

Sándori Zsuzsanna

---

*Hosszúra nyúlt útibeszámoló a*

KÖNYVTÁRVEZETÉSI  
ISMERETEK

*(b)irodalmából*

Országos Széchényi Könyvtár  
Budapest  
1998



Lektorálta: Gerő Gyula és Kokas Károly

*Ez a könyv a Művelődési és Közoktatási Minisztérium által  
a felsőfokú könyvtáros–informatikus-képzés korszerűsítésére kiírt  
tankönyvpályázat nyertes munkája.*

**A kézirat leadásának időpontja: 1998. június**

Fedélterv: Hangay Gabriella és Markó Natália  
Az illusztrációkat készítette: Schultz Györgyné  
Technikai szerkesztő: Korpás István

SÁNDORI Zsuzsanna

Hosszúra nyúlt útibeszámló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából / Sándori Zsuzsanna ; [kiad. az] Országos Széchényi Könyvtár. – Budapest : OSZK, 1998. – 406 p. ; 24 cm

Bibliogr. a fejezetek végén

ISBN 963 200 401 9

Mt.: Országos Széchényi Könyvtár (Budapest) (kiad.)



ISBN 963 200 401 9

Kiadja  
az Országos Széchényi Könyvtár  
Felelős kiadó: Poprády Géza főigazgató  
Készült az OSZK Nyomdaüzemében  
Felelős vezető: Burány Tamás  
Munkaszám: 98.196



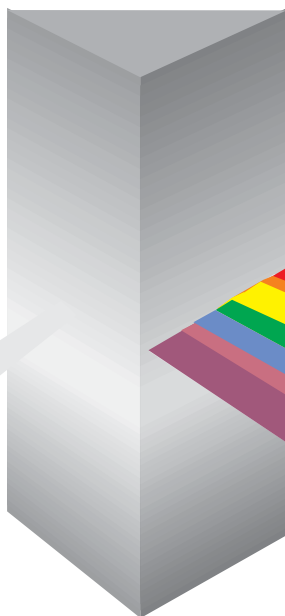
*Tisztelettel ajánlom minden jövőendő és gyakorló könyvtárosnak,  
aki – legyen bármilyen beosztásban – szeretné  
kézben tartani a maga területét.  
És ajánlom mindazoknak, akik azért olvasnak  
menedzsmentkönyveket, mert tudni akarják, hogyan hozhatunk ki  
egyre többet önmagunkból.*







# TARTALOM



Bevezetés helyett .....	7
1. Tervezés .....	19
2. Szervezés .....	29
3. A munkatársak irányítása ...	63
4. Az eredményes vezető .....	89

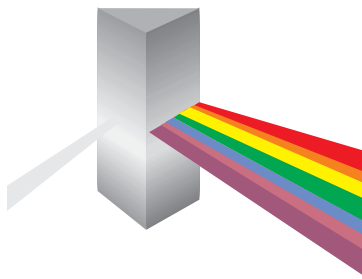
5. Pénzügyek ....	125
6. Marketing .....	147
7. Az új információtechnológia megszelídítése .....	191
8. Együttműködés .....	237
9. Három könyvtártípus .....	259
10. Biztonság .....	309
11. TQM .....	331
12. Jogi és etikai kérdések ....	351
Búcsúzóul .....	381
Tárgymutató .....	395
Idegen nevek és kifejezések	401







# *Bevezetés helyett*



- *Mit találtam induláskor a hazai szakirodalomban?*
- *Hogyan tanítják külföldön, és mi itt a kérdések kérdése?*







## Mit találtam induláskor a hazai szakirodalomban?

Köszöntöm a kedves Olvasót. Hadd kezdjem azzal ezt a könyvet, hogy elmondom, mit találtam a hazai szaksajtóban, amikor *tanulmányútra indultam a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmába*. Elvégre utazás előtt jó, ha az ember alaposan körülnéz otthon és odakészíti táskája mellé, amit magával kell vinnie.

Mindenekelőtt egy sor olyan publikációra bukkantam, amelyek néhány mondatából kiviláglott, hogy a magyar könyvtárosképzésben *régen polgárjogot nyert* a „management” oktatása (Bényei Miklós és Jékel Pál 1990, Bobokné Belányi Beáta 1987, Tóth Gyula 1991 és 1994, Szalontai Zita 1995, Zsidai József 1990). Szepesváry Tamás (1988) és Téglási Ágnes (1993) közleményei, valamint Téglási Ágnes és Tóth Gyula közösen írt dolgozata (1995) bepillantást engedtek az ELTE Tanárképző Főiskolai Karán, illetve a szombathelyi Berzsényi Dániel Tanárképző Főiskolán folyó képzés tartalmába. Mikulás Gábor (1992) – szakdolgozata előkészületeként – összegyűjtötte az ELTE hallgatóinak ezzel kapcsolatos véleményét.

1993-ban, válaszul Mikulás Gábor „tanmeséjére” (Mikulás 1993), Fülöp Géza kifejtette, hogy jó menedzserré csak a szakmai ismeretek és a gyakorlati tapasztalatok megszerzése *után* válhat valaki (Fülöp 1993). A következő évben Mikulás Gábor és holland szerzőtársa, Mark Deckers rövid menedzsmenttörténetet publikált (Deckers és Mikulás 1994). Majd könyvformába öntötték közösen írt szakdolgozatukat, és ezzel megszületett az első magyar nyelvű, átfogó „bevezetés a könyvtári menedzsmentbe” (Deckers és Mikulás 1995). Ez az a könyv, amely úgy érzem, felment engem az alól, hogy szisztematikus áttekintést adjak a menedzsment különféle irányzatairól és módszereiről.\* *Nem tankönyvet írok, hanem hosszúra nyúlt útibeszámolót!* Igyekszem feltérképezni a speciális kérdések hazai irodalmát, legalábbis ami ebből az országos szaksajtóban megjelent. A hazai nevezetességeken túl tanulmányutam egyetlen nyelvterületre korlátozódik, és ez az angol nyelvű irodalom. Csupán az 1986 után, 1997 közepe előtt megjelent művekkel foglalkozom. Közülük is csak azt válogatom ki, ami eddigi tapasztalataimmal összevetve töprengésre vagy éppen újabb erőfeszítésekre ösztönöz. Válogatásom elfogultságát azzal ellensúlyozom, hogy minden témakörben bőséges irodalomjegyzéket\*\* adok Olvasóm kezébe.

---

\* Mire ez a kézirat nyomdába kerül, minden bizonnyal megjelenik Mikulás Gábor második könyve, *Az információs és könyvtári menedzsment alapjai* is – és akkor már kétszeres okom lesz rá, hogy így érzem.

\*\* Ez a *További irodalom* a Magyar Elektronikus Könyvtárban (<http://www.mek.iif.hu>) található.



És most vissza a készülődéshez, vagyis a magyar könyvtári menedzsmentirodalom számbavételéhez.

Az a szemléletváltás, amelyről oly szívhez szólóan írt Futala Tibor (1991), látványosan előtérbe került a Könyvtári és Informatikai Kamara (KIK, új nevén Informatikai és Könyvtári Szövetség) által szervezett szimpóziumokon. E rendezvényeket valószínűleg Maurice B. Line 1993. évi budapesti szemináriuma – Berke Barnabásné (1993) írt róla beszámolót – és az 1994-ben Manchesterben szervezett nemzetközi tanfolyam ihlette – ez utóbbiról Zalainé Kovács Éva és Skaliczki Judit (1994) tudósított. Az első KIK-szimpóziumnak az Országos Széchényi Könyvtár adott otthont 1993 szeptemberében (Kovács D. Katalin 1993, Skaliczki Judit 1993). A második szimpózium Lakiteleken volt 1994 októberében (Skaliczki 1995). Akik nem részesülhettek a rendezvények élményéből, azok is tanulmányozhatták – magyar és angol nyelven – az előadásokat a KIK által kiadott kötetekben (Könyvtári menedzsment és marketing... 1994, Stratégiai tervezés... 1996).

A könyvtári menedzsment hazai irodalma és a rendezvények sora azóta is gyarapodik. 1995-ben a TFPL\* szervezett emlékeztető szemináriumokat Budapesten. A *Könyvtárosok zsebkönyve 1995.* című „közhazsnú adattár” (Kovács Emőke szerkesztésében) sok gyakorlatias irányítási tudnivalót sorolt fel. *Új módszerek az egyetemi könyvtárak irányító és szervező tevékenységében* címmel Zalainé Kovács Éva megvédte doktori értekezését. Az értekezés egyik – a stratégiai tervezéstől a marketingen át az átfogó minőségelvű irányításig számos területet felölelő – fejezete megjelent a Könyvtári Figyelőben is (Zalainé Kovács Éva 1995). 1996 elején a British Council által szervezett tanulmányúton tíz hazai szakember ismerkedhetett meg a brit könyvtári menedzsment időszerű problémáival (Varga Katalin 1996). A KIK 1996-ban újabb szemináriumot szervezett, ezúttal Salgótarjánban és már hazai előadókkal (Kiss Istvánné 1997a és 1997b, Skaliczki 1997). A Magyar Elektronikus Könyvtárban és az Országos Széchényi Könyvtár kiadásában egymás után jelennek meg a *Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek* című sorozat füzetek. Ezekre a füzetekre majd a későbbi fejezetekben hivatkozom, ahogyan arra a sok további hazai publikációra is, amelyek a teljes spektrumnak egy-egy szeletéről szólnak csupán.

---

\* TFPL: Task Force Pro Libra nevű angol kiadó, amely sokat tevékenykedik a könyvtári (informatikai) továbbképzés és munkaerő-közvetítés területén is.



### **Hivatkozások:**

- Berke B., 1993. *Angol nyelvű szeminárium a könyvtárvezetésről*. Könyvtári Levelező/lap 5 (4) 11.
- Bényei M. és Jékel P., 1990. *Informatikus könyvtáros szak a Debreceni Kossuth Lajos Tudományegyetemen*. Könyvtáros 40 (9) 546–550.
- Bobokné Belányi B., 1987. *Elmélkedések egy tanácskozás ürügyén*. Könyvtáros 37 (9) 523–525.
- Deckers, M. és Mikulás G., 1994. *A menedzsment és a könyvtári menedzsment rövid története*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1994. április, 20–23.
- Deckers, M. és Mikulás G., 1995. *Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe*. Budapest: OSZK–KMK. On-line elérhető: <gopher://gopher.mek.iif.hu:70/99/porta/szint/tarsad/konyvtar/mikulas/mikulas.mek> [Lehívás dátuma: 1997. április 15.] Ismertető: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1996. 43 (4–5) 178–179.
- Futala T. 1991. *A fiatalok már jobban tudnák, hadd érvényesüljenek*. Könyvtáros 41 (8) 445–449.
- Fülöp G., 1993. *A menedzsment oktatásáról*. Könyvtári Levelező/lap 5 (5) 22–23.
- Kiss I., 1997a. *TQM és teáscsésze*. Könyvtári Levelező/lap 9 (1) 6–9.
- Kiss I., 1997b. *TQM és teáscsésze*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1997. január, 48–53.
- Kovács D. K., 1993. *Változó világ – változó könyvtárak? Szimpózium a könyvtári menedzsmentről és marketingről*. Könyvtári Levelező/lap 5 (10) 8–9.
- Kovács E. (Szerk.), 1995. *Könyvtárosok zsebkönyve 1995. Közhasznú adattár*. Budapest: Országos Széchényi Könyvtár Könyvtártudományi és Módszertani Központ.
- Könyvtári menedzsment és marketing szimpózium: Budapest, 1993. szeptember 28–29. Symposium on library management and marketing*. 1994. Budapest: KIK. Ismertető: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1995. 42 (2) 63–64.
- Mikulás G., 1992. *A budapesti könyvtár szakos hallgatók véleménye a könyvtárosképzésről*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 2 (4) 676–678.
- Mikulás G., 1993. *Egy gondolat a könyvtári menedzsment oktatásáról – Nyílt levél Fülöp Gézának*. Könyvtári Levelező/lap 5 (5) 21–22.
- Skaliczki J., 1993. *Híradás a könyvtári menedzsment és marketing szimpóziumról*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1993. november, 68–69.
- Skaliczki J., 1995. *Az új könyvtárosi szemlélet elterjesztéséről. Miről szólt a Kamara könyvtári management- és marketing-szimpóziuma?* Könyvtári Levelező/lap 7 (2) 10–11.
- Skaliczki J., 1997. *A salgótarjáni menedzsment-tanfolyam értékelése a hallgatók szerint, avagy: ki kitől tanult?* Könyvtári Levelező/lap 9 (1) 9–10.



