

*„Helyi és regionális könyvtári rendszerek kifejlesztése,
avagy hogyan áll össze
almából és körtéből a gyümölcsöstál?”*

Bevezető mentegetődzések

A gyümölcsöstál keletkezésének ismertetése előtt egy ugyan nem botanikai, hanem inkább zoológiai, pontosabban rovarani kérdéssel szeretnék foglalkozni. Nevezetesen azzal, hogy miből lesz a cserebogár.

Amikor Nagy László barátom felhívott, hogy szerény kis ünnepség lesz itt, s nem beszélnek-e arról, hogy ott Szegeden a JATE könyvtára bábáskodásával egy pár felsőoktatási könyvtár helyi rendszert van kialakítandó, meg hogy a közművelődési Somogyi Könyvtárral sem vagyunk kutya-macska viszonyban, első kéreésre igent mondtam. Merthogy miért ne beszélnek? Két héttel ezelőtt viszont meglepetéssel olvastam egy hozzám küldött programban, hogy én egy ilyen gyönyörű című vitaindítót fogok tartani, hogy kifejlesztés meg gyümölcsöstál. Nem mintha bölcsészként én magam nem tudtam volna még kacifántosabban hangzó címet kitalálni, de a cím láttán először kötözködni támadt kedvem. Mi az, hogy kifejlesztése? Nem lennének helyi és regionális rendszerek? Mi az, hogy alma meg körte? Hiszen nincs más a tálban, legfeljebb csak az egyik, mondjuk (maradván a hely szelleménél) alma, még hozzá különféle jelzőkkel: téli, nyári, jonatán, rozmaring, starking stb. Vagyis hogy a könyvtárak esetében is a jelzett szó az ugyanaz: a könyvtár, a jelző az változhat: közművelődési, egyetemi, nemzeti, regionális stb. S végül mi az, hogy vitaindító? Honnan tudták előre, hogy nem én vagyok az orákulum? Hogy mondandóm nem lesz egyszerre oly bölcs és logikus, hogy ténylegesen vitathatatlan?

De kötözködő hangulatom egycsapásra elmúlt, amikor rádöbentem, hogy én itt egy olyan állapotban, amikor sok minden van, csak éppen egyetértés nincs pl. abban, hogy van-e könyvtári rendszer vagy nincs, van-e létjogosultsága vagy sem, hogy a könyvtári törvény egyáltalán mit tartalmazzon, mit ne, hogy a múzeumok és könyvtárak vannak-e közelebb egymáshoz, vagy csak a különböző jelzős könyvtárak és így tovább, akkor a szakma itt lévő notabilitásai előtt álljak elő teóriával bizonyos rendszereket illetően.

Szóval így lett a cserebogár belőlem, Isten bizony, nem én jelentkeztem nézeitem pertraktálása céljából, s hogy a komolytalan bevezetőt most már zárjam: majd bolond is lettem volna 200 000 Ft-os ötleteket szárnyukra bocsátani a rövidesen lezáródó pályázati időszakban.

A könyvtári együttműködés elvi lehetősége és szükségessége

Komolyra fordítva a szót, a regionális könyvtárakról néhány gondolatot már a magyar könyvtári szaksajtóban írásban is kifejtettem, még 1993-ban. Alap megállapításaim revíziójára az elmúlt év alatt nem késztettem semmi, így elnézést kell kérnem majd bizonyos ismétlésekért. Mielőtt azonban a helyi és regionális rend-



szerekről (s már most mondom, hogy a rendszer helyett szívesebben használnám a virtuális rendszer, s még szívesebben a szervezett együttműködés megnevezést) beszélnek, néhány számomra elgondolkodtató, illetve nagy fontosságúnak látszó háttérelémről szólnék.

Mint a könyvtártörténetet bizonyos mértékben ismerő könyvtáros történeti faktumnak tekintem azt, hogy a könyvtár mint intézmény egyértelmű szükségletek kielégítése céljából, az egyén és a társadalom szolgálatára jött létre, s akkor maradt élő és prosperáló, ha ténylegesen megfelelt e szolgálat jellegű szükségletkielégítésnek. Mi több, akkor vált igazán nagyvá funkciója teljesítésében, ha a nem csupán direkt módon, hanem a közvetetten jelentkező szükségleteket is felismerte s reagált ezekre.

E szükségletekre a kezdetek óta az a jellemző, hogy szinte elszakíthatatlanul van jelen bennük két elem, közülük az egyik mindig domináns, de a másik sohasem negligálható. Az egyik elem modern fogalommal élve mindig az információs, a másik mindig a kulturális. Az enciklopédikus könyvtárak korszakában (s tegyük hozzá: a ma enciklopédikus jellegűnek nevezhető könyvtártípusaiban mint pl. az akadémiai, az egyetemi és a közművelődési könyvtár) a két elem szükségyszerűen jelentkezett fizikailag is egy intézményben, hogy egyikük vagy másikuk dominanciája a társadalom adott állapotától, elvárásaitól függően mutakozzék meg.

