

ΟΔΗΓΟΣ

Οδηγός σύνταξης Οργανογράμματος
στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

ΙΩΑΝΝΙΝΑ

2023

ΟΔΗΓΟΣ

Οδηγός σύνταξης οργανογράμματος στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Επιμέλεια:
Βασίλης Πολυχρονόπουλος

ΙΩΑΝΝΙΝΑ
2023

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	4
Η δομή της Βιβλιοθήκης πριν από την αυτοματοποίηση	6
Εισαγωγή	6
Οργανωτική δομή.....	7
Δομή της Βιβλιοθήκης.....	9
Τύποι δομής Βιβλιοθήκης πριν την αυτοματοποίηση	11
Η «λειτουργική δομή».....	12
Η «θεματική δομή»	13
Η δομή της Βιβλιοθήκης μετά την αυτοματοποίηση	16
Αυτοματοποίηση και αναδιάρθρωση	17
Η συγχώνευση των προσκτήσεων και της καταλογογράφησης	18
Αποειδικοποίηση του Προσωπικού	19
Προς τη διάρθρωση των υπηρεσιών.....	20
Κεντρικές Βιβλιοθήκες και Βιβλιοθήκες – Παραρτήματα.....	23
Συγκέντρωση και αποκέντρωση στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες	23
Νέοι ρόλοι των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και διάρθρωσή τους.....	26
Η εσωτερική δομή της ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης	32
Η οργανωτική δομή των Βιβλιοθηκών των ΗΠΑ	35
Αναδιοργάνωση της ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης.....	40
Εφαρμογή στη Βιβλιοθήκη του Ιατρικού Κέντρου του Πανεπιστημίου του Texas	42
Εφαρμογή στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου του Kansas	52
Συμπεράσματα.....	59
Βιβλιογραφία.....	62

Πρόλογος

Εδώ και πολλά χρόνια αντικείμενο έρευνας των κοινωνικών επιστημών αποτελεί η ανθρώπινη οργάνωση. Υπάρχει μια πλούσια βιβλιογραφία και πολλές διαφορετικές θεωρητικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ορολογίες για τα διάφορα είδη οργάνωσης, τους στόχους, την αποτελεσματικότητα, τη διαχείριση, τη δομή τους. Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας εστιάζει σε εμπορικούς και βιομηχανικούς οργανισμούς. Παρά τις σημαντικές διαφορές με αυτούς τους οργανισμούς, η οργάνωση εφαρμόζεται και σε δημόσιες υπηρεσίες, όπως είναι οι ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες.

Στη σύγχρονη εποχή, και οι Βιβλιοθήκες αντιμετωπίζουν πιέσεις να αποδίδουν αποτελεσματικά και σύμφωνα με συγκεκριμένους στόχους και στρατηγικές. Πλέον δεν κατέχουν το μονοπώλιο για ορισμένους τύπους πληροφοριών και βιώνουν τον ανταγωνισμό ικανών ιδιωτικών οργανισμών και παρόχων πληροφόρησης στον τομέα των Βιβλιοθηκών. Ταυτόχρονα, η απαίτηση των δημόσιων αρχών και των Πανεπιστημίων για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα συνδέεται με τα οικονομικά προβλήματα που υφίστανται.

Από την άλλη πλευρά, οι Βιβλιοθήκες επιτρέπεται πλέον να έχουν έσοδα από την παροχή υπηρεσιών και να ξοδεύουν τα χρήματα που κερδίζουν για την κάλυψη των αναγκών τους. Το γεγονός αυτό τις προσανατολίζει στο να καθορίζουν τους στόχους και τα πρότυπά τους με βάση τις ανάγκες των χρηστών τους. Συνακόλουθα, σταδιακά το χάσμα ανάμεσα στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες και στους εμπορικούς και βιομηχανικούς οργανισμούς συνεχώς περιορίζεται.

Δομικά οι ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες πρέπει να εξεταστούν από δύο πλευρές. Αρχικά, αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης, εξωτερικής δομής, καθώς ανήκουν στον ευρύτερο οργανισμό του Πανεπιστημίου το οποίο υπηρετούν. Συχνά αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου συνόλου Βιβλιοθηκών – π.χ. Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων - του ιδρύματος ή ακόμη και μέρος κάποιας κοινοπραξίας Βιβλιοθηκών. Συγχρόνως, οι Βιβλιοθήκες έχουν και μια εσωτερική δομή η οποία συνδέεται με τις επιμέρους υπηρεσίες και τμήματά τους.

Στόχος του παρόντος οδηγού είναι η καταγραφή των παραγόντων και των κριτηρίων που διαμορφώνουν τη δομή των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στη σημερινή εποχή της αυτοματοποίησης, των νέων τεχνολογιών αλλά και των πολυσύνθετων πληροφοριακών, ερευνητικών, πολιτιστικών, κοινωνικών και εκπαιδευτικών ρόλων που καλούνται να αναλάβουν μέσα στα ακαδημαϊκά ιδρύματα.

Θερμές ευχαριστίες οφείλονται στη Δρα Αριστούλα Παπαϊωάννου, επιστημονικώς υπεύθυνη της ΜΟΔΠΑΒ, για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές και παρατηρήσεις της.

Η δομή της Βιβλιοθήκης πριν από την αυτοματοποίηση

Εισαγωγή

Η ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σύμβολα του ακαδημαϊκού ιδρύματος στο οποίο ανήκει.¹ Θεωρείται «κέντρο γνώσης» και τα τελευταία χρόνια έχει μετατραπεί σε «κέντρο μάθησης»² σύμφωνα με το μοντέλο του Scott Bennett για τον σχεδιασμό των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, το οποίο περιγράφει τη μετάβαση της Βιβλιοθήκης από μια παραδοσιακή βιβλιοκεντρική δομή σε μια δομή με επίκεντρο τη μάθηση που υποστηρίζεται από την τεχνολογία. Πράγματι, η πρόσφατη αλλαγή στον χώρο των Βιβλιοθηκών είναι τόσο εννοιολογική όσο και φυσική.³ Ο μετασχηματισμός σε μια δομή με επίκεντρο τη μάθηση χαρακτηρίζεται από τη μετάβαση της Βιβλιοθήκης από έναν ήσυχο χώρο ατομικής μάθησης σε έναν τόπο που παρέχει χώρους για συνεργατική μάθηση, κοινωνικές συγκεντρώσεις και μη μαθησιακές δραστηριότητες, υπολογιστές που είναι συνδεδεμένοι με διάφορες καινοτόμες υπηρεσίες και τεχνολογικά συστήματα και ένα περιβάλλον κατάλληλο για μια νέα μαθησιακή κουλτούρα. Ο μετασχηματισμός αυτός έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τις συνεχιζόμενες αλλαγές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.⁴

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή αντίληψη που θεωρούσε τον διδάσκοντα μοναδική πηγή γνώσης, το σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σήμερα ενθαρρύνει τις ομάδες μάθησης, τα διεπιστημονικά προγράμματα και τις άτυπες συναντήσεις ως πρόσθετους τρόπους μάθησης.⁵ Παράλληλα, αναπτύσσονται διαδικτυακά μαθήματα που επιτρέπουν στους φοιτητές να αποκτούν τη γνώση και εκτός της πανεπιστημιούπολης σε χρόνους που τους εξυπηρετούν. Επειδή η πρόσβαση στο υλικό των μαθημάτων έχει γίνει άμεση μέσω του διαδικτύου, οι σημερινοί φοιτητές στην «ψηφιακή εποχή» αναμένουν από τη Βιβλιοθήκη να παρέχει πρόσβαση σε διαδικτυακό υλικό πλήρους κειμένου ανά πάσα στιγμή και από οποιοδήποτε μέρος. Κατά συνέπεια, η σύγχρονη ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη διαθέτει τεχνολογίες που επιτρέπουν την

¹ F. A. Yebowaah and F. D. D. Plockey, "Awareness and use of electronic resources in university libraries: A case study of University for Development Studies Library", *Library Philosophy & Practice*, (2017): 1–32.

² P. Jamieson, "The serious matter of informal learning: From the development of learning spaces to a broader understanding of the entire campus as a learning space", *Planning for Higher Education* 37, no. 2 (2009): 19.

³ M. J. Khoo, L. Rozaklis, C. Hall and D. Kusunoki, "A really nice spot": Evaluating place, space, and technology in academic libraries", *College & Research Libraries* 77 no. 1 (2016): 53.

⁴ S. Pinfield, A. Cox, and S. Rutter, *Mapping the future of academic libraries: A report for SCONUL*. Retrieved from London (2017), <https://bit.ly/3It1M9l> (πρόσβαση 16/02/2023)

⁵ L. Zvyagintseva, "It is our flagship: Surveying the landscape of digital interactive displays in learning environments", *Information Technology & Libraries* 37, no. 2 (2018): 50–77.

πρόσβαση σε ποικίλο υλικό μέσω διαδικτύου και η τεχνολογία αλλάζει τις υπηρεσίες και τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους Βιβλιοθηκονόμους.⁶

Η σύγχρονη Βιβλιοθήκη προσφέρει σταθμούς ηλεκτρονικών υπολογιστών και για άλλες χρήσεις πέρα από τη μάθηση και παρέχει στους φοιτητές χώρους μάθησης, προσπαθώντας να ανταποκριθεί στην αντίληψη ότι η ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη αποτελεί ένα κέντρο τόσο για τυπικές όσο και για άτυπες μορφές μάθησης και για μη Βιβλιοθηκονομικές δραστηριότητες που υποστηρίζουν την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των κοινοτήτων εντός του ακαδημαϊκού ιδρύματος.⁷

Οργανωτική δομή

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται σημαντική για τη διασφάλιση της ύπαρξης και της προόδου των οργανισμών.⁸ Μελέτες συνδέουν την κουλτούρα οργάνωσης με στρατηγικά αποτελέσματα, όπως η ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειρίζεται τη γνώση,⁹ η ικανότητα καινοτομίας¹⁰ και η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας πληροφοριών.¹¹ Σε οργανισμούς που βασίζονται στην πληροφόρηση συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας, της συλλογικότητας και της αποτελεσματικότητας, προσελκύει το ενδιαφέρον του Προσωπικού και οδηγεί στην ανάπτυξη και την επιτυχία.¹²

Σε αρκετές περιπτώσεις σημαντικό ρόλο παίζουν και οι αξίες της Βιβλιοθήκης. Ο Schein υποστηρίζει ότι εάν οι ηγέτες επικοινωνούν με σαφήνεια τις αξίες τους και κατορθώνουν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης στη Βιβλιοθήκη, τότε αυτές οι αξίες λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές και οδηγούν σε μια διαδικασία μετασχηματισμού και στην επιτυχία. Έτσι, είναι σημαντικό η δήλωση αποστολής της

⁶ R. Gwyer, "Identifying and exploring future trends impacting on academic libraries: A mixed methodology using journal content analysis, focus groups, and trend reports", *New Review of Academic Librarianship* 21, no. 3 (2015): 269–285

⁷ F. C. Choy and S. N. Goh, "A framework for planning academic library spaces", *Library Management* 37, no 1/2 (2016): 13–28.

⁸ G. T. M. Hult, D. J. Ketchen and E. L. Nichols, "An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time with supply chains", *Academy of Management Journal* 45, no. 3 (2002): 557–586.

⁹ J. Storck and P. A. Hill, "Knowledge diffusion through "strategic communities", *Sloan Management Review*, 41, no. 2 (2000): 63–74.

¹⁰ M. Hauser, "Organizational culture and innovativeness of firms—An integrative view", *International Journal of Technology Management* 16, no. 1 (1998): 239–255.

¹¹ B. H. Reich and I. Benbasat, "Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives", *MIS Quarterly* 24, no. 1 (2000): 81–113.

¹² Michelle L. Kaarst-Brown, Scott Nicholson, Gisela M. von Dran, and Jeffrey M. Stanton, "Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource", *Library Trends* 53, no. 1 (2004): 33.

Βιβλιοθήκης να στοχεύει σε φιλικά προς τον χρήστη συστήματα και τη γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτησή του.¹³

Επομένως, βασικό στόχο μιας ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης αποτελεί η κάλυψη των αναγκών των χρηστών της, δηλαδή των φοιτητών, του επιστημονικού, διδακτικού και ερευνητικού Προσωπικού και των εξωτερικών χρηστών. Επιπρόσθετα, μια ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη οφείλει να συμβάλλει στη διάδοση της γνώσης και της έρευνας και να αναλαμβάνει τη διοργάνωση εκπαιδευτικών, πνευματικών, πολιτιστικών και κοινωνικών εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων, όπως εκθέσεις, διαλέξεις, ημερίδες κ.ά.

Για την υλοποίηση των παραπάνω στόχων και για την εύρυθμη λειτουργία της Βιβλιοθήκης σημαντική είναι η ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδίου και ενός οργανογράμματος. Είναι απαραίτητο να ορίζονται με σαφήνεια οι υπηρεσίες και οι λειτουργίες της, οι οποίες θα πρέπει να εναρμονίζονται και με τους στόχους του ακαδημαϊκού ιδρύματος που υπηρετεί. Επίσης, πρέπει να αξιοποιούνται οι ικανότητες του Προσωπικού και να υπάρχει ένα σχέδιο για την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών των χρηστών που αναμένεται να προκύψουν στο μέλλον.

Για τον John Child οργανωτική δομή είναι η «επίσημη κατανομή των εργασιακών ρόλων και των διοικητικών μηχανισμών για τον έλεγχο και την ενσωμάτωση των εργασιακών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που διαπερνούν τα επίσημα οργανωτικά όρια».¹⁴ Κάθε οργανωτική δομή είναι αποτέλεσμα δύο διαδικασιών: η πρώτη συνδέεται με τον καταμερισμό εργασίας και αφορά την κατάτμηση ενός οργανισμού σε τμήματα που αναλαμβάνουν ένα συγκεκριμένο έργο, καθήκον ή υπηρεσία. Η δεύτερη διαδικασία σχετίζεται με τον συντονισμό των επιμέρους τμημάτων και μπορεί να ονομαστεί «ενσωμάτωση». Στο οργανόγραμμα των Βιβλιοθηκών αποτυπώνεται ο χωρισμός τους σε τμήματα.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι οργανωτικής δομής. Ο πιο συνηθισμένος στις Βιβλιοθήκες είναι η λειτουργική δομή. Σε αυτήν το κάθε τμήμα εκτελεί διαφορετικές λειτουργίες. Εντούτοις, αυτό που έχει σημασία είναι να γίνει αντιληπτό ότι οι τύποι

¹³ E. H. Schein, *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (San Francisco: CA: Jossey-Bass, 1985).

¹⁴ John Child, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology* 6, no. 1 (1972): 2.

οργάνωσης αποτελούν απλά ένα εργαλείο το οποίο πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες και τους στόχους της Βιβλιοθήκης και των χρηστών της.¹⁵

Δομή της Βιβλιοθήκης

Το ζήτημα της δομής αποτελεί θέμα το οποίο απασχολεί κάθε Βιβλιοθήκη. Η Διεύθυνση και το Προσωπικό κατά διαστήματα εξετάζουν πιθανές αλλαγές στην οργανωτική δομή με γνώμονα την καλύτερη λειτουργία της Βιβλιοθήκης. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία είναι λίγες οι αναφορές και οι δημοσιεύσεις για την εσωτερική οργανωτική δομή των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Στη σημερινή εποχή ασκούνται μεγάλες πιέσεις στις Βιβλιοθήκες. Υποχρεώνονται να προσαρμοστούν σε μεγάλες αλλαγές και στις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, ενώ υφίστανται σημαντικές περικοπές στον προϋπολογισμό τους. Μέσα σε αυτήν την πραγματικότητα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των Βιβλιοθηκών, προκειμένου να αξιοποιηθούν προς όφελος της λειτουργίας και των χρηστών τους.

Η οργανωτική δομή των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών επηρεάζεται από τη δομή των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στα οποία ανήκουν. Στο παρελθόν υπήρχαν τουλάχιστον δύο επίπεδα ηγεσίας στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Από τη μια πλευρά υπήρχε η διεύθυνση της Βιβλιοθήκης και από την άλλη οι επικεφαλής των Τμημάτων. Οι δεύτεροι ήταν συνήθως βιβλιοθηκονόμοι με σημαντική εμπειρία που τους είχε ανατεθεί η ανάπτυξη και η διαχείριση του τμήματός τους. Μάλιστα, συχνά είχαν αρκετή ελευθερία αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους το τμήμα τους θα μπορούσε να πετύχει τους στόχους του αλλά και την ευθύνη να διαχειριστούν τις ενδεχόμενες συγκρούσεις σε αυτό, αφήνοντας τις «διατμηματικές συγκρούσεις» στη διεύθυνση.

Η επιτυχία της ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη που λαμβάνει από το ίδρυμα στο οποίο ανήκει και από τον βαθμό ανταπόκρισης στις ανάγκες πληροφόρησης της ακαδημαϊκής κοινότητας. Η ίδια η Βιβλιοθήκη μπορεί να αξιολογεί τον «εαυτό της» και με βάση άλλους παράγοντες, όπως τη διαχείριση νέων προγραμμάτων, τις νέες πρωτοβουλίες και δραστηριότητες, τις επιδείξεις και παρουσιάσεις και τη χρήση των υπηρεσιών. Ωστόσο, η ακαδημαϊκή κοινότητα που εξυπηρετείται από την ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη φαίνεται να ενδιαφέρεται περισσότερο για την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών και πληροφόρησης.

¹⁵ Michael Von Cotta-Schonberg, "Automation and Academic Library Structure", *Libri* 39, no. 1 (1989): 47-63.

Συνακόλουθα, είναι ζωτικής σημασίας κάθε Βιβλιοθήκη να προσδιορίζει αποτελέσματα τα οποία είναι σημαντικά για το ίδρυμα στο οποίο ανήκει, καθώς δεν υπάρχει κάποιο γενικά αποδεκτό πρότυπο για την απόδοση των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.¹⁶

Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, οι νέοι δημοσιονομικοί περιορισμοί και ο ανταγωνισμός, οι απαιτήσεις για μετρήσιμα αποτελέσματα υπηρεσιών, η αυξανόμενη ποικιλομορφία των εργαζομένων και η μεγαλύτερη έκταση των ελέγχων αλλάζουν διαρκώς τις συνθήκες που επικρατούν στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Έτσι, οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι αναζητούν νέα οργανωτικά μοντέλα που ενισχύουν τις Βιβλιοθήκες και τις καθιστούν περισσότερο ευέλικτες να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις. Η Edwards υποστηρίζει ότι οι διευθυντές των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών αισθάνονται περιορισμένοι από την τυπική ιεραρχική δομή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς δεν τους επιτρέπει να προβούν έγκαιρα στις απαραίτητες αλλαγές στις υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ραγδαίες εξελίξεις στις τεχνολογίες της πληροφορίας.¹⁷

Όλο και περισσότερες Βιβλιοθήκες παρέχουν ψηφιακές υπηρεσίες οι οποίες συμπληρώνουν τις «παραδοσιακές» υπηρεσίες τους. Υπάρχουν, όμως, και ανεξάρτητες ψηφιακές πηγές και υπηρεσίες από άλλους φορείς - κερδοσκοπικά ιδρύματα και μη - που δημιουργούν εργαλεία αναζήτησης στο διαδίκτυο και «ανταγωνίζονται» τις Βιβλιοθήκες στην αναζήτηση ψηφιακών πληροφοριών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι Βιβλιοθήκες να αναγκάζονται να εξετάσουν το ενδεχόμενο αναπροσαρμογής των υπηρεσιών και της λειτουργίας τους, προκειμένου να εξακολουθήσουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των χρηστών τους.

Σημαντικό ρόλο στο σημείο αυτό παίζει και η κουλτούρα των χρηστών. Οι ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στο παρελθόν εξυπηρετούσαν χρήστες κυρίως του ιδρύματος στο οποίο ανήκαν, με υπηρεσίες οι οποίες παρέχονταν δια ζώσης και δεν είχαν να αντιμετωπίσουν κάποιον ανταγωνισμό. Στην εποχή του διαδικτύου και των ψηφιακών υπηρεσιών, ωστόσο, η φυσική τοποθεσία δεν παίζει κάποιον ρόλο. Οι χρήστες πλέον έχουν την επιλογή πολύ περισσότερων πηγών για την κάλυψη των πληροφοριακών αναγκών τους. Το γεγονός αυτό, για πολλούς χρήστες, μετέτρεψε τη

¹⁶ Association of College and Research Libraries (ACRL). *Task force on academic library outcomes assessment report* (1998). <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlpubs/whitepapers/taskforceacademic.htm>

¹⁷ C. Edwards, "Change and uncertainty in academic libraries", *Ariadne* 11, no. 2 (1997), <https://bit.ly/3m4NXoY> (πρόσβαση 24/02/2023).

Βιβλιοθήκη σε ένα ακόμη εργαλείο αναζήτησης στο διαδίκτυο. Συνακόλουθα, οι Βιβλιοθήκες κλήθηκαν να λάβουν υπόψη τους παράγοντες αυτούς, για να προσφέρουν ανταγωνιστικές ψηφιακές υπηρεσίες.¹⁸ Αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα, να αλλάξουν την οργάνωσή τους και να επικεντρωθούν σε νέους τύπους υπηρεσιών, όπως είναι τα νέα προγράμματα, οι εκπαιδευτικές, πολιτιστικές, κοινωνικές και άλλες δραστηριότητες.

Έτσι, οι Βιβλιοθήκες στράφηκαν στη δημιουργία ενός τμήματος το οποίο ανέλαβε την ευθύνη για τις ψηφιακές τους υπηρεσίες. Το τμήμα αυτό είχε την ευχέρεια και την ευελιξία να προβαίνει σε αλλαγές τόσο στη δομή του όσο και στις λειτουργίες και υπηρεσίες του και είχε περισσότερες ελευθερίες μέσα στην οργανωτική δομή της Βιβλιοθήκης. Η Burd υποστηρίζει ότι οι Βιβλιοθηκονόμοι παρουσιάζονται πιο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι, όταν η Βιβλιοθήκη οργανώνεται με τέτοιο τρόπο. Από την άλλη πλευρά, μειονέκτημα μπορεί να είναι το ότι ένα τμήμα της Βιβλιοθήκης μπορεί να έχει διαφορετική αντιμετώπιση από τα υπόλοιπα τόσο από τους χρήστες όσο και από τη διεύθυνση, ενώ υπάρχει το ενδεχόμενο να προκύψουν παράπονα από τα μέλη του Προσωπικού και να πληγεί το αίσθημα συλλογικότητας στον οργανισμό.¹⁹

Τύποι δομής Βιβλιοθήκης πριν την αυτοματοποίηση

Η πιο συνηθισμένη δομή μιας ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης είναι η «λειτουργική». Σύμφωνα με αυτήν η Βιβλιοθήκη δομείται οργανικά σε Τμήματα Προσκτήσεων, Μεταδεδομένων, Ταξινόμησης/θεματικής ευρετηρίασης, και Διακίνησης υλικού. Εκτός από το Τμήμα Διακίνησης υλικού, τα τμήματα αυτά συνιστούν μια ομάδα εσωτερικών τμημάτων ή τμημάτων επεξεργασίας, καθένα από τα οποία ασχολείται με μια ξεχωριστή λειτουργία σε μια διαδικασία γραμμής συναρμολόγησης για την επεξεργασία του νέου υλικού.

Μια ακόμη δομή είναι η «μη λειτουργική ή τμηματική». Εδώ παρατηρούνται δύο τύποι. Σύμφωνα με τον πρώτο, το υλικό χωρίζεται με βάση τις συλλογές ή τη μορφή του υλικού, ενώ σύμφωνα με τον δεύτερο με βάση το θέμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του πρώτου τύπου αποτελούν αρκετές μεγάλες, παλιές Βιβλιοθήκες, που διαθέτουν τμήματα για έντυπα βιβλία, χειρόγραφα και χάρτες. Ο δεύτερος τύπος

¹⁸ Michelle L. Kaarst-Brown, Scott Nicholson, Gisela M. von Dran, and Jeffrey M. Stanton, "Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource", *Library Trends* 53, no. 1 (2004): 47-48.

¹⁹ B. Burd, *Work values of academic librarians: Exploring the relationships between values, job satisfaction, commitment, and intent to leave*. (2003). Paper presented at the Association of College and Research Libraries Eleventh National Conference, April 10–13, 2003, Charlotte, North Carolina. Retrieved May 10, 2004, from <https://bit.ly/3kkzzZh>.

συναντάται σε Πανεπιστημιακές Βιβλιοθήκες που έχουν Βιβλιοθήκες - Παραρτήματα που εξυπηρετούν ένα Τμήμα ή μια Σχολή του ιδρύματος. Μάλιστα, μερικές φορές οι συλλογές της Βιβλιοθήκης χωρίζονται θεματικά με βάση τη δομή της Σχολής ή τις κατηγορίες χρηστών.

