

T.Q.C. Καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας ως μοχλού ανάπτυξης των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

**Του Δ. Α. Γεωργίου
Αναπληρωτή Καθηγητή του Δ.Π.Θ.**

Λέγεται ότι η μεταβιομηχανική εποχή παραχωρεί τη θέση της στην εποχή της πληροφορίας. Η παγκόσμια οικονομία έχει προσανατολισθεί και στηρίζεται ήδη στη διαχείριση και εκμετάλλευση ενός όγκου πληροφορίας που το μέγεθός του δεν είναι πλέον δυνατό να εκτιμηθεί. Οι προοπτικές ανάπτυξης στηρίζονται αποκλειστικά στη διαχείριση της πληροφορίας. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον ο ρόλος των πανεπιστημίων, που παράγουν και διαχέουν την επιστημονική πληροφορία, γίνεται σημαντικότερος. Οι ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες καλούνται να διαδραματίσουν ένα εξαιρετικής σημασίας ρόλο στο νέο οικονομικοκοινωνικό γίγνεσθαι. Το ρόλο αυτό επεσήμανε η ευρωπαϊκή επιτροπή και μέσω της XIII διεύθυνσης εξασφάλισε τις διαδικασίες για τον εκσυγχρονισμό των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, σε δεύτερη δε φάση, τη διασύνδεση σε ένα ενιαίο ευρωπαϊκό δίκτυο οργάνωσης και παροχής πληροφοριών και εκπαίδευσης.

Οι Βιβλιοθήκες των πανεπιστημίων καλούνται να αντιληφθούν τη σημασία που θα διαδραματίσουν και να επιδοθούν σε μία άνευ προηγουμένου προσπάθεια για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κοινωνίας που στρέφει τα βλέμματά της σε αυτές. Οι βιβλιοθηκάριοι και οι βιβλιοθηκονόμοι καλούνται να πρωτοστατήσουν στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού της βιβλιοθήκης, και να την οργανώσουν εφ' ενός μεν στηριζόμενοι στην εμπειρία τους αφ' ετέρου δε εκμεταλλευόμενοι την νέα τεχνολογία. Το εγχείρημα αυτό θα επιτύχει όταν υπάρξει το ισχυρό ενδιαφέρον, η αγάπη και η φλόγα για το έργο του εκσυγχρονισμού της βιβλιοθήκης και της συνεχούς βελτίωσής της. Είναι συνεπώς απαραίτητο να καλλιεργηθεί η αντίληψη της ολικής ποιότητας.

Η λέξη "ποιότητα" έχει αποδοθεί με πολλές και διαφορετικές έννοιες, και ποτέ δεν υπήρξε συμφωνία για το τι ακριβώς σημαίνει ποιότητα. Κατά μία ευρέως αποδεκτή έννοια, ποιότητα είναι οτιδήποτε μπορεί να βελτιωθεί. Όροι όπως : Ποιοτικός έλεγχος (quality control - QC), Στατιστικός Ποιοτικός Έλεγχος (Statistical Quality Control - SQC), κύκλοι ποιοτικού ελέγχου (QC circles) και Ολική Ποιότητα (Total Quality - TQ) αποτέλεσαν τον πυρήνα πάνω στον οποίο αναπτύχθηκε η οικονομία κυρίως στις χώρες του δυτικού κόσμου καθώς χρησιμοποιήθηκαν στο management των επιχειρήσεων. Στις χώρες της ανατολής το management αναπτύχθηκε στηριζόμενο αποκλειστικά στη συνεχή βελτίωση, μια έννοια προωθημένη, που περιέχει όλη τις ιδέες του TQC και ότι προηγήθηκε αυτού στη δύση. Για να αντιληφθούμε καλύτερα τη διαφορά μεταξύ δυτικής και ανατολικής σκέψης, αρκεί να σημειώσουμε ότι με τον όρο βελτίωση (improvement) οι δυτικοί αντιλαμβανόμαστε την βελτίωση στον εξοπλισμό ή στο παραγόμενο προϊόν, ενώ οι ιάπωνες με τη λέξη KAIZEN αντιλαμβάνονται τη γενετική ιδιότητα της βελτίωσης σε κάθε ενός τη συμπεριφορά, είτε πρόκειται για άνθρωπο, κοινωνική ομάδα, ή και αντικείμενο. Η καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στη διάδοση και ενστερνισμό ορισμένων βασικών αξιών. Οι αξίες αυτές είναι :

1. Η Συνεχής Βελτίωση
2. Το Ομαδικό πνεύμα
3. Το Όραμα
4. Η Συμμετοχή και Δέσμευση στα πλαίσια της ομάδας