Miért tartom szükségesnek azt, hogy e szinte evidenciaszerű gondolatmenetet felemlítsem? A válasz egyszerű is, bonyolult is egyszerre. Különböző aktuális áramlatok, divathullámok, olykor kétségtelen tényeket is tárnak elénk. Ha a ma világot vizsgáljuk, érzéseink lehetnek ugyan a legkülönbözőbb indíttatásúak, eszünkkel el kell fogadnunk, hogy az információs társadalom nem egy szlogen, hanem tény. Következik abból a pusztá adatból, hogy ma a világ munkavállalóinak 60%-a az információs szektorban dolgozik, s hogy előrejelzések szerint 2000-ben ez a szám a kétharmados többség körüli lesz. Több szociológus úgy véli, hogy olyan társadalmi paradigmaváltás előtt állunk, mint utoljára a reneszánsz volt, új értékek, értékrendek kialakulása egyre valószínűbb. Lehet-e, hogy a klasszikusan információs-kulturális alapintézmény, a könyvtár éppen az információs társadalom tényeire ne reagáljon? Nem lehet. Lehet-e, hogy az információs pi-

acról kimaradjon? Nem lehet. Lehet-e, hogy az információs elem dominanciája a nulla felé tolja el a kulturális elemet? Nem szabad engednünk. A mai divatos szóhasználat szerinti makrokörnyezet trendjeinek észlelésekor mikrovilágunkra is tekintünk. A bennünket most leginkább érdeklő könyvtáraink Magyarországon vannak, ne hagyják hát figyelmen kívül ezt a tényt sem információs és kulturális elemeink alakításakor.

Ez utóbbiból az következik, hogy a könyvtári stratégiáknak mind az információs, mind pedig a kulturális stratégiák alakításakor ki kell fejteniük hatásukat, nemkülönben a nemzeti információs és nemzeti kulturális stratégiáknak érdemben kell építeniük és számítaniuk a könyvtári területre is.

A nemzeti információs politikának tekintetbe kell vennie az információ világgörnyezetét, az ebből következő hatásokat és követelményeket. A könyvtárak információs tevékenységének óhatatlanul igazodnia kell a fejlett világ információs minimumaihoz, de ugyanakkor nehézségeihez is. Csak példaként említem, hogy az informáló könyvtár egyik alapkövetelménye az idegen nyelv (főleg angol) egyre nagyobb mértékű használata lesz, illetve egyik legnagyobb nehézsége a többszáz terrabájtnyi információból a könyvtári és információs szempontból az éppen „hasznos” és az éppen „szemét” rendszerszerű elválasztásának megoldása.

E környezetben a könyvtáraknak egyrészt nagy felelősséget kell vállalniuk az információ nemzeti összetevőinek létrehozásában, gyűjtésében, rendezésében és mind külföldi, mind hazai szétsugárzásában. Másrészt a nemzeti kulturális politikának (sok más egyéb mellett) figyelemmel kell lennie az információs világtársadalom hazai hatására, s kiemelten kell gondolnia a gazdasági, politikai és információs egyesülési törekvések korszakában a nemzeti, nyelvi azonosságtudat megőrzése és fejlesztése feltételeinek életben tartására, e feltételek javítására. A könyvtáraknak pedig e törekvést is szolgálniuk kell.

Ha kiinduló tétel, miszerint a könyvtárnak információs és kulturális feladatai mindig együtt jelentkeznek, nem téves, akkor ebből az is következik, hogy a könyvtárak nem oszthatók csak információs, ill. csak kulturális feladatot betöltőkre. Éppen ezért én a tudományos és szakkönyvtárakat illetve a közművelődési könyvtárakat mechanikusan nem tudom kétfelé osztani az információért felelős előbbiekre illetve a kultúráért felelős utóbbiakra. Ha tovább viszem a gondolatot, akkor számomra logikusnak tűnik, hogy a könyvtárak a feladat szempontjából igen szoros egységet képeznek, s az azonos érdekektől az azonos módszerekig a típusokat összekötő elemek erősebbek s többségben vannak, mint a szétválasztók. Ezek alapján úgy vélem, hogy a virtuális könyvtári rendszer megalkotása elképzelhető s ehhez éppenséggel nem szükséges egy a priori, felülről konstruált merev szerkezet összetákolása. A virtuális rendszer építése és működtetése az érdemi funkcionális és érdemi érdekazonosságok alapján a könyvtárak oldaláról, azaz „alulról” indulhat el.

Együttműködés és elemei

E virtuális rendszer, vagy ismét hangsúlyozom a lényegét: formális rendszerelemek által nem akadályozott együttműködés hasznos egységet eredményezően országos kiterjedésű lehet.

A fejlett országok könyvtárügyében a kompetíció helyett kooperáció, az együttműködés a leggyakrabban előforduló fogalom. Azonos feladatok egyedi megoldási eredményeinek pusztán összekapcsolása helyett az együttműködés mindenütt munkamegosztást is jelent, s az ebben való részvétel aránya és jellege nem értékminősítés, hanem gazdaságossági, szervezési realitás. Az együttműködés jellemzően először a feladatok nagyfokú azonosságát mutató könyvtárak között alakult ki, tényleges kereteit pl. a megalakuló konzorciumok jelentették.

