

Alternatív információs és könyvtári stratégia 2004–2007

Mottó: A könyvtárnak az a küldetése, hogy használják, kihasználják, nem pedig az, hogy szépeket mondjanak róla.

A 2003 januárjában publikált *A könyvtári terület stratégiai céljai 2003–2007 között¹ című dokumentum, illetve a Magyar Információs Társadalom Stratégiája (MITS)²* olyan szerepeket szán a könyvtáraknak, amelyek meglehetősen leszűkítik az információs és könyvtári szolgáltatások által egyébként lehetségesen előállítható társadalmi hasznot. Ennek ellensúlyozására kívánatos felhívni a figyelmet arra, hogy még a meglévő szűkös források ellenére is lehetséges az említett stratégiában megfogalmazott remélt társadalmi haszon növelése, ha

- a szakmában felhalmozott szürkeállományt hatékonyabban kihasználják;
- növekszik, illetve javul a más szakterületekkel való együttműködés.

Ezek után válik képessé a könyvtári rendszer a források fogadásán túl azok hatékony felhasználására is. Az itt vázolt alternatív stratégia célja, hogy az információs és könyvtári szakma iránt a figyelmet felhívja, illetve arra készítessen, hogy továbbgondoljuk, megvitassuk és adott esetben a gyakorlatban is megvalósítsuk az alábbi megfontolásokat.

Az ágazat fenntartói támogatásának növelése a könyvtári és információs intézmények tudás-, szervezeti és ügyféltekéjének növekedésén alapuló szolgáltatási szint emelkedésével párhuzamosan történhet meg.

Ennek az alternatív stratégiának a szerzői tudatában vannak saját szakértelmük, figyelmük korlátainak, és annak is, hogy az itt leírtakat önmaguk egyedül sem megvalósítani, sem finanszírozni nem tudják, örömmel fogadják tehát, ha a szakma döntéshozói, illetve a stratégián dolgozó munkacsoport tagjai figyelmet fordítanak az itt leírtakra. Ugyanakkor azt is fontosnak tartják megjegyezni, hogy az egyes könyvtárak és információs központok irányítói kellő elszántság esetén központi támogatás nélkül is jelentős részben megvalósíthatják az itt vázolt célokat.

A STRATÉGIA FŐ PONTJAI:

1. Befektetés az emberi tőkébe
2. Az információs és könyvtári szolgáltatás használói felületének fejlesztése, virtuális arculatának felépítése
3. Társadalmi integrálódás ösztönzése

4. Tevékenységek átcsoportosítása, a megmaradók fejlesztése; forrásmegosztás
5. Az információs és könyvtári vagyon, a kulturális örökség megőrzése, digitalizálás

Cél: az információs és könyvtári szolgáltatás folyamatos piacvesztésének megállítás, az elvesztett és újonnan megjelenő piacok, piaci rések megtalálása és kitöltése.

1. Befektetés az emberi tőkébe

Mottó: Az információs és könyvtári szolgáltatás jövőjét elsősorban a szolgáltatói ismeretvagyon (vagy: tudás-vagyon) nagysága, a szolgáltatók külső és belső kapcsolatépítő képessége határozza meg.