Η Συνεχής Βελτίωση

Στη δεκαετία του 50, ο Masaaki Imai, συγγραφέας του βιβλίου KAIZEN the key to Japan's Competitive Success, εργαζόταν στο Κέντρο Ιαπωνικής Παραγωγικότητας στη Washington D.C. Η δουλειά του ήταν να συνοδεύει Ιάπωνες επιχειρηματίες που επισκέπτονταν Αμερικανικές Επιχειρήσεις για να μελετήσουν το "μυστικό της Αμερικανικής βιομηχανικής παραγωγικότητας". Σε μία από τις καθιερωμένες επισκέψεις σε βιομηχανία αυτοκινήτων συμμετείχε και ο Toshiro Yamada, ομότιμος καθηγητής του πανεπιστημίου του Kyoto. Στα 1980, τα μέλη εκείνης της ομάδας εόρτασαν με μία συνεστίαση εκείνη την επίσκεψη. Ο Yamada, που λίγο καιρό πριν είχε επισκεφθεί ξανά τα ίδια εργοστάσια στο River Rouge, του Dearborn στο Michigan, τους είπε ότι τα εργοστάσια ήταν ακριβώς τα ίδια όπως πριν 25 χρόνια. Μίλησε ακόμη για μια πρόσφατη επίσκεψή του σε εργοστάσια κατασκευής πλακιδίων στην Ευρώπη, όπου τον εντυπωσίασαν οι "αρχαϊκές" εγκαταστάσεις.

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980, οι βασικές διαφορές μεταξύ των δυτικών και των Ιαπώνων, στο θέμα της διαχείρισης των επιχειρήσεων βρίσκονταν στις λέξεις "συντηρητισμός" και "βελτίωση". Οι δυτικοί για πάρα πολλά χρόνια έμειναν προσκολλημένοι στο **παράδειγμα** αρνούμενοι να υιοθετήσουν ακόμη και τις πλέον φθηνές νεωτεριστικές ιδέες, όπως στην περίπτωση της ελβετικής ωρολογοποιίας OMEGA. Εκείνο όμως που δημιούργησε το λεγόμενο Ιαπωνικό Θαύμα, ήταν η εισαγωγή του **KAIZEN** στη διαχείριση των επιχειρήσεων. ΚΑΙ σημαίνει αλλαγή και ZEN είναι το καλό. KAIZEN είναι λοιπόν η αλλαγή προς το καλό, ενώ KAIKU η αλλαγή προς το χειρότερο. Η αλλαγή είναι μαγική λέξη. Περικλείει στην έννοιά της τόση δύναμη, όση δύναμη έχει το νέο μπροστά στο παλιό και δεφθαρμένο, όση δύναμη έχει ελπίδα μπροστά στην απόγνωση ή το λιγότερο μπροστά στην αδιαφορία που θανατώνει την εξέλιξη. Η "αλλαγή" όμως χωρίς των προσδιορισμό της κίνησης προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, μπορεί να είναι απατηλή έννοια και να ξεγελά. Το KAIZEN για την ολική ποιότητα σημαίνει συνεχής - αδιάλειπτη βελτίωση. Το KAIZEN ακούγεται παντού στην Ιαπωνία. Τα ραδιόφωνα, οι εφημερίδες, οι τηλεοράσεις, οι κυβερνητικοί παράγοντες και οι εργάτες που δημιουργούν το Ιαπωνικό Θαύμα μιλούν συνεχώς για το KAIZEN. Αλλά το βασικό είναι ότι το KAIZEN δεν είναι λέξη της μόδας, αλλά νοοτροπία για τους Ιάπωνες. Αντίθετα στη δύση που επίσης επιζητεί μετά μανίας την αλλαγή και προφανώς εκείνη που σημαίνει βελτίωση και πρόοδο, φαίνεται ότι ο συντηρητισμός ή όπως στην Ελλάδα συνήθως λέμε "το βόλεμα" που επικρατεί τελικά.

Τα συστατικά στοιχεία μιας επιχείρησης είναι ο εξοπλισμός, το λογισμικό, και το ανθρώπινο δυναμικό (hardware, software και το hardware). Η συνεχής βελτίωση αφορά και τα τρία. Επιβάλλεται όμως από το ανθρώπινο δυναμικό τόσο στο επίπεδο της διοίκησης όσο και σε εκείνο των εργαζομένων. Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης αποτελεί βίωμα ή τρόπο ζωής σε ατομικό, οικογενειακό, κοινωνικό και εργασιακό επίπεδο. Είναι έμφυτη στα γενετικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου, αλλά παράλληλα καλλιεργείται μέχρι ένα σημείο στον αθλητισμό και λιγότερο στο σχολείο. Η καλλιέργεια της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να είναι αντικείμενο όχι μόνο της εκπαίδευσης, αλλά και της δια βίου εκπαίδευσης. Μέσω της εκπαίδευσης διαχέεται η αντίληψη και γίνεται ανάγκη ατομική και κοινωνική.

