

T.Q.M. és teáscsésze

*Könyvtári management és marketing tanfolyam
Salgótarján, 1996. november 18–22.*

„Az embereket nem zavarja, hogy egy hánykolódó hajón utaznak, ha tudják, hogy az a hajó hová megy; és az a hely az, ahová ők is menni akarnak.”

(Maurice B. Line management maximáiból)

– Hát hol élnek, önök, hölgyeim? – kérdezte nemrég egy könyvtáros értekezleten a könyvkereskedő-vállalkozó, amikor bizonyos árusításra agitálta a jelenlévőket. – Ha még most is azon gondolkoznak, hogyan adjanak mindent olcsóbban vagy ingyen, azt sem érdemlik meg, hogy sajnálják magukat. Ha nem változnak a szemléletükön, ne is csodálkozzanak, ha nem maradnak életben a könyvtáraik!

Lehet, hogy a rámenős fiatalember hivatalból haszonszerző hozzáállása nem volt számunkra első hallásra szimpatikus, de ami a szemléletváltozást illeti, abban volt valami igazság.

„Az »új« megjelenése nem az igazabb megismerés örömét kelti, hanem konok ellenállást idéz elő, a kialakult vélemények és a rájuk támaszkodó viselkedési sémák védelmében, végső soron a biztonságérzet megtartása érdekében” – mondja erről a pszichológus. (Popper Péter: A változások terhei. In: Hogyan öljük meg magunkat? Bp. Relaxa, 1991. 113. p.)

Időnként mintha csak sodortatnánk magunkat abban a bizonyos hajóban, a költségvetési bizonytalanságok és megszorítások hullámai közepette, még talán térképünk sincs, navigációs műszerekről már nem is beszélve (ugyan miből vennénk?), s aztán – hopp! – itt a zátony. S ha valaki a kezünkbe nyomna egy iránytűt?

Hogy a management és marketing fogalma a termelés és piac szférájából az utóbbi esztendőekben tőlünk nyugatabbra átszervesült az élet szinte minden területére – még a könyvtárba is –, azt eddig inkább csak azon szerencsések tapasztalhatták meg, akik ösztöndíjak, pályázatok révén eljutottak oda. Magyar könyvtárosoknak érdemi, komplex jellegű továbbképzést e témákban két évvel ezelőtt tartottak először, Lakitelken, akkor még angol könyvtártudósok. S milyen jó, hogy néhány lelkes ember szakmánk élvonalából (a könyvtárügyet művelők-oktatók) a külföldön vagy Lakitelken elsajátítottakból úgy gondolták, nem lenne haszontalan megosztani ismereteiket, tapasztalataikat a könyvtári szolgálatot a „terepen” végzőkkel, és a Könyvtári és Informatikai Kamara által szervezett tanfolyamon meg is tették ezt.

Mi szükségeltetik egy eredményes tréninghez?

