

## Η Οργάνωση των βιβλιοθηκών στην ψηφιακή εποχή.

**Ανθή Κατσιρίκου**

Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιώς, [anthi@unipi.gr](mailto:anthi@unipi.gr)

Νοέμβριος 2006

### **Περίληψη:**

Η παρούσα ασχολείται με τις έννοιες και τις λειτουργίες της διαχείρισης. Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος είναι οι τέσσερις λειτουργίες της διαχείρισης, της οποίας το περιεχόμενο ποικίλει, αναλόγως των ιστορικών συνθηκών. Οι τεχνολογίες και οι τηλεπικοινωνίες περιέπλεξαν τα οργανωτικά θέματα, όσο διευκόλυναν τη παροχή υπηρεσιών και προϊόντων. Αναφορικά με τους πολιτιστικούς οργανισμούς, μπορούν να κερδίσουν πολλά οφέλη, αν ακολουθήσουν την οργάνωση και λειτουργία των επιχειρηματικών οργανισμών. Η οριζόντια διοικητική οργάνωση αυξάνει την υπευθυνότητα των εργαζομένων και το ενδιαφέρον τους, αφού συμβάλλουν στη διαμόρφωση των στόχων, αναλαμβάνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες, συμμετέχουν με τον τρόπο αυτό στη διοίκηση. Ειδικά δε, στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών και δη εκείνων που το αντικείμενό τους, κατά κανόνα, είναι η ανάληψη και διαχείριση έργων, η διοίκηση με ομάδες είναι η ενδεδειγμένη. Στο ίδιο ομαδικό πνεύμα, εντάσσονται και οι επιδιώξεις των οργανισμών για συνεργασίες με κάθε είδους εταίρους: ανταγωνιστές, προμηθευτές, συμμάχους, εθελοντές, χορηγούς, δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση του οργανογράμματος μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης, την περιγραφή των καθηκόντων των ηγετών της και την παράθεση των τμημάτων της. Οι ρόλοι και οι ικανότητες των ηγετών κλείνουν την παρούσα.

**Λέξεις κλειδιά:** Διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών, συνεργασία, ιδεατή οργάνωση, διοίκηση ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, οργανόγραμμα, ηγέτης, ρόλοι.

### **1. Εισαγωγή.**

Οι οργανισμοί, ανεξάρτητα αν πρόκειται για κερδοσκοπικούς ή μη, βρίσκονται σε μια ιδιαίτερη καμπή, που δημιουργείται από το τεχνολογικό περιβάλλον, την πληθώρα

της πληροφορίας και της προσφοράς, την αύξηση του ανταγωνισμού, τη μείωση των οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων και την ένταση του αιτήματος για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Τίθεται ένα θέμα, πώς αντιμετωπίζουν οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και να διατηρήσουν την υπεροχή τους.

Σκοπός της εργασίας είναι η σκιαγράφηση του οργανωτικού περιβάλλοντος και της δομής του σημερινού πολιτιστικού οργανισμού. Στόχοι είναι η ανίχνευση σύγχρονων θεωριών και πρακτικών για τη διαχείριση, η ένταξη των πολιτιστικών οργανισμών στο τεχνολογικών περιβάλλον με τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα, η εξέταση της δυνατότητας συνεργασιών, για τους κοινούς στόχους και η παράθεση της οργανωτικής δομής ενός πολιτιστικού ιδρύματος. Για τις ανάγκες της παρούσης επιλέξαμε μια ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη.

Η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε ήταν η μελέτη της βιβλιογραφίας και η αναζήτηση στο Διαδίκτυο περιπτώσεων οργανωτικών δομών. Επειδή το θέμα είναι τεράστιο, αν θελήσει να το εξαντλήσει κανείς, περιοριστήκαμε σε βασικές αναφορές. Επίσης, χρειάζεται να αναφερθεί ότι μέρος της βιβλιογραφίας, που επικαλούμαστε στις γενικές έννοιες, προέρχεται από την επιστήμη των βιβλιοθηκών και της πληροφόρησης. Η επιλογή δεν είναι τυχαία. Προηγείται για να προετοιμάσει την περιγραφή του οργανογράμματος. Όσον αφορά το τελευταίο, η αναζήτηση υπήρξε εκτενής, διότι σπανίζει η πληροφόρηση αυτή στο Διαδίκτυο, καθότι θεωρείται εσωτερική. Εντοπίσαμε οργανογράμματα σε βιβλίο, αλλά αρκετά παλιό (1993) ώστε να ανταποκρίνεται στις σημερινές δομές και λειτουργίες.