Η συνεχής βελτίωση έχει τελολογικό χαρακτήρα αλλά συγχρόνως είναι και αυτοπροσδιοριζόμενη έννοια. Έχει τελολογικό χαρακτήρα γιατί αποβλέπει στην επίτευξη τελικού αποτελέσματος και είναι αυτοπροσδιοριζόμενη έννοια γιατί το τελικό αποτέλεσμα εξελίσσεται με δυναμικό τρόπο και σε συνάρτηση της επιτυγχανόμενης βελτίωσης. Η κοινωνική **ομάδα** που έχει την αντίληψη της συνεχούς βελτίωσης, έχει οραματισμούς. Το **όραμα** προδιαγράφει την πορεία και εξηγεί τον τελολογικό χαρακτήρα της. Η υιοθέτηση των οραμάτων είναι συνεχής. Δημιουργείται έτσι μια χρονική ακολουθία **στόχων** που αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της συνεχούς βελτίωσης.

Τα μέλη της ομάδας **συμμετέχουν και δεσμεύονται** για τη συνεχή βελτίωση. Η αντίληψη της σημασίας της συμμετοχής δεν αποτελεί αυτοσκοπό. Καλλιεργείται όμως έμμεσα με δύο τρόπους. Πρώτα με την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας που είναι κύριο ανθρώπινο χαρακτηριστικό.

Παράλληλα με την αποδοχή από την ομάδα, των νεωτεριστικών ιδεών που συμβάλουν στην συνεχή βελτίωση.

Η συνεχής βελτίωση είναι σταθερή επιδίωξη αλλά δεν έχει κατ' ανάγκη ως επακόλουθο μια σταθερά ανοδική πορεία των δεικτών της επιχείρησης. Σύμφωνα με σειρά μελετών αξιολόγησης προγραμμάτων ολικής ποιότητας, στην Ιαπωνία εφαρμόζεται ένα επαναλαμβανόμενο μοντέλο όπου τεχνικές συνεχούς βελτίωσης (KAIZEN) ακολουθούνται από διαστήματα σταθερότητας. Στη δύση το μοντέλο περιγράφεται με επαναλαμβανόμενες θεαματικές βελτιώσεις που όμως ακολουθούνται από διαστήματα οπισθοδρόμησης λόγω έλλειψης πειθαρχίας. Μετά από μακροχρόνιες παρατηρήσεις διαπιστώνεται ότι τα δύο μοντέλα παρουσιάζουν μεγάλη διαφορά στο τελικό αποτέλεσμα προς όφελος του Ιαπωνικού μοντέλου. Φυσικά παρατηρεί κανείς αβίαστα ότι εδώ δεν έχουμε τίποτε καινούργιο. Ήδη ο Αϊσωπος περιέγραψε τα δύο μοντέλα με το μύθο του λαγού και της χελώνας. Άλλωστε η Ολική Ποιότητα, για την οποία έχει δημιουργηθεί η εντύπωση ότι πρόκειται περί μίας νέας ιδιαίτερα πολύπλοκης επιστήμης, δεν είναι τίποτε περισσότερο από απλές ιδέες που όλοι μας έχουμε ή διαισθανόμαστε. Η αντίληψη της Ολικής Ποιότητας είναι το ζητούμενο. Γιατί από την γνώση μέχρι την εφαρμογή είναι πολύς ο δρόμος. Στο δρόμο αυτό προηγούνται σήμερα οι Ιάπωνες.

Η ομάδα

Οι συμμετέχοντες σε μία ομάδα, συνήθως δεν έχουν σαφή αντίληψη των χαρακτηριστικών ιδιοτήτων της ομάδας τους. Η έννοια της ομάδας είναι πρωταρχική και στηρίζεται στη διαισθητική μας αντίληψη για αυτή. Παρόλα αυτά θα ήταν ίσως χρήσιμο να περιγράψουμε την επιθυμητή εικόνα της ομάδας στελεχών ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης, στην οποία καλλιεργείται η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας.

Μια κοινωνική ομάδα χαρακτηρίζεται από την κοινή αντίληψη των μελών της για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Συνδετικός ιστός της ομάδας είναι η επίτευξη των κοινών στόχων. Τα άτομα που συγκροτούν την ομάδα συνεργάζονται και συνεισφέρουν με όλες τους τις δυνάμεις στην ενιαία αυτή προσπάθεια. Το πνεύμα συνεργασίας, που συχνά αποκαλείται και ομαδικό πνεύμα, είναι η ατομική αντίληψη των μελών της ομάδας για τη σημασία της προσφοράς του ατόμου στο σύνολο. Στο γνωστό αγώνισμα της διελευστίνδας είναι ιδιαίτερα πρόδηλη η σημασία της υπέρτατης ατομικής προσφοράς για να υπερिχύσει η ομάδα επί της αντιπάλου. Οι αγωνιζόμενοι σε αυτό το αγώνισμα ποτέ δεν επιρρίπτουν ευθύνες στα λοιπά μέλη της ομάδας. Όταν η ομάδα ηττάται θεωρούν εαυτούς υπαιτίους. Σε άλλα αθλητικά ομαδικά αγωνίσματα, παρατηρεί κανείς την αντίληψη αυτή να χαλαρώνει. Πολύ χαλαρότερο απαντάται το πνεύμα συνεργασίας στους χώρους εργασίας και σχεδόν ανύπαρκτο είναι σε εκείνους του δημόσιου τομέα.

Στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες περισσότερο ή λιγότερο το πνεύμα συνεργασίας είναι δυνατό να αναπτυχθεί. Σύμφωνα με τα παραπάνω, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη των κοινών στόχων των στελεχών της βιβλιοθήκης. Σημαντικό επίσης είναι να οριστούν οι αντίπαλοι σε αυτή την προσπάθεια. Και για μεν τους στόχους θα αναφερθούμε εκτενέστερα παρακάτω αλλά ως αντιπάλους, θα μπορούσαμε να δεχτούμε το χρόνο, όταν σημειώνεται υστέρηση στην ανάπτυξη της βιβλιοθήκης ως προς το χρονοδιάγραμμά της. Αντίπαλος επίσης μπορεί να θεωρηθεί η οργανωμένη βιβλιοθήκη ενός άλλου πανεπιστημίου. Σήμερα μάλιστα, όπου η εικόνα οργάνωσης της βιβλιοθήκης είναι προσπελάσιμη μέσω δικτύων και οι χρήστες επισκέπτονται χωρίς κόπο τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες στον κυβερνοχώρο, ο ανταγωνισμός των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών φαίνεται να αναπτύσσεται.

Η κατανόηση της αναγκαιότητας ύπαρξης στόχων και η υιοθέτηση κατάλληλων κατά περίπτωση μεθόδων για την δημιουργία του ομαδικού πνεύματος στη βιβλιοθήκη, είναι το πρώτο στάδιο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των διοικήσεων. Η διαδικασίες που ακολουθούν οι διοικήσεις των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών ώστε να διαχυθεί το ομαδικό πνεύμα στα στελέχη τους

διαφέρουν. Ανάλογα με τις τοπογραφικές ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες του στελεχιακού δυναμικού, οι υπεύθυνοι της βιβλιοθήκης οργανώνουν, μεθοδεύουν και υλοποιούν βραχυπρόθεσμα προγράμματα για τη δημιουργία της ομαδικής συνείδησης.

Το Όραμα

Ο επισκέπτης της Ακρόπολης των Αθηνών, νοιώθει δέος καθώς σκέφτεται το τεράστιο έργο που δημιούργησε μια μικρή ομάδα ανθρώπων με ελάχιστα τεχνικά μέσα, αν συγκρίνουμε με τα σημερινά μεγέθη των αναπτυσσόμενων κρατών. Γιατί όμως εκείνοι οι κάτοικοι της Αθήνας δημιούργησαν, αλλά και διατήρησαν το μοναδικό πολιτισμό που αποτελεί το πρότυπο του πανανθρώπινου σύγχρονου πολιτισμού;

Στο υπόβαθρο της ανάπτυξης του Αθηναϊκού πολιτισμού βρίσκεται το πολίτευμα της Αθήνας. Η δημοκρατία έδωσε στους Αθηναίους το μοναδικό την εποχή εκείνη προνόμιο της ελεύθερης σκέψης και τη διάθεση της δέσμευσης και της προσφοράς προς μία κοινωνική ομάδα που σέβεται τους πολίτες της. Η γνώμη των Αθηναίων ήταν σεβαστή και ακουγόταν. Σε πολλές περιπτώσεις ιδέες των πολιτών χάραζαν την πορεία του κράτους. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι πολίτες αυτοβούλως δεσμεύονταν για τη συνεχή βελτίωση. Με συμμετοχικές διαδικασίες που εξασφαλίζει το δημοκρατικό πολίτευμα, ο Αθηναϊκός λαός κινήθηκε προς ένα και μοναδικό όραμα. Να αποτελέσει η Αθήνα την πρώτη δύναμη όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά σε ολόκληρο στον κόσμο. Ταξιδεύοντας με τα πλοία τους, γνώριζαν τα μεγάλα έργα που άλλες ελληνικές πολιτείες ή και άλλοι λαοί είχαν δημιουργήσει. Το όραμα της Αθήνας επέβαλε ακόμα μεγαλύτερα έργα.