1. A megfoghatatlan (tudás-, ügyfél-, szervezeti és kapcsolati tőke) felmérés (intangible asset monitor) és stratégiai menedzselése; adaptálható felmérési és menedzselési modellek szoftveres kidolgozása. Dinamikus, interneten elérhető adatbázis az információs és könyvtári rendszer szolgáltatáskínálatáról, fontos referenciáiról, szakértőiről és képességeiről.
2. Valós és jövőbeli használói igényeken s ebből eredő könyvtári igényeken alapuló könyvtárosképzés (rendszeres munkaerőigény-felmérés a szolgáltatóknál).
3. A képzésben elsősorban a kommunikáció, menedzsment, marketing, ügyfél-szolgálati, gazdasági és számítógépes nyelvészeti, valamint digitalizálási ismeretek oktatásának erősítése. A képzés egészét járja át a szolgáltatói attitűd fejlesztésének igénye.
4. A képzés szintjének nemzetközi szabványokhoz való igazítása (vö.: Decidoc – a könyvtárosképzést minősítő európai program)
5. A szakmai horizontális (azonos szakmai szintek közötti) kommunikáció támogatása a tudásmegosztás fokozása érdekében. Bizalomépítés az ismeretmegosztás ösztönzésére, a gátló tényezők lebontása a könyvtárvezetők személyes képességeinek fejlesztése által. Az ismeretátadási és -átvételi, adaptációs képesség legyen a szakmai kompenzációs és jutalmazási kritériumok meghatározó eleme.
6. Összefüggések megláttatásán alapuló („context based”) ismeret- (vagy tudás-)menedzsment attitűd alkalmazása a szakmai közösségen belül vagy célzottan azon kívül feltett kérdésekkel. E módszer tudatosan készíttet válaszdásra, eszmecserét provokál, ami a szakmai közösség tájékozottságát, kritikus gondolkodását fejleszti.
7. Könyvtárosok szakmai motivációjának növelése a szakmán kívüli és belüli szolgáltatásfejlesztésben megvalósult jó példák, teljesítmények, eredmények (best practice) tudatos felkutatása, bemutatása és megosztása által szakmai portálokon, szakfolyóiratokban.
8. A szakmai elszigeteltség csökkentése tudatos karriertervezési modellek fejlesztésével, támogatásával. A könyvtáros és más szakmák közötti átjárás bá-

torítása (tudatos toborzás más szakmák képviselőiből, közös rendezvények és fórumok ösztönzése). A közalkalmazotti törvény mobilitást korlátozó para-grafusainak felülvizsgálata.

2. Az információs és könyvtári szolgáltatás használói felületének fejlesztése, virtuális arculatának felépítése

Mottó: Az információs és könyvtári szolgáltatások igénybevételéért nem szükséges feltétlenül könyvtárba menni; a könyvtári rendszer egészének a rendeltetése a napi használatú információ- és tudásslolgáltatás.

1. Növelni szükséges az ismeretmenedzsment szerepét a pusztá dokumentum- és információszolgáltatással szemben (a tájékoztató szolgálatok készüljenek fel összetett, szakértői kérdések megválaszolására).
2. Elektronikusan és telefonon elérhető 24 órás ügyfélszolgálati szolgáltatóközpontok szervezése regionális és szakterületi alapon (a távmunkavállalás ösztönzésével is), a LibInfO szolgáltatás megerősítése és kiterjesztése. Cél, hogy a könyvtárban lévő információhoz és tudáshoz való hozzáférés könnyebbé váljék, a könyvtár igénybevétele a használatól kisebb erőfeszítést, „befektetést” várjon el (vö.: esélyegyenlőség).
3. „Kiterjesztett könyvtárkapu” (LPS – Library Portal Solutions) rendszerek konzorciumi beszerzése és konfigurálása (e rendszerek a bibliográfiai adatok mellett teljes szövegű saját és egyéb dokumentumokat, tartalomjegyzékeket, kurrens adatokat, különféle forrásokat szolgáltatnak integráltan, határok nélkül, 24 órán keresztül). Közös könyvtári portálok fejlesztése.
4. Szoros együttműködés a helyi információszolgáltatókkal (sajtó, önkormányzat, egyéb, pl. közüzemi szolgáltatók) és az országos szolgáltatók helyi portáljaival (vö.: eMagyarország pontok). Modellek megalkotása szükséges a helyi portálok és azok szerkesztési elveinek, gyakorlatának kidolgozására.
5. Testre szabott szolgáltatások fejlesztése használói szegmensek, egyének és virtuális közösségek (pl. sakkozók, nagymamák, matematika-korrepetálók stb.) számára: levelezőlisták, hírlevelek, elektronikus naplók (blogok), elektronikus csevelyszobák (chat-ek), fórumok. Ennek eszköze: könyvtári ügyfélszolgálati menedzsment- (CRM)-rendszer. Ez az integrált könyvtári rendszerek kihasználása által célcsoportokra és egyénekre szabott szolgáltatások fejlesztését teszi lehetővé. Megtudható például, hogy az egyes csoportok milyen szolgáltatás-csokok igénybevételére hajlamosak, vagy milyen elektronikus témafigyelő-szolgáltatást fogadnak szívesen.
6. Az információs központban és könyvtárban az olvasókról és könyvtárhasználatukról begyűjtött és tárolt adatok kezelésére adatvédelmi irányelveket szükséges megalkotni, hogy megelőzhető legyen az ezekkel való visszaélés. Adatkezelési, adatgazdálkodási politika kidolgozása a könyvtári rendszer egészére és modellek az egyes szolgáltatásokra.
7. Noha a bizalmat leginkább a szolgáltatással való elégedettség teremti meg, szükséges a *szolgáltatói attitűdön* alapuló országos, ágazati és helyi PR-tevékenység megszervezése is.