Η εργασία αρχικά προβληματίζεται για μια σύγχρονη οροθέτηση της διαχείρισης και υποστηρίζει την ανάδειξη των αποτελεσμάτων, ως το κύριο χαρακτηριστικό της. Η αποτελεσματικότητα οδηγεί στην ομαδική εργασία, στην από κοινού απόφαση στόχων και σκοπών και στην κοινή προσπάθεια για την επίτευξή τους. Οι τεχνολογικές υποδομές, οι ψηφιακές τεχνολογίες και το Διαδίκτυο διευκολύνουν υπηρεσίες, καταργούν άλλες και δημιουργούν νέες. Το κύριο που επιτυγχάνουν είναι η δυνατότητα πολλαπλασιασμού των επικοινωνιών και των συνεργασιών. Αυτές οι τελευταίες αντιμετωπίζονται ως επιτυχείς λύσεις, ακόμη και από τις επιχειρηματικές οργανώσεις.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, παρουσιάζεται η δομή οργάνωσης μιας μεγάλης ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης, πρωτοπόρου στην καινοτομία και την έρευνα, τις υπηρεσίες προς τους χρήστες, τις συλλογές, την υποστήριξη της διδασκαλίας και της έρευνας, τις συνεργασίες,

εντός και εκτός πανεπιστημίου, τη συμβολή σε διεθνή προγράμματα εξέλιξης των βιβλιοθηκονομικών πραγμάτων.

## **2. Οργάνωση, διοίκηση, διαχείριση.**

Οι ορισμοί της διαχείρισης, του management, ποικίλουν από την εποχή της εμφάνισής της, ανάλογα με τις ιστορικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές συνθήκες κάθε περιόδου. Στον σύγχρονο κόσμο υπάρχουν διάφορες απόψεις για την έννοια της διαχείρισης. Αρκετά εγχειρίδια αναλύουν εξαντλητικά την ιστορική εξέλιξη του όρου και του περιεχομένου του. Με την εξέλιξη της επιστήμης και των επιχειρηματικών μαθηματικών, εξελίχτηκαν και οι θεωρίες: επιστημονικό, κλασσικό μάνατζμεντ, συστημική προσέγγιση, θεωρία αποφάσεων, ψυχολογική ανάλυση, διαχείριση σε συνθήκες αβεβαιότητας, οπότε εισάγονται μαθηματικές και υπολογιστικές τεχνικές για την ανάλυση του ρίσκου, την πρόβλεψη. (Stueart and Moran, 1993, Koontz and O' Donnell, 1972, McKenna and Beech, 2002).

Κατά τη γνώμη μας, η Διαχείριση είναι η τέχνη και η επιστήμη σύνθεσης διαδικασιών για την εξαγωγή αποτελεσμάτων. Για να γίνει αυτό, πρέπει να εφαρμοστούν οι γνωστές λειτουργίες, ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος, αλλά χρειάζεται επίσης η κουλτούρα του οργανισμού να δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό να συμμετέχει με το σύνολο των ικανοτήτων του. Αποτελέσματα σημαίνει κοινά αποδεκτοί στόχοι και σκοποί, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, σημαίνει δηλαδή, ότι οι στόχοι και οι σκοποί αποφασίστηκαν μαζί, από τη διοίκηση και το προσωπικό που θα τους υλοποιήσει. Τέτοιο προσωπικό παίρνει την ευθύνη του έργου του και των αποτελεσμάτων, παίρνει την ευθύνη της πρωτοβουλίας, της καινοτομίας, των αποφάσεων στο χώρο του, αλλά μοιράζεται την ευθύνη του λάθους του με τη διοίκηση και το μετατρέπει σε μάθηση για όλους. Πρόκειται για ένα σενάριο οριζόντιας διοίκησης και οργάνωσης της εργασίας σε ομάδες, μακριά από τις κάθετες πυραμίδες ιεραρχίας.<sup>1</sup> Ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η λήψη

---

<sup>1</sup> Η επισήμανση του εργασιακού περιβάλλοντος του οργανωμένου σε ομάδες δεν είναι σημερινή. Ο Douglas McGregor (1960) στο *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw Hill, όπως αποδελτιώνεται από τους Baldwin and Migneault (1996: 22), έχει τοποθετήσει την εργασιακή δομή των ομάδων και την χαρακτηρίζει ως εξής: «1. Η αντιπάθεια προς την εργασία δεν είναι σύμφυτη στην ανθρώπινη ύπαρξη. Εξαρτώμενη από συνθήκες που μπορούν να ελεγχθούν, η εργασία μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης και επίδοσης χωρίς απειλές τιμωρίας. 2. Οι άνθρωποι θα εξασκηθούν στην αυτό-διεύθυνση και στον αυτοέλεγχο για την εξυπηρέτηση των σκοπών για τους οποίους έχουν ήδη δεσμευθεί. 3. Η δέσμευση επί των σκοπών είναι μια λειτουργία που συσχετίζει τις ανταμοιβές με τα επιτεύγματα. 4. Ο μέσος όρος των ανθρώπων μαθαίνει, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο πώς να αποδέχεται, αλλά και πώς να αναζητά την υπευθυνότητα. 5. Η ικανότητα των ανθρώπων να εξασκούν την φαντασία, την ευρηματικότητα και τη δημιουργικότητά τους στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, είναι ευρέως διαδεδομένη. 6. Υπό τις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, η πνευματική δυναμική του μέσου ανθρώπου δεν χρησιμοποιείται.» Παράβαλε με τη διαδικασία ανάθεσης αρμοδιοτήτων όπως την παρουσιάζει ο Αποστόλου (2000: 14)