Mit értek együttműködésen? Olyan kapcsolatrendszer, amelynek egyidejűleg két fontos alapfeltétele van: olyan igények tartós jelentkezése, amelyeknek teljes körű kielégítésére az egyik félnél nincsenek meg az eszközök vagy kapacitások (felhasználás iránti igény); másfelől olyan adottságok, eszközök és felkészültség, amelyek lehetőséget adnak a közvetlen ellátási körön kívülről érkező igények tartós fogadására (szolgáltatóképesség). Az optimális rendszerré is szervezhető együttműködés a könyvtári (könyvtári és információs) intézmények olyan kapcsolata, amely az alapfunkciók maradéktalan betöltése mellett a többletek és hiányok kiegyenlítése céljából jön létre két vagy több intézmény között.

Melyek az együttműködés legfőbb területei? Általában azok, amelyek az egyes könyvtárak közötti azonosságokat a leginkább hordozzák. A mechanikus felsorolás helyett inkább példákat említek:

a) az információs szolgáltatások alapjai általában az adatbázisok. Ezek építésében, használatában a közös érdekeltég elementáris erejű: osztott katalógizálás, union katalógusok; közvetett hozzáférés biztosítása nemzetközi adatbázisokhoz, találatok nyomtatásban, floppy biztosítása;

b) a saját adatbázisok előállításához nagyon sokszor nélkülözhetetlen a más könyvtártól kapott könyvtári és informatikai tanácsadás;

c) A könyvtárak érdekelték munkatársaik folyamatos, minél magasabb szintű képzésében és továbbképzésében: az együttműködő könyvtárak esetében a szervezett könyvtárosképzés befolyásolása és a közös továbbképzés megvalósítása objektív szükségszerűség;

d) az eredeti dokumentumok iránti igény kielégítésében egyre fontosabb az együttműködő könyvtárak közvetlen kapcsolata (könyvtárközi kölcsönzés, könyvtárak közötti elektronikus dokumentumforgalom);

e) A könyvtárak munkájában sok a módszerbeli azonosság, ennek következtében valamely már bevált megoldás másutt történnő elterjesztésének lehetősége azonnal fennáll.

Helyi együttműködés a könyvtárak között

Az együttműködés kialakításának egyik szinte önként kínálkozó terepe egy adott hely könyvtárainak együttműködése. A feladatok és tevékenységek összehangolására itt számos tényező van jótékony hatással: a közelség miatt a közvetlen személyes kapcsolatok könnyen kialakíthatók, a szervezési lehetőségek egyszerűbbek, az eredmények is rövid távon és közvetlenül érzékelhetők. Az együttműködés a résztvevő könyvtárak számára nem csupán lehetővé teszi egymás jobb megismerését, hanem e megismerés eredményeképp elindít olyan közös gondolkodást, amelynek eredménye az együttes munka közös szabályainak

kialakítása. Ez végső soron olyan helyi sztenderdek és protokollok létrejöttéhez vezet, amelyek léte több módon is jótékonyan befolyásolja e könyvtárakat. Néhányat ki is emelnék. A közös szabályok szükségessé teszik a belső munkafolyamatok, struktúrák könyvtárankénti vizsgálatát, fejlesztését. Mi több, hajlamossá teszik a könyvtárakat a hazai és nemzetközi hasonló szabályok és szabványok helyi használatának igényére. S ebben a pillanatban az együttműködés hosszú távú megalapozása megtörtént. Konkrét, számomra házi, szegedi részleteket éppen a példák sokasága miatt nem említenék, csupán csak a közös, MicroISIS-alapú adatbázisépítésekre, az információforrások közös felhasználására, a jó személyi kapcsolatokon alapuló eseti és rendszeres képzésekre emlékeztetnék. Hogy egyedi példa se hiányozzék teljesen: a szegedi „rég könyves” feltáró munka keretében a Somogyi Könyvtár a híres hagyaték régi könyveinek a katalógusát az Egyetemi Könyvtár által konfigurált ISIS-be vitte be, majd amikor az EK saját adatbázisait BRS/SEARCH programmal tette hozzáférhetővé, a Somogyi Könyvtár ISIS adatbázisát konvertáltuk a jelzett adatbázis-kezelő alá, s saját szerverünkön biztosítjuk országban és világban a hozzáférhetőségét. Vagy folytatva, egyetemi könyvtárként érdekünk, hogy a tudományos könyvtárként is nagy hírű Somogyi Könyvtár hálózati elérhetősége javuljon, hozzáférhetősége növekedjék. Következésképpen a már nálunk rendelkezésre álló szellemi és gyakorlati eszközökkel való segítséssel hálózati kapcsolódását, számítógépes tevékenységre erősödését támogattuk. Mindkét példa arra is jó, hogy bemutassa, az érdemi együttműködés közös érdekeken alapulva informális módon és többletköltségek nélkül is folytatható.