- *Végy húsz embert!* (Legyen köztük munkahelyi, egyetemi-főiskolai, közművelődési könyvtáros; igazgató, helyettese, osztályvezető – Soprontól Kecskemétig.)
- *Zárd össze őket öt napra, éjjelre-nappalra!* (Egy kellemes, vízparti, üdülő jellegű kis szállodába, a Mátra északi lábánál, Salgótarjánon is túl, ahol a völgyből felnézve a párák lehetővé november végi napokon a közeli hegycsúcson csak sejlik a Salgó vára.)
- *Ne adj nekik lehetőséget, hogy elmászkáljanak!* (Távol van a városközpont, még a helyijáratú autóbusz végállomásáig is sétálni kell fél kilométert.)
- *Ne hagyj időt arra, hogy mással foglalkozzanak!* (Előadás – csoportmunka, előadás – szerepjáték reggel 9-től este 18-ig, vacsora után folytatás. Házigazdánk, a hotelben található munkahelyi könyvtár három dolgozója – akik minden kényelmünkről, kávéunkról, ásványvizünkről és titkolt bajainkról is állandóan gondoskodtak – szerettek volna színház-, esetleg könyvtárlátogatást szervezni nekünk. Nem lettünk elengedve! Azért a második este szabad volt. Addigra – már két napja együtt éltünk! – senkinek nem jutott eszébe, hogy bárhová elmenjen. Szépen magunktól összeterelődtünk a társalgóban és folytattuk a napközben hallottak megrágását, bele-beleszöve saját, otthoni könyvtári gondjainkat és sikereinket.)
- *Oszd őket négy csoportba!* (De mire egy-egy fél nap után megszoknák egymást, csináltass új „leosztást” – így mindenki rákényszerül megtanulni mindenkivel együtt dolgozni.)
- *Teremtsd meg számukra a legváratlanabb helyzeteket!* (Például a bevezető rövid, célkitűzéseket, módszereket ismertető előadás után – ami alatt az érintettek többnyire még csak sandán méregetik a többieket – szólítsd fel a társaságot, hogy egymás megismerése érdekében mindenki mutassa be a szomszédját. Kaptok tíz percet a kölcsönös kifaggatásra. Akik bárhol, bármikor már találkoztak, sürgősen üljenek el egymás mellől!)
- *Minden előadás (általában másfél óra) után adj nekik azonnal a témához kötődő olyan feladatot, amelyről mindig azt hiszik, hogy azt aztán biztos, hogy nem tudják megoldani!* (Mindig minden csoportnak sikerült mindegyiket. Működött a csapatszellem!
A lehető legkevesebb feladatunk például a következő volt a Total Quality Management, azaz átfogó minőségelvű irányítás témakörben: adott egy gyorsbűfé, amely tojásos ételeket forgalmaz. A vendégek igénye: gyors kiszolgálás, minőségi ételek. Nevezetek meg öt feltételt, ami az igények kielégítéséhez szükséges és öt előírást, ami az előbbieket szolgálja. Hogyan ellenőrizzük a vendégek elégedettségét?
Ugye milyen „echte” könyvtári vonatkozású probléma? És mégis remekül szórakoztunk megoldása során. Az ÁNTSZ – alias KÓJÁL – meg olvadozott volna a gyönyörűségtől körültekintő elképzeléseink hallatán. De gondoskodtunk a szükséges hűtőberendezésekről is!)