- Stratégiai tervezés. Marketing. TQM. Lakitelek, 1994. október 10–14. Strategic planning. Marketing. TQM.* 1995. Budapest: KIK.
- Szalontai Z., 1995. *Az öt éves debreceni informatikus-könyvtáros képzés egy volt hallgató szemével.* Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 5 (1) 58–62.
- Szepesváry T., 1988. *A könyvtárvezetés oktatásának kérdéséhez.* Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 35 (4) 156–158.
- Téglási Á., 1993. *A vállalati információs szolgáltatások menedzselése.* Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 40 (7) 286–291.
- Téglási Á. és Tóth Gy., 1995. *A könyvtári menedzsment oktatásának alakulása Szombathelyen.* Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1995. április, 38–40.
- Tóth Gy., 1991. *A szombathelyi könyvtárosképzés új fejleményei, tervei.* Könyvtáros 41 (3) 131–136.
- Tóth Gy., 1994. *A BDTF Könyvtár-Informatikai Tanszékének észrevételei az OSZK–KMK közléptávú képzési koncepciójáról – az MKE állásfoglalásához.* Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1994. június, 9–12.
- Varga K., 1996. *Ha csinálod, megérted.* Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1996. április, 48–51.
- Zalainé Kovács É., 1995. *Menedzsment az egyetemi könyvtárakban.* Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 5 (2) 219–235.
- Zalainé Kovács É. és Skaliczki J., 1994. *Jó szándékú, szakmájukat tudó emberekkel együtt lehet dolgozni – Nemzetközi management- és marketing-szeminárium Manchesterben.* Könyvtári Levelező/lap 6 (5) 21.
- Zsidai J., 1990. *Javaslat a felsőfokú könyvtárosképzés fejlesztésére.* Könyvtáros 40 (1) 5–11.

## Hogyan tanítják külföldön, és mi itt a kérdések kérdése?

Készülődés közben bepillantottam a (tovább)képzésről szóló külföldi írásokba. Mi marad a menedzsmentből, ha lehántjuk róla a zsargont? Mi keresnivalójuk van az üzleti trükköknek a közszolgálatban? Mi értelme vezetéstudományt tanítani tapasztalatlan diákoknak? Kinek a dolga és milyen rangot kapjon a könyvtárvezetők képzése? Ki oktassa és milyen módszerekkel? Évtizedes viták parázslanak a nyugati szakirodalomban. Átalakulnak a tanrendek, gombamód szaporodnak a rövid tanfolyamok, és egyes könyvtárosképző intézmények „business school”-okkal szövetkeznek, mert ahogy Michael Koenig (1993) írja: „jobb egy területet másokkal megosztva elfoglalni, mint teljesen kirekesztődni onnan”.

A kanadai egyetemek évkönyveit áttanulmányozva Lois Bewley (1987) azt ecseteli, hogy tíz év alatt milyen látványosan gazdagodott a könyvtáros-



képző intézményekben a menedzsmenttárgyak fakultatív kínálata, miközben érdekes módon az érintett oktatók száma gyakorlatilag ugyanaz maradt. Az Erkkila–Nicholls (1992) szerzőpárost az a sok bírálat készíti vizsgálódásra, ami a vezetési ismeretek oktatásával kapcsolatban a könyvtári sajtóban megjelent. A két szerző kimutatja, hogy Kanadában a menedzsmentismeretek oktatása 1991-re a könyvtárosképzés elidegeníthetetlen része lett. Sokatmondó, hogy az egyetemi oktatók és a felmérésben résztvevő könyvtárak egyformán rangsorolják a különböző fajta menedzseri ismeretek fontosságát.

Ian M. Johnson és munkatársai (1993) Skóciára összpontosítanak ugyan, de áttekintést adnak a könyvtárvezetési ismeretek oktatásának két és fél évtizedes, viharos, egész Nagy-Britannia-beli történetéről is. Felmérésük rávilágít arra, hogy Skóciában – a szakmán belül csakúgy, mint a szakmán kívül – kevesen tartják igazi vezetőknak a könyvtárvezetőket. Felfogás és anyagi lehetőségek tekintetében oly tarka képet mutatnak a felmérésben résztvevők – 1992-ben vagyunk –, hogy a szerzők irreálisnak ítélik az átfogó vezető(tovább)képzés elindítását.

Rannveig Egerdal Eidet (1989 és 1992) ezzel szemben éppen egy ilyen nagyszabású program megvalósulásáról és sikeréről tudósít: a norvég közkönyvtári vezetők országos továbbképzéséről. A program indítását az önkormányzatok nehéz anyagi helyzete és politikai apparátusuk átszervezése indokolta – még Norvégiában is!...

Nagy-Britanniában évente több mint 2000 (!) rendezvény szolgálja a könyvtárosok továbbképzését. Emellett lassan révbe ér a könyvtárvezetői szaktudás hivatalos elismerése. Az Aslib\* közvetítésével a gyakorló vezetők megszerezhetik a Management Charter Initiative minősítést (How to get... 1996). 1995-től Loughborough egyetemén Master of Business Administration (MBA) végzettség szerezhető az „information and library management” területén (New MBA targets... 1995, Kinnell 1996). A 18 hónapos program 5 modulból áll, amelyekre akár külön-külön is be lehet iratkozni.

A Sheffield University 1989 óta kínál MBA-programot az „information management” területén. Az egyik sheffieldi professzor, Bob Usherwood már 1988-ban megosztotta a magyar olvasókkal „megjegyzéseit a vezetéstudomány helyéről a könyvtárosképzésben”:

- Ki oktassa? Lehetőleg az, aki könyvtári, könyvtárvezetői háttérrel rendelkezik.
- Milyen módszerrel? Sokat segítenek a szerepjátékok, az esettanulmányok, a feladat-megoldó gyakorlatok.

---

\* Aslib, The Association for Information Management: könyvtárosok, informatikusok, könyvtárak és információs intézmények nemzetközi szervezete, amelynek Londonban van a székhelye.



- Hány tárgyról van szó? A vezetéstudománynak helye van az összes tantárgyban.
- Kik hallgassák? Akiknek már legalább egyéves könyvtári gyakorlatuk van.

Mit tanácsol az ausztrál professzorasszony, Ida Vincent (1988) saját tapasztalatai alapján? Szerinte az alapképzésben a menedzsment oktatásának arra kell irányulnia, hogy:

- a hallgatók általános képet kapjanak a menedzsment természetéről,
- a könyvtári munka szerves részének tekintsék a menedzsmentet,
- pozitívan, mi több, lelkesen közelítsenek a menedzsmentismeretekhez,
- ismerjék fel, hogy a menedzszeri készségek elsajátíthatók és csiszolhatók,
- vállalják a felelősséget saját fejlődésükért,
- majdani munkahelyükön értelmes megfigyelői, egyben partnerei legyenek a menedzsmentnek.

*Tudatosítás*, semmi több – írja Vincent. Nincs elmélet, nincs tréning. A speciális technikák elsajátítása a felnőttképzésre marad. Hiszen az alapképzésben részt vevő diák ideje, motivációja, kapacitása igencsak korlátozott – érvel a szerző. Vincentnek van egy alternatív stratégiája is, amely így szól: a menedzsment ne legyen önálló tantárgy, legyen ehelyett az az *elv, amely át- meg átjárja* az egész tantervet. Sok oktató már jó ideje eszerint dolgozik. Így például a referenz oktatása kiegészül az olyan kérdések elemzésével, mint az irodalomkutatás költség- és továbbképzési vonzatai, a szolgáltatás ügyrendje, a referenzrészleg irányítása és így tovább.

Herman L. Totten és Ronald L. Keys (1994) arról ír, hogy a vezérek nem feltétlenül jó menedzserek. A vezetőképző tanfolyamok gyakori hiányossága, hogy pusztán a menedzszeri – hatékonyságnövelő – készségek elsajátítását tűzik ki célul. Pedig az irányító személyiségek valójában azzal hódítanak, hogy látják maguk előtt a jövőt, és ezt alkotó, találékony szellemüknek köszönhetik. Ezért a vezetőképzés sikere azon múlik – állítják a szerzők –, hogy túl minden trükkön és technikán, sikerül-e eredeti gondolkodásra sarkallni a hallgatókat.

Mindezeket a kérdéseket megtetézi mifelénk egy további kétely: beválik-e nálunk a nyugati országok menedzsmenttudománya? Azt hiszem, ez lehetne itt a kérdések kérdése. A külföldi szakemberek által szervezett tanfolyamokon megtanuljuk, mit érdemes tennünk az övékéhez hasonló körülmények között. De azt nem tanulhatjuk meg, hogy miképpen teremthetnénk hasonló körülményeket! – írja rólunk Elisabeth Simon és Karl A. Stroetman (1995), miközben a kelet-európai szemináriumokon szerzett benyomásaitat összegzik. Ők úgy látják, hogy a korábbi években „az *emberek* nem játszottak fontos szerepet az itteni könyvtárakban”. *Emberek*, azaz olvasók, munkatársak



és – mi magunk! Szeretnénk már fontosabb szerepre törni? Kísérletet tehetünk a sokat emlegetett menedzsmentmódszerekkel is. De ki tudja, milyen sikerünk lesz?! Ha megpróbáljuk, meglátjuk.

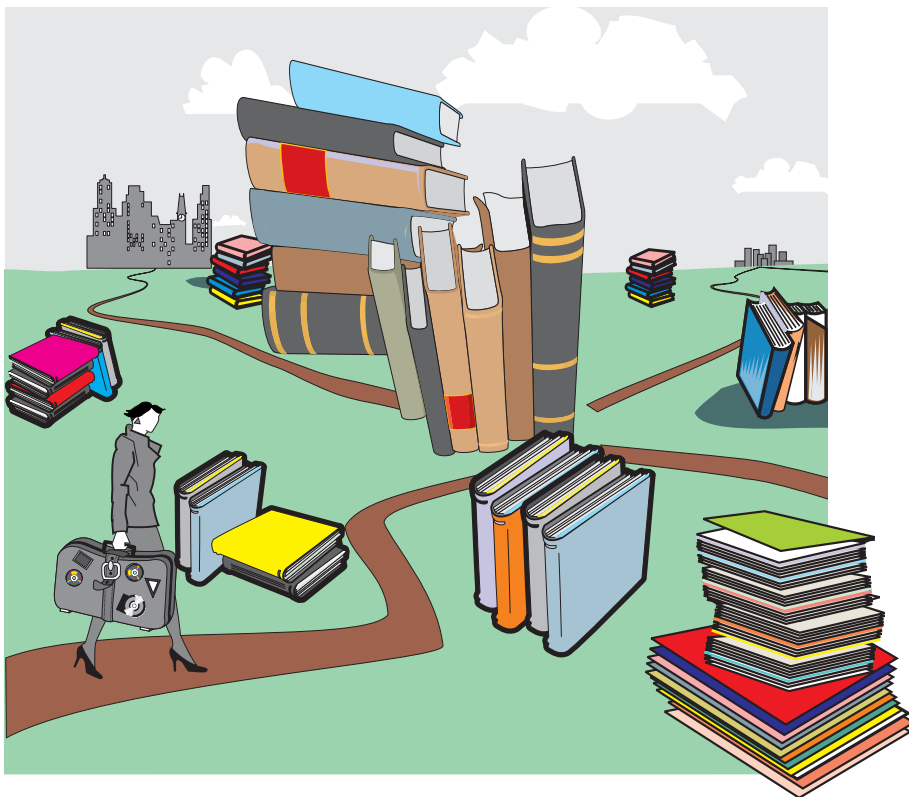
#### **Hivatkozások:**

- Eidet, E. R., 1989. *Norwegian libraries invest in management and management development*. Scandinavian Public Library Quarterly 22 (4) 20–25.
- Eidet, E. R., 1992. *Management training for chief librarians – does it produce results?* Scandinavian Public Library Quarterly 25 (2) 8–13.
- Erkkila, J. and Nicholls, P., 1992. *Core curriculum in library administration: evidence from Canada*. Journal of Education for Library and Information Science 33 (1) 3–17.
- How to get your management skills recognised*. Managing Information 1996. 3 (11) 45. (Hirdetés)
- Johnson, I. M., Hanabuss, C. S. and Wildgoose, D. M., 1993. *Management education and training for librarians in Scotland*. IFLA Journal 19 (3) 280–291.
- Kinnell, M., 1996. *Management development for information professionals*. Aslib Proceedings 48 (9) 209–214.
- Koenig, M. E. D., 1993. *Educational requirements for a library-oriented career in information management*. Library Trends 42 (2) 277–289.
- New MBA targets information managers*. Managing Information 1995. 2 (7–8) 17.
- Simon, E. and Stroetmann, K. A., 1995. *Managing courses in countries of Central and Eastern Europe: experiences during two German seminars about library and information management*. Library Management 16 (2) 40–45.
- Totten, H. L. and Keys, R. L., 1994. *The road to success*. Library Trends 43 (1) 34–46.
- Usherwood, B., 1988. *Megjegyzések a vezetéstudomány helyéről a könyvtárosképzésben*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 35 (4) 152–154.
- Vincent, I. C., 1988. *Reflections on the teaching and learning of management in initial, professional education-for-librarianship programs*. Journal of Education for Library and Information Science 28 (3) 177–187.