Az azonos feladatkörű, de más fenntartókhoz tartozó könyvtárak együttműködése is nagy eredményekkel kecsegtet. Különösen akkor, ha az elkötelezettség pénzügyi lehetőségekkel is párosul, s azonos könyvtári automatizált rendszer telepítése válik lehetővé. E tény az együttműködő könyvtárak munkavégzésének, módszertani megoldásainak nagyfokú azonosságát követeli meg, következésképp a munkamegosztás nemcsak megvalósítható, hanem elkerülhetetlen. Példaként az országban számos helyi együttműködést (pl. a debreceni és a szegedi felsőoktatási könyvtárak – egyik esetben 5, a másikban 6 könyvtár – közös integrált rendszerre alapozott együttműködése) tudok felhozni. (Zárójelben megjegyzem, hogy természetesen az azonos rendszerek alkalmazásán alapuló nem helyi rendszerek eredményes működéséről is vannak példáink).

A helyi együttműködés mind azonos, mind különféle típushoz tartozó könyvtár között eredményesen kialakítható. Azonban azt is hangsúlyoznunk kell, hogy alapvető feltételhiányok általa nem szüntethetők meg. Ha az adott helyen közművelődési, oktatási, felsőoktatási területek bármelyikén a könyvtári háttér nem biztosított, célzott fejlesztés nélkül az együttműködés kevés a fehér foltok eltüntetésére.

Regionális könyvtárak, regionális együttműködés

A regionális együttműködésnek történeti alapjai vannak. A trianon-előtti Magyarország több természetes régióra oszlott. A békeszerződés több régiót elcsatolt, másokat kettévágott, s a megmaradó területeken a régiók szerepébe lépő egységek sokáig adminisztratív s nem szerves módon összetartozó egységek voltak. Ezek központjaikat is erőltetve, kényszeredetten találták meg. Mára azonban többé-kevésbé elfogadott tény, hogy a kialakult régiók többnyire egyértelmű központokkal léteznek, bár változások még ma is lejátszódnak. A központok kulturális, ezen belül könyvtári vonzást is kifejtenek a régiókban. Regionális könyvtárak de facto léteznek, de jure nem hiszem. Szabályozott regionális könyvtári létre egyetlen bizonyíték van (a jelen formában már ez sem sokáig létezik), a kötelezpéldány szolgáltatáson alapuló regionális könyvtárközi kölcsönzési ellátás ténye. Azonban minden különösebb szerződés, kötelezettségvállalás és ellenszolgáltatás nélkül szakmai képzésben és továbbképzésben, a könyvtári szellemiség kialakításában, éltetésében, a modernebb, korszerűbb megoldások sugallásában és javaslásában, tanácsadásban és szervezésben egyes könyvtárak ténylegesen regionális könyvtárként működnek.

Véleményem szerint a regionális szintű együttműködés a helyi együttműködés akár informálisan is vállalható együttműködési szabályozásánál a terület nagysága, az együttműködésben szereplők nagyobb száma miatt magasabb szervezettséget, a virtuális országos rendszer egyik részelemeként célzott támogatást is igényel. Regionális könyvtárként a régió központja több más könyvtártípussal kerül kapcsolatba, ám potenciális partnerei (kifejezetten üzleti alapon) a magán- és állami vállalati könyvtárak is. A regionális értelemben kielégíthető igények a következő jellegzetességeket mutatják. Az információs igények tekintetében a hazai forrásokra, adatokra vonatkozó igény a domináns, azonban a nyelvtudás szélesebb körűvé válásával, az egyre szaporodó nemzetközi kapcsolatok igényei-



nek megfelelően a külföldi, az idegen nyelvű információt és szakanyagot biztosító adatbázisok használatát is igényelni fogják. Az igények és feladatok számbavétele után a regionális könyvtári szerepkörre a megfelelő felkészültségű könyvtár az általános gyűjtőkörű, jelentős állománnyal és elektronikus hozzáféréssel rendelkező tudományos könyvtár lehet.

A regionális együttműködés szervezése érdeke magának a régióknak, ám országos érdek is. Utóbbi vonatkozásában nemcsak a területi különbségek felszámolásának szükségessége veendő számításba, hanem az a tény is, hogy információ-, és eredeti szakirodalom ellátottságot illetően, sőt (újabbban) az elektronikus hozzáférési lehetőségeket (sávszélesség) illetően a főváros és a vidék közötti különbség az utóbbi kárára egyre növekszik.

Mindkét típusú együttműködésnek komoly bázisa a könyvtártípustól függetlenül megvalósítandó, könyvtári elektronikus rendszerekkel való ellátottsági szint növelése, ezek szükségességéről és előnyeiről a korreferátumok készítői hosszabban fognak szólni.

*

Azt remélem, hogy előadásommal sikerült bemutatnom azt, hogy mind a helyi, mind a regionális együttműködésnek alapvető érdekei megjelennek, megjelentek, könyvtártípusokat kizáró ok nem fedezhető fel. A helyi együttműködések pályázati eszközökkel segítendőek elsősorban, a regionális virtuális rendszerek működtetése ezeken felül költségvetési eszközökkel is támogatandó.