- *Találj ki olyan szituációkat, ahol a „másik oldalon” ülök bőrébe, helyzetébe is bele kell bújniuk!* (Mint például a „költségvetést csökkenteni akaró fenntartót erről lebeszélni igyekvő könyvtárosok” című alakításunk, ahol irodavezetőt, polgármestert, kulturális bizottsági tagot és a szenvedő alanyokat egyaránt nekünk kellett megtestesíteni. A kiskunhalasi könyvtárigazgató olyan meggyőző erővel formálta meg az akadémikusodó, bár nem teljesen elzárkózó polgármester urat, hogy ettől kezdve mindenki csak annak szóltotta. Vagy: amikor immár megszokott tevékenységünk, a pályázatírás teljesítése mellett a Nemzeti Kulturális Alap kuratóriumi tagjait is mi adtuk. És bár tudtuk, hogy az egész csak játék, mindenki olyan véres komolysággal állt hozzá, mintha „élesben” történnének a dolgok. Ez a feladat vacsora előtt került meghirdetésre és utána előadásra, természetes volt hát, hogy a pályázók evés közben is pályázatukat írták, valamint azon mesterkedtek, hogyan tudnák megvesztegetni a kuratóriumi tagokat. Sör, konyak, torta stb. került felajánlásra – teljesen hiábavalóan. A megkönyveztettek ridegen elutasítóak voltak. Azért a lecke nekik is feladatott: demokrácia lévén és a döntés tisztasága érdekében minden könyvtártípus képviseltetett a testületben, aztán vitatkozhattak a delegáló intézményfajta kérésének prioritásán! Közben Skaliczki Judit azzal izgatta a pályázókat, hogy aki a legtöbbet nyeri itt és most el, majd igazándiból is megkapja az összeget. Még jó, hogy ezt viszont senki nem vette komolyan.)
- *Közöld a tréning kezdetén, hogy minden feladat megoldását más-más „szóvivő”-nek kell ismertetnie!* (Így nincsenek inaktívak, mindenkinek gyakorolnia kell aktuális csoportja érveinek logikus kifejtését, megvédését – gyakoroljuk a toleranciát. A feladatokat egyébként is mindig a „brain storming” (ötlet-eső) módszerével oldjuk meg: mindenki magában végiggondolja, majd elmondja elképzeléseit a többieknek, minden ötletet felírunk – az örült ötleteket is, mert rossz ötlet nincs; közösen kiválasztunk egyet, amit mindenki elfogad (konszenzus), és azt valósítjuk meg. És már megint – szinte észrevétlenül – megtanultunk valamit.
- *Hagyd, hogy a csoportok értékeljék, kiegészítsék, megvitassák egymás megoldásait, majd az adott téma szakértőjeként magad is értékeld azokat!*
(S íme kiderül: a „teljesen felnőtt” társaság (azért nálunk még nem igazán telítődött a szakma a harminc év alatti vezető beosztásúakkal) ugyanúgy elvárja ötösére a csillagot – amivel Skaliczki Judit kényeztetett a leginkább bennünket – mint otthonhagyott zsendülő korú gyermeke. S hogy milyen csoportformáló erő volt, amikor esténként a többség iszkolt hazatelefonálni rútol cserbenhagyott csemetéinek, élete párjának, hogy megtalálták-e az aznapra is előre megfőzött és lelőhelyjegyzéken feltüntetett ételadagot! Amiből meg a résztvevők nemek közötti megosztására is következtetni lehet. Volt köztünk ám két „fiú”, ami azért már 10%-os arány!)
- *Végül: szervezd ezt az egészet olyan helyre, ahol agyonetetik a tanulni vágyókat!* (Nehogy vád érjen, hogy csak a fejüket akarod tömni! A chef ételkölteményei fantasztikusak voltak. Az adagok: napi nyolc óra fizikai munkát végző férfiakra méretezve. A konyhafőnök lelkivilágával akkor kezdtünk azonosulni, amikor az ominózus tojásételes gyorsétkezdés feladat megoldásakor a vendégek

megelégedettségének ellenőrzése módszerül többek között a tényéron hagyott maradék mennyiségének rendszeres felmérését is megjelöltük.)

- *És nem utolsó sorban: bízd a tréning vezetését olyan emberekre, akik nemcsak az elméletet ismerik kiválóan, de nem szakadtak el napi nyűgjeinktől, ugyanolyan jól tudják, hol van bajaink gyökere, mint mi magunk, és akiktől nagyon jól esett hallani (és el is hittük), hogy ők is tanultak tőlünk. Ők a következők voltak:*
 - a tanfolyamvezető: a „legszigorúbb” szerepét felvállaló, programváltoztatási próbálkozásaink során hajthatatlan „tanárnő”: Zalainé dr. Kovács Éva (Kerétszeti és Élelmiszeripari Egyetem Központi Könyvtára, a KIK elnöke), a T.Q.M.-téma tudora;
 - dr. Skaliczki Judit, aki a minisztériumi zűrókból, a készülő könyvtári törvénykonceptió vehemens vitáiból kilépve a stratégiai tervezésre és sok, a gyakorlatban is használható dologra igyekezett megtanítani bennünket;
 - dr. Téglási Ágnes (Berzsenyi Dániel Tanárképző Főiskola), a változások menedzselése téma gazdája, aki meggyőzött bennünket arról, hogy „az 1990-es évekre el kell fogadnunk azt a tényt, hogy a *változások* jelentik az egyedüli állandóságot életünkben” (Charles Handy), megismertetett azok fajtáival, indikált hatásaikkal;
- Bobokné dr. Belányi Beáta (ELTE Könyvtártudományi-Informatikai Tanszék, aki „Humán erőforrások managementje” címmel az emberi tényező – szinte legfontosabb – szerepéről beszélt meggyőző, belülről fakadó erővel;
- Alföldiné Dán Gabriella (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Központi Könyvtára), aki temperamentumos személyiségével és előadásával bizonyította számunkra, hogy a marketing voltaképpen olyan valami, amit a könyvtáros is gyakorol, és az elegáns terminusok ismerete mellett azért a józan paraszti ész sem árt, amikor stratégiáját megtervezzük.