*Tanulmányútra indultam a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmába*

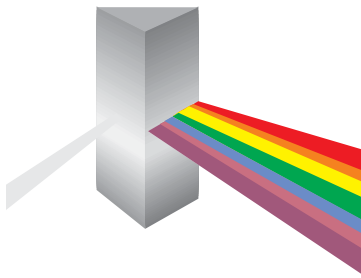






# *1*

## *Tervezés*



- *Buzdító gondolatok*
- *Hogyan készül a stratégiai terv?*
- *A stratégiai tervezés „formára igazítása”*







Elgondolkodtam, vajon milyen érvekkel tudnám magamat és munkatársaimat rábírni arra, hogy a napi teendők sodrásának ellenállva terveket kovácsoljunk és foglaljunk írásba. Három dolog jutott eszembe:

- Először is: tartozunk magunknak ennyivel!
- Másodszor: bármikor számonkérhetik rajtunk.
- Harmadszor, és ez a legfontosabb: így majd a változások nem érnek bennünket felkészületlenül.

A tervezés megkönnyíti, hogy erőinket a legfontosabbra összpontosítsuk. Az elkészült terv arról tanúskodik, hogy minden nehézség ellenére van határozott elképzelésünk a jövőről. Ha meglepnek bennünket a lehetőségek, vagy éppen új megszorítások köszöntenek ránk, előnyben leszünk az eseményekkel szemben, egyszerűen mert tudjuk, mit akarunk. Ha rákérdez a fenntartó (új tulajdonos, kirendelt szakértő), magabiztosan nézhetünk a szemébe.

De hogyan hihetjük azt, hogy a változó körülmények nem ássák alá a tervezés értelmét? Való igaz, a változások végtelen történeté nyújtják próbálkozásainkat. Mégis meghagyják kezünkben – többször, mint gondolnánk – a *kezdeményezést*. Bobokné Belányi Beátától hallottam egyszer egy rendezvényen: „Mögöttünk a gyűjtemény, előttünk a felhasználó – mi kell még, hogy hozzáfogjunk a tervezéshez?”

\* \* \*

A szakirodalom tanúsága szerint a tervezés korszerű módszere a *stratégiai tervezés*. Bár a „stratégiai” jelző „hosszú távú”-t sugall, a stratégiai tervek a belátható jövőről, általában másfél-három évről szólnak és legalább évente (!) felülvizsgálatra szorulnak. Annak ellenére, hogy nem hosszú távú tervet készítünk, a hosszabb távra szóló céljaink meghatározó szerepet kapnak a stratégiai tervezésben. A stratégiai terv annak megfogalmazása, hogy „hol állunk, hova akarunk eljutni és hogyan fog ez sikerülni” – írja Patricia Donlon (1991). Ha csupán rövid távú feladattervet készítenénk – vagyis a „hogyan” tárgyalására szorítkoznánk –, kiaknázatlan maradna a teljes kép felderítéséből származó számos előny! A stratégiai tervezés olyan módszer, amelyben a cselekvési terv elkészítésén felül előkelő helyet kap az *átfogó célok* megfogalmazása, a *helyzet-elemzés* és a megvalósítás *értékelése* is.

A könyvtári stratégiai tervezésnek magyar nyelven is bőséges irodalma van. Tanulmányutam első állomásán Skaliczki Judit (1996) szemletanulmánya, a már említett KIK-szimpoziumok anyaga és a szintén említett (első) Mikulás Gábor-könyv alapján tájékozódok. Emellett Heather Johnson (1994) összefoglalója is segít gondolataim rendezésében.

Ki vagy kik legyenek azok, akik kezében a stratégiai tervezés szabályai szerint megformálódik a terv? Ki készítse el a tervet? Irodalmi forrásaim



szerint ideális esetben a vezető és az érintett munkatársak *együttése*. Hiszen nincs senki, aki az adott területen illetékes kollégánál jobban ismerné a buktatókat rejtő részleteket. A munkatársak bevonása mellett szól az is, hogy az egész terv megvalósítása múlhat azon, vajon az emberek a tervet kezdetől magukénak érzik-e. A vezető dolga – a kezdeményezésen túl –, hogy lehetőséget teremtsen a közös előkészítő munkára és mederben tartsa, határidők közé szorítsa a megbeszéléseket. A vezetőre vár majd az is, hogy a kész tervhez a nevét adja, azaz egy személyben vállalja érte a felelősséget. A megbeszélések ígéretes formája az ötletbörze vagy „brainstorming”, Bakos Éva (1996) számol be arról, hogyan is zajlik ez.

A tervezés kiindulópontja nem kevesebb, mint annak tisztázása, hogy „mi dolgunk a világon”. Az olyan emelkedett megfogalmazások, mint „segíteni az embereket abban, hogy önállóan oldhassák meg a problémáikat” éppúgy idekíváncsoznak, mint az ilyen hétköznapi, de sokat ígérő mondatok: „ellátni klasszikus irodalommal a helyi közönséget”, „elérhetővé tenni azokat a forrásokat, amelyek az egyetemi oktatók és hallgatók szakmai tájékozódását szolgálják”. Az angol nyelvű irodalom „mission statement”-nek, küldetésnyilatkozatnak nevezi ezeket a megállapításokat. Magyarul furcsa mellékszöveg lehet annak, ha egy intézmény „küldetését” emlegetjük. Skaliczki Judit az *átfogó cél* kifejezést használja helyette.

Az átfogó cél legyen kézzelfogható, hogy a munkatársakban minél könnyebben tudatosuljon. Egyszerű megfogalmazásra van szükség, amit azonos módon értelmez fenntartó, olvasó és munkatárs. Az átfogó célnak kell majd korábban tartania a könyvtár szerteágazó tevékenységét. A sokféle munka – egymás sikerét erősítő – összhangját úgy fogjuk megteremteni, hogy minden tevékenységet az átfogó cél szemszögéből nézünk. Magától értetődik, hogy a könyvtár átfogó céljának bele kell illenie a fenntartó intézmény (egyetem, vállalat) jövőjét meghatározó elképzelésekbe. Mindebből az következik, hogy az átfogó cél megfogalmazásakor semmiképp sem rugaszkodhatunk el a valóságtól.

Bár azt is megtehetjük – ha vesszük hozzá a bátorságot –, hogy szabadjára engedjük a képzeletünket. De ez nem a „mission”, hanem a „vision”, a *jövőkép* felvázolása. Eszerint a tervezést – még az átfogó cél megfogalmazása előtt – kezddhetjük egy ihletett látomással: „íme, ez a mi könyvtárunk 5-10 év múlva!” Mennyire kell hinni a szakmában és bízni önmagunkban ahhoz, hogy lássuk a jövőt?! Ha valóban látjuk, akkor a szemünk előtt lebegő kép vonz, mint a mágnes. Annál nagyobb a vonzereje, minél több munkatársunkkal osztozunk e látomásban. De igen könnyen előfordulhat, hogy beláthatatlannak érezzük még az öt évnyi távolságot is, nemhogy a tízet!... Fogódzót keresünk. Marad a küldetés megfogalmazása. Ha csak annyit sikerül kimondanunk, hogy *miért is vagyunk* – már megvetettük a lábunkat.

Most nézzünk körül, és vizsgáljuk meg *külső és belső környezetünket*. Csakis ezután térhetünk rá a stratégiai célkitűzésekre. Ez az elemzés a bizto-



sítéka annak, hogy a tervünkbe valóban előbbre vivő célok kerüljenek. A tágabb környezet az ún. PEST<sup>\*</sup>-analízissel szondázható: felmérjük a könyvtár életét meghatározó politikai, gazdasági, társadalmi és (információ)technológiai tényezőket. A szűkebb környezet elemzésének legelterjedtebb módszere a SWOT<sup>\*\*</sup>-analízis: az erős és gyenge oldalak, a kitáruló lehetőségek és a leselkedő veszélyek számbavétele. A módszer sikerét az magyarázza, hogy ezzel a sorvezetővel dolgozva jó eséllyel megragadhatunk minden fontos tényezőt. A SWOT-módszer mindannyiszor csatasorba állítható, valahányszor új helyzetnek nézünk elébe – akár mi kezdeményezzük a változást, akár nem. A SWOT-analízis résztvevői szembesülnek gyenge pontjaikkal, tudatosítják magukban mindazt, amire büszkék lehetnek, ráébrednek a kínálkozó lehetőségekre és farkasszemmel néznek a veszélyekkel. Már csak ezért az élményt is érdemes befogni.

Bármennyire jó módszer a SWOT-analízis, parttalanná válhat az elemzés, ha rögtön a könyvtár egészét célozzuk meg. A vezető dolga, hogy kiválassza azokat a stratégiai fontosságú területeket, amelyekre a tervekészítésnek összpontosítania kell. Az elemzés egyben a választás helyességének próbája is. Ha rosszul becsültük fel egy-egy terület jelentőségét, menet közben is módosíthatunk a tervezés fókuszán.

Az alapos elemzéshez adatok kellenek. Óriási segítség minden adat, amely az állomány és a szolgáltatások értékelése során születik (a 2. és a 6. fejezetben fogok erről többet írni). Ha nem áll módunkban adatokra támaszkodni, akár nyomban stratégiai célkitűzéssé is tehetjük a felmérések bevezetését.

Az elemzést követően – szem előtt tartva rendeltetésünket („mission”) és immáron ismerve helyzetünket – ki kell tűznünk *céljainkat*. Legalább két-fajta célról – „goals” és „objectives” – beszélünk, és itt cserben hagy engem a magyar nyelv. Az egyik („goal”) hosszú távra szóló elkötelezettségről szól, a másik („objective”) olyan feladat kitűzését jelenti, amelyet ha teljesítünk, fontos lépést tettünk a hosszú távú cél felé. „Objectives” alatt mindig mérhető és számonkérhető fejleményekről van szó. Azon belül pedig tennivalókról, felelősökről és határidőkről.

A terv próbája a *megvalósítás*. A gyakorlat mutatja meg, vajon a tervezés folyamán a megtehető lépéseket ragadtuk-e meg vagy csupán kívánságlistát állítottunk össze. Az előrehaladást ne felejtsük el írásban rögzíteni. Ezzel a „dokumentálással” könnyű dolgunk lesz, ha a célkitűzések között jól számonkérhető lépések szerepeltek. A dokumentálásról gondoskodni megint csak a vezető

---

\* PEST: Politics, Economics, Society, Technology = politika, gazdaság, társadalom, technológia.

\*\* SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = erősségek, gyenge pontok, lehetőségek, veszélyek.



felelőssége ugyanúgy, mint az ezen alapuló *értékelés*. Ha e kettőt a vezető elmulasztja megszervezni, akkor a terv készítői csupán az idejüket vesztegették.

Az esetleges kudarcok okait feltárva – sok egyéb tanulság mellett – a tervezés hiányosságait is fel fogjuk ismerni. Nincs annál jobb terv, mint amelyiknek minden pontját sikerült megvalósítani, nem igaz? Aligha!! A könnyen teljesíthető tervből épp az a húzóerő hiányzik, ami arra sarkallná a közösséget, hogy felülmúlja önmagát.

Megkérdezheti valaki: egy jól működő könyvtárnak mi szüksége stratégiai tervre? A változások a sikeres intézményeket is lépten-nyomon válaszut elé állítják és nekik újra meg újra dönteniük kell arról, hogy mit akarnak. Ezért a tervezés folyamatát nemcsak a kudarc, de a siker sem szakíthatja meg!

A tervezés folyamatát gyakori felülvizsgálattal és az eredmények értékelésével tartjuk életben. Időről időre minden kezdődik előlről. Az értékelés egyben a terv újrafogalmazása a soron következő időszakra. A vezető átgondolja a stratégiai területek kijelölését, a munkatársak felülvizsgálják a véleményüket. Az elemzések remélhetőleg egyre több adattal gazdagodnak. Átfogalmazódik a stratégiai célkitűzések egy része és a feladatok nagyobb hányada. Könnyebben mérhető, egyszerűbben számonkérhető tennivalók kerülnek a tervbe. Egy – remélhetőleg emelkedő – spirál mentén újra meg újra visszaköszönnek a tervezés kipróbált lépései.

