειτουργία - βιβλιοθηκονομική επεξεργασία, παραγγελίες - ή την ομάδα χρηστών προς την οποία απευθύνονται - προπτυχιακοί φοιτητές, καθηγητές. Και στις δυο περιπτώσεις υπάρχει ένας εκπρόσωπος από κάθε ομάδα που συμμετέχει που συμμετέχει στην Ομάδα Διεύθυνσης της Βιβλιοθήκης. Ο κάθε εκπρόσωπος έχει ευθύνη για την καλή λειτουργία της αντίστοιχης ομάδας, την επικοινωνία με άλλες ομάδες και την παρακολούθηση των εξελίξεων στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Επίσης ως μέλος της Ομάδας Διεύθυνσης έχει ευθύνη για την καλή λειτουργία όλης της βιβλιοθήκης.

Η Ομάδα Διεύθυνσης της Βιβλιοθήκης λογοδοτεί στον αρμόδιο Αντιπρύτανη ή στον πρύτανη. Οι ευθύνες αυτής της ομάδας περιλαμβάνουν την καλή καθημερινή λειτουργία της βιβλιοθήκης, καθορίζει τις προτεραιότητες της βιβλιοθήκης, προτείνει πολιτικές, σχεδιάζει νέες υπηρεσίες, διατηρεί κανάλια επικοινωνίας μέσα στη βιβλιοθήκη και στο πανεπιστήμιο ευρύτερα.

Σ' αυτή τη μορφή οργάνωσης δίνεται έμφαση στο συντονισμό των ομάδων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του συστήματος. Η θέση του Διευθυντή δεν καταργείται αλλά αλλάζει το περιεχόμενο των καθηκόντων του. Τώρα το κύριο καθήκον του θα είναι η επίβλεψη και ο συντονισμός των διαφόρων ομάδων. Η ευθύνη του θα είναι να έχει ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας με τα group των χρηστών, των εργαζομένων και με τα

διοικητικά όργανα του ιδρύματος. Θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη της πολιτικής πληροφόρησης μέσα στο χώρο του ιδρύματος και ταυτόχρονα να συμμετέχει σε εθνικές προσπάθειες συνεργασίας.

Για να αντιδράσουν θετικά οι εργαζόμενοι στις αλλαγές χρειάζεται να υπάρχει υποστήριξη. Υπάρχουν τέσσερα σημεία που σχετίζονται με το management του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να υπάρξει επιτυχές αποτέλεσμα.

Επικοινωνία

Συμμετοχή του προσωπικού

Εκπαίδευση του προσωπικού

Διαφοροποίηση στο επάγγελμα

- 1) Η επικοινωνία και η διάδοση των πληροφοριών είναι βασικό σημείο για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού και κυρίως σε περίοδο *αλλαγών* όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ανασφαλείς και νευρικοί.
- 2) Στενά συνδεδεμένη με την επικοινωνία είναι και η συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία της αλλαγής. Η ενασχόληση του προσωπικού στη διαδικασία και στις αποφάσεις για τις *αλλαγές* ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, τους δίνει το αίσθημα ότι οι *αλλαγές* είναι δικό τους θέμα και αντικείμενο, ότι οι ίδιοι έχουν τον έλεγχο των *αλλαγών* και με αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και δέσμευση για *αλλαγές*.
- 3) Μαζί με την επικοινωνία και τη συμμετοχή, η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ευκολότερη εξέλιξη των *αλλαγών*. Καθώς υπάρχουν οι απαραίτητες γνώσεις για τις *αλλαγές*, η εκπαίδευση του προσωπικού βοηθάει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις *αλλαγές* και μπορεί να δώσει κίνητρα και δέσμευση, που είναι κρίσιμα στοιχεία στη διαδικασία της εφαρμογής της *αλλαγής*.
- 4) Το τελευταίο σημείο είναι το επάγγελμα. Μέχρι πριν μερικά χρόνια το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου μας απασχολούμασταν στη βιβλιοθηκονομική επεξεργασία του υλικού. Η επιστήμη της Τεχνολογίας της Πληροφόρησης έχει τροποποιήσει αυτές που παραδοσιακά ονομάζαμε «καθαρά» βιβλιοθηκονομικές εργασίες με αποτέλεσμα να έχουμε περισσότερο χρόνο για την εξυπηρέτηση των χρηστών που σταδιακά και αυτή διαφοροποιείται αφού περιλαμβάνει εκπαίδευση των χρηστών, προσωπική βοήθεια για τη διεξαγωγή έρευνας, και για τη διερεύνηση νέων υπηρεσιών.

Οι βιβλιοθήκες εργάζονται όλο και περισσότερο με πληροφορίες σε ηλεκτρονική μορφή που δίνουν περισσότερες και καλύτερες σε ποιότητα πληροφορίες στους χρήστες τοποθετώντας το βιβλιοθηκονόμο και τη βιβλιοθήκη σε ένα κεντρικό σημείο στην αλυσίδα της πληροφόρησης που είναι και ο τελικός στόχος της βιβλιοθήκης.

Όλες οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες δεν είναι όμοιες μεταξύ τους. Γι' αυτό και η εφαρμογή όποιων μοντέλων συζητούνται μπορεί να πάρει διαφορετική μορφή από βιβλιοθήκη σε βιβλιοθήκη.