Ezek lettek volna az elsajátíttatásra is szánt módszerek, melyeket a szervezők szolidan „csoportmunka, management-technikák és -gyakorlat megtanítása, konszenzus kialakítása, a saját és a csoport munkájának értékelése” elnevezések alá soroltak be előljáróban, a hallgató-résztevő pedig a fentebb ismertetett módon élte meg. A még ezeken kívül *alkalmazott* módszerek közül az „eltávolodás” ment néha nehezebben: a hosszú évek óta végzett, sajátként megélt cselekvések, befolyásolták attitűdünket, bár legalább annyit segítettek is a feladatmegoldásokban.

A „nincs rossz kérdés és nincs buta válasz” módszer meghirdetése pedig fel szabadító hatású. Ugyanígy inspirálóan hatottak az *eredményül* kitűzött szlogenek: „Miről nem tudtuk, hogy tudjuk?”, „Miről tudtuk meg, hogy nem tudjuk?” (Zalainé Kovács Éva megfogalmazásai). Mert milyen elégedettek voltunk, amikor kiderült, hogy a minőségellenőrzés egyik eszközeként használt „hisztogram” nem más, mint az a fajta oszlopgrafikonos ábrázolás, amit már mi is használtunk pl. a havonkénti látogatószám változásainak illusztrálására. Vagy hogy az Ishikawa-féle halszájka diagramon valóban logikusan össze lehet gyűjteni azokat az okokat (kezdve a makrokörnyezet kiváltotta árdrágulástól, a rossz állományel-

rendezésen és xeroxgép hiányán keresztül, az állományvédelemre kellőképpen nem motivált munkaerőig), amelyek okozata lehet egy konkrét könyvtárban a kézikönyvtári állomány használók általi „megkurtítása”. És hogy a folyamatára nem is olyan – csak matematikusoknak való – rémség, hanem kiválóan alkalmas arra, hogy ábrázoljunk vele egy-egy mindennapos munkafolyamatot (pl. egy folyóiratszám értekeztetésének fázisait vagy egy gyarapító-feldolgozó osztályon szokásos tevékenységi ciklust, mondjuk a dokumentum megrendelésétől a beletározásig). Még esztétikai élményt is nyújt akkurátus szimbólumaival, a rombuszokkal, körökkel, téglalapokkal, nyilakkal. (Igazán csak a rossz nyelvek titulálták a Start és a Cél pontokat jelző ellipsziszeket „krumpli”-nak.)

S hogy mindez milyen jó? Például arra, hogy a régi rutinnal kezelt munkafolyamatot vizuálisan is megjelenítve esetleg (be)lássuk, hogy imitt-amott fölösleges tevékenységet végzünk; vagy hogy különböző munkaterületeken dolgozók egymásról szemléletes képet kapjanak (például az olvasószolgálatosok a feldolgozókról). És legfőképpen talán arra, hogy a kívülről számunkra is láthatóvá váljon, mit is csinálnak azok a könyvtárosok, akiknek olyan jó dolguk van, hiszen csak olvasgatnak! Nem hiszem, hogy bármely könyvtár számára haszontalan lenne, ha fenntartójának készített beszámolóiba időnként belecsempészne egy-két felvázolt „csemegét”, amelyek tulajdonképpen már a T.Q.M. gyakorlását is jelentik.