Köszönöm a figyelmüket.

Mader Béla

Változás-stabilitás – a túlélés dilemmái

1. A változás természete, iránya és területei

A változások korát éljük és szenvedjük, habár a miénket megelőző korokban is szembesültek elődeink az állandóság és mulandóság problémájával, úgy éreztük minket ezek a változások jobban megviselnek.

A körülöttünk – az élet szinte minden szférájában – zajló változások természetét elemezve, Peter F. Drucker (a modern vezetéstudomány meghatározó egyénisége) a legdöntőbb mozzanatnak a „tudás” jelentésének radikális változását tartja. (*A posztkapitalista társadalom, 1993.*)

Az emberiség történelmének kezdeteitől egészen kb. az „ipari forradalomig” a tudást a létezésre vonatkoztatták, mind keleten mind nyugaton.

Az ipari forradalom, és ezzel együtt a világ racionálisan való megismerhetősége, illetőleg ennek reménye – a tudás irányát fokozatosan a „Cselekvésre” helyezte és ezzel

az eszközökre,
a folyamatokra
és a termékekre vonatkozó tudás

válik fontossá és egyben fokozatosan közösségi kategóriává is.

A tudás átalakulásának ez a második korszaka azt eredményezi, hogy a munkára vonatkoztatott tudás átrendezi a munkafolyamatot magát, megjelenik a „hatékonyság” fogalma a munkaszervezetek értékelésében. Ezt nevezi P. Drucker a „Termelékenység forradalmának”.

Ez a korszak jól köthető Friedrich Winslow Taylor nevéhez (1881), aki megvetette a modern értelemben vett vezetés-tudomány (Tudományos Vezetési Iskola) alapjait, az ipari forradalom vívmányaira épülő, kapitalista, tehát tőke központú, gazdasági formáció követelményeinek megfelelően. A munkamegosztás szükségszerűen hozza magával a szervezet differenciálódását, egy új fajta munkaszervezés, új típusú koordináció és együttműködés fontosságát.

Az állandó, korlátlan gazdasági növekedésre épített modell olyan társadalmi szerződésekre épít, amelyekben a társadalmi-, gazdasági- esélyegyenlőséget kodifikálják (Rousseau Társadalmi Szerződése, vagy pl. Az Emberi Jogok Nyilatkozata stb.) szemben a születési előjogokkal.

Ez a „szabadság” értelmezés olyan szabadossághoz vezetett pl. az Egyesült Államokban, a „szabadság” hazájában az elmúlt század utolsó harmadában, hogy átláthatatlanná, követhetlenné és teljességgel szabályozhatatlanná vált a közigazgatás. Ezért sürgeti 1887-ben Woodrow Wilson (későbbi elnök) a szervezési-igazgatási kérdések tudományos módszerekkel történő vizsgálatát.

Mintegy válaszul erre a társadalmi igényre Taylor megfogalmazza azokat az új rendező elveket, amelyek a szervezet racionalizálást, teljesítményének értékelhetőségét szolgálják. Taylor a munkások termelékenységének növelésével emelte a hatékonyságot. Célja pedig az volt, hogy közelebb hozza egymáshoz a munkást és munkaadót – egy új társadalmi szerződés, elosztás és integráció alapján. Tehát nem csupán a munkafolyamat racionalizálására hanem egy új társa-



dalmi alku megkötésére is kísérletet tett. Elvei azonban megtörtek a korlátlan növekedésre törekvő gazdasági modelleken.

A korlátlan növekedésre épített hatékonysági modell „mennyiségi” mutatókkal jellemezhető. A tudományos vezetési iskolák módszertanából mi könyvtárosok is átvettük és megtanultuk

- a különböző elemzési technikák használatát,
- szabványok és normatívák alkalmazását,
- a teljesítmények mennyiségi mutatókon keresztüli értékelését.

Ezeket a módszereket ma is jó eredménnyel használjuk, ha korlátozottabban is. Ez a szemlélet azonban nem lépett túl a szervezet (maximális és nem optimális) racionalizációján noha tudatában volt a társadalmi kapcsolatok munkaszervezeti hatásának és fontosságának. Nevezetesen is annak a ténynek, hogy az ember nem elhanyagolható tényezője a szervezetnek.

A II. vh. után kezdődött szakaszban azonban tanúi vagyunk egy újabb változásnak és ebben az elmúlt közel fél évszázadban megkezdődött a tudásnak – magára a tudásra való alkalmazása, és ez lenne az ún. Vezetés forradalma.

A megszervezett tudást ma már meglévő tudásunk alkalmazására használjuk, azért tanulunk, hogy tudásunkat a legjobb eredménnyel tudjuk használni, hasznosítani. Ez egy fontos minőségi ugrás. A vezető tehát az általa vezetett intézmény teljesítménye mellett a tudás alkalmazásáért, a tudás hatékony működtetéséért is felelős.

A változás háttérében az a felismerés munkál, hogy a korlátlan növekedésre épített, az intenzív hatékonyság jegyében kialakított modell ellehetetlenült.