\* \* \*

A stratégiai tervezés módszerét eredetileg nem a könyvtárakra szabták, ezért az igazítást nekünk kell elvégezni. Hogyan? Ida Vincent (1988) tanácsai megtörtént eseteken alapulnak. Lássuk előbb az eseteket:

- A fenntartó kormányzati szerv utasítására stratégiai tervet kell készíteni a könyvtárban. Tervbizottságot állítanak fel, piackutatást, használói felméréseket végeznek. Mindenki statisztikai adatokat gyűjt. A bizottság – 22 oldalon – leírja a könyvtár célkitűzéseit. Sok-sok hónap telik el, aztán váratlanul kiderül: a kész tervet két hónap múlva le kell adni. Már nincs idő széles körű megbeszélésekre és az adatok feldolgozására. A középvezetők sebtében papírra vetett vázlataiból a bizottság összeállítja a tervet. A korábban lelkes személyzet fáradt és kiábrándult.
- Egy másik könyvtárban, ahol az utasítás ugyancsak felülről érkezett, a vezetőség nem titkolja ellenszenvét a tervezéssel szemben. A tervbizottság előírás szerint összeáll ugyan, de alig jut valamire. „Filozófiai” kérdésekkel foglalkozzanak, amikor a fennmaradásuk is csak éppen hogy biztosítva van? Néhányan hosszadalmas és meddő vitát folytatnak a könyvtári díjak törvényességéről...
- A harmadik könyvtárban már régóta a munkatársak bevonásával hozzák meg a döntéseket. Amikor a fenntartó intézmény elrendeli a stratégiai tervezést, egy jó továbbképzéssel felérő lehetőséget lát-



nak benne. A munkatársak lehető legszélesebb körét megmozgatva, számos vázlatot készítenek. Ezek színvonala igen vegyes, de a vezetőség fontosabbnak tartja magát a folyamatot. Az egyik osztályvezető különösen lelkes és lelkesedése átragad munkatársaira is, csak úgy sziporkáznak az ötletek. Akad olyan osztályvezető is, aki soha nem volt híve a munkatársak bevonásának, az ún. „participatív” vezetésnek. Nem csoda, hogy az ő kollégái zavarodottak, nem értik, mit akarnak tőlük. A fogalmazványaik használhatatlanok, és hogy ne vesszen kárba még több idő, a főnökük megcsinálja egyedül, amit kell.

- Egy nagykönyvtárban önálló tervezési igazgatót neveznek ki. Az illető menedzser-diplomát és komoly tapasztalatot tud felmutatni, de nem könyvtáros. A meglévő iratok alapján összeállítja a célkitűzésekről szóló dokumentumot. A vezetőség jóváhagyja. Az osztályvezetők ennek alapján elkészítik a terveiket. A tervezési igazgató ezeket egyetlen nagy tervbe gyűrja össze: profi munka, semmi ellentmondás, példás külalak. A fenntartó helyesel. A tervet megkapják a középvezetők, de az alkalmazottak nagy része még csak nem is hallott róla.
- Kormány szintű kezdeményezés indul a mozgássérültek, hátrányos helyzetűek támogatására. Ezen a téren a szóban forgó könyvtár hosszú évek óta kimagasló teljesítményt nyújt. A felhívás nyomán összeállított tervük nagy visszhangot kelt. A munkatársak büszkén fedezik fel, hogy már mennyi mindent megcsináltak belőle. A lelkesedésükből bőven futja további hasonló jellegű szolgáltatásokra. Mivel többletpénzt nem kapnak, az újdonsült központi funkció kedvéért le kell állniuk néhány más tevékenységgel.
- Egy vállalati könyvtár vezetője évek óta hiába ostromolja számítógépesítési igényeivel a vezetőséget. Amikor beindul a vállalat egészét átfogó tervezési folyamat, a könyvtárvezető felismeri a lehetőséget. A kívánatos lépéseket sorra beveszi a tervbe. Nem mulasztja el kiemelni, hogyan járulna hozzá a gépesítés a vállalati célok megvalósításához. A tervet a cégvezetőség ellenvetés nélkül jóváhagyja.

Tanulásképpen Vincent felsorol néhány tényezőt, amelyek korlátozzák a stratégiai tervezés könyvtári alkalmazását:

- Nincs elég idő, ember, pénz és szakértelem.
- Kiszámíthatatlanok a környezet változásai.
- Nincs szabad választás különféle célok között, inkább csak az örökölt célokhoz vezető utak között lehet válogatni.
- Nehéz csupán egyetlen átfogó célt megfogalmazni.
- Nem különül el a célkitűzés a megvalósítástól és a sorrend is megfordulhat: már javában haladunk valami felé, amikor a „cél” nevet adjuk neki.

Mit tehetünk annak érdekében, hogy jól álljon rajtunk a stratégiai tervezés ruhája? Vincent tanácsai:

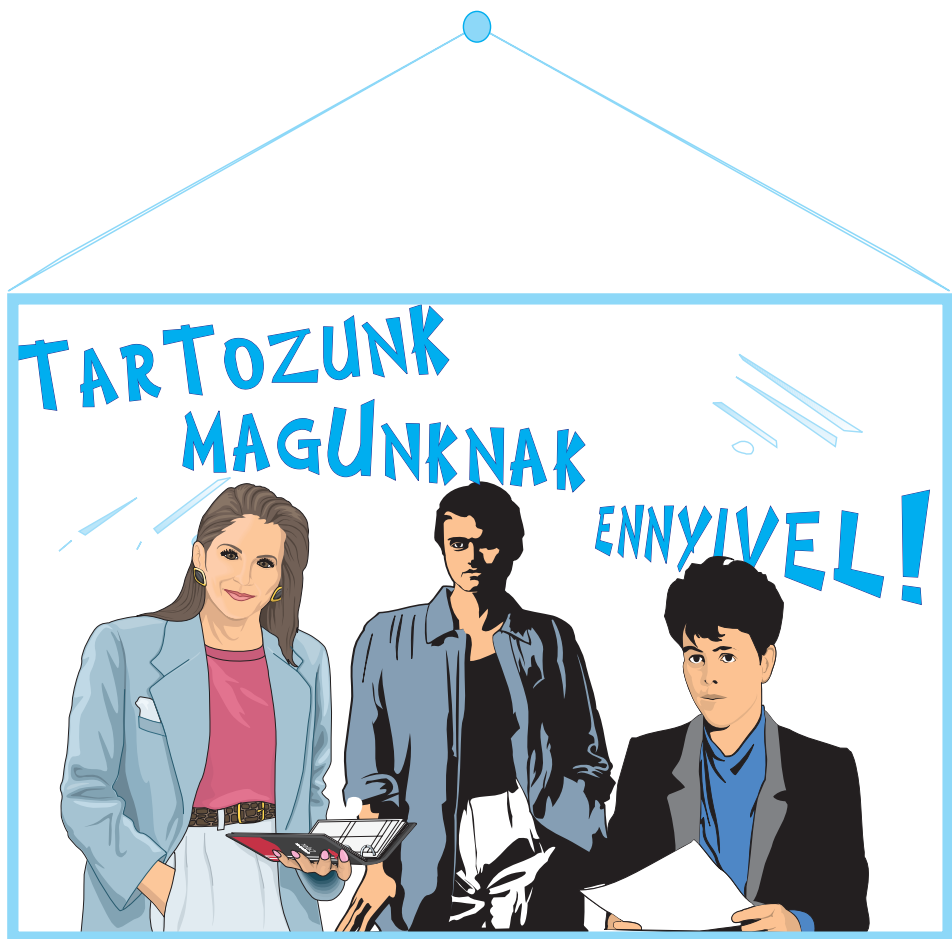


- Ismerjük el a sokféle felfogás létjogosultságát. Ha a folyamatot csoportos önfejlesztésnek fogjuk fel, maga a terv csak másodlagos.
- Ha az a cél, hogy „eladjuk” a könyvtárat, azaz kedvező képet alakítsunk ki róla a döntéshozók előtt, gyorsabban célba érünk, ha egyetlen – alkalmas – ember dolgozza ki a tervet.
- Ne becsüljük le az apró lépéseket. A belátható idő egy-egy könyvtár számára egészen rövid lehet, amibe nagyívű terv nemigen fér bele.
- Próbáljunk meg felkészülni a váratlanra. Készítsünk tervekkel a különböző irányú változások esetére.
- Lássuk be, hogy a tervezés sikere a résztvevők jártasságán és szándékán múlik.

### Hivatkozások:

- Bakos É., 1996. *Brainstorming a könyvtári munkában*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 6 (2) 269–270.
- Donlon, P., 1991. *Strategic planning in national libraries*. IFLA Journal 17 (4) 395–399.
- Johnson, H., 1994. *Strategic planning for modern libraries*. Library Management 15 (1) 7–18.
- Skaliczki J., 1996. *Stratégiai tervezés. Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek. A könyvtári menedzsment füzetek 1.* Budapest: Országos Széchényi Könyvtár. On-line elérhető: <gopher://gopher.mek.iif.hu:70/99/porta/szint/tarsad/konyvtar/skalic/skalic.zip> [Lehívás dátuma: 1996. augusztus 9.]
- Vincent, I., 1988. *Strategic planning and libraries: does the model fit?* Journal of Library Administration 9 (3) 35–47.





*Tervezésre buzdító gondolat*

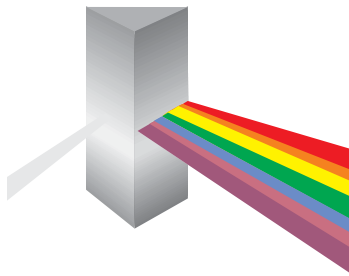






# 2

## Szervezés



- *Szervezeti felépítés*
- *Munkaköri leírások*
- *Állományalakítási politika*
  - *Gyarapítási politika*
  - *Állományértékelés*
  - *Megvenni vagy beérni a hozzáféréssel?*
  - *Selejtezési politika*
- *A könyvtári szolgáltatások rendje*
- *Könyvtárhasználati szabályzat*
- *Alaprajz és berendezés*







A messzire tekintő tervezés után következzenek a közelképek. Hogyan érjük el, hogy a könyvtár magától értetődő természetességgel tegye a dolgát, azzal az észrevétlen stabilitással, amely az egészséges élő szervezet sajátja? Az általam megragadott eszközök szerények, sőt formálisak. Felrajzoljuk a szervezeti felépítést, összeállítjuk a munkaköri leírásokat, megfogalmazzuk a gyarapítási és selejtezési politikát, megalkotjuk a szolgáltatások rendjét és a könyvtárhasználati szabályzatot, papírra vetjük a könyvtár alaprajzát. Nem tűnik nagy feladatnak, mégis mire a végére érünk, erős vázat építettünk a tervezés adta keretek közé.

## Szervezeti felépítés

Hiába kalandoztam sokfelé az irodalomban, nem találtam kész receptet „a” könyvtár szervezeti felépítésére. Csupán kitérőként kínálkozó, szűk ösvényekre bukkantam, szélesre taposott utakra nem. Hiányérzetem támadt, ami arra sarkallt, hogy saját tapasztalataim felől közelítsek ehhez a kérdéshez. Vajon hányan ismerjük maradéktalanul könyvtárunk és – ha van – tágabb intézményünk szervezeti felépítését? Pedig a legkülönbözőbb szinteken elvárhatjuk, és talán tehetünk is azért, hogy:

- megszülessen,
- naprakész maradjon és
- házon belül szabadon hozzáférhető legyen a *szervezeti felépítést leíró dokumentum*

– akár önálló írásműként, akár a szervezeti és működési szabályzat részeként.\* A formája lehet jól tagolt felsorolás vagy szemléletes ábra. Az a fő, hogy ne csupán az alá- és fölérendeltségi viszonyok legyenek feltérképezve benne, hanem:

- minden részleg tevékenységi köre,
- döntési felelőssége,
- végrehajtási kötelezettsége, valamint
- a köztük lévő kapcsolatok összessége is.

A dokumentum megléténél is fontosabb, hogy közkézen forogjon, beszédtema legyen a szervezeti felépítés. Lehet, hogy nem derül fény meglepő tényekre, mégis legalább *tudatosul*, hogy melyek az egymással átfedő vagy éppen gazdátlan jogkörök és mely osztályok nem találták még meg a kapcsolatot egymással. Nem az a cél, hogy rögtön megváltoztassuk, hanem hogy egyformán értsük

---

\* Ami a szervezeti és működési szabályzatot illeti, lektorom, Gerő Gyula javaslatára elővettem „a” Sallai–Sebestyén vonatkozó fejezetét (Sallai István és Sebestyén Géza: A könyvtáros kézikönyve. 2. kiad. 1965. Budapest: Gondolat) és abból tájékoztam. A hasonló fontosságú *alapító okirat* elkészítéséről viszont sehol sem találtam irodalmat.



a struktúrát, amelyben dolgozunk. A szervezeti felépítés tudatosításával elébe mehetünk egy esetleges szervezeti *átalakításnak*, és ezen a ponton hadd kanyarodjak el máris az átszervezésekről szóló irodalom irányába.