Σε ορισμένες Βιβλιοθήκες – π.χ. Εθνικές - συναντάται μια άλλη δομή, η οποία βασίζεται στη χώρα προέλευσης των βιβλίων. Έτσι, το υλικό της Βιβλιοθήκης που έχει εκδοθεί σε άλλες χώρες διαχωρίζεται από αυτό που έχει εκδοθεί στη χώρα στην οποία βρίσκεται η Βιβλιοθήκη. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Βασιλική Βιβλιοθήκη της Δανίας, η οποία αποτελείται από δύο τμήματα, ένα δανέζικων και ένα ξένων βιβλίων. Μερικές φορές η ιστορία και η παράδοση μιας Βιβλιοθήκης επηρεάζει και τη δομή της. Έτσι, στη Βασιλική Βιβλιοθήκη τα νορβηγικά βιβλία εξακολουθούν να τοποθετούνται στο δανέζικο τμήμα, παρόλο που η Νορβηγία έχει σταματήσει να βρίσκεται κάτω από δανέζικη κυριαρχία από το 1814.

Στην πραγματικότητα σε ελάχιστες Βιβλιοθήκες συναντάται αποκλειστικά ένας από τους παραπάνω τύπους δομής. Στις περισσότερες Βιβλιοθήκες εφαρμόζεται ένα υβριδικό μοντέλο το οποίο συνδυάζει διαφορετικές δομές. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται το φαινόμενο να προστίθενται νέα τμήματα χωρίς να πραγματοποιείται γενική, συστηματική αναδιοργάνωση όλης της Βιβλιοθήκης.

Η «λειτουργική δομή»

Παρά το γεγονός ότι στις περισσότερες Βιβλιοθήκες φαίνεται να επικρατεί ένα υβριδικό μοντέλο, αυτό βασίζεται στη «λειτουργική δομή». Έτσι, τα διάφορα τμήματα της Βιβλιοθήκης επεξεργάζονται διαδοχικά το νέο υλικό που αποκτά. Οι υπάλληλοι συνήθως ανήκουν σε ένα τμήμα, το οποίο π.χ. σχετίζεται με το υλικό ή ένα από τα τμήματα που προσφέρουν άμεσες υπηρεσίες προς τους χρήστες. Τα τμήματα επεξεργασίας του υλικού καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής δομής της Βιβλιοθήκης και απασχολούν το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η «λειτουργική δομή» έχει σημαντικά οφέλη για την επεξεργασία των βιβλίων. Καταρχάς, τα μέλη του Προσωπικού εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της συνολικής διαδικασίας, γεγονός που συνεπάγεται τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά οφέλη. Έπειτα, η δομή αυτή συμβάλλει στην καλύτερη δυνατή διαχείριση των πόρων της Βιβλιοθήκης, καθώς κάθε υπάλληλος ανήκει μόνο σε μια ομάδα και εκτελεί μόνο ένα είδος λειτουργίας. Η ίδια λογική εφαρμόζεται και στις γραμμές συναρμολόγησης των μεταποιητικών βιομηχανιών.

Από την άλλη πλευρά η «λειτουργική δομή» έχει και ορισμένα μειονεκτήματα. Ένα αρνητικό είναι ότι η ροή των βιβλίων καθυστερεί ή ακόμη και διακόπτεται, όταν κάποια μέλη του Προσωπικού απουσιάζουν. Επιπρόσθετα, η κατάτμηση αυτή ενδέχεται να οδηγήσει κάποια τμήματα επεξεργασίας υλικού να αναπτύσσουν στόχους και πρότυπα που μπορεί να μην είναι σύμφωνα με τους γενικούς στόχους και τα πρότυπα της Βιβλιοθήκης. Παράλληλα, οι Βιβλιοθηκονόμοι που απασχολούνται στην καταλογογράφηση μερικές φορές εφαρμόζουν διαφορετικά και υψηλότερα πρότυπα από εκείνα που τηρεί η Βιβλιοθήκη στο σύνολό της. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο να συγκεντρώνεται ένας τεράστιος όγκος ανεπεξέργαστων βιβλίων στα τμήματα καταλογογράφησης και να παρουσιάζονται μεγάλες καθυστερήσεις στην επεξεργασία τους. Μερικές φορές, η χαμηλή αυτή παραγωγικότητα έχει ως αποτέλεσμα τα βιβλία να χρειάζονται μήνες μέχρι να φτάσουν στα ράφια.

Τα παραπάνω παραπέμπουν και σε μια ανισορροπία μεταξύ των πόρων που χρησιμοποιούνται για την καταλογογράφηση και των πόρων για άλλες λειτουργίες της Βιβλιοθήκης, όπως είναι οι υπηρεσίες για τους χρήστες. Εφόσον ένα σημαντικό ποσοστό του Προσωπικού απασχολείται μόνο στα εσωτερικά τμήματα επεξεργασίας υλικού και όχι στην εξυπηρέτηση των χρηστών, αυτό σημαίνει ότι η Βιβλιοθήκη στο σύνολό της απομακρύνεται από τους χρήστες και δεν έχει την καλύτερη δυνατή αντίληψη για τις ανάγκες τους και τον βαθμό ικανοποίησής τους. Αντίστοιχα, οι στόχοι και τα πρότυπα της Βιβλιοθήκης καθορίζονται χωρίς να λαμβάνονται επαρκώς υπόψη ο χρήστης και οι ανάγκες του.

Η «θεματική δομή»

Η «λειτουργική δομή» δέχτηκε κριτική από πολύ νωρίς. Ενστάσεις διατυπώθηκαν στην Αγγλία ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1960. Θεωρήθηκε συντηρητική,²⁰ με αποτέλεσμα να αρχίσει να διαμορφώνεται μια τάση προς τη «θεματική δομή».

Η τάση αυτή, ωστόσο, φαίνεται ότι επηρέασε περισσότερο το Προσωπικό παρά τη διάρθρωση των Τμημάτων της Βιβλιοθήκης. Συγκεκριμένα, ορισμένα μέλη του Προσωπικού με εξειδίκευση σε έναν συγκεκριμένο τομέα ορίστηκαν υπεύθυνα για αυτόν. Τα άτομα αυτά εντάχθηκαν στην παραδοσιακή «λειτουργική δομή». Έτσι, δεν δημιουργήθηκε μια νέα δομή η οποία αντικατέστησε την παλαιότερη. Ουσιαστικά εφαρμόστηκε μια υβριδική δομή, στην οποία οι λειτουργίες εξακολούθησαν να έχουν

²⁰ Malcolm Tunley, *Library Structures and Staffing Systems* (London, Library Association, 1979).

κυρίαρχο ρόλο. Το «θεματικό σύστημα» δεν λειτουργούσε πραγματικά ιδίως σε περιόδους άγχους και πίεσης.²¹

Σε πολλά Πανεπιστήμια έχει υιοθετηθεί μια άλλη προσέγγιση. Σε αυτά λειτουργεί μια Κεντρική Βιβλιοθήκη και αρκετές Βιβλιοθήκες Παραρτήματα, οι οποίες βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες και έχουν θεματικό προσανατολισμό, υπηρετώντας ένα συγκεκριμένο Τμήμα ή Σχολή. Οι θεματικές αυτές Βιβλιοθήκες είναι συνήθως αρκετά μεγάλες και έχουν τη δική τους εσωτερική λειτουργική δομή. Ουσιαστικά δεν διαφέρουν από τις αυτόνομες και λειτουργικά δομημένες Βιβλιοθήκες.

Διαφωνίες κατά καιρούς έχουν εκφραστεί και για τη «θεματική δομή». Ορισμένοι θεωρούν ότι είναι ξεπερασμένη τακτική και ότι «δεν αξίζει να συνεχιστεί».²² Άλλοι εστιάζουν στα ζητήματα που προκύπτουν από τις κυβερνητικές πολιτικές και από τις περικοπές στον προϋπολογισμό, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα συγχωνεύσεις των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και νέες δομές αλληλεπίδρασης μεταξύ των Βιβλιοθηκών και των ιδρυμάτων στα οποία ανήκουν.²³

Σε διάφορες χώρες, όπως στη Σουηδία, μετά από πιέσεις της κυβέρνησης οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα ενσωματώθηκαν στη δομή των Κεντρικών Βιβλιοθηκών των Πανεπιστημίων. Σε αυτό συνέβαλε το γεγονός ότι άλλαξε ο τρόπος χρηματοδότησης των Πανεπιστημίων και των Βιβλιοθηκών. Έτσι, οι ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες πλέον χρηματοδοτούνται από τα ιδρύματα στα οποία ανήκουν και όχι απευθείας από την κυβέρνηση. Το γεγονός αυτό δημιουργεί μια πίεση στις Βιβλιοθήκες να αποδεικνύουν τη χρησιμότητά τους στα Πανεπιστήμια, τις Σχολές και τα Τμήματα που υπηρετούν.²⁴ Η πίεση αυτή τις οδήγησε να αναπτύξουν μια υβριδική δομή στην οποία οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα με θεματικό προσανατολισμό συνεργάζονται με τις Κεντρικές Βιβλιοθήκες σε θέματα προσκτήσεων υλικού, καταλογογράφησης κ.λπ. Συνακόλουθα, η θεματική εξειδίκευση περιορίζεται στον τομέα των υπηρεσιών της Βιβλιοθήκης, ενώ οι εσωτερικές διαδικασίες εξακολουθούν να οργανώνονται με βάση τη «λειτουργική δομή».²⁵

²¹ James Thompson, "The argument against subject specialisation; or, Even a good idea can fail", *Artis Newsletter* 22 (1975): 3-6.

²² C. J. Hunt, "Automation and Library staff structure" *Outlook on Res. Libr.* 8 (1986): 3- 4.

²³ Brenda E. Moon, «Reorganisation of libraries: the United Kingdom experience», Paper presented at the IFLA conference (1987): 1-14.

²⁴ Lars-Erik B. Sanner, "Reorganisation of libraries: The Scandinavian scene", Paper presented at the IFLA conference 1987 (1987): 1-12.

²⁵ Michael Von Cotta-Schonberg, "Automation and Academic Library Structure", *Libri* 39, no. 1 (1989): 47-63.

Άλλες Πανεπιστημιακές Βιβλιοθήκες, όπως η Βιβλιοθήκη της Στοκχόλμης, άλλαξαν ριζικά τη δομή τους δημιουργώντας Βιβλιοθήκες Παραρτήματα, που προσφέρουν κανονικά όλες τις υπηρεσίες και υλοποιούν την εσωτερική επεξεργασία των νέων βιβλίων. Ουσιαστικά το μοντέλο που κυριαρχεί είναι αυτό της διπλής δομής της Βιβλιοθήκης, που αποτελείται από ένα εσωτερικό τμήμα που ασχολείται με την επεξεργασία των νέων βιβλίων και ένα εξωτερικό τμήμα υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των χρηστών. Παράλληλα, μέσα σε ένα τμήμα μπορεί να υπάρχουν μικρές υπομονάδες οι οποίες ασχολούνται με μία μόνο λειτουργία.

Συμπερασματικά, αναφορικά με τη δομή της Βιβλιοθήκης πριν από την αυτοματοποίηση: πρώτον, στις Βιβλιοθήκες εμφανίζονται όλοι οι βασικοί τύποι οργανωτικής δομής, αν και κυρίαρχη είναι η «λειτουργική δομή». Δεύτερον, η «λειτουργική δομή» οδηγεί συχνά στην κυριαρχία των εσωτερικών λειτουργιών επεξεργασίας του υλικού έναντι των εξωτερικών λειτουργιών παροχής υπηρεσιών. Τρίτον, η ανάγκη των Βιβλιοθηκών να εστιάσουν περισσότερο στην κάλυψη των αναγκών των χρηστών τους, παρέχοντας υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, οδήγησε στην αμφισβήτηση της λειτουργικής δομής, στην αναζήτηση και ανάπτυξη εναλλακτικών δομικών μοντέλων.

Η δομή της Βιβλιοθήκης μετά την αυτοματοποίηση

Η αυτοματοποίηση άλλαξε ουσιαστικά την οργανωτική δομή στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Η γενίκευση της χρήσης υπολογιστών και προηγμένων τεχνολογιών επηρέασε την οργανωτική τους δομή. Οι νέες τεχνολογίες πληροφόρησης έφεραν στο προσκήνιο θέματα που σχετίζονται με τη συγκέντρωση ή αποκέντρωση της εξουσίας, με την πρόσβαση και τον έλεγχο στη διαχείριση της πληροφορίας, με τις επιδράσεις της νέας πραγματικότητας στο Προσωπικό και στην ικανοποίησή του, με τις συνακόλουθες συνέπειες στην οργανωτική δομή των Βιβλιοθηκών, κ.ά.²⁶

Δεν υπάρχει καμιά αμφιβολία ότι η αυτοματοποίηση προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στη δομή των Βιβλιοθηκών. Ήδη από το 1970 ο Thomas Whisler προέβλεψε ότι η δομή θα γίνει πιο επίπεδη λόγω της νέας τεχνολογίας των πληροφοριών. Ο Arthur Francis διαφωνεί, υποστηρίζοντας ότι δεν υπάρχει ένα τέτοιο σταθερό πρότυπο.²⁷ Ο Peter Drucker έκανε λόγο για σημαντικό περιορισμό των επιπέδων διοίκησης και μεταβολή της οργανωτικής δομής των Βιβλιοθηκών, όταν υπάρξει μετατόπιση «από τη χρήση των υπολογιστών για την επεξεργασία δεδομένων στην παραγωγή πληροφοριών».²⁸

Ίσως ακόμη πιο σημαντικό είναι το κατά πόσον η τεχνολογία της πληροφορίας είναι αυτή που αλλάζει τους οργανισμούς ή αν οι αλλαγές στους οργανισμούς είναι αποτέλεσμα των αποφάσεων της διεύθυνσης που χρησιμοποιεί την τεχνολογία αυτή και προσαρμόζει την οργανωτική δομή, για να υλοποιήσει συγκεκριμένες στρατηγικές. Τη δεύτερη άποψη υποστηρίζουν οι Niels Bjorn-Andersen, Ken Eason και Daniel Robey, οι οποίοι μελέτησαν τη διαχείριση των υπολογιστών σε 8 διαφορετικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνάς τους δεν υπάρχει αιτιώδης σχέση μεταξύ των υπολογιστικών συστημάτων και της οργανωτικής δομής. Υποστηρίζουν ότι οι διαρθρωτικές αλλαγές είναι αποτέλεσμα του σχεδιασμού που έχει γίνει για τα υπολογιστικά συστήματα και τον οργανισμό. Αντιμετωπίζουν τα υπολογιστικά συστήματα και την οργανωτική δομή ως εργαλεία. Θεωρούν ότι τα υπολογιστικά συστήματα μπορούν να σχεδιαστούν, για να υποστηρίξουν κάθε τύπο οργανωτικής δομής.²⁹

²⁶ Paul F. Burton, "Information technology and organisational structure", *Aslib Proceedings* 40, no. 3 (1988): 57-68.

²⁷ Arthur Francis, *New technology at work* (Oxford: Oxford University Press, 1986), 216.

²⁸ Peter Drucker, "The coming of the new organization", *Harvard Business Review* (Jan. Febr. 1988), pp. 45-53.

²⁹ Niels Bjorn-Andersen, Ken Eason & Daniel Robey, *Managing computer impact: an international study of management and organizations* (Norwood: Intellect Ltd, 1986), 248.

Καθοριστικής σημασίας είναι ο τρόπος που χρησιμοποιούνται τα υπολογιστικά συστήματα. Στα πρώτα στάδια της χρήσης τους ορισμένες Βιβλιοθήκες προσπάθησαν να διατηρήσουν την παλιά δομή και να προσαρμόσουν τα υπολογιστικά συστήματα σε αυτήν. Η διοίκηση επέλεξε οι υπολογιστές να προσαρμοστούν στις παραδοσιακές λειτουργίες της Βιβλιοθήκης. Έτσι, για παράδειγμα, οι υπολογιστές χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή παραδοσιακών καρτών καταλόγου, για να διατηρηθεί ο υπάρχων κατάλογος και η οργανωτική δομή. Αυτό, όμως, είχε ως αποτέλεσμα μια σημαντική σπατάλη ενέργειας και πόρων.

Η μετάβαση από τους καταλόγους με κάρτες στους ηλεκτρονικούς καταλόγους έδωσε τη δυνατότητα για διαρθρωτικές αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές στην πραγματικότητα εξαρτώνται τελικά από τους στόχους που θέτει η διεύθυνση της Βιβλιοθήκης. Οι υπολογιστές αποτελούν το μέσο για την υλοποίησή τους. Συνακόλουθα, αν και τα υπολογιστικά συστήματα μπορούν να σχεδιαστούν, ώστε να ταιριάζουν σε οποιαδήποτε οργανωτική δομή, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι πολλές φορές μια τέτοια επιλογή είναι εσφαλμένη. Πρόκειται για αυτό που ο Μ. Ε. Porter επισημαίνει λέγοντας ότι «εάν η νέα τεχνολογία εισάγεται σε επιχειρήσεις που δεν υιοθετούν νέες δομές, τότε το κόστος της εφαρμογής θα είναι υψηλό και τα δυνητικά οφέλη μειώνονται».³⁰ Αυτό που χρειάζεται, συνήθως, είναι η Βιβλιοθήκη να προβεί σε διαρθρωτικές αλλαγές που θα αξιοποιήσουν το νέο εργαλείο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αυτοματοποίηση και αναδιάρθρωση

Σταδιακά η αυτοματοποίηση έγινε αποδεκτή από όλες τις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Οι διευθυντές των Βιβλιοθηκών έδειξαν προσαρμοστικότητα και συναίνεσαν. Συγχρόνως, όμως, προσπάθησαν να μην χαλάσουν το κλίμα στη Βιβλιοθήκη και να μην δημιουργήσουν άγχος και ανασφάλεια στο Προσωπικό προβαίνοντας σε άμεσες διαρθρωτικές αλλαγές. Ήταν φυσιολογικό ότι χρειαζόταν κάποιος χρόνος εξοικείωσης του Προσωπικού με τις νέες αυτοματοποιημένες διαδικασίες, προτού πραγματοποιηθούν αλλαγές στη δομή των Βιβλιοθηκών.

Από την άλλη πλευρά υπήρχε ο κίνδυνος αντίστασης απέναντι στις διαρθρωτικές αλλαγές, ιδίως όταν η εφαρμογή της αυτοματοποίησης δεν συνοδευόταν από άμεση αλλαγή της δομής. Στην περίπτωση αυτή δινόταν η εντύπωση ότι η αυτοματοποίηση

³⁰ Μ. Ε. Porter, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (NY: Free Press, 1985).

είχε προσαρμοστεί αρμονικά στο υπάρχον δομικό μοντέλο και δεν χρειαζόταν κάποια άλλη αλλαγή. Άλλωστε η πλήρης αυτοματοποίηση των λειτουργιών της Βιβλιοθήκης αποτελούσε ένα νέο φαινόμενο. Οι περισσότεροι υπάλληλοι αδυνατούσαν να κατανοήσουν πλήρως τις συνέπειές του.

Στην πραγματικότητα η αυτοματοποίηση δεν λειτουργούσε σωστά. Χρειαζόταν χρόνος, για να εισαχθούν και να εφαρμοστούν διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Το Προσωπικό έπρεπε σιγά σιγά να συνηθίσει και να προσαρμοστεί στη νέα πραγματικότητα. Ο P. G. W. Keen υποστηρίζει ότι «η αλλαγή στους οργανισμούς είναι δυνατή μόνο μέσω περιορισμένων, τακτικών κινήσεων» που συνολικά μπορούν να αποτελούν έναν στρατηγικό αναπροσανατολισμό: «κανένα βήμα δεν μπορεί να φανεί ριζοσπαστικό».³¹

Η αυτοματοποίηση είχε σημαντικές διαρθρωτικές συνέπειες. Καταρχάς όλοι οι κατάλογοι ενοποιήθηκαν σε έναν, ο οποίος είναι άμεσα προσβάσιμος σε όλους και μπορεί να χρησιμοποιείται από πολλά άτομα ταυτόχρονα. Η εξέλιξη αυτή σηματοδότησε και μια σημαντική δομική αλλαγή. Έως τότε ο χώρος εργασίας αλλά και τα τμήματα της Βιβλιοθήκης δομούνταν «γύρω από τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών». Στο εξής η τεχνολογία της πληροφορίας «παρείχε όλο και περισσότερο τη δυνατότητα να τοποθετούνται οι πληροφορίες εκεί όπου βρίσκεται ο χρήστης, αντί να απαιτείται από τον χρήστη να πηγαίνει ή να βρίσκεται εκεί όπου βρίσκονται οι πληροφορίες».³²

Μια δεύτερη συνέπεια της αυτοματοποίησης αλλά και της συγχώνευσης των καταλόγων σε έναν είναι ότι χρειάζεται μόνο ένα αρχείο για κάθε βιβλίο. Δεν απαιτούνται νέες εγγραφές, αλλά οποιοδήποτε νέο χαρακτηριστικό για το βιβλίο μπορεί να προστίθεται στην αρχική βασική εγγραφή.

Επιπρόσθετα, διαφορετικοί άνθρωποι σε διαφορετικούς χώρους μπορούν να εκτελούν την ίδια εργασία την ίδια στιγμή. Ταυτόχρονα, οι ίδιοι άνθρωποι στον ίδιο χώρο μπορούν να εκτελούν διαφορετικές εργασίες σε διαφορετικούς χρόνους.

Η συγχώνευση των προσκτήσεων και της καταλογογράφησης

Μια από τις σημαντικότερες μεταβολές που προκλήθηκαν από την εφαρμογή της αυτοματοποίησης είναι η συγχώνευση των προσκτήσεων και του καταλογογράφησης.

³¹ P. G. W. Keen, "Information systems and organisational change", *Communications of the ACM* 24, no.1 (1981): 24-33.

³² Marianne Broadbent and Michael Koenig, "The Convergence of Management Attention upon Information: Lessons for Librarianship", *IFLA Journal* 15, no. 3 (1988)

Αυτό συμβαίνει διότι και στις δύο περιπτώσεις δημιουργείται μια βιβλιογραφική εγγραφή. Η εγγραφή αυτή μπορεί να μην είναι πλήρης κατά τη διαδικασία της πρόσκτησης, ωστόσο κατά τα άλλα περιέχει πληροφορίες παρόμοιες με αυτές της καταλογογράφησης. Έτσι, δημιουργείται μια εγγραφή η οποία διορθώνεται και συμπληρώνεται στην καταλογογράφηση χωρίς να χρειάζεται η δημιουργία άλλης. Η αυτοματοποίηση, λοιπόν, κατέστησε δυνατή τη χρήση ενός μόνο καταλόγου, που είναι κοινός τόσο για τη διαδικασία πρόσκτησης όσο και για την καταλογογράφηση.

Επιπλέον, οι τηλεπικοινωνίες επέτρεψαν στις Βιβλιοθήκες να μην δημιουργούν όλες τις αρχικές εγγραφές, αλλά να μπορούν να τις κατεβάζουν από άλλες Βιβλιοθήκες ή εξωτερικές βιβλιογραφικές βάσεις δεδομένων. Έτσι, έγινε σημαντικό ο Βιβλιοθηκονόμος που κάνει την καταλογογράφηση να γνωρίζει να μεταφέρει εγγραφές από εξωτερικές βάσεις δεδομένων στη δική του Βιβλιοθήκη. Ο βαθμός διόρθωσης και συμπλήρωσης που χρειάζονται οι εγγραφές αυτές εξαρτάται από την ποιότητα της εξωτερικής βάσης δεδομένων που χρησιμοποιείται. Όταν ο χρόνος που απαιτείται για τη διόρθωση είναι μεγάλος, προτιμάται η δημιουργία μιας νέας εγγραφής.

Συνακόλουθα, σταδιακά αρκετές Βιβλιοθήκες οδηγήθηκαν στη συγχώνευση των Τμημάτων Καταλογογράφησης και Προσκτήσεων. Ειδικευμένο Προσωπικό άρχισε εκτελεί και τις δύο λειτουργίες, ενώ έως τότε οι υπάλληλοι απασχολούνταν μόνο σε μία από αυτές τις διαδικασίες. Σε άλλες Βιβλιοθήκες οι δομικές αλλαγές προχώρησαν ακόμη περισσότερο. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Yale. Η παλιότερη δομή του αποτελούνταν από ένα Τμήμα Προσκτήσεων, ένα Τμήμα Καταλογογράφησης και ένα Τμήμα Προετοιμασίας. Μετά την αναδιοργάνωση δημιουργήθηκε ένα Τμήμα Υπηρεσιών Επεξεργασίας, το οποίο διαιρέθηκε σε 11 ομάδες με βάση το αντικείμενο, τη γλώσσα/τόπο έκδοσης ή το θεματικό τομέα που διαχειρίζεται (π.χ. κοινωνικές επιστήμες, ανθρωπιστικές επιστήμες κτλ.). Κάθε ομάδα ήταν υπεύθυνη για την πρόσκτηση, τον έλεγχο των καθιερωμένων όρων και των θησαυρών, την τοποθέτηση γραμμωκώδικα (barcode), την καταλογογράφηση και την τοποθέτηση της ταξιθετικής σήμανσης σε όλο το υλικό εντός του θεματικού τομέα που είχε αναλάβει.³³

Αποειδικοποίηση του Προσωπικού

Η τάση που επικράτησε ήταν τα τμήματα της Βιβλιοθήκης να εκτελούν περισσότερες από μία λειτουργίες. Αυτό, όμως, δεν συνεπάγεται ότι το κάθε μέλος του

³³ Gerald R. Lowell, *Reorganization Plan: Yale University Library. Technical Services* (1988), 32

Προσωπικού απασχολείται σε όλες αυτές. Μπορεί μέσα στο κάθε τμήμα οι υπάλληλοι να εκτελούν μια συγκεκριμένη μόνο εργασία.