- A fogyasztás mértéktelensége nem tartható, mert a Világ
- erőforrás-korlátozott
- és energia korlátozott
- véges (zárt) rendszer.

Véges rendszerben – a végtelen növekedés – végzetes félreértés

(Elég itt a „bírní vagy lenni” kegyetlen ellentmondására utalnunk.

To have or to be – dilemmája, Schumachernél.)

A nem-taylorista, de hatékony szervezet kialakítására már korábban is történtek kísérletek. Elton Mayo és Henry Fayol már az 1920-as években vizsgálták és keresték a sikeres modelleket és az ember, – mint speciális rendszerelem – helyét és kapcsolatrendszerét, elemezték a szervezet formális és informális viszonyait, kapcsolatait, megállapítva, hogy milyen nagy a jelentősége az együttműködési készségnek, a közös célokkal való azonosulásnak, az információ-áramlás és kommunikáció minőségének, a formális és informális szervezeti struktúrák egymásra épülésének a szervezet egészének teljesítménye szempontjából.

Több évtizedre volt azonban szükség, hogy felismerjük a mennyiségi mutatókra épített

„rendszer-racionalizálás”

önmagában nem szolgálja sem az új helyzetnek megfelelő munkaszervezeti struktúrakialakítását,

sem pedig az új társadalmi konzensus, (megegyezés,) integráció létrejöttét.

A hatékony működés egyik lehetséges kulcsa a munka humanizálása lehet, a szervezeten belüli emberi kooperációs készség (Barnard, Ch.) elnyerésével.

Ebben a folyamatban a minőségre épített teljesítménymérés kerül a középpontba... de ez már a stabilizáció kérdésköréhez tartozik.

2. A stabilitás

A vezetés forradalma meghirdeti a „tudásnak” „tudásra” való alkalmazását, tudásunk tudatosítására épít, azt hangsúlyozva, hogy a tudás az alapvető erőforrásunk.

A változás iránya tehát az intenzív növekedés irányába hat, a minőségi növekedést hangsúlyozva.

Változás és állandóság

emberlétünk örök velejárói. A pszichológusok és szociál-pszichológusok szerint éppen ezek ideális aránya teszi (teheti) színessé, kihívásokkal telivé életünket.

A változások menedzselésére új vezetési módszerek fogalmazódnak meg a szakmában, a változásokkal járó sokk-hatás csökkentésére,

abban segítendő, hogyan éljük meg ezeket a mozgásokat,

mire és hogyan építhetünk e változásokkal teli világban,

mit tekinthetünk viszonylag állandónak az életünket befolyásoló tényezők közül.

A változások érintik

– az egész, a korlátlan növekedésre épített modellt,

– és a stabilizációhoz új integrációs elvek kellenek mind a munkafolyamatok mind a munkaszervezetek vonatkozásában.

A munkafolyamatok rendszerének újra fogalmazásában – a minőséget szem előtt tartó, új munkamegosztásban és új típusú koordinációban nagy segítséget kapunk

a számítástechnikától,

ami sokban segítheti új alapokra helyezni a szervezet belső hatékonyságának értékelését is, de nagy kérdés marad mennyire képes integrációs tényezőként is közreműködni e folyamatban.

El kell jutnunk ahhoz a felismeréshez, hogy szemben a mennyiségi szemlélettel, a jövőben a munka minőségét kell előtérbe helyeznünk és a minőséget kell a teljesítmény-mérés alapjául tennünk.

A gazdálkodási formaváltás kulcsa tehát a MINŐSÉG lehet. Ezért fordul az érdeklődés a „minőség menedzselése” – a TQM felé. A Teljeskörű Minőségi Vezetésre törekvésben

- hangsúlyozzuk a „minőségi” szakismeretek fontosságát, a tudásunk tudatosítását,
- minden munkatársat partnerré avatunk (belső felhasználó),
- tudatosítja, hogy a könyvtár értékrendje és szolgáltatásainak minősége a belső (felhasználó) munkatársi gárda együttműködésétől függ,
- a bizalom felszabadítja a kreativitást és alkotási vágyat stb.

A munka „humanizálása” egy új életminőséghez vezethet, ami felszabadíthatja tartalékainkat.

A stabilizáció másik fontos pillére az „EMBERI ERŐFORRÁSOK”-kal való gazdálkodás új útja.

Az új „társadalmi szerződés”, az új társadalmi integráció alapja lehet, ha a „minőségre” törekvést az emberi kapcsolatok rendszerében (egészségen) valósítjuk meg.

Kérdés persze, hogy a fejlett technika mennyire képes fejlett emberi kapcsolatokat előmozdítani és hogy vajon a modern technika segítségével, számos

társadalmi,

gazdasági,

szervezeti,

és politikai tényező közreműködésével

beindulnak-e a társadalmi integrációs mechanizmusok és ez elvezet-e egy új társadalmi szerződés létrejöttéhez. Hankiss Elemér egy ilyen „új racionalitást” sürget, amely „ellenáll a hatalmi dominanciáknak, amely nem torzítja és csonkítja, hanem fejleszti a személyiséget” (Az európai civilizáció: problémák és kilátások. Lettre Int. 1995. tél).