Hogy a címében elméletinek látszó tanfolyam igazándiból mennyire gyakorlati fogódzókat adott, illusztrálja a Skaliczki Judit által előadott „Stratégiai tervezés” témakörből kiemelt rész (S. Corral nyomán):

„Összességében a stratégiai tervezés haszna:

- általában növeli a könyvtár vezetésének hatékonyságát,*
- erősíti a könyvtár pozícióját a fenntartó intézményen belül,*
- erősíti a munkatársak elkötelezettségét a változások iránt és a szolgáltatások fejlesztésére,*
- a könyvtár társadalmi környezetében megerősíti a könyvtár iránti bizalmat,*
- a könyvtáron belül jobb munkakapcsolatok épülnek,*
- javítja a munkatársak elkötelezettségét és morálját, motiválja őket,*
- növekszik a munkával kapcsolatos elégedettség,*
- hatékonyabb, relevánsabb szolgáltatásokat eredményez,*
- növeli a könyvtárhasználók elégedettségét,*
- jobb kapcsolat alakul ki a könyvtáros és a könyvtárhasználó között,*
- javítja az adatgyűjtés és elemzés technikájának megismerését,*
- erősíti a kreatív gondolkodást, az írásbeli és szóbeli kommunikációs készségeket és képességeket,*
- a könyvtár képe pozitívan alakul a döntéshozókban és véleményalkotókban,*
- javítja a könyvtár pénzügyi kilátásait.”*

Hasonlóan praktikus segítségként felfogható volt pl. egy-egy könyvtár (létező vagy fiktív) jövőképe, küldetési nyilatkozatának közös megfogalmazása (ami az új könyvtári törvényben már kötelezően előírt lesz), alapvető céljainak felvázolása. Érzékeltetendő, hogy egy küldetési nyilatkozat (mission statement) kapcsán nem kell semmi ördögösségre gondolnunk, álljon itt egy lehetséges megfogalmazás (egy közművelődési könyvtáré): „A könyvtár dokumentumain és

szolgáltatásain keresztül biztosítja a kulturálódáshoz, művelődéshez, szórakozáshoz szükséges széleskörű információ hozzáférhetőségét (X) városban és vonzáskörzetében élő polgárok számára.”

A tanfolyamon hallottak elsődleges *tanulságai*: meg kell tanulnunk magunkat „ütőképesen” megfogalmazni – kifelé is. Ami pedig berkeinket belülről illeti, Skaliczki Judit szavaival: „A stratégiai tervezés csak alulról, csapatmunkával alakítható ki”.

Konzekvenciák (Maurice B. Line maximáiból):

Vezetőknek: „Ha nem mondd el a munkatársaidnak, mit gondolsz, akkor arra fogják pazarolni idejüket, hogy kitalálják, mit is gondolsz.”

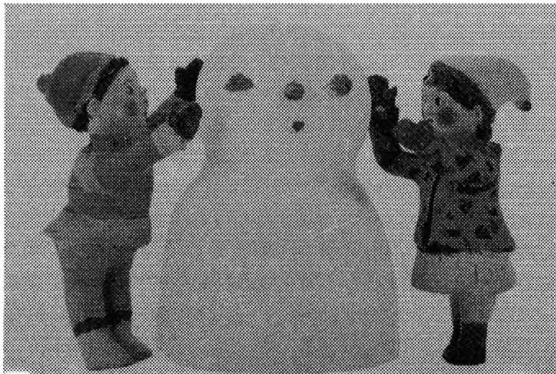
Beosztottnak (vígasztalásul): „A hibázás nemcsak a főnök privilégiuma.”