Οι επικεφαλής της βιβλιοθήκης πρέπει να είναι σε εγρήγορση για τις *αλλαγές* στο περιβάλλον της βιβλιοθήκης τους και να κάνουν τα απαραίτητα βήματα-κινήσεις ώστε να καταστήσουν ικανή την ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη του μέλλοντος να εξυπηρετεί τις διαφοροποιημένες ανάγκες ερευνητών, καθηγητών και φοιτητών, να δημιουργήσουν τους κατάλληλα ευέλικτους οργανισμούς και να ενδυναμώσουν ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ προσωπικού και εκπαιδευτικού κι ερευνητικού δυναμικού, εκδοτών και βιομηχανία παραγωγής πληροφοριών.

Οι βιβλιοθηκονόμοι πρέπει πρώτοι απ' όλους να προετοιμάσουμε τους εαυτούς μας για τις *αλλαγές*, να συνειδητοποιήσουμε την κατάσταση, και να καθορίσουμε το όραμα της βιβλιοθήκης μας για τα επόμενα 10 χρόνια. Στον ακαδημαϊκό χώρο μερικά αρχικά βήματα μπορούν να γίνουν από την πλευρά της βιβλιοθήκης :

1. Άρθρωση και προβολή μέσα στο χώρο της ιδέας ότι η βιβλιοθήκη έχει μοναδικό ρόλο στην προσφορά της πληροφόρησης.
2. Πειραματισμός με νέες ή εμπλουτισμένες υπηρεσίες προς ειδικές ομάδες της κοινότητας ώστε να αποκτηθεί εμπειρία στην αξιολόγηση των αναγκών των χρηστών και στη δημιουργία αξιοπιστίας για τη χρήση επιστημονικών μεθόδων.
3. Ανάπτυξη κι εφαρμογή υπηρεσιών για συγκεκριμένες ανάγκες των χρηστών.
4. Ενημέρωση-εκπαίδευση των καθηγητών για την σημασία των δεξιοτήτων έρευνας και μάθησης.

Εσωτερικά στη βιβλιοθήκη η μεταβατική περίοδος των *αλλαγών* θα οδηγήσει το προσωπικό να αποδεχθεί περισσότερο ενεργό και διαφορετικό ρόλο και πιο συχνές και ποικίλες οργανωτικές *αλλαγές*. Οι δεξιότητες-ικανότητες θα χρειαστεί να μεταβληθούν. Μερικοί τρόποι για να υποστηριχθούν οι *αλλαγές* περιλαμβάνουν :

1. Συνεχή εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού σε τεχνολογικά θέματα και θέματα συμπεριφοράς-αντιμετώπισης της σχέσης με τους χρήστες.
2. Πειραματισμός με την οργανωτική δομή.
3. Προσπάθεια πρόσληψης ικανού προσωπικού από τον ευρύτερο χώρο της πληροφορικής και άλλων ειδικοτήτων
4. Δημιουργία ενός οράματος για τη βιβλιοθήκη προερχόμενο μέσα από την ίδια τη βιβλιοθήκη.
5. Ανάπτυξη των ανάλογων αξιών και πεποιθήσεων των εργαζομένων του οργανισμού ώστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου θα υπάρχει συστηματική επίλυση προβλημάτων, γνώση μέσα από την εμπειρία και το παρελθόν> γνώση μέσα από την εμπειρία και πρακτική των άλλων.

Η κατανόηση, η αντιμετώπιση και το management των αλλαγών εμπεριέχει όχι μόνο επιμέρους διευθετήσεις στον εργασιακό χώρο. Έχει να κάνει με την οργανωτική διάρθρωση της βιβλιοθήκης, τη στρατηγική, την προσωπικότητα και πάνω απ' όλα με την κουλτούρα του οργανισμού.

Εντοπίζοντας και αναπτύσσοντας μια κουλτούρα στους εργαζόμενους όχι μόνο για την αποδοχή των *αλλαγών* αλλά και την επιθυμία για *αλλαγές* θα αποδειχθεί πολύτιμο στοιχείο για το μέλλον των βιβλιοθηκών.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bryson, Jo. Managing Information Services: an Integrated Approach. Hampshire: Gower, 1997.
2. Cleeve, Marigold. The library is for Turning: Human Resource Management and Re-engineering. Library Management v. 16, no.4 (1995): 37-41.
3. Edwards, Catherine & Graham Walton. Change and the academic library: understanding, managing and coping ([http://online.northumbria.ac.uk/faculties/art/information\\_studies/impel/changel.htm](http://online.northumbria.ac.uk/faculties/art/information_studies/impel/changel.htm) . Accessed September 10<sup>th</sup>, 2001)
4. Farley, Thea & Judith Broady-Preston and Tim Hayward. Academic Libraries, People and Change: a Case Study of the 1990s. OCLC Systems and Services v.14, no. 4 (1998): 151-164.
5. Jurow, Susan. "Preparing Academic and Research Library Staff for the 1990's and Beyond" in Developing Library Staff for the 21<sup>st</sup> century, ed. By Maureen Sullivan. New York: Haworth Press, 1992. 5-17.
6. Mullins, John. People-centred Management in a Library Context. Library Review v. 50, no. 6 (2001): 305-309
7. Nozero, Victoria A. and Jason Vaughan. Utilization of process improvement to manage change in an academic library. Journal of Academic Librarianship v. 26, no.6 (November 2000): 416-421
8. Schwartz, Charles A. Restructuring Academic Libraries: Organizational Development in the Wake of Technological Change. Chicago: ACRL, 1997.