A Stabilizációban mi a mértékadó? Igényességünk átmentése.

A feladat azonos, ahogy erre Michal Gorman legutóbbi esszéje is figyelmeztet: a ránk bízott gyűjtemények értékének „megforgatása”, ezt kell társadalmilag hasznosítani.

Ez az értékmentő és értékteremtő feladat igen jól definiált – ez indokolja társadalmi fontosságunkat és ez növelheti társadalmi presztízsünket.

3. A túlélés lehetőségei

A TÚLÉLÉS nem dilemma hanem szükségszerűség. Maga a feladat determinált minket a túlélésre vagy inkább esélyeink megélésre.

Az emberiség nem mondhat le tudományos, szellemi kultúrkincsének használatáról – legalább is reméljük – és ebben vagyunk (lehetünk) még jobb partnerek.

Mi a teendőnk:

- tanulnunk kell másoktól, minden lehetséges, sikeres élet-stratégiát, megoldási formát integrálva,
- emelnünk kell munkánk szakmai színvonalát, tudatosítanunk kell tudásunkat és bánni tudni gazdálkodni vele,
- az emberi kapcsolatok szervezésében is a minőségre kell törekednünk,
- kellő önismerettel és egészséges önbizalommal élni, felállani és megélni élethelyzeteinket, lehetőségeinket, szakmai kihívásainkat. A legrosszabb megoldás, ha a túlélésre törekvés védekezésre kényszerít és sokkal alatta élünk lehetőségeinknek.
- tudunk kell, hogy mit akarunk és akkor támogatókra fogunk találni. Csak a jól megfogalmazott célok mozgósítanak, ezért csak úgy keressünk támogatókat, ha pontosan tudjuk, mihez és milyen segítséget várunk,
- jó stratégiával (Stratégiai tervek birtokában) dolgozni, ami segíthet a napi taktikai csatározásokban is.

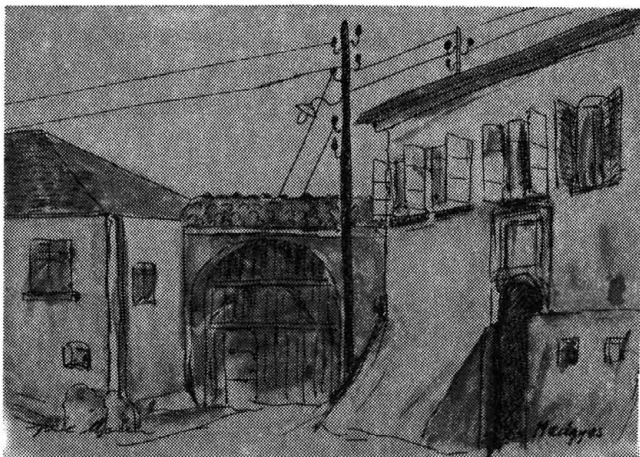
Életünk megélhetősége a tét, lehetőségeinkkel való felnőtt gazdálkodás – egyéni életünk és intézményeink szintjén egyaránt. Bízunk abban, hogy a változások kialakítják az emberi együttműködés új típusait és az emberi személyiség kiteljesedéséhez vezetnek.

Bobokné dr. Belányi Beáta

Észrevételek a könyvtári fejlesztési pályázatokról

Esélyek és esélytelenségek

A „túlélés dilemmáit” érintve kívánok pár gondolatot felvetni a jelzett témáról. Szeretném megvonni kompetenciám határait. Az OSZK–KMK régi munkatársaként több mint tíz éve foglalkozom olyan kérdésekkel, amelyek a hazai könyvtárakat elég széles területen érintik – a külföldi dokumentumok beszerzési ügyeivel, amerikai alapítványok pályázati projektjeinek szervezésével. Ugyanakkor csak közvetett információim vannak sok, nagyon fontos – e körbe tartozó – fejlesztési programról, a „túlélést” segítő koncepcióról (Felsőoktatás-fejlesztés Alap, Phare-projektek, Volkswagen Stiftung). Ennek ellenére állíthatom, hogy az a pár következtetés, amely e fontos KMK-funkció köznapi gyakorlatából adódik, figyelemre méltó. A Sabre, a Soros, a Mellon alapítványok, amelyek talán



nem minden könyvtártípus számára egyformán jelentősek, de összességükben az 1989 után a könyvtári szolgáltatások bizonyos támaszait képezték és képezik ma is, számottevően hozzájárultak ahhoz, hogy a magyar szak- és közkönyvtárakat a közepes fejlettségű európai országok közé lehessen sorolni. Azt hiszem, hogy ez nem kevés.