αποφάσεων δεν ελλείπουν, αυτονόητο είναι ότι οι πρωτοβουλίες και οι καινοτομίες, οι αποφάσεις και τα ρίσκα των ομάδων λαμβάνονται εντός των στόχων που έχουν τεθεί και για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Τα τελευταία χρόνια όλο και κερδίζουν έδαφος οι θεωρίες και οι πρακτικές που επικεντρώνουν τη προσοχή τους στο προσωπικό των οργανισμών, ως θεμελιώδη παράγοντα της υπεροχής και της ανταγωνιστικότητάς τους, ως μοχλό μεταβολής και εξέλιξης (Αποστόλου, 2000, Beijerse, 1999, Farley et al., 1998, Hatvany and Pucik, 1988, Morgan, 1996). Αυτή η μεταστροφή, από τις μηχανές και τα συστήματα στον άνθρωπο, δεν είναι άσχετη προς την αυτοματοποίηση της εργασίας, την εξάρτηση των οργανισμών από τις τηλεπικοινωνίες, το βαθμό εξειδίκευσης των εργασιακών αντικειμένων, την πολυπλοκότητα στην οργάνωση της εργασίας, αλλά και τις ταχείες μεταβολές που επιφέρει η έρευνα και η τεχνολογία, το Διαδίκτυο, η παγκοσμιοποίηση.

Με στόχο την υπεροχή, επιστήμονες και μάνατζερ κατανόησαν ότι το πιο σημαντικό ενεργητικό που διαθέτουν είναι οι άνθρωποι, δηλαδή η γνώση και οι δεξιότητες που κατέχουν, άρα μπορούν και να μοιραστούν, οι ιδέες που προτείνουν, οι αποφάσεις που μπορούν να πάρουν, τα προβλήματα που μπορεί να εντοπίσουν και οι αντίστοιχες λύσεις, η ευελιξία και η ταχύτητα απόκρισής τους στις αναγκαίες μεταβολές. Το όλο περιβάλλον, όπως συνοπτικά περιγράφηκε ανωτέρω, οδηγεί στη διαχείριση της γνώσης και στην ιδεατή οργάνωση των οργανισμών, ανεξάρτητα από χωροχρονικούς περιορισμούς.<sup>2</sup>

Η διοίκηση με ομάδες βρίσκει πρόσφορο έδαφος, κατά τη γνώμη μας, στους πολιτισμικούς οργανισμούς, διότι εκεί, περισσότερο από οπουδήποτε αλλού,

---

«1. Η διάθεση των διοικητικών στελεχών και των υπευθύνων να αναθέσουν αρμοδιότητες σε άλλους. 2. Η κατάρτιση των υπευθύνων και των εργαζομένων στις διαδικασίες μεταβίβασης και αποδοχής αρμοδιοτήτων. 3. Η αμφίδρομη επικοινωνία και ενημέρωση των εργαζομένων για την πρόοδό τους. 4. Η ανταμοιβή και η αναγνώριση.»

<sup>2</sup> Βλέπε στον Drucker (1996: 18) που περιγράφει το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στο οποίο η διαχείριση της γνώσης αναπτύχθηκε, καθώς και τα σημαντικά συμβαλλόμενα μέρη, όπως αυτά αναδύονται από τις συνθήκες: «Η αξία δημιουργείται σήμερα από την “παραγωγικότητα” και την “καινοτομία”, που αποτελούν και οι δύο εφαρμογές των γνώσεων στην εργασία. Οι βασικές κοινωνικές ομάδες της κοινωνίας των γνώσεων θα είναι οι “εργάτες των γνώσεων”, στελέχη που γνωρίζουν πώς να κατανέμουν το κεφάλαιο σε παραγωγικές χρήσεις, επαγγελματίες των γνώσεων, υπάλληλοι των γνώσεων. Πρακτικά όλοι αυτοί οι άνθρωποι των γνώσεων θα απασχολούνται από οργανισμούς. Αντίθετα όμως από ότι συνέβαινε με τους υπαλλήλους υπό το καθεστώς του καπιταλισμού, θα έχουν στην ιδιοκτησία τους τόσο “τους συντελεστές της παραγωγής” όσο και “τα μέσα της παραγωγής”...τα δεύτερα μάλιστα επειδή οι εργάτες των γνώσεων έχουν στην ιδιοκτησία τους τις γνώσεις που κατέχουν και τις οποίες μπορούν να τις μεταφέρουν όπου και αν πάνε. Η οικονομική πρόκληση της μετακαπιταλιστικής κοινωνίας θα είναι επομένως η παραγωγικότητα του έργου των γνώσεων και των εργατών των γνώσεων.»