Τα χαρακτηριστικά των ηλεκτρονικών υπολογιστών μετέβαλαν την απασχόληση του Προσωπικού. Ουσιαστικά ήταν πλέον αδύνατο ένα άτομο να ασχολείται με μία μόνο, βασισμένη στον υπολογιστή, εργασία όλη την ημέρα. Δεν μπορεί ένας υπάλληλος να απασχολείται αποκλειστικά με τις παραγγελίες βιβλίων, αφού η διαδικασία αυτή γίνεται πια μέσω διαδικτύου. Οι περισσότερες εργασίες πρόσκτησης και επεξεργασίας υλικού γίνονται μέσω υπολογιστών που συνδέονται στο διαδίκτυο. Αυτό οδήγησε σε μια νέα κατανομή των εργασιών μεταξύ των μελών του Προσωπικού, έτσι ώστε όλοι να αναλαμβάνουν τόσο εργασίες που συνδέονται με τη χρήση υπολογιστή όσο και με αυτές που πραγματοποιούνται χωρίς αυτόν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την εγκατάλειψη της παλαιότερης λειτουργικής εξειδίκευσης του Προσωπικού και τη στροφή σε μια νέα πραγματικότητα στην οποία τα μέλη του Προσωπικού αναλαμβάνουν διαφορετικές λειτουργίες μέσα στη Βιβλιοθήκη.

Οι υπάλληλοι πλέον ασχολούνται τόσο με τις λειτουργίες εσωτερικής επεξεργασίας του υλικού όσο και με τις εξωτερικές λειτουργίες εξυπηρέτησης του κοινού. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται την ευελιξία του Προσωπικού το οποίο πρέπει να είναι πρόθυμο να εκτελεί αρκετές διαφορετικές λειτουργίες, ακόμη και όταν κάποιες από αυτές δεν ταυτίζονται με τις κλίσεις, τις δεξιότητες ή και τις επιθυμίες του. Επιπρόσθετα, η νέα πραγματικότητα απαιτεί την επαρκή και κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων, προκειμένου να μπορούν να ανταποκρίνονται στις παραπάνω απαιτήσεις.

Προς τη διάρθρωση των υπηρεσιών

Ορισμένοι πιστεύουν ότι η δομή σε έναν οργανισμό δεν είναι σημαντική. Θεωρούν πιο σημαντικό να αλλάζει κατά διαστήματα. Μια άλλη άποψη υποστηρίζει ότι η δομή είναι σημαντική, αλλά ότι δεν υπάρχει ιδανική δομή για όλους τους οργανισμούς.³⁴ Το ίδιο συμβαίνει και με τις Βιβλιοθήκες. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι Βιβλιοθηκών, με διαφορετικούς στόχους, διαφορετικές κατηγορίες χρηστών, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια ιδανική δομή Βιβλιοθήκης. Για τον λόγο αυτό, η δομή της Βιβλιοθήκης πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα εργαλείο οργάνωσης

³⁴ Evelyn Daniel, "Information resource and organisational structure", *Journal of the American Society for Information Science* 34, (1983): 222-228.

που πρέπει να διαμορφώνεται και να αναδιαμορφώνεται στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης στρατηγικής που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της.

Η χρήση του υπολογιστή απελευθέρωσε τη δομή από τους περιορισμούς που έθεταν οι λειτουργίες της Βιβλιοθήκης. Η λειτουργική δομή αποτελούσε και μπορεί ενδεχομένως ακόμη και σήμερα να εξακολουθεί – σε ορισμένες περιπτώσεις - να αποτελεί το κατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο για το έργο μιας Βιβλιοθήκης. Η αυτοματοποίηση έθεσε σε αμφισβήτηση την παραδοσιακή λογική της λειτουργικής δομής της Βιβλιοθήκης, υπερβαίνοντας τα όρια των Τμημάτων και δημιουργώντας την ανάγκη τα μέλη του Προσωπικού να ασχολούνται με διαφορετικές λειτουργίες, τόσο αυτοματοποιημένες όσο και μη. Καθώς σταδιακά αυτοματοποιήθηκαν όλες οι εσωτερικές λειτουργίες, το Προσωπικό των τμημάτων αναγκαστικά ανέλαβε και ρόλους που συνδέονται με την άμεση εξυπηρέτηση των χρηστών.

Η ανάγκη προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα υποχρέωσε τις Βιβλιοθήκες να αναπτύξουν μια νέα δομή προσανατολισμένη στις υπηρεσίες τους. Ουσιαστικά δεν εφαρμόστηκε ένας συγκεκριμένος τύπος οργανωτικής δομής. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε Βιβλιοθήκης αλλού επιλέχθηκε μια θεματική δομή, αλλού μια δομή προσαρμοσμένη στις κατηγορίες χρηστών, αλλού μια δομή βασισμένη στις συλλογές ή - σε ορισμένες περιπτώσεις - μια λειτουργική δομή. Ανεξάρτητα από το ποιος από τους παραπάνω τύπους δομής εφαρμόστηκε, το ζητούμενο ήταν η δομή να πληροί μία από τις δύο ακόλουθες προϋποθέσεις: είτε όλα τα τμήματα να έχουν τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές λειτουργίες είτε τα όρια μεταξύ των εσωτερικών τμημάτων επεξεργασίας και των εξωτερικών υπηρεσιών να επιτρέπουν σε όλα τα μέλη του Προσωπικού να συμμετέχουν σε άμεσες λειτουργίες εξυπηρέτησης.

Επιπλέον, η προσανατολισμένη στις υπηρεσίες δομή διευκόλυνε τον σχηματισμό ομάδων εργασίας που εργάζονται πέρα από τα όρια των τμημάτων είτε για την επίλυση εσωτερικών προβλημάτων είτε για την ανάπτυξη και προσφορά ειδικών υπηρεσιών στους χρήστες. Έτσι, για παράδειγμα ένας Βιβλιοθηκονόμος ή μια ομάδα Βιβλιοθηκονόμων μπορεί να ενταχθεί προσωρινά σε μια ομάδα ή σε ένα ειδικό έργο σε ένα Πανεπιστήμιο και να λειτουργούν ως εξειδικευμένη μονάδα πληροφόρησης στο πλαίσιο του έργου.

Η ενασχόληση του Προσωπικού με διαφορετικές υπηρεσίες συνεπάγεται μια απαιτητική και συχνά αγχωτική πραγματικότητα. Η ανταπόκρισή του σε πολλαπλούς ρόλους παραπέμπει στην ανάγκη για συνεχή εκπαίδευσή του όχι μόνο πάνω στις

τυπικές λειτουργίες της Βιβλιοθήκης, αλλά και με την έννοια της ευκαιρίας για ανάπτυξη των προσωπικών και επαγγελματικών δεξιοτήτων του.

Κεντρικές Βιβλιοθήκες και Βιβλιοθήκες – Παραρτήματα

Συγκέντρωση και αποκέντρωση στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες

Η συζήτηση σχετικά με το αν η ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη θα πρέπει να είναι συγκεντρωμένη σε ένα κεντρικό κτήριο ή αποκεντρωμένη σε διάφορα παραρτήματα δεν είναι καινούρια. Στα Πανεπιστήμια εμφανίζονται διάφορες μορφές ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Μεταξύ των πιο συνηθισμένων είναι η Κεντρική Βιβλιοθήκη, η Βιβλιοθήκη Τμήματος, η Βιβλιοθήκη Σχολής καθώς και ο συνδυασμός αυτών των μοντέλων.

Η Κεντρική Βιβλιοθήκη είναι συνήθως η μεγαλύτερη, περιέχει υλικό σχετικό με όλα τα Τμήματα του ιδρύματος, υποστηρίζει τόσο τη διδασκαλία όσο και την έρευνα και διαθέτει δικό της Προσωπικό, υπολογιστές, συστήματα Βιβλιοθήκης και προϋπολογισμό από το Ίδρυμα.

Η Βιβλιοθήκη Σχολής είναι μεγαλύτερη από τη Βιβλιοθήκη Τμήματος και εξυπηρετεί τους φοιτητές και το Προσωπικό μιας συγκεκριμένης Σχολής, η οποία ενδεχομένως περιλαμβάνει και Τμήματα. Συνήθως, οι Βιβλιοθήκες Σχολής αφορούν τις ανθρωπιστικές επιστήμες, τις κοινωνικές επιστήμες, τις θετικές επιστήμες κ.λπ.

Η Βιβλιοθήκη Τμήματος, σύμφωνα με τον Lee,³⁵ ανήκει σε ένα ή σε περισσότερα Τμήματα του Πανεπιστημίου, περιέχει υλικό που αφορά και εξυπηρετεί τους χρήστες που ανήκουν σε αυτό. Σύμφωνα με τον Swan,³⁶ η Βιβλιοθήκη ενός Τμήματος αντικατοπτρίζει το πρόγραμμα σπουδών και τις αλλαγές που συντελούνται σε αυτό. Ορισμένες Βιβλιοθήκες Τμήματος είναι ανεξάρτητες, άλλες είναι αυτάρκειες, αλλά έχουν κοινή καταλογογράφηση, ταξινόμηση και προσκτήσεις με την Κεντρική Βιβλιοθήκη του ιδρύματος.

Εκτός από τα παραπάνω, εμφανίζονται και άλλα μοντέλα, όπως το συνδυασμένο μοντέλο της Κεντρικής Βιβλιοθήκης και των Βιβλιοθηκών Τμημάτων. Σύμφωνα με αυτό, κάθε Τμήμα του ιδρύματος έχει τη δική του Βιβλιοθήκη, το δικό του Προσωπικό, τους δικούς του υπολογιστές κ.λπ., αλλά οι Βιβλιοθήκες των Τμημάτων βρίσκονται υπό τον έλεγχο της Κεντρικής Βιβλιοθήκης, η οποία είναι υπεύθυνη για τις προσκτήσεις, την καταλογογράφηση και την ταξινόμηση. Σε αυτό το μοντέλο, η Βιβλιοθήκη Τμήματος είναι συνήθως μια μικρή, ολοκληρωμένη αλλά όχι πλήρως ανεξάρτητη δομή.

³⁵ H. Lee, *Departmental Libraries: Guidelines & Requirements* (2003), <https://bit.ly/3EaVf0s> (πρόσβαση 17/02/2023)

³⁶ Swan, P. G. "Academic departmental library collections as curriculum trend indicators". *Collection Building* 21, no. 4 (2002): 161.

Στη βιβλιογραφία καταγράφονται τρεις τύποι αποκέντρωσης:

- η αποκέντρωση που βασίζεται στις μορφές του περιεχόμενου υλικού, π.χ. Βιβλιοθήκες σπάνιων βιβλίων, συλλογές χαρτών κ.λπ.,
- η αποκέντρωση που βασίζεται στην ιδιότητα του χρήστη, όπως οι Βιβλιοθήκες προπτυχιακών φοιτητών,
- η αποκέντρωση που βασίζεται στο γνωστικό αντικείμενο, π.χ. Βιβλιοθήκη της Νομικής ή Ιατρικής, Βιβλιοθήκη κάποιου Τμήματος.³⁷

Οι Βιβλιοθήκες Παραρτήματα έχουν τις δικές τους ξεχωριστές εγκαταστάσεις αλλά και διοικητική σχέση με την Κεντρική Βιβλιοθήκη του ιδρύματος, παρά το γεγονός ότι αποτελούν Παραρτήματα, Βιβλιοθήκες Τμημάτων, Αναγνωστήρια κ.λπ.³⁸ Η έννοια της Βιβλιοθήκης Τμήματος, η οποία στεγάζεται σε ξεχωριστό κτήριο από αυτό της Κεντρικής Βιβλιοθήκης, προήλθε από το γερμανικό κίνημα σεμιναρίων που ξεκίνησε τον 18^ο αιώνα. Συγκεκριμένα, τα μέλη της Γερμανικής Σχολής κρατούσαν βιβλία στα γραφεία τους.³⁹ Η τάση αυτή εξαπλώθηκε στη συνέχεια σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες και στην Αμερική. Το σεμινάριο ως μέθοδος πανεπιστημιακής διδασκαλίας εισήχθη για πρώτη φορά στις ΗΠΑ το 1869, όταν ο Charles Kendall Adams πραγματοποίησε ένα ειδικό μάθημα στο Πανεπιστήμιο του Michigan για τη μελέτη της αγγλικής συνταγματικής ιστορίας.⁴⁰

Ένας από τους βασικούς παράγοντες για τη δημιουργία Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων ήταν η φύλαξη των βιβλίων σε κλειστά ράφια, απρόσιτα στους χρήστες στις Κεντρικές Βιβλιοθήκες.⁴¹ Η επέκταση των Πανεπιστημίων σε περισσότερες περιοχές – πανεπιστημιούπολεις οδήγησε στη δημιουργία πολλών Βιβλιοθηκών στο ίδιο ίδρυμα.⁴² Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εκτεταμένης δημιουργίας Βιβλιοθηκών Τμημάτων στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι το Πανεπιστήμιο του Harvard, το οποίο περιλαμβάνει δεκάδες τέτοιες Βιβλιοθήκες εκτός από την Κεντρική. Καθώς τα

³⁷ S. Shoham, “A cost-preference study of the decentralization of academic library services”, *Library Research* 4, no. 2, (1982): 175–194.

³⁸ J. Alger, “The value of architecture and design branch libraries: A case study”, *Art Documentation: Bulletin of the Art Libraries Society of North America* 29, no. 2 (2010): 48–52.

³⁹ S. Shoham, “A cost-preference study of the decentralization of academic library services”, *Library Research* 4, no. 2, (1982): 175–194.

⁴⁰ L. Thompson, “The historical background of departmental and collegiate libraries”, *The Library Quarterly* 12, no. 1 (1942): 49–74.

⁴¹ L. Shkolnik, “The continuing debate over academic branch libraries”, *College & Research Libraries News* 52, no. 4, (1991): 343–351.

⁴² T. Bottorff, R. Glaser, A. Todd and B. Alderman, “Branching out: Communication and collaboration among librarians at multi-campus institutions”, *Journal of Library Administration* 48, no 3–4, (2008): 329–363.

Πανεπιστήμια αναπτύσσονταν και δημιουργούνταν νέα Τμήματα, εξακολούθησαν να πολλαπλασιάζονται και οι Βιβλιοθήκες Τμημάτων.⁴³

Παρόλα αυτά, ήδη από τη δεκαετία του 1990 άρχισε να εξετάζεται ως επιλογή η μετάβαση σε ένα πιο συγκεντρωτικό σύστημα.⁴⁴ Έτσι, από τη μια πλευρά τα επιχειρήματα υπέρ των αποκεντρωμένων Βιβλιοθηκών Τμημάτων συνδέονται με τη μικρή απόσταση από τις αίθουσες διδασκαλίας, τις εστιασμένες συλλογές,⁴⁵ την πιο προσωπική και άμεση εξυπηρέτηση από το Προσωπικό της Βιβλιοθήκης, την πιο ευέλικτη πολιτική δανεισμού που αποσκοπεί στην κάλυψη των ειδικών αναγκών του Τμήματος, τη μεγαλύτερη ανταπόκριση της συλλογής στους χρήστες και την ταχύτερη αναζήτηση υλικού.⁴⁶ Επιπλέον, ο Βιβλιοθηκονόμος εξειδικεύεται σε έναν συγκεκριμένο επιστημονικό κλάδο και στο μοντέλο αυτό Βιβλιοθήκης ο χρήστης τοποθετείται στο επίκεντρο.⁴⁷

Από την άλλη πλευρά το συγκεντρωτικό σύστημα επιτρέπει καλύτερα χρηματοδοτούμενες και εξοπλισμένες εγκαταστάσεις και καλύτερο έλεγχο τους. Επιπρόσθετα, μειώνεται το συνολικό κόστος, επειδή συμβάλλει στον διοικητικό έλεγχο της Βιβλιοθήκης και των υπηρεσιών της, αποτρέπει την επανάληψη του υλικού και εξοικονομεί ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει πιο ευέλικτα, επιτρέποντας έτσι περισσότερες ώρες λειτουργίας. Επιπλέον, μια Κεντρική Βιβλιοθήκη παρέχει πληρέστερες συλλογές και μεγαλύτερη προσβασιμότητα στο σύνολο της συλλογής - τόσο για τους χρήστες όσο και για το Προσωπικό - καθώς και περισσότερες διευκολύνσεις και υπηρεσίες (π.χ. διαδανεισμός) λόγω του διευρυμένου ωραρίου εργασίας και του μεγαλύτερου χώρου. Τέλος, όταν οι Βιβλιοθηκονόμοι είναι διασκορπισμένοι σε διάφορα Παραρτήματα, όπως στο αποκεντρωμένο μοντέλο, η επικοινωνία μεταξύ τους είναι γενικά πιο δύσκολη από ό,τι αν όλοι βρίσκονται σε μια Κεντρική Βιβλιοθήκη.⁴⁸

⁴³ J. M. Bruno, "Decentralization in academic libraries", *Library Trends* 19, no. 3 (1971): 311–317.

⁴⁴ Association of College Research Libraries, "ACRL guidelines for branch libraries in colleges and universities", *College & Research Libraries News* 52 (1991): 171–174.

⁴⁵ B. Winterman and J. B. Hill, "Continued viability: A review of the life sciences library at Indiana University in a time of institutional change and proposed branch library downsizing", *Science & Technology Libraries* 29, no. 3 (2010): 200–215.

⁴⁶ S. Shoham, "A cost-preference study of the decentralization of academic library services", *Library Research* 4, no. 2, (1982): 175–194.

⁴⁷ E. D. Bryne, "Enhancing client-centered services: A branch architecture library model", in P. A. Kusnerz (ed.), *The architecture library of the future: Complexity and contradiction* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1989), 113–119.

⁴⁸ J. Tucker, "Management issues for off-campus library delivery services, particularly in a multicampus environment", in C. J. Jacob (ed.), *The Seventh Off Campus Library Services Conference Proceedings* (Mt. Pleasant: Central Michigan University, 1995), 363–373.

Μια ενδιάμεση λύση αποτελούν οι Βιβλιοθήκες Τομέα. Πρόκειται για το μοντέλο που ενοποιεί όλες τις Βιβλιοθήκες των Τμημάτων σε τρεις διεπιστημονικές Βιβλιοθήκες - θετικών, ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών - διευκολύνοντας τη διεπιστημονική μελέτη και τον διοικητικό φόρτο εργασίας των μικρότερων Βιβλιοθηκών, καθώς οι τεχνικές υπηρεσίες και η διοίκηση παραμένουν συγκεντρωμένες.⁴⁹ Σε άλλα Πανεπιστήμια εμφανίζονται άλλες δομές και διαφορετικές μορφές συνεργασίας μεταξύ των Κεντρικών Βιβλιοθηκών και των Βιβλιοθηκών των Τμημάτων, όπως στο Πακιστάν, όπου σε άλλες περιπτώσεις παρατηρούνται ενοποιητικές τάσεις, σε άλλες διαδραστικές και σε άλλες αναπτύχθηκαν ανεξάρτητες Βιβλιοθήκες με κάποια σχέση εξάρτησης με την Κεντρική.⁵⁰

Νέοι ρόλοι των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και διάρθρωσή τους

Τα τελευταία είκοσι χρόνια μεγάλη ανάπτυξη γνωρίζουν η κοινωνία της πληροφορίας και οι τεχνολογίες για τον εντοπισμό των πληροφοριών. Οι ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες επενδύουν ένα σημαντικό μέρος του προϋπολογισμού τους σε αυτές τις τεχνολογίες, που επιτρέπουν τη γρήγορη πρόσβαση στις πληροφορίες.⁵¹ Συνακόλουθα, η διεύθυνση της Βιβλιοθήκης καλείται να διαχειριστεί από τη μια πλευρά τη διαρκή μείωση των προϋπολογισμών και από την άλλη την επέκταση του κόσμου των ψηφιακών πληροφοριών, τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνήθειες στην αναζήτηση και τις πληροφοριακές ανάγκες των χρηστών, καθώς και τις αυξανόμενες προσδοκίες των χρηστών από τη Βιβλιοθήκη. Μία από τις βασικότερες ανάγκες των χρηστών αποτελεί η απαίτηση για τη μέγιστη δυνατή προσβασιμότητα στο υλικό, η οποία είναι πολύ πιο σημαντική από το φυσικό περιβάλλον της Βιβλιοθήκης και το έντυπο υλικό που περιέχεται σε αυτήν. Επιπλέον, αποτελεί πραγματικότητα η αυξανόμενη απαίτηση για συγκέντρωση αντί για αποκέντρωση του υλικού σε μικρές Βιβλιοθήκες, καθώς οι Βιβλιοθηκονόμοι που εργάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον μπορούν να οργανώσουν τον χρόνο τους έτσι, ώστε να είναι διαθέσιμοι στους φοιτητές και τους διδάσκοντες όλο το εικοσιτετράωρο.⁵² Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα οι Βιβλιοθηκονόμοι να υφίστανται διάφορες τεχνολογικές, οικονομικές και νομικές πιέσεις, τη στιγμή που

⁴⁹ L. Shkolnik, "The continuing debate over academic branch libraries", *College & Research Libraries News* 52, no. 4, (1991): 343–351.

⁵⁰ A. Ullah, "Examining collaboration among central library and seminar libraries of leading universities in Pakistan", *Library Review* 64, no 4/5 (2015): 321–334.

⁵¹ D. Ingalls, "Virtual tours, videos, and zombies: The changing face of academic library orientation", *Canadian Journal of Information & Library Sciences* 39, no. 1 (2015): 79–90.

⁵² F. C. Choy and S. N. Goh, "A framework for planning academic library spaces", *Library Management* 37, no. 1/2 (2016): 13–28.

η διοίκηση των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων δεν επιθυμεί να επενδύσει σε μεγαλύτερες και πολυτελέστερες Βιβλιοθήκες, προσπαθεί να μειώσει τους προϋπολογισμούς και να δημιουργήσει ηλεκτρονικές συλλογές.⁵³

Οι Βιβλιοθήκες μετατρέπονται από βιβλιοκεντρικές σε Βιβλιοθήκες με επίκεντρο τον χρήστη. Λόγω της ανάπτυξης των ψηφιακών τεχνολογιών τείνουν να γίνουν κέντρα μάθησης με ψηφιακή υποστήριξη, στα οποία οι χρήστες μαθαίνουν είτε μόνοι τους είτε σε ομάδες. Συγχρόνως, είναι σημαντικό, καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες εξαλείφουν πολλά από τα εμπόδια - που σχετίζονται με τον χώρο και τον χρόνο - για την απόκτηση πληροφοριών, οι σημερινές Βιβλιοθήκες να παρέχουν στους χρήστες κατάλληλους χώρους με υπηρεσίες πληροφόρησης που υποστηρίζουν τη μάθηση με τρόπους που ενισχύουν την κοινωνικοποίηση και την εμπάθυνση στη γνώση.⁵⁴ Συνακόλουθα, λόγω των αλλαγών στις μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης, της ανάπτυξης των ψηφιακών τεχνολογιών και της καθιέρωσης των ηλεκτρονικών πηγών, η σημασία της Βιβλιοθήκης ως φυσικού χώρου μειώνεται, ενώ η κοινωνική της σημασία διαρκώς αυξάνεται. Πρόκειται για αυτό που υποστηρίζει ο C. Crockett, όταν λέει: «Ίσως η πιο σημαντική λειτουργία της Βιβλιοθήκης μέσα σε ένα Τμήμα του Πανεπιστημίου είναι η λειτουργία [ενός] πνευματικού τόπου συνάντησης, ενός τόπου όπου οι άνθρωποι πηγαίνουν, όχι μόνο για να ψάξουν για πληροφορίες, αλλά και για να συζητήσουν για ιδέες και το νόημα των πληροφοριών».⁵⁵

Έτσι, η ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη στον 21^ο αιώνα θα πρέπει να παρέχει στον χρήστη τις καταλληλότερες συνθήκες για μάθηση, μελέτη, συναντήσεις, πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες και στις έντυπες και ηλεκτρονικές συλλογές.⁵⁶ Οι αλλαγές αυτές οδηγούν στην επανεξέταση της Βιβλιοθήκης ως χώρου. Για παράδειγμα, στο Indiana University Bloomington, οι Βιβλιοθήκες έχουν υιοθετήσει ένα διαφορετικό μοντέλο λειτουργίας. Σαρώνουν και παραδίδουν τα άρθρα σε ηλεκτρονική μορφή και τα βιβλία και άλλα έντυπα υλικά σε φυσική μορφή (μέσω του ταχυδρομείου της πανεπιστημιούπολης) στις Βιβλιοθήκες Παραρτήματα και στα γραφεία των

⁵³ P. A. Frade and A. Washburn, "The University library: The Center of a University Education?" *Portal: Libraries and the Academy* 6, no. 3 (2006): 327–346. P. W. Mwaniki, "Envisioning the future role of librarians: Skills, services and information resources", *Library Management* 39, no. 1 (2018): 2–11.