A szervezeti átalakítás divatos irányzatai az üzleti életből származnak, ahol az utóbbi évek tendenciája a *hierarchiák ellaposodása*, a vezetői szintek számának csökkenése. „Felszámoljuk a rangokat, és csak feladatokat tartunk meg” – nyilatkozta például a *Heti Világgazdaság* 1996. szeptember 21-i számában a Siemens felügyelőbizottságának elnöke. Sok vállalatnál felmorzsolódtak a piramisok, mert nehézkessé tették a szervezeten belüli kommunikációt, és ezáltal rontották a vállalat alkalmazkodóképességét. A régi (fő)osztályok helyén – máshol az osztályokkal párhuzamosan, de már többféle osztály tagjaiból verbuválódva – munkacsoportok („project” teamek, „subject” teamek) szerveződnek egy-egy program megvalósítására vagy egy-egy feladatkör ellátására.

A könyvtárak körében azonban korántsem általános a drámai átszervezés. Legalábbis ezt sugallja a témáról szóló irodalom szerény mérete és ugyanezt támasztja alá az USA-beli felsőoktatási könyvtárakban végzett felmérés eredménye (Eustis és Kenney 1996). A könyvtári átszervezések jelentős része az új információtechnológia alkalmazásának köszönhető (lásd a 7. fejezetben), kisebb hányada az új vezetési filozófia térnyerésének (lásd a 11. fejezetben). Bár megrázó változásokat élhetünk át nap mint nap, mégsem törvényszerű a struktúra, a váz gyökeres átalakítása. Mi magyarázhatja a hierarchikus felépítés tartósságát?

Nézzük meg közelebbről – tanácsolja Joanne Euster (1990) –, vajon a *nem* hierarchikus szervezetekben ki kinek számol be, ki osztja szét a feladatokat, ki dönt, ki szabja meg a fontossági sorrendet? Látni fogjuk, hogy a *nem* hierarchikus szervezetben nem a főnök ösztönzi jobb munkára az embereket, hanem saját maguk. Látni fogjuk, hogy létfontosságúnak tartják a *nem* hivatalos kommunikációt, és hogy a fontossági sorrendet viták tüzeiben, együttesen állapítják meg. Mindez egy jól működő hierarchikus szervezetben ugyancsak megvalósítható – állítja Euster, aki maga is kísérletezett alternatív struktúrákkal.

Az újítani vágyók látványos példákat találhatnak az irodalomban. Két évvel ezelőtt például olyan merész átalakítás indult be az Aston University könyvtárában, amely párhuzamba állítható a brazil Semco vállalat elhíresült megújításával (Corrall 1995). Mi történt a Semcónál? Az új igazgató a vezetői szintek számát 12-ről 3-ra csökkentette és mindössze négyféle munkakört ismert el. Ehhez társult a rugalmas munkaidő korlátlan bevezetése, a munkakörök, sőt a legfelső irányítás rotációja, a fordított irányú értékelés (a dolgozók értékelték a vezetőiket) és a belső információk teljes nyilvánossága.

Mi történt az Aston University könyvtárában? A részletekről N. R. Smith (1996) beszámolójában olvashatunk. A történet azzal kezdődött, hogy 1994-ben a bérköltségek 18%-os lefaragásával kellett szembenézniük. Az tűnt a



legkézenfekvőbb megoldásnak, hogy nem újítják meg a rövid határidővel kötött munkaszerződéseket. Ez viszont létben fenyegette volna a négy főosztály egyikét, a sok szerződéses munkatársat foglalkoztató Tájékoztatást. A kézenfekvő megoldás helyett gyökeres átalakításra szánták el magukat. A korábbi főosztályok helyén négy teamet alapítottak és lényegében mindenkinek megváltoztatták a munkakörét. Néhány munkakör megszűnt – külön szerencse, hogy minden érintett talált új állást vagy korengedménnyel nyugdíjba vonulhatott. A négy új csapatot a korábbi főosztályvezetők irányítják, a középvezetők közül főmunkatársak lettek. A teamek közül három „faculty-oriented”, vagyis egy-egy tanszékcsoportra, karra koncentrál, a negyedik – a legkisebb – nyújtja a technikai háttérrel („systems team”). Ez azt jelenti, hogy a korábbi 20% helyett most a munkatársak 80%-a dolgozik az olvasók igényeire összpontosító munkacsoportokban! Sokan most először kerültek közvetlen kapcsolatba a könyvtár használóival. Egy-egy csoport teljes képet alkothat magának a hozzá tartozó olvasók elvárásairól és így a szolgáltatások megfelelő keverékét képes nekik nyújtani. Csökken a valószínűsége annak, hogy a könyvtárat egyetemi „rezsiköltséggént” számolják el, hiszen a könyvtárban szinte mindenkit néven nevezett tanszékhez vagy karhoz köt a munkája. Megszűnt a korábbi főosztályok közti elkülönülés, jóteknő versenysszellem uralkodik az immáron egységesen felhasználóközpontú munkacsoportok között. Az olvasószolgálatot a három csoport munkatársai közösen látják el. Természetesen megmaradt a lehetőség egy-egy feladatra orientált, „virtuális” munkacsoport megszervezésére. Az Aston Egyetemen – Smith kifejezésével élve – valósággal „kifordították a könyvtárat”. A történethez hozzá kell tennem, hogy ez a könyvtár néhány évvel korábban már átesett egy látványos átalakuláson (Corrall 1993).

És itt az átszervezésről szóló szakirodalom érdekes mellékösvényére térek. Robert Bluck (1994) beszámolója bepillantást enged a *team menedzsment* gyakorlatába. Eszerint a team összetartó ereje a csoporton belüli kitűnő és hangsúlyozottan kétirányú kommunikáció. Bár a csoport tagjait a segédsszemélyzettől az információs szakemberig egyformán bátorítják a döntésekben való részvételre, a team nem (!) a demokrácia gyakorlótere. A cikkben bemutatott szervezeti felépítés láttán az a benyomásom támadt, hogy itt jórészt team módjára szervezett osztályok dolgoznak hagyományos feladat kiosztással (szerzeményezési, katalógizálási, kölcsönzési stb. teamek). A vezetési módszereket alakították át, nem a szervezeti felépítést.

Stephen Pinfield (1995) összefoglalója szerint a team hatékonyságának az a magyarázata, hogy a csoport többre képes, mint az egyéni teljesítmények összege. A jól működő team tagjai megértik és magukénak vallják a csoport elé tűzött célokat. A célok realisztikusak, megvalósíthatók – épp ezért válhatnak ki lelkesedést a munkatársakból. A tagok tisztában vannak a szervezetben betöltött szerepükkel és tetteik következményeivel. Ez segíti őket ab-



ban, hogy a szervezet céljaihoz igazítsák tevékenységüket. A jó szakmai felkészültség természetesen elengedhetetlen. A csoporton belül kiválóan működik a kommunikáció, a csoport tagjai képesek tudatosítani és feldolgozni a véleménykülönbségeket. A team vezetője nem a változtathatatlan adottságokkal, még csak nem is a többé-kevésbé befolyásolható körülményekkel foglalkozik, hanem arra összpontosít, ami teljes egészében rajtuk múlik. Ez pedig nem más, mint a jól végzett munka és az ezzel járó elégedettség erősítése a munkatársakban. A közösen viselt felelősség és az összetartozás érzése már önmagában növeli a tagok teljesítményét és elégedettségét.

Egyszer már említettem a feladatra orientált *projekt team*eket, melyek tagjai a szervezet különféle egységeiből verbuválódhatnak. A projektek kézben tartása, a *projekt menedzsment*, önálló szakterületté nőtte ki magát, és ha már erre a területre tévedtem, legalább vázlatos összefoglalóval tartozom az Olvasónak. Bár ez is inkább csak kitérő, mintsem a címben jelölt „szervezeti felépítés” témakör tárgyalása.

A projekt egy kiemelt, jól körülhatárolható feladat célratörő megvalósításának folyamata. Ha a feladat kézzelfogható és a célok világosak, könnyű velük azonosulni. A kiemelt feladat lehet nagy horderejű, mint amilyen egy új könyvtár felépítése, vagy szerény, mint például az oktatott tantárgyak ajánlott irodalmának összegyűjtése egy egyetemi könyvtárban. A csapat irányítója, a projekt menedzser vagy témafelelős, nem feltétlenül vezető beosztású munkatárs, sőt általában nem az.

Liz MacLachlan és Alison Raisin (1995) budapesti szemináriumuk során az alábbi projekt-szakaszokat különböztették meg:

- indulás,
- részletes terv készítése,
- maga a munka, beleértve a munka szoros nyomon követését és a szükséges kiigazításokat,
- az elvégzett munka értékelése,
- a sikerek megünneplése.

Induláskor megfogalmazzuk a feladatot, felmérjük a forrásokat, számba vesszük a lehetőségeket és a kockázatot, összetoborozzuk a csapatot és elnyerjük feletteseink jóváhagyását. Ezután részletes tervet készítünk, világosan megfogalmazott teendőkkel és határidőkkel. A tervezésbe bevonjuk az egész csapatot, hiszen ha a terv nem találkozik a munkatársak egyetértésével, az egész projekt kilátástalanná válik. A megvalósítás fázisában állandó visszacsatolásnak kell működnie, hogy minden résztvevő egyformán napra-, sőt órára-készen tájékozott legyen. Ehhez az értekezletek mellett sok más eszköz igénybevehető: hírlap, faliújság, kötetlen beszélgetés, házön belüli elektronikus posta. A jó témafelelős figyelme mindenre kiterjed a résztvevők maga-



tartásától és képzésétől a szállítói fegyelmen át a költségek alakulásáig. Ha szükséges, kezdeményezi a terv, a határidők, a célkitűzések módosítását. Súlyos nehézségek esetén mérlegelnie kell, mibe kerülne a projekt leállítása.

Az értékelés még a leállított projekteknek is „kijár”. Gondoljuk végig, mit könyvelhetünk el sikerként, miben tévedtünk és hogyan lehetett volna elkerülni a hibákat. Nem maradhat el a projekt ünnepélyes lezárása. Még ha a vállalkozás egészét kudarcnak érezzük, akkor is van miért és van kinek köszönetet mondani!

A projekt sikeréhez a tevékenységek bonyolult láncolatán keresztül vezet az út. A tennivalók egy része egymástól függetlenül végezhető, más részük szigorúan egymás után vehető csak sorra. Az egyes tevékenységek hatékony szervezésének eszköze a CPM/PERT\*, amelynek könyvtári alkalmazhatósága mellett Linda Main (1989) érvelt elsőként. E kettős módszernek az a lényege, hogy a projekt folyamatát önálló lépésekre – tevékenységekre és eseményekre – bontjuk és megvizsgáljuk, melyek azok a *kritikus lépések*, amelyek késedelmre vagy elmaradásra az egész projekt elhúzódnak, rosszabb esetben kudarcát vonja maga után. A CPM/PERT módszer gyakorlati hálódiaagrammal dolgoznak. A háló csomópontjai jelzik az eseményeket, a csomópontokat összekötő vonalak, helyesebben nyilak pedig az elvégzendő tevékenységeket. A módszer segítségével elfogadható becslés adható a projekt időtartamára, és szemléletes módon tudatosíthatók a mérföldkönek számító események. A hálódiaagram támpontot ad a projekt esetleges átütemezéséhez éppúgy, mint a jelentések készítéséhez.

Jól-rosszul és kicsiny méretekben ugyan, de mindnyájan nap mint nap gyakoroljuk a projekt menedzsmentet. Most, hogy felületes ismeretséget kötöttem vele, máris pontosabban érzékelem az osztályokba és munkakörökbe skatulyázott tevékenységek *folyamatát*. A szervezeti felépítés kész receptjei helyett egyelőre beérem ennyivel.

---

\* CPM/PERT: Critical Path Method/Program Evaluation Review Techniques = [a] kritikus út módszere/programellenőrző és kiértékelő eljárás. Ezt a magyar kifejezést használja a fordító (Tóth Imre) a *Hálós irányítási rendszerek* című könyvben. (A könyv szerzői: R. D. Archibald és R. L. Villoria. Megjelent Budapesten, a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó gondozásában 1971-ben.)



## Hivatkozások:

- Bluck, R., 1994. *Team management and academic libraries: A case study at the University of Northumbria*. British Journal of Academic Librarianship 9 (3) 224–243.
- Corrall, S., 1993. *The access model: managing the transformation at Aston University*. Interlending and Document Supply 21 (4) 13–23.
- Corrall, S., 1995. *Flat structures – how low can you go?* Library Manager March 1995, 9–10.
- Euster, J. R., 1990. *The new hierarchy: where is the boss?* Library Journal 115 (8) 41–44.
- Eustis, J. D. and Kenney, D. J., 1996. *Library reorganization and restructuring. SPEC Kit 215*. Az ismertető on-line elérhető: <http://arl.cni.org/spec/215fly.html> [Lehí-  
vás dátuma: 1996. augusztus 13.]
- MacLachlan, L. and Raisin, A., 1995. *Project management. TFPL pre-conference seminar, European Business Information Conference, Budapest, 21 March 1995*.
- Main, L., 1989. *CPM and PERT in library management*. Special Libraries 80 (1) 39–44.
- Pinfield, S., 1995. *Team building and team-working in libraries*. Managing Information 2 (10) 33–35.
- Smith, N. R., 1996. *Turning the library inside out: radical restructuring to meet the challenge of sudden change*. In: Computers in Libraries, London February 1996. Oxford: Learned Information, 71–82.