παρατηρείται η συνύπαρξη διαφορετικών ειδικοτήτων και προσωπικοτήτων επαγγελματιών: μανάτζερ και διοικητικοί, καλλιτέχνες και τεχνικοί. Η διοίκηση με ομάδες υπονοεί τη συμμετοχή στις ομάδες διαφορετικών προσωπικοτήτων και ειδικοτήτων, προς επίτευξη των κοινά αποδεκτών στόχων και σκοπών. Οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές και το Διαδίκτυο δε, έχουν αποσύρει κάθε εμπόδιο για τη συγκρότηση, την απόδοση και την επίδοση των ομάδων.

### **3. Ψηφιακή τεχνολογία και ηλεκτρονικό επιχειρείν.**

Η Κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης μετέβαλε τον τρόπο παραγωγής και διανομής προϊόντων ή υπηρεσιών. Το Διαδίκτυο διαμόρφωσε ένα ολικό προϊόν που «αντιλαμβάνεται ο Πελάτης μπροστά στην οθόνη του υπολογιστή του, ενός συστήματος προσφοράς που στηρίζεται στο μετασχηματισμό των πάντων σε πληροφορία και στην επιτυχή διαχείρισή της. Οι συνιστώσες εδώ είναι το συνολικό περιβάλλον του Διαδικτύου, ως μεσάζοντες, ο δικτυακός χώρος της επιχείρησης με τις κατάλληλα οργανωμένες πληροφορίες, τη διασύνδεση για τις ασφαλείς online αγορές και η μεταφορά πληροφοριών, ακόμα και των ίδιων των προϊόντων, όταν είναι άυλα, πχ λογισμικό, ήχος, εικόνα, κινούμενη εικόνα, κείμενα κλπ. (Σκιαδάς και Μαρκάκη, 2001: 129-131).

Η ψηφιακή τεχνολογία, μαζί με το διαδίκτυο έφεραν την επανάσταση στην επιχειρηματικότητα, όχι μόνο σε επίπεδο πωλήσεων, αλλά και οργάνωσης. Ο λόγος είναι απλός: η εύκολη και ταχεία, έγκυρη και επίκαιρη πληροφόρηση που έχει ανάγκη κάθε επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική.<sup>3</sup> Οι πολιτισμικοί, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δεν αποτελούν εξαίρεση. Οργανισμοί, όπως βιβλιοθήκες, αρχεία, μουσεία χρησιμοποιούν ήδη ευρύτατα την τεχνολογία για την εξυπηρέτηση των μελετητών, των ατόμων με ειδικές ανάγκες που δεν μπορούν να έχουν φυσική πρόσβαση στις συλλογές, των απομακρυσμένων χρηστών. Έτσι λοιπόν, το περιεχόμενο των οργανισμών αυτών προσφέρεται<sup>4</sup> σε εξουσιοδοτημένους συνήθως χρήστες, επί 24ώρου, 7 ημέρες την εβδομάδα, καταλύοντας τους φυσικούς χωροχρονικούς περιορισμούς.

Ειδικά αν πρόκειται για την εκπαιδευτική διάσταση των συστημάτων, η ψηφιακή τεχνολογία, με τη χρήση εικόνας, ήχου, κινούμενης εικόνας και κειμένων, δημιουργεί αλληλεπιδραστικά μαθήματα για κάθε ηλικία και εθνικότητα. Για παράδειγμα, μπορεί ένας ιστότοπος να περιέχει τα εκθέματα ενός αρχαιολογικού μουσείου. Σε κάθε ένα από αυτά,

---

<sup>3</sup> Βλέπε Gates and Hemingway (1999: 39 κ.ε.) όπου περιγράφει το ψηφιακό νευρικό σύστημα μιας εταιρείας και τη δύναμη της πληροφορίας. Επίσης Drucker (2000: 132 κ.ε.)

<sup>4</sup> Το θέμα των πνευματικών δικαιωμάτων δεν αφορά την παρούσα, άρα όπου αναφέρεται πρόσβαση σε περιεχόμενο, προϋποθέτει τον σεβασμό της πνευματικής ιδιοκτησίας και ότι αυτός περιλαμβάνει.

μπορεί να προστεθεί μια εκτενής περιγραφή, με ιστορικά, καλλιτεχνικά και μυθολογικά στοιχεία. Κάθε πληροφορία, όνομα ή όρος, συνδέεται με ψηφιακά λεξικά ή άλλα τεκμήρια που επεξηγούν τους όρους, περιγράφουν τα ιστορικά και μυθολογικά στοιχεία, περιγράφουν τις εκκαφές, ακόμα δε, συγκρίνουν το περιγραφόμενο αντικείμενο με παρόμοια, άλλων συλλογών. Εδώ, στο περιβάλλον αυτό, χωράνε ασκήσεις και παιχνίδια, απευθυνόμενα σε διαφορετικές ηλικίες, για πνευματική καλλιέργεια και δοκιμή των γνώσεων. Έτσι, το περιεχόμενο ενός μουσείου, ενός αρχείου ή μιας βιβλιοθήκης, δηλαδή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού, όταν καταχωρηθεί στο ψηφιακό περιβάλλον και γίνει η κατάλληλη επεξεργασία του, αποκτά προστιθέμενη αξία και γίνεται (κερδοσκοπικό ή μη) προϊόν και υπηρεσία.