Nem vagyok és nem is kívánok lenni egyik alapítványnak sem az ágense – meglehet, bevezető megállapításaim is vitathatóak. Mondandóm velejének inkább azt szánom, hogy – a kifejezés *policy* és nem *politics* értelemben véve – könyvtári fejlesztési politikában miként lehet/és nem lehet hasznosítani az ilyen külső fejlesztési forrásokat. Magyarán: hogyan lehet és hogyan nem lehetséges „pénzt felhajtani” (az amerikai *fund raising* nyersen magyarítva). Azt hiszem, banalitás ehhez hozzátenni, hogy a hazai nem-kormányi, nem-önkormányi, vagyis magánforrású, mondjuk: cégi kulturális, könyvtári pénztámogatásokra a következő esztendőkből még aligha lehet számítani (első és még ritka fecskéknek tekinthetők egy pár bank által kiírt és könyvtárilag is kamatoztatható pályázatok).

További észrevételeimet pár pontban foglalom össze:

1) Itt az ideje, hogy a pályázatkészítés (írás) módszereit és optimális technikáit az erre illetékesek (könyvtárigazgatók) megtanulják. Ahogy egy egyetemi polgárnak szükséges tudni, miként kell szakdolgozatot vagy doktori disszertációt kivitelezni. Megvannak ennek is a maga szabályai és „etalonjai”. Majd minden közép-kelet-európai (visegrádi) könyvtárigazgatónak ajánlanám, hogy iratkozzék be egy – legalább egy hétig tartó – pályázatkészítési módszertannal foglalkozó tanfolyamra, ahol előadásokon és gyakorlatias szemináriumai foglalkozásokon kellene elsajátítani azt, hogy miként kell jó pályázatot írni.

2) Alighanem törölni és újraírni kell egy címszót a szakmai szótárunkban. Ez a fogalom a hálózat, a „network”, a kooperáció szerepét és jelentőségét foglalja magába. A „világfalu” Grant-osztó kurátorának fejében, ítélelhező mechanizmusában is az **együttműködés** koncepciója van előnyben részesítve. Minden terv, pályázat, amely nem egy intézmény, hanem a helyi, regionális, netán országos kooperáció terveihez kér támogatást, komoly esélyekkel indul. (A Soros Ala-

pítvány által kiírt 1995-ös közkönyvtári számítógépes fejlesztési pályázatok közül is elsősorban azok lehettek ilyen „nyerők”, amelyek nem – szinte számolatlanul – kérték egy intézmény belső ügyeinek megoldásához a pénzt, hanem amelyek mögött ki lehetett tapintani az együttes könyvtári tervezést. Ugyanez érvényes az Open Society által meghirdetett könyvtári automatizálási applicationokra is.)

3) Észrevételezem azt a csendes (?) vitát, amely a felsőoktatási és közművelődési könyvtárak között évek óta folyik a pályázati preferenciákról. Azt ugyan vitatni lehet, hogy a bruxelles-i vagy washingtoni döntéshozóknak igazuk van-e, hogy a közép-európai fejlesztési tervekben valóban a magyar egyetemek megerősítése, vagy az univerzitások létrehozása kell hogy legyen sarkpont, de ez a vita, bár érdekes, nem ránk tartozik. Tényként kell elfogadni, hogy a cyberspace körében – jól-e, rosszul-e, nem tudom – a tudományos infrastruktúra magas szintje van előnyben, egyfajta elitista szemlélet érvényesül és a népi, populáris műveltség olyan alapintézményei, mint amilyen a public library, háttérbe szorul. A kúrátorokat, úgy tűnik, a beregi cigánygyerekek olvasnivalója, hátrányos helyzete nem nagyon érdekli, s nincs olyan érv manapság, amellyel más álláspontra bírhatnánk őket.

4) Az a meglátásom, hogy a hazai könyvtárak informatikailag – relatíve, különösen, ha egy – mondjuk – lemergi vagy brailai könyvtár helyzetével hasonlítom össze – nincsenek rossz (vagy nagyon rossz) állapotban. Az elektronikai világsztráda egyik fontos bekötőútja mellett helyezkednek el. Viszont – bármennyire is fontos ez az automatizálási, elektronizálási technológia – hazai könyvtárpolitikai koncepció hiányában is – nincs kellően „dramatizálva” az a tény, hogy maguk a gyűjtemények, a dokumentumok, az érdemi világtermés tekintetében nagyon sorvadó helyzetben vannak. Még egy PC vagy CD-szerver beszerzésére jobban lehet forrásokat felhajtani, mint alapművek, -folyóiratok megrendelésére.

Kár lenne erről elfeledkezni.

Fogarassy Miklós

Fizetett hirdetés – Fizetett hirdetés – Fizetett hirdetés – Fizetett hirdetés

Megjelent

Striker Sándor: Az ember tragédiája rekonstrukciója I–II.

Tanulmány Madách Tragédiájának eddig kevésbé ismert forrásairól és filozófiai gyökereiről az Arany János-i stilisztikai szándékú változtatások előtti szöveg alapján. A második kötetben most először jelenik meg összefüggő nyomtatott formában a rekonstruált, javítások előtti dráma.

A szerző kiadása, 298 + 218 oldal, 990,- Ft
Könyvtáraknak 20%-os kedvezmény (+ szükség esetén postaköltség)
Megrendelhető: 1137 Budapest, Katona József u. 23/a.

Fax: 319-4281