⁵⁴ S. Bennett, "Libraries and learning: A history of paradigm change", *Portal: Libraries and the Academy* 9, no. 2 (2009): 181–197.

⁵⁵ C. Crockett, "Reconfiguring the branch library for a more virtual future", *Library Administration and Management* 14, no. 4 (2000): 193.

⁵⁶ L. E. S. Watson, "Space in the academic library of the 21st century: Trends and ideas", *BiD* 38 (2017): 94–99.

καθηγητών. Αυτό το νέο μοντέλο λειτουργίας έθεσε υπό αμφισβήτηση τη σημασία των Βιβλιοθηκών Παραρτημάτων.⁵⁷

Στη σημερινή εποχή, ο σχεδιασμός ορισμένων ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών καθιστά δυσδιάκριτα τα όρια μεταξύ των ακαδημαϊκών και των κοινωνικών χώρων. Το γεγονός αυτό, ότι δηλαδή οι Βιβλιοθήκες δεν έχουν μόνο εκπαιδευτικό αλλά και κοινωνικό ρόλο, συνδέεται με το γεγονός ότι καλούνται να συμβάλλουν στη μετάδοση δεξιοτήτων ζωής και πληροφοριακού γραμματισμού, έτσι ώστε ο χρήστης να αποκτά πληροφορίες και δεξιότητες που δεν είναι μόνο ακαδημαϊκής φύσεως.⁵⁸ Στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η «ευέλικτη μάθηση», η οποία ενδυναμώνει τον χρήστη τόσο κοινωνικά όσο και τεχνολογικά.⁵⁹ Μια Βιβλιοθήκη σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο και με τέτοια δομή ανταποκρίνεται στις πολυδιάστατες ανάγκες των χρηστών, οι οποίοι παραμένουν στους χώρους της περισσότερο αξιοποιώντας τις διαφορετικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε αυτούς.⁶⁰

Από την άλλη πλευρά, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα υφίστανται οικονομικούς περιορισμούς και προβαίνουν σε περικοπές στους προϋπολογισμούς όλων των τμημάτων, ενώ η ανάπτυξη των διεπιστημονικών ερευνητικών πεδίων, δηλαδή, η συνεργασία ερευνητών από διαφορετικά πεδία, αυξάνει τη ζήτηση για νέο και ποικίλο υλικό για μεταπτυχιακούς φοιτητές, καθηγητές, και ερευνητές.⁶¹ Μια τέτοια εξέλιξη στη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών μπορεί να παρατηρηθεί, για παράδειγμα, στις ανθρωπιστικές επιστήμες, όπου έχει αναπτυχθεί ένας νέος τομέας - οι ψηφιακές ανθρωπιστικές επιστήμες - που συνδυάζει την έρευνα στις ανθρωπιστικές επιστήμες με την ανάπτυξη τεχνολογιών και εφαρμογών από τον τομέα των επιστημών της πληροφορικής, διευκολύνοντας έτσι τη διεπιστημονική έρευνα.

Συγχρόνως, η αύξηση του ενδιαφέροντος για τις ηλεκτρονικές συλλογές της Βιβλιοθήκης και η απαίτηση για περισσότερες νέες συνδρομές σε βάσεις δεδομένων, απαιτούν την αύξηση των δαπανών της Βιβλιοθήκης για την ανάπτυξη των

⁵⁷ B. Winterman and J. B. Hill, "Continued viability: A review of the life sciences library at Indiana University in a time of institutional change and proposed branch library downsizing", *Science & Technology Libraries* 29, no. 3 (2010): 200–215.

⁵⁸ T. Baglier and T. Caswell, "Destroy your classroom! Re-conceptualizing the instructor/student model in academic libraries", *Journal of Library Administration* 56, no. 1 (2016): 17–26.

⁵⁹ P. Jamieson, "Positioning the university library in the new learning environment", *Planning for Higher Education* 34, no. 1 (2005): 5–11.

⁶⁰ C. Hamilton, "Fusion building: New trend with some old roots: Any building that serves multiple constituencies requires well-done, integrated planning", *Planning for Higher Education* 37, no. 2 (2009): 44–52.

⁶¹ C. Warwick, M. Terras and J. Nyhan, *Digital humanities in practice* (London: Facet Publishing, 2012).

ηλεκτρονικών συλλογών. Ωστόσο, η διοίκηση έχει συνήθως ως στόχο τη μείωση του προϋπολογισμού της Βιβλιοθήκης, γεγονός που εμποδίζει την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συλλογών της. Επιπλέον, λόγω της αυξανόμενης επικοινωνίας μεταξύ των Βιβλιοθηκών και των διάφορων τεχνολογικών συστημάτων, αναπτύσσονται οι υπηρεσίες διαδανεισμού μεταξύ Βιβλιοθηκών και οι φοιτητές και οι διδάσκοντες χρησιμοποιούν αυτές τις υπηρεσίες πολύ περισσότερο από ό,τι στο παρελθόν.⁶² Τέλος, όσο η Βιβλιοθήκη παρέχει τεχνολογικά εργαλεία, υπολογιστές και αίθουσες για ομαδικές εργασίες, ο αριθμός των χρηστών δεν μειώνεται, καθώς η Βιβλιοθήκη χρησιμοποιείται με διαφορετικούς τρόπους. Πράγματι, οι αλλαγές στη χρήση της Βιβλιοθήκης συμβαδίζουν με τις αλλαγές στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της και με την εξ αποστάσεως μάθηση που πραγματοποιείται από το ακαδημαϊκό ίδρυμα.⁶³

Όλες οι παραπάνω αλλαγές επηρεάζουν την οργανωτική δομή των Βιβλιοθηκών. Σήμερα οι χρήστες των Βιβλιοθηκών προσδοκούν να τους παρέχονται χώροι μάθησης, τεχνολογίες πληροφόρησης και υλικό από διαφορετικά επιστημονικά πεδία. Το γεγονός αυτό φαίνεται να οδηγεί τις Βιβλιοθήκες των Τμημάτων σε παρακμή. Για να διατηρηθούν οι Βιβλιοθήκες αυτές σε μια περίοδο περικοπών στο ανθρώπινο δυναμικό και τους προϋπολογισμούς, ορισμένα Πανεπιστήμια αναγκάζονται να προβούν σε διαρθρωτικές και οργανωτικές αλλαγές.⁶⁴ Οι αλλαγές αυτές είναι απαραίτητες, επειδή οι χρήστες αναμένουν από τη Βιβλιοθήκη του Τμήματος ίδιες συνθήκες και υπηρεσίες με αυτές της Κεντρικής Βιβλιοθήκης.⁶⁵

Ενδιαφέρον έχει στο σημείο αυτό να γίνει αναφορά στην εργασία των Snunith Shohama και Liat Klain-Gabbay, η οποία εξετάζει το ποια είναι η καταλληλότερη δομή των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών στην εποχή της πληροφορίας, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των μελών ΔΕΠ που χρησιμοποιούν τις Βιβλιοθήκες και των βιβλιοθηκονόμων που απασχολούνται σε αυτές σε τρία ακαδημαϊκά ιδρύματα στο Ισραήλ. Εστιάζει στο αν είναι καταλληλότερη η «συγκέντρωση» του υλικού και των

⁶² T. Baglier and T. Caswell, “Destroy your classroom! Re-conceptualizing the instructor/student model in academic libraries”, *Journal of Library Administration* 56, no. 1 (2016): 17–26. D. A. Barclay, “Creating an academic library for the twenty-first century”, *New Directions for Higher Education* 139 (2007): 103-115.

⁶³ G. Delaney and J. Bates, “Envisioning the academic library: A reflection on roles, relevancy and relationships”, *New Review of Academic Librarianship* 21, no. 1 (2015): 30–51.

⁶⁴ B. Doherty and A. Piper, “Creating a new organizational structure for a small academic library: The merging of technical services and access services”, *Technical Services Quarterly* 32, no. 2 (2015): 160–172.

⁶⁵ C. Hillman, K. Blackburn, K. Shamp and C. Nunez, “User-focused, user-led: Space assessment to transform a small academic library”, *Evidence Based Library & Information Practice* 12, no. 4 (2017): 41–61.

υπηρεσιών σε μια Κεντρική Βιβλιοθήκη έναντι της «αποκέντρωσης» σε Βιβλιοθήκες Παραρτήματα και στο αν προτιμάται η παροχή δια ζώσης έναντι των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας, συγκεντρώθηκαν ποιοτικά δεδομένα μέσω συνεντεύξεων από 20 μέλη ΔΕΠ και 15 βιβλιοθηκονόμους και ποσοτικά δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από 191 μέλη ΔΕΠ και 50 βιβλιοθηκονόμους. Η ανάλυση των δεδομένων αποκάλυψε ότι γενικά τα μέλη ΔΕΠ προτιμούν τη συγκέντρωση του υλικού έναντι της αποκέντρωσης. Ωστόσο, εκτός από το μοντέλο της Κεντρικής Βιβλιοθήκης, ορισμένοι προτιμούν το μοντέλο της «Βιβλιοθήκης της Σχολής» και άλλοι το συνδυασμένο μοντέλο «Βιβλιοθήκης Σχολής/Τμήματος». Οι Βιβλιοθηκονόμοι προτιμούν είτε τις «Βιβλιοθήκες της Σχολής» είτε τις «Βιβλιοθήκες Σχολής/Τμήματος», χωρίς ωστόσο να δείχνουν παρόμοια προτίμηση για μια Κεντρική Βιβλιοθήκη με τα μέλη ΔΕΠ. Το αποκεντρωμένο μοντέλο «Βιβλιοθήκης του Τμήματος» έλαβε την τελευταία θέση στις προτιμήσεις όσων συμμετείχαν στην έρευνα. Επιπλέον, τόσο τα μέλη ΔΕΠ όσο και οι Βιβλιοθηκονόμοι έδειξαν να εκτιμούν και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και τη δια ζώσης χρήση της Βιβλιοθήκης, αν και τα μέλη ΔΕΠ φαίνεται να θεωρούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες σημαντικότερες. Στην εποχή της πληροφορίας το προτιμώμενο μοντέλο ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης είναι οι μεγάλες, διεπιστημονικές Βιβλιοθήκες που περιέχουν υλικό από διάφορους επιστημονικούς τομείς και παρέχουν ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.⁶⁶

Επομένως, στη σημερινή εποχή δεν υπάρχει ενιαία οργανωτική δομή στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Ορισμένα ιδρύματα διαθέτουν μία Κεντρική Βιβλιοθήκη που εξυπηρετεί ολόκληρο το ίδρυμα, ενώ άλλα έχουν ξεχωριστή Βιβλιοθήκη – με δικό της Προσωπικό, συλλογές, υπηρεσίες, διαδικασίες και κανόνες - για κάθε Σχολή ή Τμήμα, αν και τα ακαδημαϊκά ιδρύματα τείνουν να ενοποιούν τον κατάλογο των Βιβλιοθηκών, για να διευκολύνουν τον χρήστη και να μειώσουν τις επικαλύψεις υλικού.⁶⁷ Από την άλλη πλευρά, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το ότι, παρά τις τεράστιες αλλαγές που βιώνουν οι Βιβλιοθήκες, με τη μετάβαση από την έντυπη στην ψηφιακή πληροφορία μέσω απομακρυσμένης πρόσβασης και τις αλλαγές στη λειτουργία τους,

⁶⁶ Snunith Shoham and Liat Klain-Gabbay, “The academic library Structure, space, physical and virtual use”, *The Journal of Academic Librarianship* 45 (2019): 1.

⁶⁷ S. K. Burke and J. Shorten, “Name authority work today: A comparison of types of academic libraries”, *Library Resources & Technical Services* 54, no. 1 (2010): 4–20.

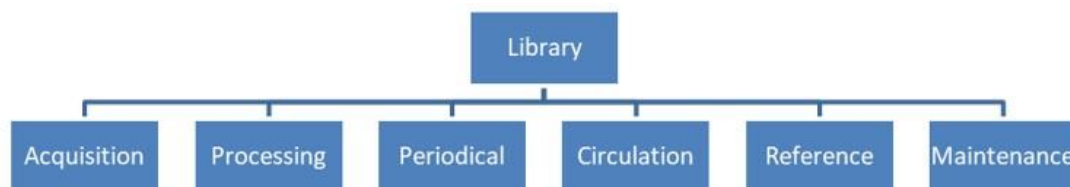
τα περισσότερα μεγάλα Πανεπιστήμια εξακολουθούν να διαθέτουν Βιβλιοθήκες Σχολών και Τμημάτων. Έτσι, το Indiana Bloomington University διέθετε 25 Βιβλιοθήκες το 2010⁶⁸ το UC Berkeley 25, το Yale University έχει 15 Βιβλιοθήκες, το Technical University του Μονάχου έχει 9 Βιβλιοθήκες και η Βιβλιοθήκη του Oxford University αποτελείται από τη Βιβλιοθήκη Bodleian καθώς και 30 Βιβλιοθήκες σε όλη την Οξφόρδη, συμπεριλαμβανομένων σημαντικών ερευνητικών Βιβλιοθηκών και Βιβλιοθηκών Σχολών και Τμημάτων.⁶⁹

⁶⁸ B. Winterman and J. B. Hill, “Continued viability: A review of the life sciences library at Indiana University in a time of institutional change and proposed branch library downsizing”, *Science & Technology Libraries* 29, no. 3 (2010): 200–215.

⁶⁹ Snunith Shoham and Liat Klain-Gabbay, “The academic library Structure, space, physical and virtual use”, *The Journal of Academic Librarianship* 45 (2019): 4.

Η εσωτερική δομή της ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης

Ο Rajib Hossain Khan συνδέει τη δομή της Βιβλιοθήκης με τις βασικές λειτουργίες για την εξυπηρέτηση των χρηστών της. Για την εκτέλεση των λειτουργιών της η Βιβλιοθήκη διαθέτει ορισμένα ξεχωριστά τμήματα. Αυτά αποτυπώνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Τμήμα Προσκτήσεων: Πρόκειται για το τμήμα που ασχολείται με τις προσκτήσεις υλικού. Οι υπάλληλοι του Τμήματος απασχολούνται με την επιλογή του υλικού, την επιλογή του προμηθευτή, την προμήθεια, τις παραγγελίες, την παραλαβή, την ένταξη και την πληρωμή των τιμολογίων. Η επιλογή του υλικού είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του διαθέσιμου προϋπολογισμού. Βασίζεται σε συγκεκριμένα εργαλεία, όπως οι κριτικές, οι εκδότες, η βιβλιογραφία. Στο σύγχρονο αυτοματοποιημένο περιβάλλον, συχνά οι Βιβλιοθήκες χρησιμοποιούν ειδικό λογισμικό για την πρόσκτηση νέου υλικού. Επίσης, αξιοποιούν αντίστοιχες βάσεις δεδομένων για την ηλεκτρονική πρόσκτηση υλικού.

Τμήμα Επεξεργασίας: Το τμήμα αυτό προβαίνει στις ενέργειες που καθιστούν το νέο υλικό έτοιμο για χρήση. Σε ορισμένες περιπτώσεις ονομάζεται και Τμήμα Τεχνικής Επεξεργασίας. Οι κύριες λειτουργίες του αφορούν την ταξινόμηση και την καταλογογράφηση (εισαγωγή μεταδεδομένων).

Η ταξινόμηση συνδέεται με την τοποθέτηση των βιβλίων στα ράφια. Μετά την παραλαβή τους από το τμήμα παραγγελιών, πραγματοποιείται έλεγχος των αντιγράφων και διπλοεγγραφών, επιλέγεται η θεματική κατηγορία στην οποία ανήκουν, λαμβάνουν αριθμό ταξινόμησης, αριθμό βιβλίου και θεματική επικεφαλίδα και πραγματοποιείται έλεγχος αυτών των αριθμών και της θεματικής επικεφαλίδας.

Η καταλογογράφηση αφορά τη σύνταξη του καταλόγου που βοηθά τους αναγνώστες να αναζητήσουν και να εντοπίσουν ένα βιβλίο μέσω διάφορων αναζητήσεων, όπως με βάση τον συγγραφέα, τον τίτλο, τη σειρά, τους μεταφραστές, τους εκδότες κ.λπ. Το συγκεκριμένο Τμήμα αναλαμβάνει την καταχώρηση του υλικού στους καταλόγους με βάση τους σχετικούς διεθνείς κανόνες και πρότυπα, την απόδοση θεματικών επικεφαλίδων και ταξινόμηση, και την ταξινομική/ταξιθετική σήμανση του

υλικού. Η ηλεκτρονική καταλογογράφηση επιτρέπει στους χρήστες την αναζήτηση μέσω του OPAC και του μηχανογραφημένου καταλόγου.

Τμήμα Διακίνησης Υλικού: Το τμήμα είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες που σχετίζονται με τον δανεισμό υλικού στους χρήστες. Ο όρος «διακίνηση» παραπέμπει, λοιπόν, στο δανεισμό υλικού και στην τήρηση αρχείου για το υλικό που δανείζεται κάθε χρήστης. Στις εργασίες διακίνησης περιλαμβάνεται η σύνταξη αρχείου των μελών/ χρηστών της Βιβλιοθήκης, ο δανεισμός υλικού, οι χρεώσεις για καθυστερημένη επιστροφή υλικού, οι κρατήσεις βιβλίων, οι ανανεώσεις, η τήρηση αρχείου δανεισμών και στατιστικών στοιχείων και ο Διαδανεισμός μεταξύ Βιβλιοθηκών.

Η χρέωση αφορά την καταγραφή του δανεισμού ενός τεκμηρίου από τη συλλογή της Βιβλιοθήκης αλλά και την αναγνώριση του τεκμηρίου και του χρήστη που το δανείζεται με βάση την ημερομηνία λήξης του δανεισμού. Ο έλεγχος αυτής της διαδικασίας επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων τύπων συστημάτων τα οποία διαθέτουν διαλειτουργικότητες με τα συστήματα καταλογογράφησης.

Τμήμα Πληροφόρησης: Πρόκειται για το τμήμα της Βιβλιοθήκης που παρέχει στους χρήστες πληροφορίες σχετικά με το υλικό που χρειάζονται. Στις λειτουργίες του τμήματος περιλαμβάνονται εργασίες ρουτίνας, εργασίες σχετικά με την παροχή πληροφοριών και την ανταπόκριση στα ερωτήματα των χρηστών, καθοδήγηση σχετικά με βιβλιοαναφορές, εντοπισμό υλικού, βοηθητικό υλικό για τη μελέτη των σπουδαστών και μακροχρόνια βιβλιογραφική υποστήριξη σε εκπαιδευτικές μονάδες του ιδρύματος.

Στη σημερινή εποχή οι ψηφιακές υπηρεσίες πληροφόρησης, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι διαδικτυακές φόρμες, οι Συχνές Ερωτήσεις, η συνομιλία μέσω κειμένου, η τηλεδιάσκεψη, αντικαθιστούν τις συμβατικές υπηρεσίες πληροφόρησης. Σε ορισμένες Βιβλιοθήκες υπάρχει ένας ορισμένο βιβλιοθηκονόμος πληροφόρησης, ο οποίος απαντά στα ερωτήματα των χρηστών μέσω διαδικτύου χρησιμοποιώντας κατάλληλο λογισμικό (π.χ. το Meebo).

Τμήμα Περιοδικών: Το Τμήμα Περιοδικών είναι υπεύθυνο για τις παραγγελίες, τον έλεγχο, την καταλογογράφηση και την προετοιμασία για βιβλιοδεσία των περιοδικών εκδόσεων. Γενικότερα, τα περιοδικά σε μια Βιβλιοθήκη αποκτώνται μέσω κονδυλίων του ιδρύματος, μέσω συνδρομών, μέσω δωρεών ή και μέσω ανταλλαγών. Αναφορικά με τις συνδρομές το Τμήμα Περιοδικών εκτελεί διάφορες λειτουργίες όπως η πρόσκληση υποβολής προσφορών, η επιλογή των περιοδικών εκδόσεων και του προμηθευτή, η πραγματοποίηση των παραγγελιών, η πληρωμή των τιμολογίων, η

καταγραφή της παραλαβής των περιοδικών, η τοποθέτησή τους στα ράφια και η βιβλιοδεσία τους. Σήμερα, στην ηλεκτρονική εποχή, το Τμήμα Περιοδικών οφείλει να συντηρεί ηλεκτρονική πρόσβαση στις συλλογές ηλεκτρονικών περιοδικών στα οποία έχει εξασφαλίσει πρόσβαση η Βιβλιοθήκη και οι Κοινοπραξίες στις οποίες εντάσσεται.

Τμήμα Συντήρησης: Το τμήμα είναι υπεύθυνο για τη συνεχή παρακολούθηση και την ορθή αποθήκευση, τακτοποίηση, έκθεση και φροντίδα των βιβλίων στα ράφια. Στις εργασίες συντήρησης περιλαμβάνονται η μέριμνα για την καθαριότητα των ραφιών, η τοποθέτηση των νέων και η επανατοποθέτηση των βιβλίων που επιστρέφονται από τους χρήστες στα ράφια, η μελέτη και η διόρθωση των ραφιών, ο εντοπισμός των κατεστραμμένων βιβλίων, η μετατόπιση και επανατοποθέτηση βιβλίων, η παροχή βοήθειας στους αναγνώστες, η συντήρηση των ετικετών των βιβλίων και των καταλόγων που είναι τοποθετημένοι πάνω στα ράφια. Η τεχνολογία RFID βοηθά το Τμήμα Συντήρησης στη διαχείριση του υλικού, καθώς οι ετικέτες RFID φέρουν τα σχετικά δεδομένα του υλικού αυτού.

Δραστηριότητες της Βιβλιοθήκης: Όλα τα παραπάνω Τμήματα εκτελούν τις λειτουργικές δραστηριότητες των Βιβλιοθηκών. Σύμφωνα με αυτές, η Βιβλιοθήκη παρέχει τις υπηρεσίες: εγκαταστάσεις αναγνωστηρίου, υπηρεσίες τεκμηρίωσης, υπηρεσίες τρέχουσας ενημέρωσης (CAS – Current Awareness Services), παροχή πληροφοριών (SDI – Selective Dissemination Information), υπηρεσίες ευρετηρίασης και περίληψης, μεταφραστικές υπηρεσίες, βιβλιογραφικές υπηρεσίες, υπηρεσίες αναπαραγωγής υλικού, υπηρεσίες Διαδικτύου και υπηρεσίες διακίνησης υλικού, κ.ά.

Η οργανωτική δομή των Βιβλιοθηκών των ΗΠΑ

Οι δομές των Βιβλιοθηκών έχουν μεταβληθεί τις τελευταίες δεκαετίες. Δεν υπάρχει ένα ενιαίο πρότυπο για τον τρόπο οργάνωσής τους στον 21^ο αιώνα. Αντιθέτως, παρουσιάζονται αρκετές διαφορετικές δομές. Στη σημερινή εποχή, στην οποία οι περισσότερες Βιβλιοθήκες έχουν ιστοσελίδα, το οργανόγραμμά τους είναι αναρτημένο στον δικτυακό τους τόπο.

Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται η έννοια της εξουσίας, η οποία έχει μελετηθεί εκτενώς στους οργανισμούς, αλλά σπάνια στον χώρο των Βιβλιοθηκών. Ο Jeffrey Pfeffer υποστηρίζει ότι η εξουσία «χαρακτηρίζει τις σχέσεις» στους οργανισμούς.⁷⁰ Σημειώνει ότι οι πόροι επηρεάζουν τη χρήση της εξουσίας και τη δραστηριότητα σε εκείνους τους θεσμούς που αντιμετωπίζουν ελλείψεις. Ο Frank Heller υποστηρίζει ότι υπάρχουν σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς από την εφαρμογή μέτρων καταμερισμού της εξουσίας σε αντίθεση με τα «υπερβολικά συγκεντρωτικά, μη συμμετοχικά μοντέλα λήψης αποφάσεων».⁷¹ Παρατηρεί ότι οι μελέτες δείχνουν ότι οι διευθυντές δεν δείχνουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες των υφισταμένων τους και των άλλων στελεχών για τη λήψη καλών αποφάσεων και επισημαίνει την ανάγκη για τη «δημιουργία και τη χρήση των ικανοτήτων» κατά τη διάρκεια του καταμερισμού των εξουσιών. Ενώ η «αξιοποίηση των ικανοτήτων» υποδηλώνει την κατανομή της εξουσίας με βάση την αποδεδειγμένη τεχνογνωσία του Προσωπικού, η δημιουργία ικανοτήτων συνδέεται με μια «σκοπίμη εμπειρία μάθησης» για τους υπαλλήλους.⁷² Άρα, η κατάρτιση και η ανάπτυξη του Προσωπικού πρέπει να περιλαμβάνει την εκμάθηση των δεξιοτήτων που σχετίζονται με την επιτυχή λήψη αποφάσεων. Ο Warren Bennis προσδιορίζει τους ηγέτες ως εκείνους που «διαχειρίζονται το όνειρο» με το να «επικοινωνούν το όραμα, προσλαμβάνοντας σχολαστικά, ανταμείβοντας, επανεκπαιδευοντας και αναδιοργανώνοντας».⁷³ Εστιάζοντας στις διαφορές που βλέπει ανάμεσα στους managers και τους ηγέτες σημειώνει ότι ο ηγέτης καινοτομεί, επικεντρώνεται στους ανθρώπους, ρωτάει τι και γιατί. Η Rosabeth Moss Kanter υποστηρίζει ότι η ηγεσία πρέπει να φροντίζει να υπάρχει ένα κοινό όραμα στο οποίο στοχεύουν όλοι οι υπάλληλοι, να ξεκαθαρίζει τους

⁷⁰ Jeffrey Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981), 3.