Όπως είναι αυτονόητο, εμφανίζονται νέες προσεγγίσεις περί παροχής υπηρεσιών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε νέες οργανωτικές δομές. Αλλά ακόμα και να μην συμβεί αυτό, οι καινοτόμοι τρόποι χρήσης της τεχνολογίας, για την μεταστροφή των παραδοσιακών υπηρεσιών ή για την ανάπτυξη νέων, θα οδηγήσει σίγουρα στην αλλαγή του τρόπου εργασίας των ανθρώπων, είτε πρόκειται για συνεργάτες ή για πελάτες. Η ψηφιακή τεχνολογία, σε συνδυασμό με τις ηλεκτρονικές τηλεπικοινωνίες, εξοικονόμησε χρόνο και πόρους, ανθρώπινους και οικονομικούς, από τους οργανισμούς, ενώ διεύρυνε τους ορίζοντες και τις δυνατότητές τους. Οι ψηφιακοί αυτοί «χώροι» επίσης, στο βαθμό που τους επιτρέπεται νομοθετικά, διαθέτουν και ηλεκτρονικό παζάρι. Βέβαια, η ψηφιακή οργάνωση προϋποθέτει εξειδικευμένο προσωπικό, εκπαιδευμένους χρήστες, προσανατολισμό στη μεταβολή και στον ανταγωνισμό, λόγω της αύξησης πηγών και χρηστών. Η αυτοματοποίηση των εργασιών και η δικτύωση προϋποθέτει την άρτια οργάνωση του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί η αναμενόμενη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Επανέρχεται, εδώ, το αίτημα της οργάνωσης της εργασίας σε ομάδες διαφορετικών ειδικοτήτων εργαζομένων.

#### **4. Κοινοί στόχοι σε δύο επίπεδα: εντός και εκτός του οργανισμού.**

Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, όπως και κάθε άλλος οργανισμός, στην ψηφιακή εποχή, με τα χαρακτηριστικά που περιγράψαμε, βρίσκονται σε διαρκή διεθνή ανταγωνισμό, μέσα σε ένα περίπλοκο περιβάλλον δομών, σχέσεων και ρόλων, όπου οι πόροι μειώνονται, οι μεταβολές επιταχύνονται, άρα και οι αποφάσεις γίνονται πιο σύνθετες, οι προκλήσεις αυξάνουν, το ρίσκο μεγαλώνει και οι αποδέκτες (καταναλωτές, πελάτες, χρήστες των προϊόντων/ υπηρεσιών) ψάχνουν την πλέον συμφέρουσα και κατάλληλη προσφορά.

Το περιβάλλον αυτό έχει οδηγήσει τα τελευταία χρόνια, στην ανάπτυξη συνεργασιών και συμμαχιών μεταξύ οργανισμών, κερδοσκοπικών ή μη, όπου με τη βοήθεια των τηλεπικοινωνιών, δημιουργούν ανθρώπινα δίκτυα και ιδεατές οργανώσεις, με σταθερούς ή ευκαιριακούς στόχους, αλλά με σκοπό την συνένωση των δυνατών σημείων εκάστου οργανισμού, για τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, με εξοικονόμηση πόρων και χρόνου, για αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (Skyrme, 1998, Katsirikou and Bokos, Larsen and McInerney, 2002, Chesbrough et al, 1996, Hirshon, 1999).

Ό,τι έχει φανεί μέχρι στιγμής, είναι η σπουδαιότητα της συνεργασίας, σε κάθε επίπεδο οριζόντιας και κάθετης ιεραρχίας, εντός και εκτός οργανισμού, μεταξύ φίλων, ανταγωνιστών, συμμάχων, προμηθευτών. Στην περίπτωση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών δε, ο κατάλογος των συνεργατών μακραίνει, με την προσθήκη χορηγών, εθελοντών, κυβερνητικών και αυτοδιοικητικών παραγόντων, συλλόγων, ομάδων πολιτών και κάθε ενδιαφερόμενου.