Το όραμα είναι μία από τις λέξεις-κλειδιά στην καλλιέργεια της ολικής ποιότητας. Η ομάδα που δεν έχει όραμα, στερείται στόχων και παραπαίει σε μια ατέρμονα προσπάθεια χωρίς αποτέλεσμα. Αλλά, όπως φαίνεται και στην περίπτωση του χρυσού αιώνα της Αθήνας, το όραμα της ομάδος συλλαμβάνεται από τα μέλη της και σε καμιά περίπτωση δεν επιβάλλεται από τη διοίκηση. Έργο της διοίκησης είναι να βοηθήσει με κάθε τρόπο την ομάδα να συλλάβει το όραμα και να συντηρήσει το ενδιαφέρον για το όραμα αυτό. Και στην περίπτωση της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης, η επιλογή του οράματος δεν είναι μονοσήμαντη. Αν υποθέσουμε ότι το όραμα που επιλέγεται είναι η δημιουργία μιας μονάδας διαχείρισης πληροφορίας, που είναι άριστα οργανωμένη και η ταχύτητα προσπέλασης σε κάθε είδους παρεχόμενη πληροφορία τείνει να εκμηδενιστεί, θα ήταν λάθος να εκφραστεί αυτό το όραμα ως στόχος. Θα ήταν δηλαδή λάθος αν οριζόταν από τη διοίκηση ότι το ζητούμενο από τα στελέχη της βιβλιοθήκης είναι η τελική δημιουργία μιας μονάδας διαχείρισης πληροφορίας με τα χαρακτηριστικά που περιγράφηκαν. Η προτεινόμενη διαδικασία προβάλλει εμμέσως πλην σαφώς σειρά από σχετικά παραδείγματα - όχι κατ' ανάγκη βιβλιοθηκών - που πληρούν μέρος των ζητουμένων χαρακτηριστικών. Στη συνέχεια επιδιώκεται η πρόταση από την πλευρά των στελεχών του οράματος στην πλήρη του μορφή. Έτσι το όραμα που συνελήφθη από τα ίδια τα στελέχη γίνεται προσωπική τους υπόθεση και τους απασχολεί συνεχώς. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη φάση υλοποίησης του οράματος δεν εκλαμβάνονται ως προβλήματα της διοίκησης, αλλά ως προσωπικά προβλήματα των στελεχών που εμποδίζουν την πορεία προς την υλοποίηση του οράματός τους.

Σε μια τέτοια διαδικασία, ο ρόλος της διοίκησης είναι ρόλος συντονιστή και όχι ρόλος καθοδηγητή. Η διοίκηση που λειτουργεί με τέτοιο τρόπο επιτυγχάνει πολλαπλάσια αποτελέσματα από εκείνη τη διοίκηση που επιβάλλει με βίαιο τρόπο την άποψή της. Ο λόγος είναι απλός. Η διοίκηση - συντονιστής έχει συνεργάτες δημιουργικούς ανθρώπους που χρησιμοποιούν τη φαντασία και την εμπειρία τους για να δημιουργήσουν το δικό τους έργο. Η διοίκηση - καθοδηγητής στερεί από τους συνεργάτες της την ευχαρίστηση να δημιουργήσουν τη δική τους βιβλιοθήκη που θα είναι η καλύτερη από όλες.

Συμμετοχή και Δέσμευση

Ένας άνδρας και μια γυναίκα αποφασίζουν να ζήσουν μαζί. Τι σημαίνει αυτό; Σημαίνει συμμετοχή και δέσμευση. Ένας νέος αθλητής εντάσσεται σε μία αθλητική ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι θέλει να συμμετέχει στην κοινή προσπάθεια και αναλαμβάνει δέσμευση για αυτό. Ένας βιβλιοθηκονόμος ζητά να συνεργαστεί με μια βιβλιοθήκη. Με τον τρόπο αυτό δηλώνει την πρόθεσή του να συμμετάσχει στην κοινή προσπάθεια και την πρόθεσή του να δεσμευτεί για αυτό. Συνήθως, η διαφορά στις έννοιες "ατομική προσπάθεια" και "συλλογική προσπάθεια" θεωρείται αυτονόητη. Στην πράξη όμως δεν φαίνεται να είναι έτσι. Όταν σε μία επιχείρηση ή μία ποδοσφαιρική ομάδα την συλλογική προσπάθεια αντικαθιστά η ατομική, οι οντότητες αυτές παύουν να υπάρχουν διότι ακριβώς στηρίζονται στη συλλογική προσπάθεια.

Η Συμμετοχή είναι διάθεση που στη συνέχεια πραγματοποιείται. Είναι προφανές ότι η συμμετοχή δεν επιβάλλεται. Από την άλλη πλευρά, είναι σαφές ότι η δέσμευση δεν εκμαιεύεται. Πρόκειται για μια απόλυτα ελεύθερη έκφραση προσφοράς που χαρακτηρίζεται από ανιδιοτέλεια. Στην δέσμευση φθάνουν οι άνθρωποι μόνον όταν εμπιστευθούν απόλυτα την οντότητα με την οποία δεσμεύονται.