⁷¹ Frank Heller, *Decision-Making and Leadership* (Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1992), 85.

⁷² Στο ίδιο, ό.π., 84.

⁷³ Warren Bennis, “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century,” *Training* 27 (May, 1990): 46.

τομείς που δεν είναι προς συζήτηση και τους περιορισμούς στις αποφάσεις, να παρακολουθεί αν υπάρχει άνιση συμμετοχή ή πίεση στην ομάδα και να διαχειρίζεται τον χρόνο σωστά.⁷⁴ Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι οι επιτυχημένοι διευθυντές είναι εκείνοι που «συνδέονται με τα συναισθήματα - τα δικά τους και των υπαλλήλων τους». Αυτοί που μπορούν να δουν αυτά τα συναισθήματα ως εργαλεία και ως δεδομένα είναι αυτοί που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό και να ηγηθούν.⁷⁵

Ο Michael Peper συγκέντρωσε τα Οργανογράμματα των Βιβλιοθηκών από τα ιδρύματα της Αμερικανικής Ένωσης Πανεπιστημίων (AAU) και εξέτασε την οργανωτική τους δομή. Ανάμεσα στα άλλα εστίασε και στα χαρακτηριστικά που λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάλυση της δομής τους.⁷⁶ Ένα από βασικά χαρακτηριστικά είναι το εύρος ελέγχου, το οποίο αφορά τον αριθμό των ατόμων που υπάγονται σε έναν προϊστάμενο. Ο έλεγχος στις μικρότερες Βιβλιοθήκες είναι μεγαλύτερος, καθώς όλοι οι υπάλληλοι λαμβάνουν εντολές απευθείας από τον διευθυντή. Ωστόσο, στη σημερινή εποχή οι Βιβλιοθήκες τείνουν να αυξάνονται σε μέγεθος. Αποτελούνται από περισσότερα τμήματα και η δομή τους γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη. Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη περισσότερων υπευθύνων – λόγω των διάφορων Τμημάτων – γεγονός που οδηγεί στον περιορισμό της εξουσίας και του ελέγχου που ασκεί ο διευθυντής.⁷⁷

Οι Wilson και Tauber δίνουν παραδείγματα εξάρτησης των υπαλλήλων από τον διευθυντή σε μεγάλες ερευνητικές Βιβλιοθήκες ήδη από τις δεκαετίες του 1930 και του 1940.⁷⁸ Έρευνα που έγινε το 1986 φανερώνει ότι ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων λαμβάνουν εντολές απευθείας από τον διευθυντή (υπολογίζονται σε 5 έως 7 άτομα).⁷⁹ Παρόμοια νούμερα έδειξε και έρευνα που έγινε το 2012.⁸⁰

⁷⁴ Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation* (New York: Simon and Schuster, 1983), 275.

⁷⁵ Margo Crist, “Structuring the Academic Library Organization of the Future: Some New Paradigms”, *Journal of Library Administration* 20, no. 2, (2008): 53.

⁷⁶ Michael Peper, “A Comprehensive Survey of Research Library Organizational Structure”, *Library Leadership & Management* 36, no. 1 (2022): 1-2.

⁷⁷ Barbara B. Moran, “Restructuring the University Library: A North American Perspective,” *Journal of Documentation* 57, no. 1 (2001): 105.

⁷⁸ Louis Round Wilson and Maurice F. Tauber, *The University Library; Its Organization, Administration and Functions*, The University of Chicago Studies in Library Science (Chicago: University of Chicago Press, 1945), 114.

⁷⁹ Association of Research Libraries. Systems and Procedures Exchange Center, *Organization Charts*, SPEC Flyer; 129 (Washington, D.C.: Office of Management Studies, Association of Research Libraries, 1986).

⁸⁰ Kathleen DeLong, Julie Garrison and Marianne Ryan, “Changing Role of Senior Administrators, SPEC Kit 331 (October 2012),” October 31, 2012, 18, <https://bit.ly/3S88Efn> (πρόσβαση 17/02/2023)

Μια έκθεση της Ithaka S+R από το 2016 παρουσιάζει τα βασικά μοντέλα οργάνωσης των Βιβλιοθηκών που ανήκαν στην ARL. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή υπάρχουν πέντε βασικοί τύποι δομών:

Στις μικρότερες Βιβλιοθήκες συχνότερο είναι το μοντέλο με τους «επικεφαλής τμημάτων». Σε αυτό όλοι οι επικεφαλής λαμβάνουν εντολές απευθείας από τον διευθυντή, ο οποίος έχει το μεγαλύτερο εύρος ελέγχου.

Ένα δεύτερο μοντέλο είναι αυτό που βασίζεται στον «τόπο», το οποίο έχει σε μεγάλο βαθμό αποσυρθεί. Πρόκειται για ένα αποκεντρωμένο μοντέλο στο οποίο κάθε Βιβλιοθήκη - Παράρτημα λειτουργεί ως μια αυτόνομη μονάδα παροχής υπηρεσιών.

Στο μοντέλο «AUL» (Associate University Librarian) με τους αναπληρωτές διευθυντές όλο το Προσωπικό της Βιβλιοθήκης υπάγεται σε τρεις ή τέσσερις αναπληρωτές διευθυντές.

Όταν μια Βιβλιοθήκη διαθέτει αναπληρωτή διευθυντή, αυτός «αναλαμβάνει την ευθύνη για τις καθημερινές εργασίες της Βιβλιοθήκης», ενώ ο διευθυντής επικεντρώνεται σε «εξωτερικά» θέματα ή στις μελλοντικές προοπτικές της Βιβλιοθήκης.

Στο πέμπτο μοντέλο οι εργαζόμενοι λειτουργούν μέσα σε τμήματα που είναι λιγότερο ιεραρχικά και περισσότερο αυτοοργανωμένα.⁸¹

Εντούτοις, οι περισσότερες Βιβλιοθήκες δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα από τα παραπάνω μοντέλα. Αντιθέτως, αξιοποιούν επιμέρους χαρακτηριστικά από αυτά, τα οποία προσαρμόζουν στις δικές τους ανάγκες.

Στον 21^ο αιώνα είναι περισσότερο διαδεδομένο το μοντέλο θεματικής διασύνδεσης, το οποίο εφαρμόζεται σε Τμηματικές Βιβλιοθήκες - Παραρτήματα. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια μετατόπιση της εστίασης από τους βιβλιοθηκονόμους και τις συλλογές προς τους ερευνητές και την διάδραση αυτών.⁸² Οι βιβλιοθηκονόμοι-σύνδεσμοι αναλαμβάνουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους. Στην έκθεση της ARL το 2013 γίνεται λόγος για την εφαρμογή ενός υβριδικού μοντέλου στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες που συνδυάζει στοιχεία του μοντέλου διασύνδεσης και του λειτουργικού μοντέλου.

⁸¹ Roger C. Schonfeld, "Organizing the Work of the Research Library," Ithaka S+R, August 18, 2016, 6. <https://bit.ly/3Kiw0gz> (πρόσβαση 17/02/2023).

⁸² Janice M Jaguszewski and Karen Williams, "New Roles for New Times: Transforming Liaison Roles in Research Libraries" (Association of Research Libraries, August 2013), <https://bit.ly/3YErxsT> (πρόσβαση 17/02/2023).

Τον Ιανουάριο του 2020 ο Michael Peper συγκέντρωσε τα οργανογράμματα από Βιβλιοθήκες ιδρυμάτων που είναι μέλη της Αμερικανικής Ένωσης Πανεπιστημίων (American Association of Universities - AAU). Η AAU περιλαμβάνει 65 ιδρύματα στις Ηνωμένες Πολιτείες και δύο στον Καναδά. Σε αυτά περιλαμβάνονται 38 δημόσια και 27 ιδιωτικά ιδρύματα με ισχυρά ερευνητικά χαρτοφυλάκια. Το οργανόγραμμα 46 από τις Βιβλιοθήκες των ιδρυμάτων της AAU βρίσκεται αναρτημένο στον ιστότοπό τους. Ο συγγραφέας κατόρθωσε να συγκεντρώσει τα οργανογράμματα και από άλλες 15 Βιβλιοθήκες, φτάνοντας συνολικά τις 61.

Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκονται οι διευθυντές των Βιβλιοθηκών και όσοι φέρουν κάποιον τίτλο, όπως «αναπληρωτής διευθυντής». Κάτω από αυτούς είναι τοποθετημένοι οι επικεφαλής τμημάτων, με τίτλους όπως «επικεφαλής» ή «διευθυντής» ενός συγκεκριμένου τμήματος. Άρα, οι διευθυντές συνήθως έχουν υπό την επίβλεψή τους τους επικεφαλής των τμημάτων και όχι τα ίδια τα τμήματα. Έρευνες φανερώνουν ότι ο ρόλος των αναπληρωτών διευθυντών έχει περισσότερο οργανωτικό χαρακτήρα, ενώ των διευθυντών είναι περισσότερο συγκεντρωτικός.⁸³

Στα οργανογράμματα ορισμένων Βιβλιοθηκών εμφανίζεται και ο Τομέας/Τμήμα/Μονάδα Επιστημονικής Επικοινωνίας. Πρόκειται για έναν νέο τομέα που εμφανίζεται σε όλο και περισσότερες ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες⁸⁴ και αφορά τα πνευματικά δικαιώματα, την ανοικτή πρόσβαση, την ανοικτή εκπαίδευση και τα δικαιώματα των συγγραφέων. Σε μια έρευνα στις Βιβλιοθήκες ARL το 2012 οι επιστημονικές επικοινωνίες ορίζονται ως «δημιουργία, μετασχηματισμός, διάδοση και διατήρηση της γνώσης που σχετίζεται με τη διδασκαλία, την έρευνα και τις επιστημονικές προσπάθειες».⁸⁵ Το ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες επιστημονικής επικοινωνίας αυξάνεται όπως και ο αριθμός των υπαλλήλων που ασχολούνται με αυτές.⁸⁶ Τα τμήματα αυτά συνήθως αποτελούνται από έναν ή περισσότερους υπαλλήλους. Στο παρελθόν υπήρχε ένα μόνο άτομο υπεύθυνο για αυτές τις υπηρεσίες,

⁸³ Roger C. Schonfeld, "Organizing the Work of the Research Library," Ithaka S+R, August 18, 2016, 10. <https://bit.ly/3Kiw0gz> (πρόσβαση 17/02/2023)

⁸⁴ Radom, Feltner-Reichert, and Stringer-Stanback, "Organization of Scholarly Communication Services, SPEC Kit 332 (November 2012)", <https://bit.ly/3Kn6KWm> (πρόσβαση 17/02/2023). Wm. Joseph Thomas, "The Structure of Scholarly Communications Within Academic Libraries," *Serials Review* 39, no. 3 (September 1, 2013): 168.

⁸⁵ Rachel Radom, Melanie Feltner-Reichert and Kynita Stringer-Stanback, "Organization of Scholarly Communication Services, SPEC Kit 332 (November 2012)," December 7, 2012, 11, <https://bit.ly/3Kn6KWm> (πρόσβαση 17/02/2023)

⁸⁶ Radom, Feltner-Reichert, and Stringer-Stanback, "Organization of Scholarly Communication Services, SPEC Kit 332 (November 2012)," 16, <https://bit.ly/3Kn6KWm> (πρόσβαση 17/02/2023)

το οποίο έπρεπε να δίνει αναφορά σε κάποιο ανώτερο στέλεχος στη Βιβλιοθήκη. Παράλληλα, είχε αρμοδιότητες και σε άλλους τομείς της Βιβλιοθήκης. Παρόμοια συμπεράσματα εξάγονται και για Βιβλιοθήκες που δεν ανήκουν στην ARL.⁸⁷

Συνακόλουθα, στις αμερικάνικες Βιβλιοθήκες εμφανίζεται μια δομική ποικιλομορφία. Αυτό αφορά τους τομείς αρμοδιότητας των υπεύθυνων των Τμημάτων, τη σχέση τους με τον διευθυντή της Βιβλιοθήκης και τα τμήματα που διοικούν. Το ίδιο ισχύει και για τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι θέσεις και οι δραστηριότητες του Τμήματος Επιστημονικής Επικοινωνίας εντός των Βιβλιοθηκών. Τα περισσότερα τμήματα και οι περισσότερες θέσεις εργασίας περιλαμβάνουν διαφορετικές αρμοδιότητες, οι οποίες αναμένεται να γίνουν ακόμη περισσότερες λόγω των αλλαγών στις ερευνητικές και διδακτικές ανάγκες των ιδρυμάτων καθώς και στο πληροφοριακό περιβάλλον.

⁸⁷ Wm. Joseph Thomas, "The Structure of Scholarly Communications Within Academic Libraries," *Serials Review* 39, no. 3 (September 1, 2013): 168.

Αναδιοργάνωση της ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης

Αναφορικά με την αναδιοργάνωση μιας ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης έχουν δημοσιευτεί εργασίες όπως της Susan Lee για τη Βιβλιοθήκη του Harvard College⁸⁸, του Thomas W. Shaughnessy για τη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου της Minnesota⁸⁹ και του John P. Kotter, η οποία παρουσιάζει μια διαδικασία επιτυχημένης αναδιοργάνωσης μέσα από οκτώ βήματα.⁹⁰ Ωστόσο, δεν υπάρχει ένα πρότυπο κατάλληλο για όλες τις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Για τον λόγο αυτό, στον οδηγό αυτό παρουσιάζονται δύο περιπτώσεις, στις οποίες πραγματοποιήθηκε αναδιοργάνωση, με τα βήματα και τα στάδια υλοποίησής τους.

Καθοριστικής σημασίας για μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης είναι η ουσιαστική συμμετοχή του Προσωπικού.⁹¹ Το Προσωπικό πρέπει να ενθαρρύνεται να συμμετέχει αλλά και να ενημερώνεται διαρκώς για την εξέλιξη της διαδικασίας.⁹² Η Rosabeth Moss Kanter συμφωνεί για τη σημασία της συμμετοχής, προσθέτοντας όμως ότι, ανεξάρτητα από το πόσο καλά λειτουργεί, δεν μπορεί να λύσει όλα τα οργανωτικά προβλήματα.⁹³ Εντούτοις, ο καθορισμός των κατάλληλων προσδοκιών και η διαχείριση της ικανότητας των εργαζομένων να συμμετέχουν σε ομάδες ή άλλες νέες δομές, βοηθά τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς να φτάσουν στην επιτυχία. Η Kanter πιστεύει ότι αυτός είναι ο μόνος τρόπος, για να παραμείνουν οι οργανισμοί και οι εργαζόμενοί τους «μπροστά από την αλλαγή». Ο Kotter κάνει λόγο για ένα ολοκληρωμένο επικοινωνιακό σχέδιο, στο οποίο το Προσωπικό έχει πραγματικά την ευκαιρία να συμμετέχει ενεργά, αλλά και για τη σημασία που έχει να γιορτάζονται οι «βραχυπρόθεσμες νίκες».⁹⁴

Στη Βιβλιοθήκη του μέλλοντος θα κυριαρχεί το ηλεκτρονικό υλικό. Αντιθέτως, υποστηρίζεται ότι η σημασία των έντυπων πηγών σταδιακά θα μειώνεται. Ο Scott Carlson σημειώνει ότι η ευρεία διάδοση των ηλεκτρονικών πηγών θα εξαλείψει την

⁸⁸ Susan Lee, "Organizational Change in the Harvard College Library: A Continued Struggle for Redefinition and Renewal", *Journal of Academic Librarianship* 19, no. 4 (Sep 1993): 225–30.

⁸⁹ Thomas W. Shaughnessy, "Lessons from Restructuring the Library," *Journal of Academic Librarianship* 22, no.4 (July 1996): 251–56.

⁹⁰ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Pr., 1996).

⁹¹ Richard M. Dougherty, "Planning for New Library Futures," *Library Journal* 127 (May 15, 2002): 38–41. Joanne R. Euster and others, "Reorganizing for a Changing Information World," *Library Administration & Management* 11, no.2 (spring 1997): 107.

⁹² Mori Lou Higa, Brian Bunnnett, Bill Maina, Jeff Perkins, Therona Ramos, Laurie Thompson, and Richard Wayne, "Redesigning a Library's Organizational Structure 1", *College & Research Libraries* 66, no 1 (2005): 41-58.

⁹³ Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation* (New York: Simon and Schuster, 1983), 258.

⁹⁴ John P. Kotter, *Leading Change*, ό.π., 85-100, 117-130.

ανάγκη να έρχονται οι χρήστες στη Βιβλιοθήκη.⁹⁵ Η Deanna Marcum συμφωνεί περιγράφοντας τη Βιβλιοθήκη του μέλλοντος όχι τόσο ως ένα μέρος όπου αποθηκεύονται πληροφορίες, όσο ως ένα «κέντρο πληροφοριών» μέσω του οποίου οι φοιτητές και οι καθηγητές αποκτούν πρόσβαση στις απεριόριστες πηγές πληροφοριών του κόσμου.⁹⁶ Έτσι, αυτοί οι χρήστες μπορούν να βρίσκονται στα εργαστήρια, στις αίθουσες διδασκαλίας ή και στο σπίτι τους τη στιγμή που οι πληροφορίες στις οποίες έχουν πρόσβαση μπορεί να βρίσκονται σε οποιαδήποτε γωνιά της γης. Η Η. Ε. Auret θεωρεί δεδομένη την ηλεκτρονική ή ψηφιακή Βιβλιοθήκη και προβληματίζεται για την ικανότητα των βιβλιοθηκονόμων να συμβάλλουν αποτελεσματικά στο νέο περιβάλλον.⁹⁷

Αναφορικά με τον μελλοντικό ρόλο του Προσωπικού των Βιβλιοθηκών, η εξ αποστάσεως πρόσβαση δεν είναι απαραίτητο να οδηγήσει σε άδειες Βιβλιοθήκες ή στην απαξίωση των βιβλιοθηκονόμων. Απαντώντας στον Carlson, ο Richard Andrew Albanese επισημαίνει την αύξηση του αριθμού των χρηστών που προσέρχονται στις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, ενώ ο Marcum πιστεύει ότι η Βιβλιοθήκη θα παραμείνει το κέντρο των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων τόσο από την άποψη της γεωγραφικής θέσης όσο και της πνευματικής δραστηριότητας.⁹⁸ Οι Βιβλιοθήκες φαίνονται να διατηρούν τη ζωτικότητα τους ως χώροι μελέτης, έρευνας, συνεργασίας και κοινωνικοποίησης, γεγονός που εγείρει ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσον είναι πιθανή η περιθωριοποίηση των βιβλιοθηκονόμων. Μάλιστα, στο μέλλον αναμένεται ο πολλαπλασιασμός των ηλεκτρονικών πληροφοριών αλλά και της δυσκολίας εντοπισμού τους να αυξήσει την εξάρτηση των χρηστών από τους Βιβλιοθηκονόμους για την κάλυψη των πληροφοριακών τους αναγκών.⁹⁹ Πρόκειται για την άποψη ότι «δεν υπάρχει ψηφιακή Βιβλιοθήκη χωρίς ψηφιακό Βιβλιοθηκονόμο».¹⁰⁰ Οι προηγμένες δεξιότητες χρήσης υπολογιστών, η επάρκεια σε πηγές και υπηρεσίες που βασίζονται στον παγκόσμιο ιστό και η ικανότητα να είναι κανείς δημιουργικός και εφευρετικός σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον είναι προαπαιτούμενα για πολλές θέσεις

⁹⁵ Scott Carlson, “The Deserted Library,” *Chronicle of Higher Education* 48 (Nov. 16, 2001): A35–38, <http://chronicle.com/> (πρόσβαση 14/02/2023)

⁹⁶ Deanna Marcum, “Bright Future for the Academic Library,” *Priorities* 13 (winter 2000): 3–15.

⁹⁷ Η. Ε. Auret, “The Future of the Library, or the Library of the Future,” *Mousaion* 18 (2000): 3–19

⁹⁸ Richard Andrew Albanese, “Deserted No More,” *Library Journal* 128, no.7 (Apr. 15, 2003): 34–35. Deanna Marcum, “Bright Future for the Academic Library,” *Priorities* 13 (winter 2000): 14

⁹⁹ Richard M. Dougherty and Mignon Adams, “Campus Libraries: Time to Market an Undervalued Asset?” *Library Issues* 22, no.2 (Nov. 2001)

¹⁰⁰ Guy Lamolinara and Ralf Grünke, “Reference Service in a Digital Age: Library Institute Focuses on Electronic Tools,” *LC Information Bulletin* (Aug. 1998). <https://bit.ly/3YY45Xn> (πρόσβαση 13/02/2023)

εργασίας στις Βιβλιοθήκες.¹⁰¹ Στο νέο ηλεκτρονικό περιβάλλον η πρόσληψη βιβλιοθηκονόμων με αυτές τις δεξιότητες αλλά και η κατάρτιση των ήδη απασχολούμενων βιβλιοθηκονόμων στους υπολογιστές είναι καθοριστικής σημασίας.¹⁰²

Πριν την υλοποίηση της αναδιοργάνωσης είναι χρήσιμο ο διευθυντής και το Προσωπικό της Βιβλιοθήκης να κάνουν μια συζήτηση για τους τομείς που χρήζουν αλλαγών. Έτσι, μπορεί να εξεταστεί η κατανομή των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να ανταποκρίνεται τόσο στο νέο ψηφιακό περιβάλλον όσο και στις «παραδοσιακές» λειτουργίες της Βιβλιοθήκης. Επίσης, είναι αναγκαίο να καταστεί σαφές το όραμα στο οποίο θα βασιστούν οι προσπάθειες του Προσωπικού και να εξεταστούν ενδεχόμενες μεταβολές στις συλλογές και τις ανάγκες σε Προσωπικό, οι οποίες προκύπτουν από τη μετάβαση από τις έντυπες στις ηλεκτρονικές πηγές.

Εφαρμογή στη Βιβλιοθήκη του Ιατρικού Κέντρου του Πανεπιστημίου του Texas
Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Βιβλιοθήκη του Ιατρικού Κέντρου του Πανεπιστημίου του Texas. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 το έντυπο υλικό αποτελούσε το μεγαλύτερο μέρος της συλλογής της. Μέχρι το 2004, ο αριθμός των ηλεκτρονικών πηγών είχε ξεπεράσει τις έντυπες. Το 1995 η Βιβλιοθήκη διέθετε ένα ηλεκτρονικό περιοδικό, ενώ το 2004 είχε περισσότερα από 5.000. Το 2003, η ηλεκτρονική έκδοση του πιο δημοφιλούς περιοδικού της Βιβλιοθήκης, του Nature, είχε πάνω από 51.000 χρήσεις, ενώ η έντυπη έκδοση λιγότερες από 1.300 χρήσεις.¹⁰³

Η αλλαγή από την προηγούμενη εποχή, κατά την οποία κυριαρχούσε το έντυπο υλικό, στην εποχή της πρωτοκαθεδρίας των ηλεκτρονικών πηγών επηρέασε τόσο τα μέλη του Προσωπικού ατομικά όσο και τον φόρτο εργασίας των Τμημάτων της Βιβλιοθήκης συνολικά. Ορισμένα μέλη του Προσωπικού επιβαρύνθηκαν ιδιαίτερα από τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν, ενώ άλλοι υπάλληλοι διαπίστωσαν μια σημαντική μείωση των αρμοδιοτήτων τους. Η απουσία ξεκάθαρης οργανωτικής δομής για τον χειρισμό και τον συντονισμό του αυξανόμενου αριθμού εργασιών ψηφιακής

¹⁰¹ Beverly P. Lynch and Kimberly Robles Smith, "The Changing Nature of Work in Academic Libraries," *College & Research Libraries* 62, no.5 (Sept. 2001): 407–20. William Fisher, "The Electronic Resources Librarian Position: A Public Services Phenomenon?" *Library Collections, Acquisitions, & Technical Services* 27, no.1 (spring 2003): 3–17.

¹⁰² W. Lee Hisle, "Top Issues Facing Academic Libraries," *College & Research Libraries News* 63, no. 10 (Nov. 2002): 714–15, 730. H. E. Auret, "The Future of the Library..." ό.π., 3–19.

¹⁰³ Mori Lou Higa, Brian Bunnnett, Bill Maina, Jeff Perkins, Theron Ramos, Laurie Thompson, and Richard Wayne, "Redesigning a Library's Organizational Structure 1", *College & Research Libraries* 66, no 1 (2005): 44.

υποστήριξης επέφερε τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων ανάμεσα σε διάφορα τμήματα της Βιβλιοθήκης.