3. Társadalmi integrálódás ösztönzése

Mottó: A könyvtár a közélet alapvető információs és ismeretinfrastruktúráját kínálja.

1. Termelési–szolgáltatási orientáció helyett piaci orientáció ösztönzése; a könyvtári szolgáltatás minőségét a használói tapasztalatok mutatják meg. (A használói igények határozzák meg a szolgáltatást – benne a könyvtári munkatársak, állomány, berendezések stb. – és annak minőségét, nem pedig fordítva.)
2. Rendszeres és őszinte megmértetés az információs piacon. A szolgáltatásokra és piacukra vonatkozó adatgyűjtések anyagainak elérhetőkké kell válniuk a könyvtárak számára. Ezek megkönnyítik a tervezést és visszacsatolást, és biztos alapot nyújtanak a nagyobb felelősségvállalásra, a szolgáltatások garanciális fejlesztésére, szolgáltatásiszint-szerződések kötésére, a minőség biztosítására.
3. Folyamatos igénykutatás, a fejlesztésekhez valós mai és feltételezett jövőbeli információs- és ismeretigények alapul vétele – használói csoportok szerint. Egységes elvek, módszerek, minták kidolgozása és elterjesztése szükséges (pl. MSZ ISO 11620:2000) a teljesítményméréshez, elektronikus adatfelvevési lapok, amelyek alkalmasak az automatikus adatfeldolgozásra is (proforma kérdőívek, telefonos megkeresés minták).
4. Az információs és könyvtári szolgáltatások folyamatos fejlesztése bármely fontos társadalmi cél szolgálata érdekében; együttműködés, közös projektek és pályázatok más szolgáltatók információs hátterének megteremtése érdekében. Ezek az oktatásügy mellett – amelynek képviselői kiemelt partnerek – a legkülönbözőbb szakmai és társadalmi csoportok és testületek, pl. egészségügy, környezetvédelem, mezőgazdaság, ipar, szórakoztatóipar, egyházak, társadalmi és civil szervezetek stb. Az információs és könyvtári rendszer eredményességének indikátora e csoportok szolgáltatással való elégedettsége lehet.
5. A használói csoportok igényeinek szolgálata céljából közös érdekeken alapuló tényleges együttműködések azonos és különböző típusú hazai, határon túli és más külföldi könyvtárakkal, illetve a könyvtári rendszeren kívüli információ- és ismeretszolgáltató szervezetekkel, közszolgálati és gazdálkodó szervezetekkel.
6. Térítéses információszolgáltatás kialakításának ösztönzése, együttműködésben az üzleti információ terjesztőivel és felhasználóival (al- és fővállalkozói projektek, kapcsolatok kialakítása).
7. Könyvtáros, mint account-menedzser; a modell kialakítása. (A könyvtárosi szakismeret alkalmazása könyvtáron kívüli szervezetek esetében, pl. egy könyvtáros szervezetek közötti szerződés keretében részmunkaidőben a helyi önkormányzat, vállalat vagy más szervezet iratanyagát, könyvtárát tárja fel, teszi elektronikusan elérhetővé. Ilyen esetben az adott könyvtárban a könyvtáros a külső szervezet account-menedzsere.)