Η συμμετοχή και η δέσμευση, που τόσο απαραίτητες είναι για την καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας, είναι και ιδιαίτερα εύθραυστες. Η διάθεση των μελών της ομάδας να δεσμευτούν και να συμμετάσχουν στην κοινή προσπάθεια, εύκολα μπορεί να ανασταλεί. Θα λέγαμε μάλιστα ότι χαρακτηρίζεται από μία ασταθή ισορροπία ιδιαίτερα ευαίσθητη σε εξωτερικές διαταράξεις. Η οικειοθελής απομάκρυνση ενός μέλους της ομάδας, μπορεί να αποτελέσει την αρχή μιας αλυσωτής αντίδρασης, με καταστροφικές συνέπειες για τη λειτουργία της ομάδας. Προκειμένου να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας, εφαρμόζονται διάφορες διαδικασίες. Για παράδειγμα, σε μεγάλα εργοστάσια όπου καλλιεργείται η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας, εφαρμόζονται προγράμματα ασφάλειας των εργαζομένων. Στόχος είναι να μη ανοίξει ούτε μια μύτη, να μη υπάρξει ούτε μια αμυχή. Ο περιορισμός των εργατικών ατυχημάτων διαφημίζεται δεόντως και ο επισκέπτης παρατηρεί μεγάλες πινακίδες όπου όλοι οι εργαζόμενοι διαβάζουν πόσες συνεχείς ημέρες παρήλθαν χωρίς ατύχημα στο εργοστάσιο. Όταν συμβεί ατύχημα, τονίζεται η σημασία του και αναλύονται οι ευθύνες της εταιρείας που φροντίζει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις συνέπειες του ατυχήματος. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία αποκτά την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων και το κυριότερο, διατηρεί την εμπιστοσύνη αυτή.

Η συμμετοχή και η δέσμευση, είναι απαραίτητες για την επιτυχία των στόχων της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στον προσδιορισμό των στόχων ή συλλαμβάνουν και υποδεικνύουν τέτοιους. Στη συνέχεια, αντιλαμβανόμενοι ότι η πραγματοποίηση των στόχων είναι δική τους υπόθεση, ενεργούν προς στην κατεύθυνση αυτή.

Το Παράδειγμα ως Αναστολέας

Το παράδειγμα είναι ακρογωνιαίος λίθος του συντηρητισμού. Με αυτή την έννοια, είναι δυνατό να θεωρηθεί ως ανασταλτικός παράγοντας στις προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Στις αρχές της δεκαετίας του 60, τρεις επιστήμονες που εργάζονταν στα εργαστήρια της ελβετικής OMEGA, παρουσίασαν στη διεύθυνση της εταιρείας τα σχέδια για ένα ρολόι χωρίς γρανάζια. Είχαν χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό ηλεκτρονικών διατάξεων και υγρών κρυστάλλων. Δυστυχώς για την OMEGA, οι διοικούντες ήταν προσκολλημένοι στο παράδειγμα των παραδοσιακών ρολογιών χάρις στα οποία είχε γίνει γνωστή η χώρα τους. Έφτασαν δε στο σημείο να μη φροντίσουν για την κατοχύρωση της μελέτης, που είχε εκπονηθεί με δαπάνες της εταιρείας τους. Οι τρεις επιστήμονες, καθώς δεν υπήρχε δέσμευση, παρουσίασαν τη δουλειά τους σε ένα συνέδριο ωρολογιοποιίας και η ευρεσιτεχνία τους αγοράστηκε από την Ιαπωνική TIMEX. Τη συνέχεια τη γνωρίζουμε.

Ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι κατασκευασμένος έτσι ώστε να λειτουργεί με βάση το παράδειγμα. Η πρότερη γνώση, η εμπειρία και τα πρότυπα, στηρίζονται στο παρελθόν και στις γνώσεις που προέρχονται από εκεί. Τα νευρωνικά δίκτυα του εγκεφάλου επεξεργάζονται πληροφορίες που προέρχονται από τον παρελθόντα χρόνο για να καταλήξουν στη λύση των προβλημάτων του ενεστώτα ή του μέλλοντα χρόνου. Αυτός ο τρόπος λειτουργίας ενώ αποδεικνύεται τόσο σημαντικός για την επιβίωση του ανθρώπου, γίνεται συγχρόνως εμπόδιο στην εξέλιξη νέων ιδεών. Οι νεωτεριστικές ιδέες ή η αποδοχή τους, δεν στηρίζονται απόλυτα στην προηγούμενη γνώση και εμπειρία. Η καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας με τη Συνεχή Βελτίωση ενθαρρύνει τα μέλη των ομάδων στην αποδοχή ή την ανάπτυξη νέων ιδεών.