Έτσι, στα μέσα της δεκαετίας του 1990, στην παραπάνω Βιβλιοθήκη ένα τμήμα αποτελούμενο από πέντε άτομα πλήρους απασχόλησης επανατοποθετούσε βιβλία και περιοδικά στα ράφια και τα βιβλιοστάσια της Βιβλιοθήκης και συντηρούσε οκτώ φωτοτυπικά μηχανήματα. Μέχρι το 2003 ο αριθμός των φωτοτυπικών μηχανημάτων είχε μειωθεί σε πέντε, η επανατοποθέτηση βιβλίων στα ράφια είχε περιοριστεί κατά 55% και η χρήση των φωτοτυπικών μηχανημάτων κατά 61%. Συνακόλουθα, οι παραπάνω εργασίες δεν απαιτούσαν την ίδια υποστήριξη από το Προσωπικό και απαιτούσαν τις μισές εργατοώρες σε σχέση με το παρελθόν.

Επίσης, το 1998, για να ανταποκριθεί στη νέα πραγματικότητα η Βιβλιοθήκη δημιούργησε ένα Τμήμα Υπηρεσιών Διαδικτύου για τη διαχείριση της αυξανόμενης χρήσης του δικτυακού τόπου της και των άλλων ηλεκτρονικών πόρων. Αν και το τμήμα αυτό διαχειριζόταν την τεχνική υποστήριξη και τη συντήρηση, το Προσωπικό από άλλα τμήματα είχε την ευθύνη για την παροχή του περιεχομένου για τη ιστοσελίδα. Εντούτοις, όσο περνούσε ο καιρός, αυτή η προσέγγιση στην ανάπτυξη και συντήρηση των ψηφιακών πόρων γινόταν ολοένα και περισσότερο προβληματική.

Έως τότε η Βιβλιοθήκη εφάρμοζε ένα οριζόντιο οργανωτικό μοντέλο που ανέθετε ευθύνες σε πολλούς υπαλλήλους από διαφορετικά τμήματα. Αυτό στόχευε στο να δώσει στο Προσωπικό την ευκαιρία να εργαστεί και σε άλλα τμήματα, να προωθήσει νέες ιδέες και να αυξήσει τη συνεργασία μεταξύ τους. Επίσης, στόχος ήταν να αυξηθούν οι εμπειρίες, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητά του.

Παρόλο που η νέα προσέγγιση δραστηριοποίησε το Προσωπικό και εμφανίστηκαν νέες ιδέες και πρωτοβουλίες, δεν έλειψαν και τα προβλήματα. Αρχικά, ένα σημαντικό ζήτημα αποτέλεσε η διαχείριση του χρόνου του Προσωπικού που έπρεπε να συμμετέχει σε διαφορετικά τμήματα. Επιπρόσθετα, ορισμένα τμήματα ανέλαβαν μεγάλες ευθύνες σχετικά με τις ψηφιακές πηγές και υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης. Ο φόρτος εργασίας ορισμένων υπαλλήλων αυξανόταν ακόμη περισσότερο, καθώς έπρεπε να εξακολουθήσουν να πραγματοποιούν και άλλες λειτουργίες της Βιβλιοθήκης. Τα μέλη της ομάδας που ήταν υπεύθυνα για την ψηφιακή βιβλιοθήκη, για παράδειγμα, ανέλαβαν την ευθύνη για το περιεχόμενο και τον σχεδιασμό του διαδικτυακού τόπου της Βιβλιοθήκης. Το Προσωπικό, που ανήκε σε διαφορετικά τμήματα, δυσκολευόταν όλο και περισσότερο να αποφασίσει σε ποιες εργασίες έπρεπε να δώσει προτεραιότητα. Επίσης, άρχισαν να εκφράζονται ανησυχίες

για την αποδοτικότητα, την αφοσίωση και την αποτελεσματικότητα ορισμένων τμημάτων και ορισμένοι υπάλληλοι είχαν αρχίσει να αντιμετωπίζουν την προσέγγιση αυτή αρνητικά.

Όλα τα παραπάνω προβλήματα έδειξαν ότι χρειάζονταν δομικές αλλαγές για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιμέρους τμημάτων. Καθοριστικό ρόλο έπαιξαν και τα οικονομικά δεδομένα. Το αρνητικό οικονομικό κλίμα και ο σταθερή αύξηση του κόστους των περιοδικών περιόρισαν τον διαθέσιμο προϋπολογισμό της Βιβλιοθήκης, ενώ το πάγωμα των προσλήψεων δεν επέτρεπε την εισροή νέων υπαλλήλων.¹⁰⁴

Έτσι, οι υπεύθυνοι της Βιβλιοθήκης σχημάτισαν ομάδες εργασίας για την αναδιοργάνωσή της. Μετά από επτά μήνες, οι ομάδες εργασίας κοινοποίησαν τις προτάσεις τους στο Προσωπικό. Οι αλλαγές εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια μιας δίμηνης μεταβατικής περιόδου.

Για την υλοποίηση του εγχειρήματος εφαρμόστηκε μια μεθοδολογία η οποία περιλάμβανε τέσσερις κατηγορίες: καθορισμός στόχων, σχεδιασμός, υλοποίηση και παρακολούθηση και αξιολόγηση. Ως πρώτο βήμα, η ομάδα εργασίας καθόρισε τον γενικό στόχο του έργου, διευκρινίζοντας τι έπρεπε να επιτευχθεί. Το επόμενο στάδιο ήταν ο καθορισμός των συγκεκριμένων πληροφοριών που απαιτούνταν για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια του τρίτου σταδίου, η ομάδα συγκέντρωσε και αξιολόγησε δεδομένα, οριστικοποίησε συστάσεις και εφάρμοσε τις αλλαγές. Το τελευταίο στάδιο ήταν η αξιολόγηση των αλλαγών που εισήχθησαν.

Κατά τη διάρκεια της υλοποίησης υπήρξαν αλλαγές και προστέθηκαν ή τροποποιήθηκαν δραστηριότητες ανάλογα με τις ανάγκες, τα χρονοδιαγράμματα και τις αδυναμίες που εντοπίστηκαν. Από την αρχή η ειδική ομάδα καθόρισε συγκεκριμένες κατευθυντήριες αρχές: Πρώτον, όλες οι αποφάσεις θα βασίζονταν σε αντικειμενικά δεδομένα τα οποία αφορούσαν τομείς στους οποίους είχε εντοπιστεί πρόβλημα αναποτελεσματικότητας και αλληλοεπικαλύψεις. Επίσης, θα συγκεντρώνονταν στοιχεία σχετικά με τον δαπανώμενο χρόνο σε εργασίες χαμηλής προτεραιότητας και με τους τομείς που χρειάζονταν περισσότερο ανθρώπινο δυναμικό. Δεύτερον, η ειδική ομάδα θα ζητούσε τη συμμετοχή του Προσωπικού.

¹⁰⁴ Mori Lou Higa, Brian Bunnett, Bill Maina, Jeff Perkins, Theron Ramos, Laurie Thompson, and Richard Wayne, "Redesigning a Library's Organizational Structure 1", *College & Research Libraries* 66, no 1 (2005): 45.

Η ομάδα κάλεσε όλο το Προσωπικό να συνεισφέρει ιδέες και προτάσεις σε συνεδριάσεις που έγιναν στη Βιβλιοθήκη, ενώ χρησιμοποιήθηκε και ένα κουτί προτάσεων, όπου οι υπάλληλοι μπορούσαν να υποβάλουν ανώνυμα σχόλια. Ακολούθησαν συνεδριάσεις για την ενημέρωσή τους για την πρόοδο και τη σημασία του έργου. Τελευταία κατευθυντήρια αρχή ήταν η έγκαιρη ολοκλήρωση της αναδιοργάνωσης, ώστε η λειτουργία της Βιβλιοθήκης να διαταραχθεί όσο το δυνατόν λιγότερο.

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν εστίασαν στο πού αφιερωνόταν ο χρόνος του Προσωπικού ως τότε και στο πώς θα έπρεπε να δαπανάται στο μέλλον. Η ειδική ομάδα δημιούργησε ένα σχέδιο για την κάλυψη του χάσματος μεταξύ της τρέχουσας κατανομής του Προσωπικού και της επιθυμητής κατάστασης για το μέλλον. Χρησιμοποίησε μια ποικιλία εργαλείων και προσεγγίσεων, για να συγκεντρώσει και να αναλύσει στοιχεία, για να στηρίξει τις αποφάσεις της:

- Καθήκοντα των τμημάτων: Η ομάδα εργασίας ζήτησε από τους διευθυντές των τμημάτων να καθορίσουν τους στόχους των τμημάτων τους. Η ομάδα εργασίας προσπάθησε να αντιστοιχίσει αυτές τις πληροφορίες με τις θέσεις εργασίας διαπιστώνοντας αναντιστοιχίες.
- Αρμοδιότητες της ομάδας: Η ομάδα εργασίας ζήτησε από κάθε τμήμα να καταγράψει τα καθήκοντά του, τον χρόνο που αφιέρωναν οι υπάλληλοι στις δραστηριότητες που είχαν αναλάβει και τα αποτελέσματα της εργασίας τους τα τελευταία δύο χρόνια. Στη συνέχεια η ομάδα, εξετάζοντας τα στοιχεία αυτά, αξιολόγησε τη συνάφεια του κάθε τμήματος με τους στόχους της Βιβλιοθήκης και τη συνολική αποτελεσματικότητά του.
- Τρέχουσα κατανομή Προσωπικού: Η ομάδα εργασίας συγκέντρωσε ποσοτικά δεδομένα σχετικά με τις δραστηριότητες του κάθε τμήματος και των μελών του Προσωπικού, για να προσδιορίσει πώς κατανέμονται τα καθήκοντα σε πέντε λειτουργικές κατηγορίες: διοικητική υποστήριξη, υπηρεσίες πληροφόρησης, ανάπτυξη συλλογών, τεχνική υποστήριξη και οργανωτικές διαδικασίες. Τα στοιχεία αυτά έδωσαν μια γενική εικόνα της υπάρχουσας κατανομής του Προσωπικού για τις κύριες λειτουργίες της Βιβλιοθήκης και αποκάλυψαν τους τομείς αλληλοεπικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων μεταξύ των τμημάτων.
- Καταγραφή θέσεων εργασίας: Η ομάδα εργασίας ζήτησε από τα μέλη του Προσωπικού να καταγράψουν τις κύριες αρμοδιότητές τους και το ποσοστό του

χρόνου που αφιερώνουν σε κάθε εργασία. Μετά την ομαδοποίηση και τη μελέτη των καταγραφών ανά Τμήμα, η ομάδα εργασίας προχώρησε σε αξιολόγηση των τμημάτων, λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα στην κατανομή του χρόνου για τις εργασίες, τις εργασίες που δεν πραγματοποιούνται και αυτές που ανήκουν αλλού.¹⁰⁵

- Αναλύσεις των Τμημάτων των διευθυντών: Η ομάδα εργασίας ζήτησε από τους διευθυντές να αξιολογήσουν τα επιμέρους τμήματά τους. Οι διευθυντές αξιολόγησαν την παραγωγικότητα των τμημάτων τους, τον μελλοντικό φόρτο εργασίας, τη σχέση ανάμεσα στις εργασίες και τα καθήκοντα των τμημάτων και τη συνολική αποτελεσματικότητά τους.

Η ομάδα εργασίας συνέκρινε τα αποτελέσματα των διευθυντών με τις αξιολογήσεις που συμπλήρωσε η ίδια, αναζητώντας προβλήματα ή ανησυχίες που δεν είχαν προηγουμένως ληφθεί υπόψη. Ενώ η ομάδα εργασίας αξιολογούσε τα δεδομένα που αφορούσαν κυρίως την υπάρχουσα κατανομή του Προσωπικού της Βιβλιοθήκης, τα μέλη κατέγραψαν ιδέες που αποτέλεσαν τη βάση για την αναδιοργάνωση. Η ομάδα εργασίας προσπάθησε να οργανώσει τα δεδομένα που είχαν συγκεντρωθεί:

- καθήκοντα που απαιτούν πρόσθετο Προσωπικό,
- απαραίτητες αλλαγές στο Προσωπικό και στις εργασίες,
- αλλαγές υπό συζήτηση που απαιτούν πρόσθετες πληροφορίες,
- σημεία που χρήζουν συζήτησης για μεμονωμένα στελέχη και το Προσωπικό που θα επηρεαστούν περισσότερο από τις προτεινόμενες αλλαγές,
- νέα ή τροποποιημένα καθήκοντα για τα τμήματα,
- σημαντικά θέματα για τη Βιβλιοθήκη στο σύνολό της, όπως η βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών και η εκπαίδευση του Προσωπικού.

Η ειδική ομάδα συγκέντρωσε και αξιολόγησε ταυτόχρονα δεδομένα από διάφορες άλλες πηγές, για να συμβάλει στην αποσαφήνιση του μελλοντικού ρόλου της Βιβλιοθήκης. Επανεξέτασε τα δεδομένα των χρηστών και προέβη σε ανταλλαγή ιδεών με το Προσωπικό. Αναζήτησε αποδεικτικά στοιχεία για τον εντοπισμό περιοχών με αυξανόμενη ή μειούμενη δραστηριότητα, για τις ανάγκες των χρηστών που δεν ικανοποιούνται, τις μελλοντικές κατευθύνσεις του ιδρύματος και τις γενικές τάσεις στις

¹⁰⁵ Sandra Nelson, Ellen Altman and Diane Mayo, *Managing for Results: Effective Resource Allocation for Public Libraries* (Chicago: ALA, 2000), 88–89.

Βιβλιοθήκες. Όλες οι αλλαγές στην οργανωτική δομή της Βιβλιοθήκης εξετάστηκαν υπό το πρίσμα αυτών των ευρύτερων ευρημάτων.

Μετά τη συγκέντρωση και αξιολόγηση των δεδομένων η ομάδα εργασίας προσδιόρισε τις προβληματικές περιοχές. Αρχικά, η Βιβλιοθήκη βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό σε διάφορα τμήματα που είχαν αναλάβει την εφαρμογή και τη συντήρηση των ψηφιακών της πόρων και υπηρεσιών. Η ομάδα εργασίας θεώρησε ότι δεν ήταν πλέον πρακτικό να στηρίζεται σε διαφορετικά τμήματα για τη διαχείρισή τους. Επιπλέον, η ευθύνη για την ψηφιακή συλλογή ήταν κατακερματισμένη ανάμεσα σε πολλά διαφορετικά τμήματα, ομάδες και άτομα.

Η ομάδα εργασίας θεώρησε αναγκαία μια πιο σύγχρονη προσέγγιση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας αυτών των υπηρεσιών. Αναποτελεσματικότητα εντοπίστηκε και σε άλλους τομείς, γεγονός που παρέπεμπε στο ότι ο διευθυντής της Βιβλιοθήκης και ο αναπληρωτής διευθυντής θα έπρεπε να παρέχουν ισχυρή διοικητική καθοδήγηση για τη διόρθωση των προβλημάτων του τμήματος. Έτσι, η ομάδα εργασίας εντόπισε διάφορες αδυναμίες στα τμήματα της Βιβλιοθήκης. Σε ορισμένα από τα τμήματα αυτά τέθηκε υπό αμφισβήτηση η αξία του έργου που προσφερόταν καθώς και το κατά πόσο ευθυγραμμίζονταν με τη νέα στρατηγική της Βιβλιοθήκης. Ορισμένες αρμοδιότητες των Τμημάτων θεωρούνταν πλέον βασικές λειτουργίες της Βιβλιοθήκης, γεγονός που απαιτούσε μια νέα προσέγγιση για την υποστήριξή τους. Επιπλέον, η ομάδα εργασίας εντόπισε προβλήματα στην απόδοση ορισμένων τμημάτων, διαπίστωσε αναποτελεσματικότητα στις ηγετικές ικανότητες καθώς και αδυναμία να εμπνεύσουν τα μέλη του Τμήματος να λογοδοτήσουν για τη μη συμμετοχή και την κακή απόδοση.

Ορισμένα τμήματα έπρεπε να διαλυθούν, άλλα έπρεπε να δημιουργηθούν και να θεσπιστούν νέοι κανόνες, για να διασφαλιστεί η επιτυχία των υπόλοιπων και των μελλοντικών τμημάτων. Τα λιγιστά τμήματα που διατηρήθηκαν μετά την αναδιοργάνωση είχαν πολύ συγκεκριμένες αρμοδιότητες ή αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα. Άλλα είχαν ισχυρούς ηγέτες και ενθουσιώδη μέλη που επιλέχθηκαν προσεκτικά. Τέλος, η ειδική ομάδα αναγνώρισε ότι μια ανανεωμένη οργανωτική δομή δεν θα ήταν σε θέση να αντιμετωπίσει ζητήματα, όπως η ανεπαρκής κατάρτιση του Προσωπικού και οι αναποτελεσματικές διαδικασίες του προϋπολογισμού. Χρειάζονταν νέες στρατηγικές, για να διασφαλιστεί ότι αυτά τα ζητήματα έλαβαν την απαραίτητη προσοχή στη νέα οργανωτική δομή.

Για την αξιολόγηση της επιτυχίας της αναδιοργάνωσης της Βιβλιοθήκης η ομάδα εργασίας όρισε στόχους, οι οποίοι έπρεπε να επιτευχθούν. Αρχικά, με την καθοδήγηση του διευθυντή και με τη συμβολή του Προσωπικού αποσαφηνίστηκε το όραμα της Βιβλιοθήκης. Το όραμα αυτό καθόρισε τον προσανατολισμό των προσπαθειών του Προσωπικού. Στη συνέχεια, για την υποστήριξη του νέου οράματος, η αναδιοργάνωση της Βιβλιοθήκης έπρεπε να ευθυγραμμίσει τους ανθρώπινους πόρους με τον φόρτο εργασίας που προέκυψε από τη νέα πραγματικότητα και τη νέα κατεύθυνση της Βιβλιοθήκης.

Κεντρικό ρόλο στη νέα πραγματικότητα είχε η ψηφιακή συλλογή. Επειδή η προηγούμενη οργανωτική δομή της Βιβλιοθήκης βασιζόταν στην υποστήριξη των έντυπων συλλογών, πραγματοποιήθηκε ανακατανομή της εργασίας με τέτοιον τρόπο, ώστε να υποστηρίζονται τόσο οι έντυπες όσο και οι ηλεκτρονικές συλλογές της Βιβλιοθήκης. Ταυτόχρονα, η ειδική ομάδα εργασίας προσπάθησε να διασφαλίσει ότι σε κάθε υπάλληλο θα ανατίθεται ο σωστός φόρτος εργασίας, ούτε περισσότερος ούτε λιγότερος. Επίσης, διαπιστώθηκε αναποτελεσματικότητα σε ορισμένους τομείς και εσωτερικές διαδικασίες που έχρηζαν βελτίωσης. Υπήρξε ανακατανομή του φόρτου εργασίας ανάμεσα στα Τμήματα και επιχειρήθηκε ο εξορθολογισμός των προβληματικών διαδικασιών με στόχο να γίνουν πιο αποτελεσματικές. Η ειδική ομάδα εργασίας, επίσης, δημιούργησε μακροπρόθεσμες στρατηγικές για την προώθηση και την εδραίωση των επιθυμητών αλλαγών.

Η ειδική ομάδα εισήγαγε διάφορες καινοτόμες προσεγγίσεις στη νέα οργανωτική δομή. Για να μην υπάρξουν νέα φαινόμενα αναποτελεσματικότητας, η ειδική ομάδα δημιούργησε ένα Συμβούλιο Οργανωτικής Αποτελεσματικότητας (Organizational Efficacy Council - OEC). Το συμβούλιο με επικεφαλής τον Διευθυντή ήταν επιφορτισμένο με την προληπτική παρακολούθηση της Βιβλιοθήκης εστιάζοντας σε οργανωτικά προβλήματα, στην ανταπόκριση στις παγκόσμιες προκλήσεις και στην εποπτεία των τμημάτων της Βιβλιοθήκης. Τέλος, ανέλαβε την ευθύνη για τη πραγματοποίηση της αξιολόγησης της αναδιοργάνωσης σε διάστημα ενός έτους από την εφαρμογή της.

Η ειδική ομάδα προέβη σε τμηματικές και διατμηματικές αλλαγές. Δημιούργησε δύο νέα τμήματα - Ψηφιακή πρόσβαση και Έρευνα και Ανάπτυξη Ψηφιακών Υποδομών - για την υποστήριξη της ψηφιακής συλλογής και των υποδομών της. Με στόχο μια πιο ευέλικτη δομή, η ειδική ομάδα κατέφυγε σε μια νέα προσέγγιση, στην οποία όλα τα τμήματα ανήκαν σε μία από τις τρεις ομάδες: Διοικητική και τεχνική

υποστήριξη (Administrative and Technical Support), Επικοινωνία με τους χρήστες (Contact Region) και Συλλογές (Collections). Περιφερειακοί διαμεσολαβητές ανέλαβαν την προώθηση της επικοινωνίας και της έκφρασης ενδεχόμενων προβληματισμών και ανησυχιών εντός των ομάδων. Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό άρχισαν να μειώνονται και ο νέος μηχανισμός διευκόλυνε τη συνεργασία. Τέλος, για να αντιμετωπιστούν οι διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες τεχνικής υποστήριξης της Βιβλιοθήκης στο νέο ψηφιακό περιβάλλον, ορισμένοι υπάλληλοι μετακινήθηκαν και εντάχθηκαν ειδικοί εμπειρογνώμονες σε τομείς εκτός του Τμήματος Πληροφοριακών Συστημάτων (ΠΣ) της Βιβλιοθήκης. Η προσέγγιση ότι το εξειδικευμένο στα συστήματα Προσωπικό θα συνεχίσει να ανήκει σε ένα μόνο τμήμα αμφισβητείται όλο και περισσότερο.¹⁰⁶ Διαπιστώνεται ότι οι νέες τεχνολογίες συνεχίζουν να επηρεάζουν τις αρμοδιότητες σχετικά με τεχνικά θέματα και, αυτές με τη σειρά τους, το Προσωπικό που απαιτείται για την παροχή της καλύτερης δυνατής ψηφιακής υποστήριξης.

Ακολούθως, η ειδική ομάδα αναδιοργάνωσε τα τμήματα που ασχολούνταν με τις συλλογές, τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή, και με την πρόσβαση σε αυτές. Διαλύθηκαν δύο παλαιότερα τμήματα, επιφορτισμένα με την επεξεργασία της έντυπης συλλογής και την ανάπτυξη και την υποστήριξη του δικτυακού τόπου. Το Προσωπικό από αυτά και από άλλα τμήματα συγκρότησαν τέσσερα νέα Τμήματα:

- Έρευνας και Ανάπτυξης Ψηφιακών Υποδομών (Digital Infrastructure Research and Development), το οποίο χειρίζεται τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό μαζί με την έρευνα και την ανάπτυξη των υποδομών της ψηφιακής συλλογής.
- Ψηφιακής Πρόσβασης (Digital Access), το οποίο ασχολείται με την πρόσβαση στις συλλογές της Βιβλιοθήκης μέσω του ηλεκτρονικού καταλόγου και του δικτυακού της τόπου.
- Διαχείρισης και Βελτιστοποίησης Έντυπων Πηγών (Print Resource Management and Optimization), το οποίο ασχολείται με την επιλογή και επεξεργασία βιβλίων, τη διαχείριση περιοδικών εκδόσεων και τη βιβλιοδεσία τους καθώς και την τοποθέτηση της έντυπης συλλογής στα ράφια.

¹⁰⁶ Scott P. Muir and Adriene Lim, *Library Systems Office Organization*, SPEC Kit 271 (Washington, D.C.: Association of Research Libraries, Office of Leadership and Management Services, 2002), 13

- Προσκτήσεων και Πνευματικών Δικαιωμάτων (Acquisitions and Licensing), το οποίο διαχειρίζεται την ανάπτυξη των συλλογών και τους πόρους για την αγορά του υλικού.

Το μεγαλύτερο μέρος του Προσωπικού άλλων τμημάτων παρέμεινε σε παρόμοιες ή στις ίδιες θέσεις, με ελάχιστες εξαιρέσεις. Η ειδική ομάδα έκανε προτάσεις για την κατανομή του Προσωπικού σε κάποιους τομείς και προέβη στην ανακατανομή ορισμένων αρμοδιοτήτων στους τομείς στους οποίους παρατηρήθηκε αναποτελεσματικότητα.

Μια άλλη πτυχή της αναδιοργάνωσης αποτέλεσε και η ευρείας κλίμακας μεταφορά αρμοδιοτήτων από κάποιες ομάδες σε τμήματα, προκειμένου να βελτιωθεί η ροή εργασίας και η ανάληψη/απόδοση ευθύνης. Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις, δραστηριότητες που εκτελούνταν από ορισμένες ομάδες μεταφέρθηκαν σε κάποια τμήματα. Για παράδειγμα, πριν από την αναδιάρθρωση κάποιες ομάδες ήταν υπεύθυνες για την χρήση και τη συντήρηση των ηλεκτρονικών πόρων. Μετά την αναδιάρθρωση, αυτές οι δραστηριότητες έγιναν βασικές αρμοδιότητες συγκεκριμένων τμημάτων.