4. Tevékenységek átcsoportosítása, a megmaradók fejlesztése; forrásmegosztás

Mottó: A támogatás súlypontja a szolgáltatókról a végfelhasználókra helyeződik.

1. A használókat közvetlenül kiszolgáló könyvtári végpontok a könyvtárosképző intézmények, a Könyvtári Intézet és az illetékes minisztériumi osztályok szolgáltatásainak megrendelői és minőségellenőrei. Ellenőrző tevékenységüket választott képviselőik által végzik, hatást gyakorolnak a számukra nyújtott szolgáltatások körére, és szorgalmazzák azok szükség szerinti módosítását, minőségének növelését.
2. A könyvtár mint üzem és hatékony gazdálkodásra képes szervezet tanulmányozása és fejlesztése. A befektetés, hatékonyság, haszon, minőségköltség, megtérülés stb. kérdéseinek könyvtári szempontú vizsgálata.
3. Az állami támogatás forrásainak a végfelhasználók szempontjai szerinti elosztása az esélyegyenlőség szempontjainak figyelembe vételével (vö.: hátrányos helyzetű csoportok, területek kérdése). A forráskoncentráció lehetőségének megvizsgálása, egyfelől az elaprózódott hálózat racionalizálása, másfelől a virtuális térben (lásd: 2.2. és 2.3.) és a használók fizikai közelségében más szervezettel közösen fenntartott szolgáltatóhelyek felállítása.
4. Benchmarking; a legjobb gyakorlatok tervszerű felkutatása, szétsugárzása. Források: hazai, EU-beli, a világ élvonalába tartozó könyvtári és könyvtáron kívüli (lásd még a motiváció szempontjából: 1.7 pont) szolgáltatói gyakorlatok rendszeres vizsgálata. A meglévő könyvtári szakirodalmi adatbázisok értékének növelése, azok könnyen kezelhető szakértői rendszerré alakítása.
5. Hagyományos off-line dokumentum- és bibliográfiai adatszolgáltatások igényfelmérés és hatékonyságelemzés függvényében történő *zsugorítása*, az alapképességektől távolabb álló tevékenységek *kiszervezése* (könyvtáraktól független vagy könyvtárak közötti együttműködésen alapuló szervezetekhez) vagy *megszüntetése* (amennyiben az igény vele szemben erősen összeszűkül). Alapelv: kisebb célcsoport javára nagyobb célcsoport nem kerülhet szolgáltatási hátrányba.
6. A katalógus- és adatbázis-építés koncentrációja, esetleges kiszervezése együttműködési formák kialakítása által. Közös katalógusok továbbfejlesztése és tartalommegosztás.
7. A használók számára leghatékonyabb információs (és könyvtári) szolgáltatók kiválasztása és megbízása, kölcsönös érdekeken alapuló együttműködés (PPP) üzleti információs és tudásszolgáltatókkal. A hatékonyság érdekében szükséges piaci verseny megteremtése és fenntartása. Az a szolgáltató végezze a feladatot, amelyik a leghatékonyabban tudja azt ellátni.
8. Átgondolt állományhasználat; megszabadulás a ballasztként cipelt állományrészekről, a nem növekvő (fizikai) könyvtári állomány gyakorlatának terjesztése: nem a nagy könyvtár a jó könyvtár, hanem a jól szolgáltató.
9. A muzeális állományrészek áthelyezése (ennek ösztönzése) olyan könyvtárakba, múzeumokba, muzeális könyvtárakba, amelyek képesek e dokumentumokat szakszerűen megőrizni, kezelni és bemutatni.