A hallgató szubjektív tanulsága: bármelyik témáról beszéltünk, az emberi tényező meghatározó volta mindenütt előkerült. Kezdve a Téglási Ágnes által a szervezetek változásai kapcsán felidézett Pascal – Athos 7 S modell (Stratégia, Szervezet, Szisztéma – Stílus, Személyzet, Speciális vagy közös érdekek, Szakértelem) az utóbbi 4 elemből összetevődő, ún. „humán négyszögéből”, aminek még az elnevezése is „Meleg” – szemben a szerkezeti „Hideg” háromszöggel. Folytatva Alföldiné Dán Gabriella marketing előadásában, a belső marketingben szükséges a „személyzettel való foglalkozás” kérdésével, vagy a PR-tevékenység kommunikációs csatornáit közül a személyes kommunikáció első helyre tevésével. S bezárva Bobokné Belányi Beáta címében is erről szóló stúdiumával, ahol arról is beszélgettünk, hogy a könyvtár speciális emberközpontú szervezet, ahol az EMBER (a felhasználó) a rendszer kitüntetett eleme, s ráadásul a rendszert belülről is emberek működtetik. S hogy az új típusú hatékony működés lehetséges kulcsai között az élen áll a munka humanizálása, ami többek között annak örömmel való megélését is jelenti.

A hallgatónak erről egy régi japán mondás jutott eszébe (meg az, hogy nagyrabecsült nyugati kultúránkkal időnként felfedezünk valami egészen „újat”), amely valahogy így szól: „Ha nem szeretettel, odafigyeléssel mosod el teáscsészédet, amiből a teádat inni fogod, illattalan és ízetlen lesz a belőle elfogyasztott tea”.

Vajha mosogatnánk könyvtárügyünk teáscsészéit egyre többször ősi japán módra...

Kiss Istvánné



Megjelent a mutató az RMK III-hoz (5. füzet)

Az elmúlt évek során négy darabban megjelentek a pótlások, kiegészítések, javítások Szabó Károly és Hellebrandt Árpád „Régi magyar könyvtár”-ának III. kötetéhez (RMK III). A sorozat az eredeti kiadványban leírt 4831 nyomtatványhoz további 2887 mű leírását tartalmazza. A magyarországi szerzők 1711-ig külföldön idegen nyelven megjelent műveinek bibliográfiai feltárása ezzel a mutatókötetel egyelőre lezárul.

A most megjelent kötet első részében a Pótlásokban rövidítve említett szakirodalmi források és lelőhelyként felsorolt könyvtárak jegyzékét tartalmazza.

Ezeket követi a névmutató, amely kiterjed nemcsak a Pótlások négy füzetében található személynevekre (akár szerzők, akár egyéb minőségben említettek), szerzőként szereplő testületekre és a névtelenül megjelent művek címére, hanem a Szabó-Hellebrandt kötetekben találhatóakra is, hogy a bibliográfia használói az RMK III eddig közreadott teljes anyagában könnyebben, alaposabban tájékozódhassanak. A gyakorlati igények kielégítése érdekében a családneveknek a kiadványokban előforduló valamennyi névalakja, névváltozata szerepel a betűrendben – utalva a főalakra, az irodalomban ma használatos névformára.

A kötet Függeléke az 1526 előtt működött budai könyvkereskedők kiadványainak a bibliográfiája. Ez a 61 nyomtatvány ugyanis elvben sem az RMNY-be, sem az RMK-ba nem tartozik (legfeljebb egy részük), a régi magyar könyvkultúra és művelődéstörténet szempontjából azonban jelentős.

Ára: 600,- Ft

*

SZABÓ Károly (1824–1890)

Régi magyar könyvtár 3. köt. (kieg.)

Mutató – Függelék [(Készült az Országos Széchényi Könyvtár Régi Magyarországi Nyomtatványok Szerkesztőségében) : (Borsa Gedeon irányításával összeáll. Dörnyei Sándor és Szálka Irma) : közread. az Országos Széchényi Könyvtár – Bp.: OSZK, 1990–1996]

ISBN 963 200 355 1

*

Megrendelhető: OSZK Kiadványtár Bp. I., Budavári Palota „F” ép.
Postai cím: 1827 Budapest; Telefon: 175-7533/332 mell.