Επιπλέον, η ομάδα εργασίας εισήγαγε την ετήσια ανασκόπηση των ομάδων. Οι ομάδες έπρεπε να υποβάλουν προτάσεις πριν από τον σχηματισμό τους και το Συμβούλιο Οργανωτικής Αποτελεσματικότητας ανέλαβε τη συνεχή εποπτεία του έργου, για να διασφαλίσει ότι όλες οι ομάδες θα παραμείνουν ευθυγραμμισμένες με τους στρατηγικούς στόχους της Βιβλιοθήκης. Το ίδιο θα συνέβαινε και με τις ομάδες εργασίας οι οποίες επικεντρώνονταν σε βραχυπρόθεσμους στόχους.

Στο πλαίσιο των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν, όλες οι ομάδες της Βιβλιοθήκης εκτός από τρεις καταργήθηκαν. Αυτές οι τρεις ομάδες κρίθηκαν ότι ήταν επιφορτισμένες με καθήκοντα που κανένα άλλο τμήμα δεν μπορούσε να αναλάβει:

- Η Ομάδα Ανάπτυξης Πληροφοριακών Πόρων (Information Resources Development Team), η οποία παρέχει καθοδήγηση για την πρόσκτηση ηλεκτρονικών και τεχνολογικών πόρων.
- Η Ομάδα Συλλογικής Επικοινωνίας (Corporate Communications Team), η οποία προωθεί τις συλλογές και τις υπηρεσίες της Βιβλιοθήκης στο ευρύ κοινό.
- Η Ομάδα Τεχνικής Διασύνδεσης (Technical Liaison Team), η οποία υποστηρίζει το Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων στη συντήρηση του εξοπλισμού της Βιβλιοθήκης.

Αν και το Προσωπικό ήταν αρχικά ανήσυχο για τις σχεδιαζόμενες αλλαγές, φάνηκε να τις αποδέχεται. Όταν γνωστοποιήθηκε η νέα οργανωτική δομή, εκφράστηκαν κάποιες αντιρρήσεις. Καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, το μεγαλύτερο μέρος του Προσωπικού παρείχε με ειλικρίνεια τις πληροφορίες που του ζητούνταν, όπως οι θέσεις εργασίας οι απογραφές και αναλύσεις των τμημάτων. Η ομάδα εργασίας αναγνώρισε τη θετική στάση του Προσωπικού απέναντι στις πρωτοβουλίες της και το ενημέρωνε τακτικά για την πρόοδο του έργου μέσω συναντήσεων που πραγματοποιούνταν στη Βιβλιοθήκη. Εκτός από την ενημέρωση, χρησιμοποίησε τις συνεδριάσεις και για να υποστηρίξει τον στόχο της αναδιοργάνωσης, τους λόγους για τους οποίους ήταν απαραίτητη η νέα δομή και τον επείγοντα χαρακτήρα του έργου. Όσο το Προσωπικό εξοικειωνόταν με το έργο, η αρχική ανησυχία μειωνόταν.

Επίσης, η ομάδα εργασίας μέσω της προσεκτικής προετοιμασίας περιόρισε στο ελάχιστο τις εκπλήξεις για το Προσωπικό. Πριν από οποιαδήποτε ανακοίνωση για τη Βιβλιοθήκη, ο διευθυντής και ο αναπληρωτής διευθυντής προγραμματίζουν συναντήσεις με το Προσωπικό και τους διευθυντές των Τμημάτων που θα επηρεάζονταν από τις προτεινόμενες αλλαγές. Μέσα από τις συναντήσεις αυτές παρέχονταν η δυνατότητα να εκφραστούν τυχόν επιφυλάξεις και ανησυχίες, να διατυπωθούν σχόλια σχετικά με τις προτεινόμενες αλλαγές και να αναζητηθούν τρόποι για την επίτευξη συναίνεσης σχετικά με τις αλλαγές. Μετά τις παραπάνω συναντήσεις και τις προτάσεις των υπαλλήλων, η ειδική ομάδα προέβη σε μικρές αλλαγές στο αρχικό σχέδιο. Παρόλο που οι αλλαγές προκαλούν πάντα κάποια ανησυχία, το Προσωπικό φάνηκε να αποδέχεται ότι η βιωσιμότητα της Βιβλιοθήκης εξαρτάται από την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες. Η νέα δομή που προέκυψε από την αναδιοργάνωση κρίθηκε απαραίτητη και αντιμετωπίστηκε θετικά από τους υπαλλήλους της Βιβλιοθήκης.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα από την εφαρμογή της αναδιοργάνωσης στη Βιβλιοθήκη, αυτά μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

Είναι σημαντικό να οριστεί ένας σαφής στόχος για την αναδιοργάνωση από την αρχή του έργου. Απαραίτητη είναι η δήλωση του νέου οράματος της Βιβλιοθήκης σε όλους, για να καθοδηγήσει τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Το έργο πρέπει να αποτελέσει απόλυτη προτεραιότητα της Βιβλιοθήκης.

Χρειάζεται να συγκροτηθεί μια ομάδα που θα αναλάβει την καθοδήγηση και τη διαχείριση ολόκληρου του έργου. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να επιλέγονται με βάση τις αναγκαίες δεξιότητες. Είναι σημαντικό να καταγραφεί και να κοινοποιηθεί στο

Προσωπικό με λεπτομέρεια η μεθοδολογία αλλά και οι ημερομηνίες - στόχοι του έργου, για να δοθεί έμφαση και να ενθαρρύνεται η διαρκής επικοινωνία όλων των μερών. Γενικότερα, το Προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται και να συμμετέχει. Έτσι, θα επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή αποδοχή των οργανωτικών αλλαγών.

Χρήσιμο είναι να επιδιωχθεί η εμπλοκή και παραγόντων του ιδρύματος στο οποίο ανήκει η Βιβλιοθήκη, για να αποφευχθούν τυχόν συγκρούσεις μεταξύ των στόχων της Βιβλιοθήκης και της πολιτικής του ιδρύματος.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σχεδιαστεί προσεκτικά η μετάβαση στη νέα πραγματικότητα για την έγκαιρη μεταφορά αρμοδιοτήτων. Επίσης, απαιτείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα αξιολόγηση της πορείας του έργου για τη διασφάλιση της επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Είναι αναγκαίο να κατανοηθεί ότι η αναδιοργάνωση δεν μπορεί να επιλύσει όλα τα προβλήματα σε μια Βιβλιοθήκη. Επομένως, πρέπει παράλληλα να επισημαίνονται τα παράπλευρα ζητήματα και σε επόμενο στάδιο να αναπτυχθεί ένα σχέδιο για την αντιμετώπιση τους.

Εφαρμογή στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου του Kansas

Μια προσπάθεια οργανωτικής αναθεώρησης και μετασχηματισμού πραγματοποιήθηκε και στο Πανεπιστήμιο του Kansas. Δημιουργήθηκε μια Ομάδα Οργανωτικής Αναθεώρησης των Βιβλιοθηκών (Libraries Organizational Review Team - ORT), που ανέλαβε να αξιολογήσει την υφιστάμενη οργανωτική δομή, να προσδιορίσει τις κύριες λειτουργίες και τους διαλειτουργικούς τομείς σε αυτές και να εντοπίσει νέες και ζωτικής σημασίας δραστηριότητες και θέσεις απαραίτητες για την επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων. Αναγνωρίζοντας, επίσης, τις τάσεις και τις προκλήσεις που εμφανίζονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες, η ORT προσπάθησε να επαναπροσδιορίσει επαγγελματικούς ρόλους και λειτουργίες για τη στρατηγική τοποθέτηση των Βιβλιοθηκών στο μέλλον. Στη συνέχεια, οι Βιβλιοθήκες του Πανεπιστημίου προσέλαβαν δύο συμβούλους που ανέλαβαν την εσωτερική μελέτη των Βιβλιοθηκών και του έργου τους. Οι σύμβουλοι ζήτησαν από τις Βιβλιοθήκες να αξιολογήσουν την υπάρχουσα δομή τους και να αποφανθούν για το αν χρειάζονται αλλαγές, διαπίστωσαν εμπόδια στην επικοινωνία και στη συνεργασία μεταξύ των Τμημάτων τους και συνέστησαν την ανάπτυξη διατμηματικών λειτουργιών που επικεντρώνονται στη βελτίωση των υπηρεσιών για

τους χρήστες. Η έκθεση των συμβούλων εστίασε στην ανάγκη αξιολόγησης των Βιβλιοθηκών όσον αφορά τη δομή, την ηγεσία και τη συνεργασία.¹⁰⁷

Η ORT όρισε ως χρονικό όριο ολοκλήρωσης της διαδικασίας τους εννέα μήνες. Η αξιολόγηση της υπάρχουσας οργανωτικής δομής βασίστηκε στο μοντέλο «Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές» για την ανάλυση της δομής και των διαδικασιών των Βιβλιοθηκών. Επίσης, δημιουργήθηκε ένας ιστότοπος για την τεκμηρίωση των πηγών, της μεθοδολογίας και την ανατροφοδότηση και ένας λογαριασμός ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, που παρείχε στο Προσωπικό όλων των Βιβλιοθηκών τη δυνατότητα να καταγράφει τις σκέψεις του για την ORT. Επίσης, επιχειρήθηκε η συμμετοχή του μεγαλύτερου δυνατού μέρους του Προσωπικού καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Για να καταγράψει τις κύριες λειτουργίες και για να προσδιορίσει τις νέες θέσεις και τους λειτουργικούς τομείς που απαιτούνται από το στρατηγικό σχέδιο, η ORT επιχείρησε να συγκεντρώσει δεδομένα από το Προσωπικό των Βιβλιοθηκών του Πανεπιστημίου του Kansas. Έτσι, πραγματοποίησε:

1. Απογραφές των λειτουργικών αρμοδιοτήτων κάθε υπάρχουσας μονάδας ή Τμήματος. Η ORT ζήτησε από κάθε Τμήμα να συμπληρώσει ένα τυποποιημένο έντυπο απογραφής, στο οποίο θα αναγράφονταν οι κύριες δραστηριότητες, η «ροή» αυτών των δραστηριοτήτων μέσα στο Τμήμα, το αν η δραστηριότητα ήταν πλήρως εσωτερική ή όχι και το πώς οι χρήστες εξυπηρετούνταν από αυτή. Συνολικά, συλλέχθηκαν 26 απογραφές.

2. Ομάδες εστίασης. Πραγματοποιήθηκαν πάνω από 20 ομάδες εστίασης με Προσωπικό από διάφορα Τμήματα, στις οποίες κάθε μέλος του Προσωπικού είχε τη δυνατότητα να συμμετάσχει. Στις συνεδρίες αυτές οι συντονιστές συζήτησαν για τις διαδικασίες που έπρεπε να συνεχιστούν, ακόμη και αν δεν συνδέονταν απόλυτα με το στρατηγικό σχέδιο. Επίσης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αντιστοιχίσουν τις σημαντικές δραστηριότητες του Τμήματός τους με τους στόχους και το στρατηγικό σχέδιο των Βιβλιοθηκών.

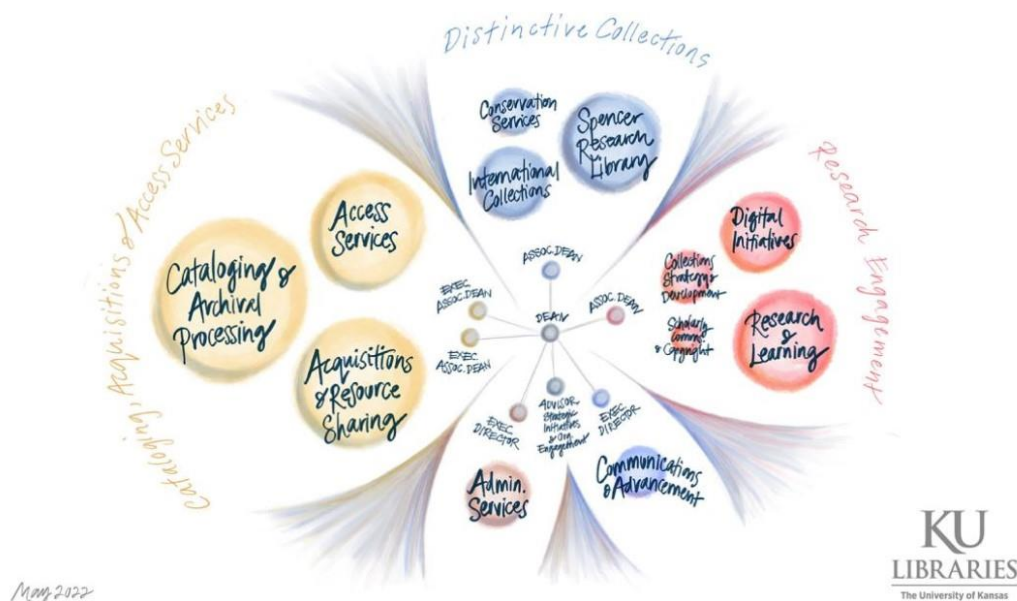
3. Εκδήλωση με τίτλο «Σχεδιάστε το δικό σας οργανόγραμμα». Διοργανώθηκε μια σειρά εκδηλώσεων, στις οποίες το Προσωπικό κλήθηκε να υποβάλει τα δικά του

¹⁰⁷ Erin L. Ellis, Brian Rosenblum, John Stratton and Kathleen Ames-Stratton, "Positioning Academic Libraries For The Future: A Process And Strategy For Organizational Transformation" (2014) Conference: IATUL: International Association of University Libraries, 1 <https://bit.ly/3m162Eg> (πρόσβαση 24/02/2023).

οργανογράμματα με οποιονδήποτε τρόπο έκρινε κατάλληλο (π.χ. ένα «παραδοσιακό» οργανόγραμμα, ένα διάγραμμα κ.τ.λ.).

4. Έρευνα μεταξύ των προϊσταμένων (η οποία διεξήχθη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου). Η ORT έστειλε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στους προϊσταμένους μια έρευνα με ερωτήσεις σχετικά με τις τάσεις στον χώρο των Βιβλιοθηκών, για να εξεταστεί ποιες από αυτές πιστεύουν ότι ενδέχεται να επηρεάσουν τις μελλοντικές δράσεις των Βιβλιοθηκών.

Μετά τη συλλογή των δεδομένων, η ORT ξεκίνησε να αναλύει και να συγκρίνει τα δεδομένα κάθε δραστηριότητας με το στρατηγικό σχέδιο των Βιβλιοθηκών, εξετάζοντας κατά την πορεία υλοποίησης του έργου σε ποιον βαθμό υπήρχε ταύτιση, προσέγγιση ή απόκλιση. Τέλος, η ORT πραγματοποίησε συνεδρίες, για να συγκρίνει αυτά τα δεδομένα με πιθανές οργανωτικές δομές. Στην πραγματικότητα, η ORT δημιούργησε ένα νέο οργανόγραμμα για να απεικονίσει σχεδιαγραμματικά τη νέα Οργανωτική δομή των Βιβλιοθηκών του Πανεπιστημίου του Kansas (<http://lib.ku.edu/organizational-structure>).



Τον Μάρτιο του 2013, η ομάδα υπέβαλε την τελική έκθεση και τις προτάσεις της. Οι περισσότερες από τις προτάσεις στην τελική έκθεση της ORT αναφέρονται στη δημιουργία δύο νέων τμημάτων στις Βιβλιοθήκες: το Τμήμα Αναζήτησης Περιεχομένου και Πρόσβασης (Content Discovery and Access division) και το Τμήμα Έρευνας και Μάθησης (Research and Learning division). Επίσης, επανασχεδιάστηκε ο τρόπος λειτουργίας διάφορων παραδοσιακών υπηρεσιών των Βιβλιοθηκών με

γνώμονα τον χρήστη. Αυτές π.χ. σχετίζονται με την ανάπτυξη των συλλογών, τις δραστηριότητες αναφορών, τη διδασκαλία, την προβολή και με εκείνες τις λειτουργίες που συνδέονται με τις «παραδοσιακές» αρμοδιότητες των Βιβλιοθηκονόμων. Κλειδί σε αυτό το νέο όραμα για τις Βιβλιοθήκες ήταν η έννοια του συμβουλευτικού μοντέλου. Κατόπιν, λήφθηκαν αποφάσεις σχετικά με τις προτάσεις της έκθεσης.

Αναφορικά με το Τμήμα Αναζήτησης Περιεχομένου και Πρόσβασης (Content Discovery and Access division) η ORT όρισε να αποτελείται από τέσσερα συνεργαζόμενα τμήματα για την κάλυψη των αναγκών των χρηστών στην αναζήτηση πληροφοριών και την πρόσβαση σε αυτές. Καταγράφηκαν οι τάσεις των χρηστών οι οποίες κατέδειξαν την ανάγκη ουσιαστικής συνεργασίας μεταξύ των Τμημάτων των Βιβλιοθηκών που έχουν συμπληρωματικούς στόχους και λειτουργίες. Για την ενθάρρυνση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτού του συνεργατικού και συντονισμένου μοντέλου, η ORT συνέστησε τα ακόλουθα τμήματα: Δημόσιες Δραστηριότητες, Τεχνικές Διαδικασίες, Μοναδικές Συλλογές και Εκθέσεις και Προβολή (Public Operations, Technical Operations, Distinctive Collections, and Exhibits and Outreach).

Στο Τμήμα για τις Δημόσιες Δραστηριότητες, οι πιο συνηθισμένες υπηρεσίες αφορούν την κυκλοφορία, τον διαδανεισμό, την πρόσβαση και τις παραδοσιακές υπηρεσίες αναφοράς. Η πρόταση να συμπεριληφθεί η Υπηρεσία Πληροφόρησης στο Τμήμα αυτό ήταν αρκετά τολμηρή. Αρκετοί παράγοντες συνέβαλαν στην υλοποίησή της. Πρώτον, στις ομάδες εστίασης σημειώθηκε ότι η υπηρεσία αυτή «κάθεται και περιμένει».¹⁰⁸ Δεύτερον, παρατηρήθηκε ότι οι Βιβλιοθηκονόμοι θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν με άλλους τρόπους, για να ασχοληθούν με πιο ενεργητικές προσπάθειες υποστήριξης της έρευνας και της μάθησης. Τέλος, δεδομένου ότι η φυσική εγκατάσταση στο κτήριο της Κεντρικής Βιβλιοθήκης ενθαρρύνει τη συνδυασμένη, συνεργατική προσέγγιση, προκρίθηκε η ενοποίηση των Τμημάτων της Κυκλοφορίας, της Πρόσβασης και των Υπηρεσιών Πληροφόρησης σε ένα Τμήμα. Επιπλέον, η σταδιακή αποχώρηση των Βιβλιοθηκονόμων που εργάζονταν στο Τμήμα Πληροφόρησης απελευθέρωσε Προσωπικό και του επέτρεψε να εργαστεί πιο στοχευμένα με τους χρήστες και να αναπτύξουν πιο ουσιαστικές σχέσεις για την υποστήριξη της Βιβλιοθήκης και της έρευνας στο Πανεπιστήμιο.

¹⁰⁸ J. P. Lathrop, *Restructuring Health Care* (San Francisco CA: Jossey-Bass, 1993).

Στο Τμήμα Τεχνικών Διαδικασιών επιχειρήθηκε να συνδυαστούν τα παραδοσιακά καθήκοντα ανάπτυξης συλλογών με λειτουργίες καταλογογράφησης, προσκτήσεων και πνευματικών δικαιωμάτων. Το σκεπτικό για την ενοποίηση αυτών των τμημάτων είναι ότι έχουν ως κοινό σκοπό την παροχή περιεχομένου και πρόσβασης στους χρήστες. Η ORT πίστευε ότι η στενή συνεργασία αυτών των τμημάτων θα συνέβαλε στον καλύτερο συντονισμό τους. Αναγνωρίζοντας ότι άλλοι Βιβλιοθηκονόμοι επικεντρώνονταν περισσότερο στις δραστηριότητες συλλογής, άλλοι σε δραστηριότητες διδασκαλίας κ.τ.λ., αποφασίστηκε τα καθήκοντα ανάπτυξης της συλλογής να αναλαμβάνονται από μια μικρότερη, αλλά πιο εστιασμένη, μονάδα με βιβλιοθηκονόμους οι οποίοι δεν ήταν υπεύθυνοι για άλλες δραστηριότητες στις Βιβλιοθήκες. Η μονάδα ονομάστηκε Μονάδα Ανάπτυξης Περιεχομένου (Content Development Unit).

Το Τμήμα Έρευνας και Μάθησης ενσωμάτωσε τις περισσότερες υπηρεσίες διδασκαλίας και υποστήριξης της έρευνας. Στην προηγούμενη δομή οι βιβλιοθηκονόμοι καλούνταν να συμμετέχουν ατομικά στις δραστηριότητες διδασκαλίας, προβολής και στην ανάπτυξη των συλλογών. Οι περισσότεροι βιβλιοθηκονόμοι ανήκαν είτε στο Τμήμα Ανάπτυξης Συλλογών ή στο Τμήμα Διδασκαλίας. Παράλληλα, μια μικρότερη ομάδα βιβλιοθηκονόμων απασχολούνταν με θέματα ακαδημαϊκής επικοινωνίας, ψηφιακών ανθρωπιστικών επιστημών και διάδοσης ηλεκτρονικών δεδομένων. Το Τμήμα Έρευνας και Εκπαίδευσης σχεδιάστηκε, για να ενσωματώσει πολλές από αυτές τις δραστηριότητες (με εξαίρεση τις δραστηριότητες πληροφόρησης και ανάπτυξης συλλογών), για να αποτελέσουν παράδειγμα για την αλληλεπίδραση ανάμεσα στη διδασκαλία και την υποστήριξη της έρευνας. Οι δραστηριότητες έρευνας και μάθησης δεν αποτελούν άσχετες μεταξύ τους δραστηριότητες, αλλά πλευρές του ευρύτερου ακαδημαϊκού έργου. Το Τμήμα Έρευνας και Μάθησης επιδιώκει την καλύτερη δυνατή σύνδεση με τους φοιτητές, τους μελετητές και τους χρήστες.¹⁰⁹ Η έκθεση της ORT υποστήριξε, επίσης, ότι ένα μοντέλο διαμορφωμένο με βάση τους χρήστες επιτρέπει στις Βιβλιοθήκες να είναι πιο ευέλικτες και να ανταποκρίνονται καλύτερα στις διαρκώς αυξανόμενες προσδοκίες των χρηστών.

Ο Τομέας Διαλειτουργικής Δυναμικής (Cross-Functional Initiatives) αποσκοπεί στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην εξάλειψη των

¹⁰⁹ Karen Williams, “A Framework for Articulating New Library Roles”, *Research Library Issues: A Bimonthly Report from ARL, CNI, and SPARC*, 265 (August 2009): 3–8.

αλληλοεπικαλύψεων. Η δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων για την αντιμετώπιση των λειτουργιών της Βιβλιοθήκης και των υπηρεσιών που σχετίζονται τόσο με τις βασικές δραστηριότητες όσο και με τις στρατηγικές της προτεραιότητες, έχει πολλά πλεονεκτήματα. Αυτή η ομαδική προσέγγιση επιτρέπει στις Βιβλιοθήκες να αξιοποιήσουν τους πόρους και την τεχνογνωσία όλων των Τμημάτων των Βιβλιοθηκών, συμβάλλει στην καλύτερη ηγεσία μέσα από ένα ευέλικτο και ευκίνητο μοντέλο, που επιτρέπει την αναδιαμόρφωση των Τμημάτων ανάλογα με τις βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες προτεραιότητες, τις ανάγκες των χρηστών και τις αλλαγές στο Προσωπικό.

Εξαιτίας της αναδιάρθρωσης προέκυψαν νέες θέσεις ηγεσίας. Καταρχάς, ένα πρόσωπο ανέλαβε την εκπροσώπηση κάθε ενός από τα Τμήματα των Βιβλιοθηκών. Επίσης, συστάθηκε η θέση του Εκτελεστικού Διευθυντή (Chief Operating Officer). Η θέση αυτή επιβλέπει σχεδόν όλους τους διοικητικούς τομείς των Βιβλιοθηκών και αφήνει τον διευθυντή των Βιβλιοθηκών ελεύθερο να εστιάσει σε εξωτερικά ζητήματα όπως είναι η εξεύρεση πόρων και η ανάπτυξη σχέσεων με άλλους φορείς. Παράλληλα με την εκπροσώπηση της Βιβλιοθήκης στο ίδρυμα, τον καθορισμό και την ιεράρχηση των εργασιών της Βιβλιοθήκης και την εποπτεία των υπευθύνων των επιμέρους Βιβλιοθηκών των Τμημάτων, το πρόσωπο αυτό είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη για ισορροπημένη και συντονισμένη ηγεσία σε διοικητικό επίπεδο. Τέλος, στις αρμοδιότητές του περιλαμβάνεται η ανάπτυξη και εφαρμογή του κοινού εσωτερικού οράματος της Βιβλιοθήκης και η διασφάλιση του συντονισμού στο διοικητικό συμβούλιο.