## Munkaköri leírások

Az intézményi struktúra építőköveiként is felfogható munkaköri leírások elkészítése kötelező penzum a vezető számára. Mi az, aminek minden munkaköri leírásban szerepelnie kell? Orbán Éva (1986) tanulmánya alapján, figyelembe véve Mary Casteleyn és Sylvia P. Webb (1993), valamint Peter Jordan (1995) útmutatásait, a lista a következő:

- besorolás,
- feladatok,
- helyettesítési kötelezettségek,
- beszámolási kötelezettség (felettesek és beosztottak),
- véleményezési, javaslattevési és döntési jogkörök,
- anyagi felelősség,
- munkakapcsolatok.

Ezenkívül sok mindent érdemes még belefoglalni a munkaköri leírásba, ami aztán később segítségünkre lesz a munkatársak értékelésében, az új kol-  
légák kiválasztásában és a munkakörök összehasonlításában, például:



- Milyen jártasságok, készségek, adottságok és végzettség szükséges (kívánatos) a munkakör betöltéséhez?
- Mi a munkakör tartalma, mit kell valójában csinálni?
- Milyen elvárásaink (például kötelező önképzés) vannak a feladatok elvégzésén túl?
- Mi a munkakör „kontextusa”, azaz hogyan írható le a könyvtár és a szóban forgó munkatárs szerepe a tágabb intézményen (közösségen) belül?

A munkaköri leírás a vezető és a beosztott közötti *megállapodás*, amit aláírásukkal szentesítenek. Azt hiszem, érdemes a munkatársak számára *könnyen hozzáférhetővé* tenni az összes munkaköri leírást, legalább egy-egy szervezeti egységen belül. Az egy csoporthoz tartozás érzését kevés dolog ássa alá jobban, mint a kölcsönös tájékoztatatlanság afelől, hogy kinek mi a feladata. Ráadásul az egész könyvtárra rossz fényt vethet, ha azért nem tudunk eligazítást adni egy olvasónak, mert nem ismerjük a szomszéd szobában (épületben) lévők munkáját. A feladatok egyenlőtlensége miatt érzett (vélt) sérelmeket azonban aligha orvosolja a munkaköri leírások közzététele.

A munkaköri leírásokkal kapcsolatban a *rendszeres felülvizsgálat* fontosságát kiemelten hangsúlyozza az irodalom. Ez az egyik legkézenfekvőbb eszköz a munkatársak irányításának. Mégis a leírások frissítése gyakran csak „tűzoltásként” zajlik, mert váratlanul kiderül, hogy egy feladatkör gazdátlan vagy alkalmatlanul töltik be. Az átszervezések mindig a munkakörök gyökeres átalakításába torkollanak. Ilyenkor – ha lehet – még fontosabb, hogy a vezető egyenként új megállapodást kössön a munkatársakkal és ezt a munkaköri leírásban rögzítsék. Sajnos éppen az átszervezések közben a legnehezebb erre időt szakítani.

A vezetőnek észre kell vennie, ha egy-egy munkakörrel szemben megváltoznak az elvárások. Az Oregoni Egyetem könyvtárában például a használóképzés sikerét aláaknázza az az apróságnak tűnő tény, hogy a látogatóknak komoly nehézséget okozott a dokumentumok megtalálása a könyvtárban. Ezután a raktárosokat és a raktárban dolgozó diákokat megtanították, hogyan segítsék az olvasókat. A munkakörük kibővült, és ma már ők is segédkeznek a felhasználóképzésben (Rielly és Browning 1995).

Legtöbbször az új információtechnológia alkalmazása szorít rá arra, hogy átfogalmazzuk a munkaköröket. Nem ülhet valaki egész nap a gép előtt, miközben a munkaköri leírásában nem is szerepel a szó: „számítógép”! (Az új információtechnológia munkánkra gyakorolt hatását részletesebben lásd a 7. fejezetben.) Átolvastam Barbara J. Henn (1989) történeti áttekintését a szerzeményező könyvtáros és a beszerzési javaslatokat összeállító szakbibliográfus egymás köreit sértő szerepéről. Számomra ez az írás a munkakörök elemzésének és összehangolásának hiányáról szól, de még inkább arról, hogy miképpen jelentéktelenít el régi funkciókat (és problémákat!) a könyvtárba bezúduló technika.



Külön fejezetet érdemelne a *középfokú végzettségű személyzet* (a „para-professionals” szebben hangzik?) szerepének változása. Sok esetben olyan feladatokat látnak el, amelyeket korábban kizárólag könyvtárosoklevéllel tudtunk elképzelni: összetett olvasószolgálati teendőket a számítógépes munkahelyek mellett, a személyzet többi tagjának betanítását, szerzeményezést, könyvtárközi kéréseket, sőt katalogizálást (Oberg 1995). Larry Oberg nem áttallja megjegyezni: nehéz megmondani, milyen feladatok maradnak ezek után a könyvtárosokra, mert ehhez az egész könyvtároshivatás új definíciója szükségeltetik!

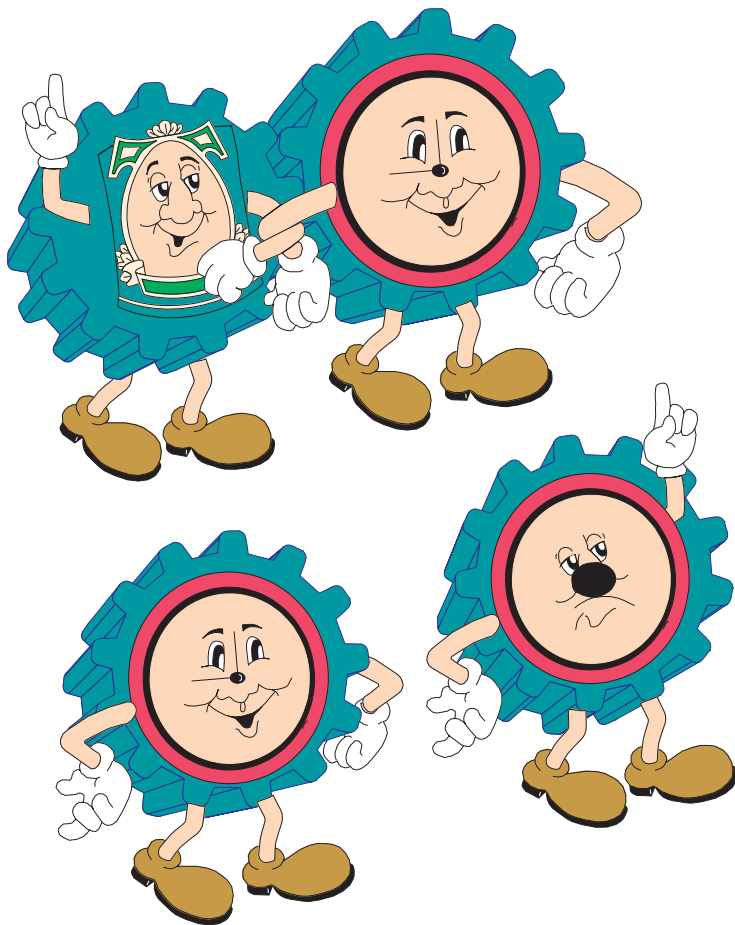
Elgondolkodtam, mennyivel egyszerűbb az egyedi munkakörök kezelése, mint a több ember által is betöltött munkaköröké. Megkönnyíti a vezető dolgát, hogy az önállóan ellátott területekért nagyobb felelősséget éreznek a munkatársak. Az egyforma munkaköröket betöltő kollégák irányítása azonban komoly próbatétel a vezető számára. Verseny lesz köztük vagy visszahúzzák egymást? Milyen összehasonlításokat tesznek egymás között? Egymás ellen, egymás helyett vagy egymást kiegészítve dolgoznak-e?

Eltöprengtem azon is, mennyire kevésbé adja vissza a papírra vetett munkaköri leírás azt a sok mindent, ami kitölti egy-egy ember munkanapját. A leírás és a valóság közötti távolság *a munkakör elemzésével* enyhíthető. A tárgyilagos elemzéshez *adatokra* van szükségünk, de kéznél van-e a feldolgozott könyvek, a referenszkérdések, a könyvtárközi kérések stb. száma? A munkakörök elemzése nem csupán a feladatok módosítását vonhatja maga után, hanem rávilágíthat egyéb hiányosságokra is. Például arra, hogy nem megbízható, nem felhasználóbarát az alkalmazott szoftver vagy arra, hogy a könyvtár helyiségeiből hiányoznak az eligazítást nyújtó táblák, feliratok. Alapos elemzés nélkül éveken át rejtve maradhat, hogy bizonyos hiányosságok mennyire megterhelik a kollégákat!

Kár lenne tagadni, hogy egyes munkakörök, pontosabban az azokat ellátó kollégák között ellentétek feszülhetnek. Az irodalomban gyakran megörökített, hétköznapi példa a feldolgozók és az olvasószolgálatban lévők ellentéte. Bár az ellentétek feloldása a 3. fejezet témája, ismeretes egy módszer, amely még ebbe a fejezetbe tartozik, ez pedig *a munkakörök rotációja*. Eszerint megtehetjük, hogy felszámoljuk a munkakörök közötti merev határokat. Így időről időre minden munkatársra rákerül a sor, hogy például kiüljön az olvasóterembe. De vajon egyformán alkalmasak-e rá?

A munkakörök elemzése során felvetődhet egyes feladatok szétválasztása. D. M. Harralson (1995) a LIBADMIN nevű levelező fórumon arról számolt be, hogy egyetemük könyvtárában elkülönítették egymástól a csak eligazítást nyújtó információs pultot és a „komolyabb” kérdésekkel foglalkozó referenszpultot. Azt szerették volna elérni, hogy a könyvtárosok előre beoszhassák a találkozóikat a látogatókkal, mint afféle elfoglalt,





*Egymás ellen, egymás helyett vagy egymást kiegészítve dolgoznak?*







„igazi” szakemberek. Az újítás nem vált be. A könyvtárosok legnagyobb fájdalmára a diákokkal feltöltött információs pult kezelte az egyszerűbb referenszkérdéseket is. A nehezebb ügyekkel átirányított látogatók pedig nem szívesen zavarták meg a könyvtárosokat, ha azok éppen „dolgoztak”, holott esetleg csak az elektronikus postájukat böngésztek.

Jobb ötletről számol be M. Miller (1995). A tájékoztató pultnál egy „technikus” látja el az egyszerűbb feladatokat. Ott ül mellette egy könyvtáros, aki – ha szükséges – félrevonul az olvasóval a közeli (!) dolgozószobájába, hogy megtárgyalják a bonyolult referenszkérdéseket. Esetleg nem azonnal, hanem időpontot egyeztetnek. Ha a könyvtáros éppen nem foglalkozik senkivel, ott ül a tájékoztató pultnál. Két ember megosztva csinálja azt, amit hagyományosan egyvalaki szokott.

A munkaköri leírások fontos mellékletei lehetnek az eljárási utasítások, az irányelvek, a viselkedési és egyéb kódexek. Az *eljárási utasítások* rögzítik a szabványos módon végzendő munkafolyamatokat. Egyértelműen megmondják, hogyan kell eljárni például a számlák kezelésében, a folyóiratok érkeztetésekor, az új kötetek bevételezésekor és feldolgozásakor. A vezetőnek kell mérlegelnie, hogy mely műveleteket érdemes ezen az úton szabályozni. Nem szabad elfelejteni, hogy az írásba foglalással az eljárások folyamatos frissítését is vállaltuk.

*Irányelvekre* olyan munkafolyamatokban lehet szükség, amelyek nem írhatók le maradéktalanul az eljárások segítségével. Az irányelvek eligazítást adnak arról, hogy például milyen alapon rangsoroljuk a kéréseket, milyen mélységig tárjuk fel a különböző tárgyú új szerzeményeket, milyen szempontok szerint válasszunk külső szolgáltatót. Kis könyvtárban, ahol a vezető könnyen elérhető és nap mint nap befolyásolja, ellenőrzi a munka menetét, szükségtelennek látszik az eljárások, irányelvek írásba foglalása. Bár a leírt anyagok mind igen jó szolgálatot tehetnek, amikor eljön az ideje annak, hogy új munkatársak váltsák fel a régieket.