Η Περίπτωση της Ακαδημαϊκής Βιβλιοθήκης

Το συνολικό μοντέλο μιας επιχείρησης είναι πολυσύνθετο μιας και αποτελείται από πολλά επί μέρους μικρότερα μοντέλα. Η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας στο συνολικό μοντέλο είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Αν όμως τέτοιες μέθοδοι εφαρμοστούν στα επιμέρους μικρότερα μοντέλα τότε θα είναι εφικτή η συνολική αναδιάρθρωση της λειτουργίας της εταιρείας στο μοντέλο της Ολικής Ποιότητας. Με ανάλογο τρόπο η Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη οργανώνεται σε επιμέρους υποσυστήματα με σαφώς καθορισμένο αντικείμενο, όπως τμήμα προσκτήσεων, τμήμα διαδανεισμού κ.λ.π. Τόσο στα τμήματα μεμονωμένα, όσο και στο επίπεδο των συνεργαζομένων τμημάτων και υποδιευθύνσεών της, η βιβλιοθήκη εφαρμόζει τις μεθόδους της ολικής ποιότητας. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία της νέας βιβλιοθήκης των ελληνικών πανεπιστημίων, είναι η ύπαρξη οργανισμών λειτουργίας, όπου τα στελέχη θα έχουν σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα. Η εικόνα του παρελθόντος όπου όλοι είχαν όλα τα καθήκοντα αλλά καμία αρμοδιότητα, δεν είναι εκείνη πάνω στην οποία θα καλλιεργηθεί η ολική ποιότητα και η συνεχής βελτίωση.

Η συνεχής βελτίωση στις βιβλιοθήκες των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων αφορά στην ανάπτυξη που βασίζεται στην τεχνολογία, στην αύξηση της ταχύτητας εξυπηρέτησης των χρηστών, στην αύξηση του αριθμού των χρηστών, στην σύνδεσή της με τους εκδότες, στη διασύνδεσή τους ώστε να αποτελέσουν ένα ενιαίο σύνολο και σε σειρά άλλων παρεμφερών στόχων. Για την επίτευξή τους απαιτείται σύγχρονο hardware και software. Ο κυριότερος όμως παράγοντας επιτυχίας στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της βιβλιοθήκης.

Τα στελέχη των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών επιτελούν κατεξοχήν πνευματική εργασία και αυτό σημαίνει ότι η απασχόλησή τους είναι ιδιαίτερα δημιουργική. Στην πράξη όμως αυτή η δημιουργικότητα στραγγαλίστηκε κατά το παρελθόν μέσα στη γραφειοκρατική αντίληψη του δημόσιου τομέα. Οι φιλότιμες προσπάθειες που κατέβαλαν πολλοί από τους εργαζόμενους στις βιβλιοθήκες των πανεπιστημίων, ώστε να εκσυγχρονίσουν τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης, όχι μόνο δεν υποστηρίχθηκαν, αλλά σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίστηκαν αρνητικά. Και όταν ακόμα χάρη στις άοκνες προσπάθειες των βιβλιοθηκονόμων σημειώθηκαν σημαντικές επιτυχίες, αυτές αντιμετωπίστηκαν μάλλον με αδιαφορία. Μέσα σε αυτό το σκηνικό, ήταν περισσότερο από φυσικό η δημιουργικότητα να παραχωρήσει τη θέση της στην αδιαφορία. Νομίζω ότι η λέξη εκφράζει ακριβώς την κατάσταση στις περισσότερες από τις βιβλιοθήκες των ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας.

Η καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες θα εφαρμοστεί σήμερα με τη βοήθεια του στελεχειακού τους δυναμικού. Ένα κουρασμένο και απογοητευμένο από την πραγματικότητα στελεχειακό δυναμικό, θα κληθεί να προβάλει ένα κοινό όραμα που στηρίζεται στη νέα μορφή της τεχνολογικά ισχυρής βιβλιοθήκης, με τις σύγχρονες υπηρεσίες και τις αναβαθμισμένες λειτουργίες που απαιτούν εξειδικευμένη κατάρτιση. Οι πρώτες ενέργειες που απαιτούνται είναι καθοριστικές για την επιτυχία της προσπάθειας. Δεν υπάρχουν γενικές συνταγές τις οποίες θα μπορούσε κανείς να προβάλει. Ανάλογα με τις ιδιομορφίες της

οργανωτικής μορφής της βιβλιοθήκης , αλλά κυρίως ανάλογα με τις ιδιομορφίες του προσωπικού, η διοίκησή της θα πρέπει να οργανώσει το πρόγραμμα για την καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας. Σε γενικές γραμμές, θα κινηθεί στο πλαίσιο της δημιουργίας συνείδησης ομάδας, στην πρόταση και υιοθέτηση από τα στελέχη της βιβλιοθήκης του οράματος, τον προσδιορισμό των στόχων, την δέσμευση και τη συμμετοχή των στελεχών για την επίτευξη των στόχων.