Ανάμεσα στις αρμοδιότητες της ORT ήταν να προτείνει τη δημιουργία θέσεων οι οποίες κρίθηκαν απαραίτητες για την προώθηση του στρατηγικού σχεδίου της Βιβλιοθήκης και την υποστήριξη των στόχων της. Ανάμεσα σε αυτές ήταν οι θέσεις Βιβλιοθηκονόμου Δεδομένων, Βιβλιοθηκονόμου Μεταδεδομένων και Συντονιστή Επικοινωνίας (Data Librarian, Metadata Librarian, Communications Coordinator).

Οι προτάσεις της Ομάδας Οργανωτικού Ελέγχου (ORT) βοήθησαν στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ των Τμημάτων των Βιβλιοθηκών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους χρήστες. Η εφαρμογή της αναδιοργάνωσης είχε σημαντικά οφέλη για τη Βιβλιοθήκη:

- Δημιουργήθηκε μια νέα Μονάδα Οργανωτικής Ανάπτυξης που εστιάζει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του Προσωπικού και της ηγεσίας και στην ανάγκη ύπαρξης ανθρώπινων πόρων.

- Ορίστηκε ένας νέος Τομέας, η Καινοτομία και Στρατηγική, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση των τάσεων στο χώρο της πληροφόρησης, τον συντονισμό των εργασιών αξιολόγησης και τις επιχορηγήσεις.
- Βελτιώθηκε η συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών στον Τομέα Έρευνας και Μάθησης καθώς αναδείχτηκε η τεχνογνωσία και οι δεξιότητες των εκπαιδευτών και των βιβλιοθηκονόμων στον ψηφιακό γραμματισμό και την ακαδημαϊκή επικοινωνία.

Συμπεράσματα

Όπως κάθε οργανισμός, έτσι και η Βιβλιοθήκη χωρίζεται σε τομείς, τμήματα και μονάδες ή ομάδες για την καλύτερη οργάνωση των υπηρεσιών τους. Η διεύθυνση στοχεύει στην καλύτερη δυνατή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τοποθετώντας τους κατάλληλους υπαλλήλους επικεφαλής των τμημάτων. Η δομή της Βιβλιοθήκης φανερώνει το «ποιος είναι ποιος, ποιος κάνει τι» στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένος τύπος οργάνωσης κατάλληλος για όλες τις Βιβλιοθήκες. Τις περισσότερες φορές υιοθετείται η πιο χρήσιμη και πρακτική δομή.¹¹⁰

Είναι απαραίτητο η Βιβλιοθήκη να είναι άρτια δομημένη και οργανωμένη, για να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή απόδοση του Προσωπικού. Η διεύθυνση οφείλει να ορίσει θέσεις, ρόλους και αρμοδιότητες με σαφήνεια και με κριτήριο την εξειδίκευση, τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων. Το Προσωπικό πρέπει να συνεργάζεται αρμονικά, καθώς μόνο η ομαδική και συντονισμένη εργασία υλοποιεί τους στόχους της Βιβλιοθήκης. Η απόδοση του κάθε Τμήματος επηρεάζει τους ευρύτερους στόχους της. Η συντονισμένη προσπάθεια των Τμημάτων κάνει τον οργανισμό να λειτουργεί αποδοτικότερα.

Αν και οι στόχοι μιας ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης είναι πολλοί, η πρωταρχική της αποστολή είναι η ικανοποίηση των αναγκών των φοιτητών και του διδακτικού Προσωπικού. Ως εκ τούτου, η αναζήτηση νέων και η περαιτέρω ανάπτυξη των υφιστάμενων υπηρεσιών καθορίζονται από την ευθύνη της Βιβλιοθήκης απέναντι στους χρήστες της. Συνήθως, οι αλλαγές πραγματοποιούνται με αργούς ρυθμούς λόγω του ακαδημαϊκού περιβάλλοντος και συχνά συναντούν τις αντιρρήσεις του διδακτικού Προσωπικού το οποίο παρουσιάζεται απρόθυμο να αλλάξει τις συνήθειές του.¹¹¹

Σήμερα, οι ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες προσπαθούν να κατανοήσουν τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιστημόνων, των φοιτητών και των καθηγητών σε ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον που υπόκειται σε ραγδαίες αλλαγές, για να προσαρμοστούν αλλά και να επηρεάσουν τις εξελίξεις σε αυτό το περιβάλλον. Η εμφάνιση των ψηφιακών τεχνολογιών και των δικτύων πληροφόρησης μετασχηματίζουν τη διδασκαλία, τη μάθηση, την έρευνα και τις εκδόσεις στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

¹¹⁰ Amaechi Nkechi, Cajethan Anukua and Immaculata Opara, *Organizational structure of the library*, (2019) 97 <https://bit.ly/3ZhBwUV> (πρόσβαση 24/02/2023).

¹¹¹ Michelle L. Kaarst-Brown, Scott Nicholson, Gisela M. von Dran, and Jeffrey M. Stanton, "Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource", *Library Trends* 53, no. 1 (2004): 44-45.

Στις σημαντικότερες εξελίξεις των τελευταίων ετών εντάσσεται η εμφάνιση νέων τρόπων δημοσίευσης και επιστημονικής επικοινωνίας, η ανοικτή πρόσβαση και οι δημοσιεύσεις μέσω του Διαδικτύου, η αυξανόμενη σημασία της διαχείρισης και της επιμέλειας δεδομένων ως μέρος της ερευνητικής διαδικασίας, η εμφάνιση των ψηφιακών ανθρωπιστικών επιστημών και η ανάπτυξη της παγκόσμιας δικτύωσης και των συναφών επιστημονικών προϊόντων, εργαλείων και μεθοδολογιών, οι νέες παιδαγωγικές μέθοδοι, οι ανεστραμμένες τάξεις, η online και η εξ αποστάσεως μάθηση, η βιωματική μάθηση και η μάθηση βάσει έργου και η μαθητοκεντρική έρευνα.¹¹² Οι Βιβλιοθήκες προσπαθούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις δραστηριότητες και τις εξελίξεις επεκτείνοντας τους υπάρχοντες και αναλαμβάνοντας νέους ρόλους που απαιτούνται για την υποστήριξη της έρευνας και της μάθησης στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτοί οι νέοι ρόλοι περιλαμβάνουν:

- την ανάπτυξη και διαχείριση (με τη βελτίωση της προβολής και της πρόσβασης) των αποθετηρίων, την ανάπτυξη ψηφιακών προγραμμάτων έκδοσης μονογραφιών και περιοδικών, την υποστήριξη πολιτικών ανοικτής πρόσβασης και την προώθηση πρακτικών φιλικών προς τον χρήστη,
- τη διαρκή συνεργασία με τους ερευνητές καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνάς τους, συμπεριλαμβανομένης της παροχής συμβουλών σχετικά με θέματα δικαιωμάτων, την παροχή υποστήριξης στη δημιουργία και εφαρμογή σχεδίων διαχείρισης δεδομένων και καθοδήγησης σχετικά με τα ψηφιακά ερευνητικά εργαλεία και μεθοδολογίες και
- τη βαθύτερη εμπλοκή στις προσπάθειες ανάπτυξης προγραμμάτων σπουδών, εφαρμόζοντας νέα είδη διδασκαλίας για την υποστήριξη νέων παιδαγωγικών τεχνικών.¹¹³

Παρά το γεγονός ότι οι ρόλοι αυτοί συνδέονται με τη γενικότερη αποστολή και τους στόχους των ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, η εφαρμογή τους εξακολουθεί να παρουσιάζει ορισμένες δυσκολίες. Καταρχάς, κάποιοι από τους ρόλους είναι νέοι, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν πάντοτε καθιερωμένες πρακτικές ή οργανωτικά μοντέλα για την υλοποίησή τους και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ή πόρων. Άλλοι συνεπάγονται την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων ή απαιτούν συνεργασία

¹¹² Erin L. Ellis, Brian Rosenblum, John Stratton and Kathleen Ames-Stratton, “Positioning Academic Libraries For The Future: A Process And Strategy For Organizational Transformation” (2014) Conference: IATUL: International Association of University Libraries, 1 <https://bit.ly/3m162Eg> (πρόσβαση 24/02/2023).

¹¹³ Στο ίδιο, 2.

ανάμεσα σε μονάδες και Τμήματα της Βιβλιοθήκης που δεν έχουν συνηθίσει να συνεργάζονται. Επιπρόσθετα, η ταχύτητα με την οποία μεταβάλλεται το περιβάλλον της επιστημονικής επικοινωνίας, η μείωση του προϋπολογισμού των περισσότερων ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών και η ανάγκη να συνεχιστεί η υποστήριξη των βασικών δραστηριοτήτων της Βιβλιοθήκης στους τομείς της συλλογών, της διδασκαλίας και της πρόσβασης αποτελούν μερικούς από τους λόγους που οι σημερινές ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις. Οι προκλήσεις αυτές ασκούν πιέσεις και στην οργανωτική δομή των Βιβλιοθηκών, οι οποίες είναι συνήθως δομημένες και σχεδιασμένες, για να ανταποκρίνονται σε τυποποιημένες λειτουργίες και όχι σε ταχείες αλλαγές, αναδιαμόρφωση ή εύκολη υιοθέτηση νέων ρόλων.

Συνακόλουθα, οι ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες διαρκώς υποχρεώνονται να επανεξετάσουν τις δυνατότητές τους, να επαναπροσδιορίσουν την αποστολή τους, την ταυτότητά τους, τα καθήκοντά τους και τις υπηρεσίες τους προς τον χρήστη.¹¹⁴ Μέσα στο νέο, διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της πληροφορίας οι Βιβλιοθήκες είναι υποχρεωμένες να προβούν σε όλες τις απαραίτητες αλλαγές, προκειμένου να ανταποκριθούν στους πολλούς και διαφορετικούς ρόλους τους, ικανοποιώντας τόσο τους χρήστες τους όσο και αυτούς στους οποίους πρέπει να λογοδοτούν για τη διαχείριση των προϋπολογισμών τους. Οι αλλαγές αυτές προϋποθέτουν και οργανωτικές μεταβολές, οι οποίες θα επιτρέψουν την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του Προσωπικού και των πόρων της Βιβλιοθήκης. Εντούτοις, η διαδικασία αυτή - όπως και κάθε σημαντική μεταβολή σε έναν οργανισμό - συνεπάγεται δυσκολίες. Για τον λόγο αυτόν, είναι απαραίτητο να οριστούν εξ αρχής το όραμα και οι στόχοι της Βιβλιοθήκης και να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη και ουσιαστική συμμετοχή του Προσωπικού καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Μόνο έτσι θα επιτευχθεί μια αναδιοργάνωση που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χρηστών και θα επιτρέπει στο Προσωπικό να εργάζεται με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για τους στόχους και το όραμα της Βιβλιοθήκης.

¹¹⁴ H. H. A. Kay and B. Luyt, "Imagining the internet: learning and access to information in Singapore's public libraries", *Journal of Documentation* 66, no. 4 (2010): 475-490.

Βιβλιογραφία

Albanese, Richard Andrew. "Deserted No More," *Library Journal* 128, no.7 (Apr. 15, 2003): 34-35. Deanna Marcum, "Bright Future for the Academic Library," *Priorities* 13 (winter 2000): 14.

Alger, J. "The value of architecture and design branch libraries: A case study", *Art Documentation: Bulletin of the Art Libraries Society of North America* 29, no. 2 (2010): 48-52.

Association of College Research Libraries, "ACRL guidelines for branch libraries in colleges and universities", *College & Research Libraries News* 52 (1991): 171-174.

Association of Research Libraries. Systems and Procedures Exchange Center, *Organization Charts*, SPEC Flyer; 129 (Washington, D.C.: Office of Management Studies, Association of Research Libraries, 1986).

Auret, H. E. "The Future of the Library, or the Library of the Future," *Mousaion* 18 (2000): 3-19.

Baglier, T. and T.Caswell, "Destroy your classroom! Re-conceptualizing the instructor/student model in academic libraries", *Journal of Library Administration* 56, no. 1 (2016): 17-26.

Barclay, D. A. "Creating an academic library for the twenty-first century", *New Directions for Higher Education* 139 (2007): 103-115.

Bennis, Warren. "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century," *Training* 27 (May, 1990): 46.

Bjorn-Andersen, Niels, Ken Eason and Daniel Robey. *Managing computer impact: an international study of management and organizations* (Norwood: Intellect Ltd, 1986), 248.

Bottorff T., R. Glaser, A. Todd and B. Alderman, "Branching out: Communication and collaboration among librarians at multi-campus institutions", *Journal of Library Administration* 48, no 3-4, (2008): 329-363.

Broadbent, Marianne and Michael Koenig. "The Convergence of Management Attention upon Information: Lessons for Librarianship", *IFLA Journal* 15, no. 3 (1988).

Bruno J. M., "Decentralization in academic libraries", *Library Trends* 19, no. 3 (1971): 311-317.

Burd, B. *Work values of academic librarians: Exploring the relationships between values, job satisfaction, commitment, and intent to leave* (2003). Paper presented at the Association of College and Research Libraries Eleventh National Conference, April 10-13, 2003, Charlotte, North Carolina. Retrieved May 10, 2004, from <https://bit.ly/3kkzzZh>.

Burke, S. K. and J. Shorten, "Name authority work today: A comparison of types of academic libraries", *Library Resources & Technical Services* 54, no. 1 (2010): 4-20.

Burton, Paul F. "Information technology and organisational structure", *Aslib Proceedings* 40, no. 3 (1988): 57-68.

Bryne E. D., "Enhancing client-centered services: A branch architecture library model". In P. A. Kusnerz (ed.), *The architecture library of the future:*

Complexity and contradiction (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1989), 113–119.

Carlson, Scott. "The Deserted Library," *Chronicle of Higher Education* 48 (Nov. 16, 2001): A35–38, <http://chronicle.com/> (πρόσβαση 14/02/2023).

Child, John. "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology* 6, no. 1 (1972): 2.

Choy, F. C. and S. N. Goh. "A framework for planning academic library spaces", *Library Management* 37, no 1/2 (2016): 13–28.

Cotta-Schonberg, Michael Von. "Automation and Academic Library Structure", *Libri* 39, no. 1 (1989): 47–63.

Crist, Margo. "Structuring the Academic Library Organization of the Future: Some New Paradigms", *Journal of Library Administration* 20, no. 2, (2008): 47–65.

Crockett, C. "Reconfiguring the branch library for a more virtual future", *Library Administration and Management* 14, no. 4 (2000): 191–196

Daniel, Evelyn. "Information resource and organisational structure", *Journal of the American Society for Information Science* 34, (1983): 222–228.

Delaney, G. and J. Bates, "Envisioning the academic library: A reflection on roles, relevancy and relationships", *New Review of Academic Librarianship* 21, no. 1 (2015): 30–51.

DeLong, Kathleen, Julie Garrison and Marianne Ryan. "Changing Role of Senior Administrators, SPEC Kit 331 (October 2012)," October 31, 2012, 18, <https://bit.ly/3S88Efn> (πρόσβαση 17/02/2023)

Doherty B. and A. Piper, "Creating a new organizational structure for a small academic library: The merging of technical services and access services", *Technical Services Quarterly* 32, no. 2 (2015): 160–172.

Dougherty, Richard M. "Planning for New Library Futures," *Library Journal* 127 (May 15, 2002): 38–41.

Dougherty, Richard M. and Mignon Adams. "Campus Libraries: Time to Market an Undervalued Asset?" *Library Issues* 22, no.2 (Nov. 2001)

Drucker, Peter. "The coming of the new organization", *Harvard Business Review* (Jan. Febr. 1988), pp. 45–53.

Edwards, C. "Change and uncertainty in academic libraries", *Ariadne*, 11, no. 2 (1997), <https://bit.ly/3m4NXoY> (πρόσβαση 24/02/2023).

Fisher, William. "The Electronic Resources Librarian Position: A Public Services Phenomenon?" *Library Collections, Acquisitions, & Technical Services* 27, no.1 (spring 2003): 3–17.

Frade, P. A. and A. Washburn, "The University library: The Center of a University Education?" *Portal: Libraries and the Academy* 6, no. 3 (2006): 327–346.

Francis, Arthur. *New technology at work* (Oxford: Oxford University Press, 1986), 216.

Gwyer, R. "Identifying and exploring future trends impacting on academic libraries: A mixed methodology using journal content analysis, focus groups, and trend reports", *New Review of Academic Librarianship*, 21, no 3 (2015): 269–285.

Hamilton, C. "Fusion building: New trend with some old roots: Any building that serves multiple constituencies requires well-done, integrated planning", *Planning for Higher Education* 37, no. 2 (2009): 44-52.

Hauser, M. "Organizational culture and innovativeness of firms—An integrative view", *International Journal of Technology Management* 16, no. 1 (1998): 239-255.

Heller, Frank. *Decision-Making and Leadership*. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1992.

Higa, Mori Lou, Brian Bunnnett, Bill Maina, Jeff Perkins, Theron Ramos, Laurie Thompson, and Richard Wayne. "Redesigning a Library's Organizational Structure 1", *College & Research Libraries* 66, no 1 (2005): 41-58.

Hillman, C., K. Blackburn, K. Shamp and C. Nunez, "User-focused, user-led: Space assessment to transform a small academic library", *Evidence Based Library & Information Practice* 12, no. 4 (2017): 41-61

Hisle, W. Lee. "Top Issues Facing Academic Libraries," *College & Research Libraries News* 63, no. 10 (Nov. 2002): 714-15, 730.

Hult, G. T. M., D. J. Ketchen and E. L. Nichols, "An examination of cultural competitiveness and order fulfillment cycle time with supply chains", *Academy of Management Journal* 45, no. 3 (2002): 557-586.

Hunt, C. J. "Automation and Library staff structure" *Outlook on Res. Libr.* 8 (1986): 3- 4.

Ingalls, D. "Virtual tours, videos, and zombies: The changing face of academic library orientation", *Canadian Journal of Information & Library Sciences* 39, no. 1 (2015): 79-90

Jaguszewski Janice M. and Karen Williams. "New Roles for New Times: Transforming Liaison Roles in Research Libraries" (Association of Research Libraries, August 2013), <https://bit.ly/3YErxsT> (πρόσβαση 17/02/2023)

Jamieson, P. "Positioning the university library in the new learning environment", *Planning for Higher Education* 34, no. 1 (2005): 5-11.

Jamieson, P. "The serious matter of informal learning: From the development of learning spaces to a broader understanding of the entire campus as a learning space", *Planning for Higher Education* 37, no. 2 (2009): 19.

Joanne R. Euster and others, "Reorganizing for a Changing Information World," *Library Administration & Management* 11, no.2 (spring 1997): 107.

Michelle L. Kaarst-Brown, Scott Nicholson, Gisela M. von Dran, and Jeffrey M. Stanton, "Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource", *Library Trends* 53, no. 1 (2004): 33-53.

Kanter, Rosabeth Moss. *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster, 1983.

Keen, P. G. W. "Information systems and organisational change", *Communications of the ACM* 24, no.1 (1981): 24-33.

Khoo, M. J., L. Rozaklis, C. Hall and D. Kusunoki, "A really nice spot": Evaluating place, space, and technology in academic libraries", *College & Research Libraries* 77 no. 1 (2016): 51-70.

Kotter, John P. *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Pr., 1996).

Kotter, John P. *Leading Change*, ό.π., 85-100, 117-130.

Lamolnara, Guy and Ralf Grünke. "Reference Service in a Digital Age: Library Institute Focuses on Electronic Tools," *LC Information Bulletin* (Aug. 1998). <https://bit.ly/3YY45Xn> (πρόσβαση 13/02/2023).

Lathrop, J. P. *Restructuring Health Care*. San Francisco CA: Jossey-Bass, 1993.

Lee, H. *Departmental Libraries: Guidelines & Requirements* (2003), <https://bit.ly/3EaVf0s> (πρόσβαση 17/02/2023).

Lee, Susan. "Organizational Change in the Harvard College Library: A Continued Struggle for Redefinition and Renewal", *Journal of Academic Librarianship* 19, no. 4 (Sep 1993): 225–30.

Lowell, Geraid R. *Reorganization Plan: Yale University Library. Technical Services* (1988), 32

Lynch Beverly P. and Kimberly Robles Smith. "The Changing Nature of Work in Academic Libraries," *College & Research Libraries* 62, no.5 (Sept. 2001): 407–20.

Marcum, Deanna. "Bright Future for the Academic Library," *Priorities* 13 (winter 2000): 3–15.

Moon, Brenda E. «Reorganisation of libraries: the United Kingdom experience», Paper presented at the IFLA conference (1987): 1-14.

Moran, Barbara B. "Restructuring the University Library: A North American Perspective," *Journal of Documentation* 57, no. 1 (2001): 105.

Muir, Scott P. and Adriene Lim. *Library Systems Office Organization*, SPEC Kit 271 (Washington, D.C.: Association of Research Libraries, Office of Leadership and Management Services, 2002), 13.

Mwaniki, P. W. "Envisioning the future role of librarians: Skills, services and information resources", *Library Management* 39, no. 1 (2018): 2–11.

Nelson, Sandra Ellen Altman and Diane Mayo. *Managing for Results: Effective Resource Allocation for Public Libraries* (Chicago: ALA, 2000), 88–89.

Peper, Michael. "A Comprehensive Survey of Research Library Organizational Structure", *Library Leadership & Management* 36, no. 1 (2022): 1-2.

Pfeffer, Jeffrey. *Power in Organizations* (Marshfield, MA: Pitman, 1981), 3.

Pinfield, S., Cox, A., & Rutter, S. (2017). Mapping the future of academic libraries: A report for SCONUL. Retrieved from London: <https://bit.ly/3It1M9l> (πρόσβαση 16/02/2023).

Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (NY: Free Press, 1985).

Radom, Rachel, Melanie Feltner-Reichert and Kynita Stringer-Stanback. "Organization of Scholarly Communication Services, SPEC Kit 332 (November 2012)," December 7, 2012, 11, <https://bit.ly/3Kn6KWm> (πρόσβαση 17/02/2023).

Reich, B. H. and I. Benbasat, "Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives", *MIS Quarterly* 24, no. 1 (2000): 81–113.

Sanner, Lars-Erik B. "Reorganisation of libraries: The Scandinavian scene", Paper presented at the IFLA conference 1987 (1987): 1-12.

Schein, E. H. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: CA: Jossey-Bass, 1985.

Schonfeld, Roger C. "Organizing the Work of the Research Library," Ithaka S+R, August 18, 2016, 6. <https://bit.ly/3Kiw0gz> (πρόσβαση 17/02/2023).

Shkolnik L., "The continuing debate over academic branch libraries", *College & Research Libraries News* 52, no. 4, (1991): 343-351.

Shaughnessy, Thomas W. "Lessons from Restructuring the Library," *Journal of Academic Librarianship* 22, no.4 (July 1996): 251-56.

Shohama, Snunith and Liat Klain-Gabbay. "The academic library Structure, space, physical and virtual use", *The Journal of Academic Librarianship* 45 (2019): 1.

Shoham S., "A cost-preference study of the decentralization of academic library services", *Library Research* 4, no. 2, (1982): 175-194.

Storck, J. and P. A. Hill, "Knowledge diffusion through "strategic communities", *Sloan Management Review* 41, no. 2 (2000): 63-74.

Swan, P. G. "Academic departmental library collections as curriculum trend indicators". *Collection Building* 21, no. 4 (2002): 161.

Thomas, Wm. Joseph. "The Structure of Scholarly Communications Within Academic Libraries," *Serials Review* 39, no. 3 (September 1, 2013): 168.

Thompson, James. "The argument against subject specialisation; or, Even a good idea can fail", *Artis Newsletter* 22 (1975): 3-6.

Thompson L., "The historical background of departmental and collegiate libraries", *The Library Quarterly* 12, no. 1 (1942): 49-74.

Tucker, J., "Management issues for off-campus library delivery services, particularly in a multicampus environment". In C. J. Jacob (ed.), *The Seventh Off Campus Library Services Conference Proceedings* (Mt. Pleasant: Central Michigan University, 1995), 363-373

Tunley, Malcolm. *Library Structures and Staffing Systems* (London, Library Association, 1979).

Ullah, A. "Examining collaboration among central library and seminar libraries of leading universities in Pakistan", *Library Review* 64, no 4/5 (2015): 321-334.

Watson, L. E. S. "Space in the academic library of the 21st century: Trends and ideas", *BiD* 38 (2017): 94-99.

Williams, Karen. "A Framework for Articulating New Library Roles", *Research Library Issues: A Bimonthly Report from ARL, CNI, and SPARC* 265 (August 2009): 3-8.

Wilson, Louis Round and Maurice F. Tauber. *The University Library; Its Organization, Administration and Functions*, The University of Chicago Studies in Library Science (Chicago: University of Chicago Press, 1945), 114.

Winterman, B. and J. B. Hill, "Continued viability: A review of the life sciences library at Indiana University in a time of institutional change and

proposed branch library downsizing”, *Science & Technology Libraries* 29, no. 3 (2010): 200–215.

Yebowaah, F. A. and F. D. D. Plockey. “Awareness and use of electronic resources in university libraries: A case study of University for Development Studies Library”, *Library Philosophy & Practice*, (2017): 1–32.