Sok nyugati könyvtárban gyakorlat a személyzet magatartásának szabályozása. Elő lehet írni, hogy mindig örömmel üdvözljük a látogatót, hogy még az ellenszenves olvasóval is udvariasan beszéljünk, hogy kíméljük a látogatók idejét, hogy ne botránkoztassuk meg őket hangos beszéddel vagy öltözékünkkel, hogy a telefont legkésőbb az ötödik csöngetésnél vegyük fel és készségesen szóljunk bele és így tovább. A *viselkedési kódex* az új munkatársak számára különösen hasznos lehet, mert rögtön tudják, „mihez tartás magukat”. Nagy könyvtárakban, ahol a vezető nem felügyeli közvetlenül a munkatársak mindennapjait, szintén jó szolgálatot tehet a házi útmutató. Ha viszont bőven van alkalom a kifogásolható magatartást tanúsító kollégák figyelmeztetésére, gyávának tűnik az a vezető, aki ehelyett félrehúzódik és „papirost gyárt”.

Nem a munkaköri leírás, hanem a munkaszerződés tárgya, mégsem hagyhatom ki a *munkaidő* kérdését. Hódít a rugalmas munkaidő, ami azt jelenti,



hogy a rögzített heti (havi, évi) óraszám mellett csak a napi blokkidőt írják elő a dolgozóknak. A rugalmas munkarend megkönnyíti az otthoni és munkahelyi feladatok összeegyeztetését, ezért valójában a munkaidő tiszteletben tartását szolgálja. Ahol rugalmas a munkaidő, ott nincs helye az elkéredzkedésnek és elengedésnek, ott a kieső időt mindenki ledolgozza. El kell döntenünk, hogy mindenki egyformán élhet-e a rugalmas munkaidő lehetőségével! A nyitvatartási idő különösen kényes kérdés (néhány oldallal később idézek majd egy erről szóló vitát). A rugalmas csúsztatásoknak korlátot szab a könyvtár nyitvatartási ideje. A munkatársak benntartózkodását előre meg kell tervezni. Ideális esetben a munkatársak ezt a vezető közreműködése nélkül, maguk között megteszik. Elképzelhetők egészen különleges munkarendek is (például a heti 4×10 óra), ha egyébként összeegyeztethetők a többi munkatárs és a könyvtár időbeosztásával. A munkaidők változatossága lehetővé teszi, hogy a személyzet jelenlétét a látogatottsághoz és a feladatokhoz igazítsuk. A többé-kevésbé kötetlen munkarendnek vonzó és taszító ereje egyformán lehet, fontos, hogy ismerjük a munkatársak ezzel kapcsolatos véleményét.

Előfordulhat, hogy más jellegű elfoglaltságuk miatt többen töltenek be egyetlen teljes munkaidős munkakört. Az irodalomban vitatott téma ez a *munkakörmegosztás*. Mellette szól, hogy a munkáltató nem veszti el a kisgyermekes anyát, aki csak napi négy órát tud dolgozni és az illetőnek sem kell megválnia az állásától, ha van „párja” a másik négy órára. De tény, hogy minél igényesebb a munkakör, annál nehezebb partnert találni. Ahol azonban polgárjogot nyert a részmunkaidős foglalkoztatás, ott elvileg nincs akadálya a munkakörök megosztásának sem.

### Hivatkozások:

- Casteleyn, M. and Webb, S. P., 1993. *Promoting excellence: personnel management and staff development in libraries*. London etc.: Bowker-Saur, 16–25., 69–76.
- Jordan, P. with Jones, N., 1995. *Staff management in library and information work*. 3rd ed. Aldershot: Gower, 91–119.
- Harralson, D. M. (dmh@ucl.ucsu.edu), 20 June 1995. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).
- Henn, B. J., 1989. *Acquisitions management: the infringing roles of acquisitions librarians and subject specialists – an historical perspective*. *Advances in Library Administration and Organization* 8, 113–129.
- Miller, M. (miller@macpsot.scar.utoronto.ca), 20 June 1995. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).



Oberg, L. (loberg@willamette.edu), 26 April 1995. *Para responsibilities*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).

Orbán É., 1986. *A könyvtárak személyzeti politikájának problémái*. Könyvtári Figyelő 32 (1) 31–37.

Rielly, L. J. and Browning, G. A., 1995. *Point-of-use instruction: the evolving role of stacks support staff and student assistants in an academic library*. The Reference Librarian (51–52) 195–208.

## **Állományalakítási politika**

Újabb írásbeli feladat. Nem lehetne átugrani? Hiszen a pénzforrások apadnak, az árak égbe szöknek, alig maradt mozgásterünk. Igaz, egyre többet nyújtanak a dokumentumküldő szolgálatok és a számítógép-hálózatok, de lehet-e valami ugyanolyan közel a hálózaton, mintha itt volna a raktárban? Provokáló a sokak szerint nemkívánatos, „alternatív” kiadványok mennyisége. Megtehetnénk, hogy nem veszünk róluk tudomást? Nemcsak a pénz kevés, az idő sem elég a tudatos állományépítéshez! Értjük be tehát az olvasói kérések teljesítésével? Akárhogyan is van, elszámoltatnak minden fillérrel: milyen művekre adtuk ki és hogyan igazoljuk a döntésünket?

Ugye nem engedhetjük meg magunknak, hogy ne legyen átlátható, *írásba foglalt állományfejlesztési politikánk*? Mint ahogy azt sem mulaszthatjuk el, hogy ezt a politikát újra meg újra felülvizsgáljuk, vitára bocsássuk és megszervezzük, hogy a döntéshez szükséges adatok időben rendelkezésre álljanak. Számos írás tanúsítja, hogy gyakran éppen a könyvtárt sújtó nehézségek következtében születik meg a hivatalos gyarapítási politika. Ha a kezdeti szükségintézkedésből tudatos állományfejlesztési elvek nőnek ki, akár a drasztikus lemondások idején is magunkhoz ragadhatjuk a kezdeményezést.

Az állományfejlesztési politika csak azután fogalmazható meg, hogy tisztáztuk a könyvtár átfogó célját (küldetését). Ha a „mit szerzünk be?” kérdésre állító mondatokkal válaszolunk, tehát nem tagadó, azaz kizáró értelmű kijelentéseket teszünk, akkor talán ritkábban lesz szükség módosításra. Bele kell törődnünk, hogy időálló megállapításokat nehezen tehetünk. Neil Entwistle (1996) írja, hogy a felhasználói csoportok eltérő érdekeinek és változó igényeinek kitéve, kudarcra ítélt vállalkozás „fair” vagy „demokratikus” formulára törekedni. Entwistle szerint állományfejlesztési politikánknak azt érdemes tükröznie, hogy

- a könyvtár odafigyel a környezetére,
- elfogulatlan és
- a gyarapítás elveit kész folyamatosan változtatni.



Ha elkötelezzük magunkat amellett, hogy *a használat mértékét és (költség)hatékonyságát* tartjuk szem előtt a gyarapításban, ajánlatos az állományfejlesztési politikában is meghirdetni – és kampányok helyett rendszeressé tenni – a használat mérését, a teljesítetlen kérések regisztrálását, a beszerzés és a hozzáférés költségeinek elemzését.

A gyarapítási politika sikere jórészt azon múlik, mennyire élő a kapcsolatunk a könyvtár közönségével. Az eredményes állományalakítást célzó *kapcsolatépítéshez* az ALA\* részletes útmutatóval szolgál (Guidelines... 1992), amely legalább annyira illene a marketingről szóló 6. fejezetbe, mint ide! A felhasználókkal, csoportjaikkal folytatott hivatalos és informális párbeszéd támpontot ad a válogatáshoz és jó alkalom arra, hogy ismertessük állományépítési filozófiánkat és tevékenységünket. A használók jól körülhatárolható csoportjaival (tanszéki dolgozók, diákszervezetek, helyi vállalkozók) egy-egy összekötő útján, hivatalosan is tarthatjuk a kapcsolatot. A kevésbé szervezett közösségek igényeiről inkább csak kötetlen, alkalmi beszélgetések során vagy közvetett úton (például az ismétlődő kérések regisztrálásával) tájékozódhatunk. A könyvtár jelenlétének érezhetőnek kell lennie a helyi közösség rendezvényein, még egy tanszéki értekezleten is. A kapcsolattartás – nem csak egyetemi könyvtárakban – járható útjai közül az ALA-irányelv az alábbiakat említi:

- Adjunk széles körű tájékoztatást a könyvtár új szerzeményeiről.
- Állítsunk fel könyvtári bizottságot, nevezzünk ki könyvtári összekötőt minden tanszéken.
- Kérjük fel a tanszékeket, hogy folyamatosan tájékoztassák a könyvtárat az új tantárgyakról és az új kutatási témákról.
- Gondoskodjunk arról, hogy a könyvtár megkapja az új oktatók nevét. Küldjünk az új oktatóknak „tájékoztató csomagot”.
- Az új oktatóknak tartott bemutatók során magyarázzuk el a könyvtár állománygyarapítási elveit.
- Rendszeresen látogassuk a tanszékeket, ahol az újdonságok bemutatása közben alkalom nyílik a gyarapítási kérdések megvitatására is.
- A könyv- és folyóirat-rendelő nyomtatványok legyenek mindig szem előtt, korlátlan mennyiségben.

Az ALA-dokumentum befejező része az állományhasználati adatok gyűjtéséről szól. Ezeket az adatokat szintén meg kell osztanunk a használókkal. Állományértékelés vagy selejtezés idején tapasztaljuk csak meg igazán, mekkora segítséget jelentenek a kapcsolattartó munka során szerzett információk. Még bele sem fogtunk a kapcsolatok kiépítésébe? Egyetlen állományrevíziót elég levelezni ahhoz, hogy máris létrejöjjön a kívánatos kapcsolatok hálózata – hangzik az ALA-útmutató utolsó mondata.

---

\* ALA: American Library Association = az USA könyvtárosainak egyesülete.



Ezen a ponton tanulságos kitérő kínálkozik, kedves Olvasó, hiszen nem tehetem meg, hogy el ne zárándokoljak az *állományértékelésről* szóló irodalom végeláthatatlan tengeréhez. Már csak azért is, hogy szólhassak egy csodálatos könyvről, F. W. Lancaster 1993-ban megjelent kötetéről.\* A könyv első részében több száz (!) közleményre támaszkodó, lenyűgöző áttekintést kapunk a könyvtári állomány értékelésének módozatairól. Csak a főbb témaköröket említem, hogy felvillantsam a módszerek sokféleségét:

- mennyiségi mutatók és formulák (például a költségvetési támogatás megállapításához),
- szakértői véleményezés,
- az állomány összevetése megfelelő bibliográfiákkal (oldalak szólnak arról, mi lehet „megfelelő”),
- az állomány összevetése más könyvtárak állományával,
- az állományhasználati adatok elemzése (relatív használat, az utolsó kölcsönzés időpontja, helybenolvasás stb.),
- a folyóirat-állomány értékelése,
- a katalógushasználat vizsgálata,
- az állomány hozzáférhetőségének értékelése.

Átolvastam néhány újabb közleményt az egyik leginkább húsba vágó kérdéstről, a *folyóirat-előfizetések felülvizsgálásáról*. Általános tapasztalat, hogy az idézettségi adatok (impakt faktorok) csak a helyi használat mérőszámaival együtt szolgálhatnak támpontként, és a helyi adatok a fontosabbak! A folyóiratok értékelésére számos módszer ismeretes: a cikkmásolatok mennyiségének nyomon követése, az olvasótermi asztalon hagyott folyóiratok regisztrálása, olvasói szignók gyűjtése a folyóiratokra tűzött „kutyanyelveken”, felmérés az olvasók körében (jelöljék meg, mi az, amihez feltétlenül ragaszkodnak – más volna az eredmény, ha azt kérdeznénk, miről mondanának le). Egyetemi könyvtárban adatokat gyűjthetünk arról, hogy az egyetemi oktatók hol publikálnak, mely folyóiratokra hivatkoznak (Joswick és Koekkoek Stierman 1995).

Egyre több könyvtárban rendelkeznek évekre visszamenő adatokkal. A Cetus Corporation nevű kaliforniai biotechnológiai vállalat könyvtárában például az „akció” kezdetén már három év adataira támaszkodhattak (Cooper és McGregor 1994). Ugyanis már jóval a folyóirat-előfizetések felülvizsgálata előtt elkezdtek regisztrálni a folyóiratokból készített másolatokat, hogy ennek alapján fizessék ki a szerzői jogdíjakat. A folyóiratok használatát tehát a másolatok számával mérték. A felmérés – nincs ebben semmi meglepő – a használat nagyfokú koncentrációját mutatta ki: az összes használat túlnyomó része az olvasók kis hányadának tulajdonítható; az összes használat túlnyomó

---

\* A címe: „If you want to evaluate your library...” = Ha értékelni akarsz a könyvtáradat...



része az állomány friss évfolyamaira jut; az összes használat túlnyomó részét fedezni tudja a költségvetésnek hozzávetőlegesen a fele. (Saját házuk táján mennyire vagyunk tudatában ezeknek az arányoknak? Ha már vannak adataink, hol húzzuk meg a képzeletbeli vonalat: a látogatóknak ezzel a körével törődünk, a többivel nem vagy csak kevésbé; a régi állományból ezt a részt őrizzük meg, a többit selejtezzük; a kéréseknek ennyi százalékát teljesítjük saját állományunkból, a többi esetben jöjjön a külső szolgáltató? És hogyan zilálják szét ezt a képet a CD-ROM-on bevonuló referáló kiadványok vagy az anyagi gondok?) A Cetus könyvtárában hét év alatt 560-ról 360-ra csökkentették az előfizetett címek számát. A válogatás sikerét mutatja, hogy a hetedik évben a cikk-kérések 66%-át tudták saját állományukból teljesíteni a korábbi 44% helyett.