#### **5. Οργάνωση ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης.**

Ένα οργανόγραμμα ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης παρουσιάζεται εδώ, πρόκειται για τις βιβλιοθήκες του Τεχνολογικού Ινστιτούτου της Μασαχουσέτης (MIT) που επισυνάπτεται στο παράρτημα.<sup>5</sup> Στην κορυφή του οργανογράμματος είναι ο Κοσμήτορας στον οποίον υπάγεται ο Διευθυντής των βιβλιοθηκών, όμως συνεργάζεται με δυο εξωτερικές επιτροπές, μία από μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και μία επιτροπή επισκεπτών. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τις βιβλιοθήκες και τον εκδοτικό οίκο. Είναι μέλος των επιτροπών Πνευματικής ιδιοκτησίας και Κοσμητόρων, καθώς και ανώτατων συμβουλίων εκπαιδευτικής πολιτικής. Κάτω από το διευθυντή βρίσκονται 3 υποδιευθυντές: της ανάπτυξης των συλλογών, των υπηρεσιών προς το κοινό και της τεχνολογίας, ενώ υπάρχει και ένας επίκουρος του διευθυντή στα διοικητικά καθήκοντα. Υπό τον τελευταίο υπάγονται οι διοικητικές υπηρεσίες: 1. προϋπολογισμός και χρηματοδότηση, 2. εγκαταστάσεις και λειτουργίες, προμήθειες, 3. προσωπικό. Ο υποδιευθυντής συλλογών είναι υπεύθυνος για την πολιτική, τον καταμερισμό και τη διαχείριση του προϋπολογισμού των πηγών πληροφόρησης και προΐσταται στις εξής υπηρεσίες: πρόσκτησης και άδειας πρόσβασης, καταλογογράφησης και μεταδεδομένων, συντήρησης και διαχείρισης της συλλογής, ειδικές συλλογές και αρχείο του Ινστιτούτου. Ο υποδιευθυντής υπηρεσιών προς το κοινό ηγείται στον σχεδιασμό και την παράδοση των υπηρεσιών πληροφόρησης και καθοδήγησης, περιλαμβανομένων των αλληλεπιδραστικών υπηρεσιών μέσω δικτύου. Συνάπτει

---

<sup>5</sup> Η πληροφόρηση προέρχεται αποκλειστικά από την ιστοσελίδα των MIT βιβλιοθηκών.

συνεργασίες και κοινά προγράμματα με άλλους παράγοντες στο πανεπιστήμιο, για να αυξήσει το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε αυτόν υπάγονται οι εξής συλλογές-βιβλιοθήκες: 1. Dewey κοινωνικών επιστημών και μανάτζμεντ, 2. επιστημών και τεχνολογίας (που υποδιαιρείται στην τεχνολογική βιβλιοθήκη του Barker και στην επιστημονική βιβλιοθήκη και η μεν τεχνολογική έχει ένα ακόμα τμήμα σε αεροναυτική και αστροναυτική επιστήμη, η δε επιστημονική έχει τμηματική την Lindgren με θέμα τη γη και την ατμόσφαιρα), 3. ανθρωπιστικών σπουδών (με δύο τμήματα, την Hayden και τις μουσικές συλλογές Lewis), 4. της αρχιτεκτονικής Rotch που εμπεριέχει και μια συλλογή με οπτικό υλικό. Στην ίδια υποδιεύθυνση υπάγεται και μια υπηρεσία τεκμηρίων, που είναι επιφορτισμένη για την εξεύρεση, κατόπιν αιτήσεως του κοινού, υλικού που δεν υπάρχει στη βιβλιοθήκη και δεν είναι διαθέσιμο για αγορά. Ο υπεύθυνος υποδιευθυντής για την τεχνολογία προΐσταται σε δύο τμήματα: Στην ερευνητική ομάδα για τις ψηφιακές βιβλιοθήκες και στις υπηρεσίες τεχνολογίας και συστημάτων και, εκτός των προφανών καθηκόντων του, δημιουργεί συνεργασίες εντός του πανεπιστημίου, αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο, για ψηφιακές πρωτοβουλίες και επιστημονικής επικοινωνίας. Στην ιστοσελίδα βρίσκουμε διευθυντή ανάπτυξης και επικοινωνίας με κύριο καθήκον την υποστήριξη της αποστολής του MIT που είναι η υπεροχή στην έρευνα και την εκπαίδευση, καθώς επίσης και την διατήρηση των σχέσεων με τους αποφοίτους και το προσωπικό του πανεπιστημίου. Στην ιστοσελίδα των βιβλιοθηκών του MIT περιγράφεται αναλυτικά το περιεχόμενο κάθε υποδιεύθυνσης και των υποδιαιρέσεών τους, ακόμη και των υπό-τμημάτων τους που δεν εμφανίζονται στο οργανόγραμμα. Το βασικό στοιχείο που αποδεικνύει την εγκατάλειψη των παραδοσιακών δομών είναι ο προσανατολισμός στους χρήστες, αντί στη συλλογή, επίσης οι διαρκείς αναφορές σε συνεργασίες σε όλα τα επίπεδα. Ο έλεγχος ασκείται από τις δύο πρώτες βαθμίδες του οργανογράμματος, γι' αυτό και οι ετήσιες αναφορές συντάσσονται από τον διευθυντή και τους υποδιευθυντές και τον επίκουρο διευθυντή. Επίσης, κάθε χρόνο δίνονται στο προσωπικό βραβεία: καινοτομίας και δημιουργικότητας, συνεννόησης και συνεργασίας, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας και τέλος, επικοινωνίας.