10. Konzorciumok erősítése, továbbiak építése, nem csupán a dokumentum- és információbeszerzésre, hanem azok szolgáltatására is. A források (állományok, munkaerő, rendszerek) közös használatának ösztönzése. A Lib-Info szolgáltatásának megerősítése (lásd 2.2.) (+1 szaktájékoztató-pult minden könyvtárban, ugyanis a használó és az olvasó egyaránt igénybe veheti helyben az adott szakterület szaktájékoztatóit).
11. A könyvtárak autonómiájának és szabad társulási, együttműködési és gazdálkodási lehetőségeinek tudatos növelése. A fenntartóval kötött szolgáltatás-szint-szerződések által a bemeneti források helyett a kimeneti teljesítmény elszámolására kerüljön a hangsúly.
12. Differenciált árképzés. Gazdasági szakemberek bevonásával az információs és könyvtári szolgáltatások árképzési modelljeinek kidolgozása, tesztelése, illetve helyi igényekhez történő igazítása. Controlling tevékenység alkalmazása, költségek és bevételek átvilágítása.
13. Hibrid könyvtár, vö.: oeirasi felhívás³ (2003). Ez a dokumentum részletesen szól a hibrid – más intézménytípusokkal is szorosan együttműködő – könyvtárak demokratikus voltáról, illetve annak szolgáltatásokban való realizálódásáról.

5. Az információs és könyvtári vagyon, a kulturális örökség megőrzése, digitalizálás

Motó: A dokumentum- és adatvagyon menedzselésének célja az információ- és ismeretszolgáltatás.

1. A digitalizálás a reprezentáció helyett elsősorban (helyi) használói igényeken alapuljon; ezt vegyék figyelembe az országos irányelvek is.
2. Az információs és könyvtári dokumentum- és információvagyon naprakész nyilvántartása, a folyó beszerzési és digitalizálási munkák nyilvántartása, a nemzeti és intézményi digitalizálási politikák összehangolása a hatékony elérés és a párhuzamosságok optimális szintre való csökkentése érdekében. Nyilvánosan elérhető adatbázisból meg lehessen mondani, hogy
3. a rendszerben mely adatbázisok, források, állományok, szolgáltatások milyen módon, hol érhetőek el.
4. Szabványos, időtálló formátumok, technológiák alkalmazásának ösztönzése a digitalizálás során (támogatási politika és képzés) az egységesség és konvertálhatóság érdekében.
5. Szakmai határon átnyúló projektek (más közgyűjtemények, gazdálkodó szervezetek, intézmények hatáskörébe tartozó értékek, dokumentum-, információ- és ismeretvagyon elektronikus megőrzése, vö.: 4.12. pont).
6. Nemzetközi – elsősorban EU-szintű – együttműködés és tapasztalatsere (lásd MINERVA Plus). Ezek elsődleges célja az európai kulturális örökség digitalizálását megcélzó projektek koordinálása, illetve a külföldi jó példák (good practices) tudatos beszerzése és hazai terjesztése.
7. Az e területen eddig tevékenységünkkel hatékony szolgáltatást indító és működtető szervezetek – NAVA, NDA, Neumann-ház, MEK, illetve hazai

kompetenciaközpontok – konzorciális ösztönzése, hogy képesek legyenek az 5.2.–5. pontok megvalósítására, támogatására.

E stratégia szerkesztője köszönetet mond ötleteikért, tanácsaikért és kritikáikért Ungváry Rudolfnak, Bíró Szabolcsnak és Kiszl Péternek, valamint mindazon többi kollégának, akik segítséget nyújtottak a stratégia pontjainak csiszolásában.

JEGYZETEK

- 1 E dokumentummal kapcsolatos kritikai megjegyzések olvashatók a Gondolatok „A könyvtári terület stratégiai céljai 2003–2007 között c. dokumentumról” címmel: <http://www.gmconsulting.hu/inf/cikkek/158/index.html>
- 2 E dokumentumban a könyvtárak szerepe az állománymegőrzésre és reprezentációra szorítkozik.
- 3 Vö.: <http://www.ki.oszk.hu/pulman/doks/manifestohun.rtf>
- 4 Lásd: <http://www.minervaeurope.org>
- 5 Lásd: <http://www.minervaeurope.org>

Mikulás Gábor

Egy ország könyvtáros társadalma és a szakminisztérium által elfogadott stratégiának nincs alternatív változata

Megjegyzések a stratégia készítéséről formai és tartalmi szempontból

A stratégia helyzetképen és elemzésen alapul, jövőképet ad és átfogó célt fogalmaz meg, prioritásokat vállal. Egy-egy elképzelés, fontos vagy kevésbé fontos feladatok felsorolása **nem stratégia**.