Στο χώρο των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών όπου δεν καλλιεργείται η φιλοσοφία της ολικής ποιότητας, η πλειοψηφία των στελεχών συμμετέχει χαλαρά και διεκπεραιώνει αργά το έργο που τους ανατίθεται. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα στελέχη δεν έχουν πλήρη εικόνα του έργου που η βιβλιοθήκη καλείται να προσφέρει. Η περιορισμένη αντίληψη για το συνολικό έργο της βιβλιοθήκης εμποδίζει την ανάπτυξη αισθήματος συμμετοχής. Τα στελέχη νοιώθουν ότι είναι τοποθετημένα στο περιθώριο και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για την επιτυχία αγνώστων στόχων που δεν γνωρίζουν στην πραγματικότητα. Έτσι δημιουργείται ένα κλίμα καχυποψίας που φυσικά δεν συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Η εικόνα που προβάλλεται μέσα από την καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας, είναι η συμμετοχική λειτουργία της βιβλιοθήκης, όπου τα στελέχη κάθε τμήματος συγκεντρώνονται κάθε πρωί και οργανώνουν τις εργασίες της ημέρας αφού πρώτα ενημερωθούν για την πορεία δουλειάς των λοιπών τμημάτων, τις στατιστικές της προηγούμενης μέρας και τις απόψεις των χρηστών που αφορούν το τμήμα τους ή τα άλλα τμήματα. Η προετοιμασία των συναντήσεων αυτών είναι έργο των προϊστάμενων τμημάτων που με τη σειρά τους συμμετέχουν σε άλλες συναντήσεις της διοικητικής ιεραρχίας. Μέσα από τις σύντομες αυτές συναντήσεις θα πρέπει να επιτυγχάνονται δύο στόχοι:

1. Η πλήρης ενημέρωση των στελεχών για κάθε ενέργεια που συντελείται μέσα στη βιβλιοθήκη.
2. Η επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Η επίλυση των προβλημάτων στηρίζεται σε προτάσεις των στελεχών και όχι σε ενέργειες της διοίκησης.

Στις συναντήσεις αυτές πρέπει να αποφεύγεται η κριτική. Σκοπός των συναντήσεων είναι ο εντοπισμός των προβλημάτων και η επίλυσή τους και όχι η απόδοση ευθυνών. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η διάθεση για δέσμευση στον κοινό στόχο και αυξάνεται το συναίσθημα ευθύνης των εργαζομένων, ώστε να μη προκαλείται από τυχόν παραλείψεις τους καθυστέρηση στην επίτευξη των στόχων.

Σε τακτά περιοδικά διαστήματα, το σύνολο των στελεχών της βιβλιοθήκης συγκεντρώνονται για να ανταλλάξουν πληροφορίες σχετικά με την πορεία της κοινής προσπάθειας. Στις συναντήσεις αυτές ενισχύονται οι πρωτοβουλίες, υποστηρίζονται οι νεωτεριστικές ιδέες και αναπροσαρμόζονται τα χρονοδιαγράμματα για να επιτευχθούν οι βελτιωμένοι στόχοι.

Το δυσκολότερο θέμα στην καλλιέργεια της ολικής ποιότητας σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες είναι εκείνο της αντιμετώπισης του παραδείγματος που προέρχεται από το παρελθόν. Τα σημερινά στελέχη εργάστηκαν στις βιβλιοθήκες του παρελθόντος και τα βιώματά τους, αναπαράγουν το μοντέλο. Έτσι, αντιλαμβάνονται τη βιβλιοθήκη του 2000 που βρίσκεται στον κυβερνοχώρο, να έχει τη γνωστή μορφή του παρελθόντος με τη μόνη διαφορά ότι υπάρχουν και οι υπολογιστές που βοηθούν την αναζήτηση, και το διαδανεισμό. Απαιτούνται, προγράμματα ενημέρωσης για τις νέες δυνατότητες, τις νέες υπηρεσίες που σχεδιάζονται και τις δομικές διαφορές μεταξύ των παλαιών και νέων βιβλιοθηκών. Απαιτούνται στη συνέχεια, σειρές από σεμινάρια κατάρτισης που θα επιτρέψουν στα στελέχη να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της βιβλιοθήκης στον κυβερνοχώρο.

Όλα τα παραπάνω απαιτούν γνώση, ενδιαφέρον, φαντασία και κυρίως συνεχή προσπάθεια ώστε να καλλιεργηθεί στο χώρο της ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης η συνείδηση της ολικής ποιότητας.