Οι δεξιότητες των ρόλων εκείνων που σχεδιάζουν, οργανώνουν, διοικούν και ελέγχουν, των ηγετών δηλαδή, έχουν καταγραφεί από πληθώρα συγγραφέων (Ershova, 1998, Quinn et al, 1996, Lowry, 1985, Penniman, 1993, Line, 1991). Οι Quinn et al (1996) κατέγραψαν τους 8 Ηγετικούς Διοικητικούς Ρόλους με τις δεξιότητες και τα κριτήρια αποτελεσματικότητας εκάστου, όπως φαίνονται στον πίνακα:



<b>Ρόλοι</b>	<b>Δεξιότητες</b>	<b>Κριτήρια αποτελεσματικότητας</b>
<b>Μοντέλο των Ανθρωπίνων σχέσεων</b>		
Ο ρόλος του έμπιστου συμβούλου	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κατανόηση του ίδιου και των άλλων</li> <li>Αποτελεσματική επικοινωνία</li> <li>Ανάπτυξη των υφισταμένων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ηθικές αρχές</li> <li>εμπιστοσύνη</li> </ul>
Ο ρόλος του να δίνεις ευκαιρίες	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δημιουργία ομάδων</li> <li>Εφαρμογή της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων</li> <li>Διαχείριση των συγκρούσεων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συμμετοχή</li> <li>Ευρύτητα αντιλήψεων</li> </ul>
<b>Το μοντέλο της εσωτερικής διαδικασίας</b>		
Ο ρόλος του ελεγκτή	<ul style="list-style-type: none"> <li>Παρακολούθηση των ατομικών επιδόσεων</li> <li>Διαχείριση συλλογικής επίδοσης</li> <li>Διαχείριση της επίδοσης του οργανισμού.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Τεκμηρίωση</li> <li>Διαχείριση πληροφορίας</li> </ul>
Ο ρόλος του συντονιστή	<ul style="list-style-type: none"> <li>Διαχείριση προγραμμάτων</li> <li>Σχεδιασμός εργασίας</li> <li>Διαχείριση μέσω των λειτουργιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Σταθερότητα</li> <li>Έλεγχος</li> </ul>
<b>Το Μοντέλο του Ορθολογικού Στόχου</b>		
Ο ρόλος του Διευθυντή	<ul style="list-style-type: none"> <li>Όραμα, προγραμματισμός και δημιουργία στόχων</li> <li>Σχεδιασμός και οργάνωση</li> <li>Αποτελεσματική εξουσιοδότηση.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Καθοδήγηση</li> <li>Αποσαφήνιση στόχων</li> </ul>
Ο ρόλος του παραγωγού	<ul style="list-style-type: none"> <li>Παραγωγή εργασίας</li> <li>Υποκίνηση παραγωγικής εργασίας</li> <li>Διαχείριση του χρόνου και της πίεσης.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Παραγωγικότητα</li> <li>Επίτευξη</li> </ul>
<b>Το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος</b>		
Ο ρόλος του μεσίτη	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δημιουργία και υποστήριξη της αρχής της ισχύος</li> <li>Διαπραγμάτευση των</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ανάπτυξη</li> <li>Πρόσκτηση πηγών</li> </ul>

	<p>συμφωνιών και των συμβατικών υποχρεώσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρουσίαση ιδεών</li> </ul>	
Ο ρόλος του καινοτόμου	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Να ζει με την αλλαγή</li> <li>• Δημιουργική σκέψη</li> <li>• Δημιουργία της αλλαγής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καινοτομία</li> <li>• Προσαρμογή</li> </ul>

Βέβαια, τα μοντέλα είναι νοητικά κατασκευάσματα και είναι αδύνατον στους ανθρώπους να πληρούν όλες τις απαιτήσεις. Τα μοντέλα αυτού του είδους, εντούτοις, εξάγονται από την καθημερινότητα και τις απαιτήσεις της, η οποία γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες - αυθεντίες παρήλθαν, ως ανήκοντες σε άλλη εποχή, γεγονός που ενισχύει ακόμη περισσότερο τα πλεονεκτήματα της διοίκησης με ομάδες. Σε μια διοικητική μονάδα, ο ηγέτης δεν ταυτίζεται με τον διευθυντή αποκλειστικά. Εκτός από αυτόν, ηγέτες είναι οι υποδιευθυντές, οι συντονιστές ομάδων, οι τμηματάρχες κλπ., ό,τι αλλάζει είναι η κλίμακα της ευθύνης. Παρά τον κεντρικό ρόλο των ηγετών, το προσωπικό είναι εξίσου υπεύθυνο για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών.