A megvalósítandó feladatok egymásutánisága **nem stratégia**. Az egy-egy ember által elkészített anyag, stratégiai vázlat kiindulópont lehet, de **nem stratégia**.

A stratégiai elképzeléseknek, céloknak, feladatoknak igen sok alternatívája van a stratégia készítésének időszakában. Az alternatívákat azonban – a körülmények és a lehetőségek számbavétele mellett, sok tárgyalás, megbeszélés és elemzés után – úgy kell véglegesíteni, hogy alkalmas legyen a folytonos, dinamikus változásra. Ez az állandó változtatás nem alternatíva, hanem szerves része a stratégiának, lényege. Nem új célokat fogalmaz meg, hanem igazodik a változásokhoz.

A dinamikus változtatást lehetővé tevő, véglegesített stratégiát folyamatos értékelés mellett, a körülmények, a változások állandó figyelése mellett, a szükséges korrekciók mellett, az elfogadott és meghatározott célokat szem előtt tartva **vége kell hajtani**.

Országos stratégia csak úgy készülhet, hogy a szakmai szervezetek legszélesebb körű nyilvánosságán keresztül **minden könyvtáros, könyvtárüggyel foglalkozó beleszól, alakítja, véleményezi és változtatja**:

- a Magyar Könyvtárosok Egyesülete (minden területi és szakmai szekciója, szervezete);
- az Informatikai és Könyvtári Szövetség (minden tagozata);
- az Egyetemi Könyvtárigazgatók Kollégiuma;
- az Egyházi Könyvtárak Egyesülése;
- a Főiskolai és Kari Könyvtárigazgatók Szövetsége;
- a Magyar Orvosi Könyvtárosok Szövetsége;
- a Könyvtáros Tanárok Egyesülete.

Az említett módon készült a hazai könyvtárügy 2003–2007 közötti stratégiája. 2002 decemberétől nyolc hónapon keresztül vitatta a szakma különböző fórumokon, megbeszéléseken. Több hónap állt tehát rendelkezésére Mikulás Gábornak, hogy beleszóljon és alakítsa a stratégiai célokat. Sajnos, akkor nem érkezett tőle semmiféle megjegyzés.

A szakma által megvitattott és jóváhagyott stratégiát aztán a **NKÖM különböző döntéshozó szintjei elfogadták, beleértve a tárca miniszterét is**. Mindez nyomon követhető egyrészt a tárca költségvetésében, a miniszter által preferált könyvtárfejlesztési pontokban, másrészt a más tárcaikkal kötött együttműködési megállapodások következményeiben: 2004-ben digitalizálás, szoftvercserék, retrospektív konverzió az IHM pályázatokban, a kisteleplülések könyvtári ellátásának közel 200 millió forintos támogatása a belügyminisztériumi pályázatban, a képzés korszerűsítése az oktatási tárccal együttműködve.

Mikulás Gábor dolgozata felelőtlen és értelmetlen, hiszen a stratégiai munka alapkövetelménye helyett, a folyamatos értékelés, a körülmények változásának és a megvalósítandó céloknak az állandó ütköztetése helyett úgy tesz, mintha új elképzeléseket fogalmazna meg.

Felelőtlen és értelmetlen a NKÖM által elfogadott és finanszírozott stratégiához „alternatív” stratégiát írni 2004-ben, a stratégiai munkálatok második évében. (Tessék megnézni a Könyvtári Intézet stratégiai honlapját, hogy hol tartanak a munkacsoportok a megvalósításban.)

Felelőtlen, mert az egész szakma által elfogadott elképzeléseket megkérdőjelezve esetlegesen kockára teszi a finanszírozási források idekerülését, és értelmetlen, mert nem stratégiai elképzeléseket, nem a honnan hová eljutás útját fogalmazza meg.

Amúgy, ami a megvalósítható tartalmat illeti: nincs benne új. A megvalósítandó feladatok közül – gondolom – a digitalizálással, az emberi erőforrással, a minőségi szolgáltatásokkal foglalkozó munkacsoportok kaphatnak ötleteket.