## 6. Επίλογος.

Το συμπέρασμα της εργασίας αυτής είναι ότι οι πολιτιστικοί οργανισμοί μπορούν να κερδίσουν πολλά οφέλη, αν ακολουθήσουν την οργάνωση και λειτουργία των επιχειρηματικών οργανισμών. Η οριζόντια διοικητική οργάνωση αυξάνει την υπευθυνότητα των εργαζομένων και το ενδιαφέρον τους, αφού συμβάλλουν στη διαμόρφωση των στόχων, αναλαμβάνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες, συμμετέχουν με τον τρόπο αυτό στη διοίκηση. Ειδικά δε, στην περίπτωση των πολιτιστικών οργανισμών και δη εκείνων που το αντικείμενό τους, κατά κανόνα, είναι η ανάληψη και διαχείριση έργων, η διοίκηση με ομάδες είναι η ενδεδειγμένη. Άλλο συμπέρασμα της παρούσης ήταν το όφελος των οργανισμών από τις συνεργασίες με κάθε είδους εταίρους: ανταγωνιστές, προμηθευτές, συμμάχους, εθελοντές, χορηγούς, δημόσιου και ιδιωτικού χαρακτήρα. Συνεργασίες στη βάση συνένωσης των καλών στοιχείων εκάστου, στο βωμό του αμοιβαίου οφέλους.

## 7. Βιβλιογραφία.

1. 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.
2. Baldwin, D. A. and Migneault, R. L. (1996), *Humanistic Management by Teamwork*. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited Inc.
3. Beijerse, R. P. uit (1999), «Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon». *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 94-110.
4. Chesbrough, H. W. and Teece, D. J. (1996), «When is Virtual Virtuous? Integrated Alliances Virtual Organizing for Innovation». *Harvard Business Review*, 65-76.
5. Drucker, Peter (1996), *Μετακαπιταλιστική κοινωνία*. Μτφ. Δ. Γ. Τσαούσης. Αθήνα: Gutenberg
6. Drucker, Peter (2000), *Προκλήσεις του μάνατζμεντ για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα*. Αθήνα: Leader books.
7. Ershova, T., (1998), «The information society: a new challenge for management». *Library Management*, 19(5), 7 σελ.
8. Farley, Thea, Broady- Preston, J. and Hayward, T. (1998), «Academic Libraries, people and change: a Case Study of the 1990s». *Library Management*, 19 (4).
9. Gates, Bill and Hemingway, C. (1999), *Επιχειρηματικές ευκαιρίες στην ψηφιακή οικονομία: η επιτυχία μέσα από την καλύτερη χρήση της τεχνολογίας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
10. Hatvany, Nina and Pucik, Vladimir (1988), «Japanese Management: Practices and Productivity», στο Tushman, M. L. and Moore, W. L. (επιμ.) *Readings in the Management of Innovation*. 2<sup>nd</sup> ed. Cambridge, Mass.: Ballinger, 519-532.
11. Hirshon, A., (1999), «Libraries, Consortia, and change management». *The Journal of Academic Librarianship*, 25 (2), 124-126.
12. Katsirikou, A. and Bokos, G. (2003), «Virtual Organization in Libraries: necessity or luxury of the future?» 24<sup>th</sup> IATUL Conference, Άγκυρα, Τουρκία. Στη διεύθυνση <http://www.iatul.org/conference/index.html>. Τελευταία επίσκεψη 15.11.2006.
13. Koontz, H. and O' Donnell, C. (1972), *Principles of Management*, New York: McGraw Hill.

14. Larsen, Kai R. T. and McInerney, Claire R. (2002), «Preparing to work in the virtual organization». *Information and Management*, 39, 445-56.
15. Line, M. B. (1991), «Library management styles and structures». *Journal of Librarianship and Information science*, 23 (2), 97-104.
16. McKenna, E. and Beech, N. (2002), *Human Resource Management: a concise analysis*. Essex: Pearson education.
17. MIT Libraries. Στη διεύθυνση <http://libraries.mit.edu/about/departments>. Τελευταία επίσκεψη 16.11.2006.
18. Morgan, S. (1996), «Developing Academic Skills for the Future». *Library Review*, 45 (5), 17 σελ.
19. Penniman, W. David (1993), «Shaping the Future for Libraries through Leadership and Research» Στο F. W. Lancaster (επιμ), *Libraries and the Future: Essays on the Library of the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Haworth press.
20. Quinn, R. E. et al (1996), *Becoming a Master Manager*, 2<sup>nd</sup> ed, Wiley.
21. Σκιαδάς, Χ. και Μακράκη, Μ. (2001), *Γενικές αρχές μάρκετινγκ και ηλεκτρονικό εμπόριο*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
22. Skyrme, D. J. (1998), «The Realities of Virtuality». Στο P. Sieber and J. Griese (eds), *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.
23. Stueart, R. D. and Moran, B. B. (1993), *Library and Information Center Management*, Englewood, Colorado: Libraries unlimited.