Az árnyaltabb vizsgálódás fontosságáról ír Kathleen E. Joswick és munkatársa (Joswick és Koekkoek Stierman 1995). Úgy találták, hogy egy fontos területen hiányzik az összhang az általuk végzett kérdőíves felmérés eredménye és a folyóirat-használat tényleges mértéke között. A diákok által leginkább igénybevett folyóiratokat ugyanis az egyetemi oktatók alaposan „lepontozták”. A könyvtár levonta a következtetést: nem egy, hanem két különböző magfolyóirat-gyűjteménynek kell lennie az állományban. Az egyik a hallgatók szolgálatában, a könyvtárosok értékelésére bízva, a másik az egyetemen folyó kutatómunka támogatására, a kari munkatársak belátása szerint alakítva.

William Miller és Rita Pellen (1995) leírja, hogyan lehet „okos” döntést hozni egymillió dollár értékű folyóirat lemondásáról úgy, hogy az idő szorításában alig lehet konzultálni a látogatókkal, és a könyvtárosok jobbára csak saját ösztöneikre hallgatva döntenek. Megfelelő kommunikációval – egyetemi újságok, elektronikus postán továbbított körlevelek, értekezleti hozzászólások útján – el tudták érni, hogy a drámai csökkentés ne ássa alá a könyvtár tekintélyét. Sőt később, amikor az egyetem más területeit is sújtotta már a takarékoskodás, a könyvtár világos és jól időzített tájékoztatási gyakorlata lett a követendő példa.

\* \* \*

Most, hogy a folyóirat-előfizetések vidékére tévedtem, egy hangzatos dilemma újabb kitérőre csábít, bár e téma sorra kerül még a 7. fejezetben is. Már hallani olyan könyvtárakról, ahol lemondtak *minden* folyóiratot, hogy az olvasók – a hálózati szolgáltatások, például az UnCover útján\* – mégiscsak megkaphassák mindazt, amire szükségük van (Widdicombe 1993). A Louisiana Sta-

---

\* UnCover: ingyenes tartalomjegyzék-szolgáltatással kombinált dokumentumküldő vállalkozás (az Interneten is elérhető, hálózati címét lásd a *Források* között).



te University könyvtárában ha nem is minden folyóiratot, de 1500 címet töröltek ugyanebből a megfontolásból (Hayes 1995). Hasonló kísérlet zajlik a Cranfield University berkeiben a biológiai folyóiratok területén (Harrington 1995, Evans et al. 1996).

„Access versus ownership”, azaz érjük be azzal a tudattal, hogy ha szükségünk lesz rá, akkor valahogyan majd hozzáférhetünk, vagy inkább vásároljuk meg, fizessük elő? Ez már jó néhány éve divatos téma az angol nyelvű szaksajtóban. A dokumentumküldők gyorsasága, a tartalomjegyzékek olcsósága, az on-line folyóiratok szaporasága miatt a kérdés hónapról hónapra komolyabban hangzik.

Maurice B. Line (1996) azonban megkérdőjelezi, hogy valódi választási lehetőségről van itt szó. A birtoklás nem egyenértékű a hozzáféréssel. Az „access model”-ben elvesz a böngészés és a váratlan felfedezés lehetősége. (Egyáltalán tudjuk-e, hogy adott esetben mire volna szüksége az olvasónak: a cikkekre vagy a folyóíratra?) Ha nem folyóíratról, hanem kézikönyvként forgatott monográfiáról van szó, nem sokat ér a pusztá hozzáférés. Kiábrándító lehet az elektronikus hozzáférés nagy költsége is. Line a következő kombinációt tartja célszerűnek: szerezzük be a kurrens dokumentumok minél szélesebb körét, és csupán a régebbiek tekintetében hagyatkozzunk a hozzáférés lehetőségére.

J. D. Riley (1996) azt kérdezi: hogyan fogjuk mérni a világhálón elérhető elektronikus folyóiratok használatát, és egyáltalán, hagyományos folyóíratról szólva is mi köze a használat mértékének a *hasznosság* mértékéhez? További kérdések: amikor az elektronikus változat javára lemondunk egy nyomtatott folyóíratról, meggyőződünk-e előzetesen arról, hogy az elektronikus változat nem csupán válogatás-e? Ha átnyergelünk a számítógépes változatra, ki fizeti meg a betanítás-betanulás költségét és a lassú nyomtatás miatt elvesztegetett időt? Másfelől viszont nem kellene-e az előfizetési díjak mellett a tárolás, a kötés, a katalogizálás költségeit is felszámítanunk az elemzések során? Továbbá: a lemondások előtt gondolunk-e a könyvtárközi kölcsönzésekkel foglalkozó kollégák felkészítésére? Munkájuk növekvő mennyiségére és megváltozott tartalmára? Ha nem ők, akkor ki levelez majd angolul a külföldi dokumentumküldő szolgálatokkal?

D. Milne és B. Tiffany (1991) bemutatja, hogyan mérhető össze egy folyóirat előfizetésének költsége a lemondás utáni könyvtárközi kérések költségével. A használat mértékének ismeretében megállapítják az egyszeri használatra (az egy cikk kézbevétele) eső könyvtári költséget. Bruce Kingma és munkatársa (1996) kilenc részből álló tanulmányban számol be a State University of New York (Albany) könyvtárának kimondottan gazdasági szempontú vizsgálatairól. Ezek során – a matematika és a természettudományok területén – felmérték a könyvtárközi másolatkérések és az előfizetések gazdaságosságát. Részletesen foglalkoznak minden egyes költségtenyezővel (például azzal, hogy könyv-



tárközi kérés esetén mennyi pénzbe kerül a várakozás), és a Kingma által kidolgozott modell alapján döntési formulát kínálnak.

\* \* \*

Ideje, hogy visszatérjek az állományalakítási politika (írásbeli) feladatához. Bár az állományfejlesztés színe és visszája, a gyarapítás és az apasztás összefonódó tevékenységek, érdemes velük külön-külön is foglalkozni. Sok támadástól és keserűségtől kímélhetjük meg magunkat, ha minden látogató ismeri a *selejtezési politikánkat*. A könyvek „kidobásán” sokkal többen háborodnak fel, mint ahányan szóvá teszik. A könyvbarátok tiltakoznak elsőként, és éppen ők a könyvtár leggyakoribb látogatói, esetleg támogatói. Nem hagyhatjuk figyelmen kívül a véleményüket. Még akik nem olvasnak sokat, azok is vélhetik úgy, hogy „könyvet kidobni márpedig nem szabad”. Ha sokat áldozunk az új információtechnológiára, akkor a halálraítélt könyvek láttán könnyen vakbuzgó technokratának bélyegezhetnek minket a látogatók, ahogyan ezt a San Francisco-i városi könyvtár elhíresült selejtezéseinek példája is mutatja (McNab 1996, Schuyler 1997). John Arfield (1993) beismeri, hogy lehetetlen elkerülni a megvető vagy gúnyos megjegyzéseket, de legalább ne hívjuk ki a sorsot magunk ellen! A selejtezési politika és maga a selejtezés kapjon minél nagyobb nyilvánosságot, mert hosszú távon így lesz kisebb a könyvtár tekintélyvesztése.

Bár a helyhiány önmagában nem ok a selejtezésre, mégis tudatosítsuk a látogatókban, hogy az is pénzbe kerül, ha csupán tároljuk a köteteket. Kíméletesnek tűnő, de valójában költséges kompromisszum a nem használt állományrészeket külső raktárakba telepíteni és még évekig tárolni a selejtezés előtt. Meg kell találnunk a módját annak, hogy legyenek adataink a kölcsönzésekről és az olvasótermi használatról. A selejtezési politikában rögzítsük a selejtezések gyakoriságát. Írjuk le, hogy milyen elvek alapján választjuk ki a selejtezendő kiadványokat. Határoljuk körül azokat a területeket, ahol szóba sem jöhet az állományapasztás.

Írjuk le, mi lesz az állományból kiemelt kötetek sorsa. Tegyük meg mindent, hogy a selejtezett anyagnak új gazdája legyen. Ne lepődjünk meg, ha ez sokkal több fáradsággal jár, mint a hivatalos megsemmisítés. Korántsem biztos, hogy érdemes bármiféle bevételhez ragaszkodnunk. Örüljünk, ha van kinek – más könyvtárnak – ingyen odaadni a köteteket. Lehetnek természetesen olyan kötetek is, amelyeket ajánlgatva csak józan ítélőképességünk kérdőjeleződne meg. A könyvtárak által nem igényelt kiadványokból vásárt rendezhetünk, akár ingyeneset is. Magunkat hozzuk nehéz helyzetbe, ha nem az „aki előbb érkezik, azé a könyv” elvét követjük. A pénzért adott kötetek árával számoljunk el a közönségnek. A selejtezést ne próbáljuk titokban tartani, ellenkezőleg, minden érdeklődőt tájékoztassunk előtte és utána. Így bátran kikérhetjük a tanácsukat a



selejtezett kötetek válogatásában, elajándékozásában. Ha a selejtezések rendszeressé válnak, idővel bizonyára kisebb megrázkódtatást okoznak könyvtárosoknak és olvasóknak egyaránt.

A valóban *élő* állomány kialakítása és fenntartása volna kívánatos. Tóth Gyula (1994) a (köz)könyvtárak „túlhizlalt, elnehezült” voltát taglaló – és a hazai gyakorlatról számos adatot soroló – írásában Sallai István szavait idézi: „...a könyvtár egy bizonyos telítődés után egyensúlyba jut, azaz a selejtezés aránya elérheti a beérkező állományét.” Ez a mondat óhajként hangzott el és így kezdődött: „Amikor a kaposvári könyvtárat terveztük, még azt képzeltük, hogy...” Tóth Gyula szerint a megyei könyvtárakénál is kevesebb archíváló funkcióval rendelkező közkönyvtárakban a 2-3 éve nem használt kötetek „áttehetők a könyvtárközi kölcsönzés vagy még inkább az ellátórendszer kategóriájába”. Maruszki József (1995) „szakmailag teljesen egyetért Tóth Gyulával”, ám azt a „gyakorlatias” ellenvetést teszi, hogy „a probléma ilyen súllyal és apparátussal való felvetése mégsem aktuális, mert ezzel csak besétálunk a restriktív kitért szájába”. – Azt hiszem, a vezetőnek kell felmérnie, hogy a selejtezések egy leépülő vagy éppen újjászülető könyvtár képét festik-e a kívüljáró elé.

John Arfield (1993) beszámol a Reading University könyvtárában 1989-ben végrehajtott selejtezésekről. Mire számíthatunk, ha a látogatók, ez esetben az egyetemi oktatók bevonásával selejtezzük? Kezdetben mindenki támogatja az akciót, az indokokat (helyhiány, fogadni kell az egyetembe olvadó főiskola állományát) elfogadják. Amikor azonban kézbe veszik a selejtezésre szánt köteteket – ezeket a könyvtárosok előzetesen már átválogatták, tehát nincsenek közöttük például a régóta nem kölcsönzött, de helyi vagy történeti jelentőségű művek és a legnagyobb szerzők gyűjteményes kötetei –, akkor a legváltozatosabb kommentárok következnek:

- A téma érdektelen manapság, de a könyvtárnak különösen jó gyűjteménye van ebben a tárgykörben, amit kár volna megcsontkítani.
- Ezt a kötetet a nagy tiszteletnek örvendő néhai X. Y. ajándékozta a könyvtárnak, meg kell tartani!
- Az utóbbi időben többször is olvastam ezt a művet itt a könyvtárban.
- Nem is tudtam, hogy ilyen könyv létezik. Kapóra jön az előadásomhoz!
- Fogadok, hogy ennek az írónak az összes többi regénye megvan a könyvtárban. Akkor ezt miért dobnánk ki!?
- Égbekiáltó! Hogy jutott eszükbe ezt a könyvet selejtezni?
- Ez a könyv tényleg semmit sem ér! Enyém lehet? Azonnal kifizetem!

1989-ben a Reading Universityn – hallgatva az olvasói véleményekre – a kijelölt mennyiség egyharmadát *mégsem* selejtezték ki. Ezzel elérték, hogy a könyvtár tekintélyén nem esett csorba. Arfield arra is figyel-



meztet, hogy meglehetősen költséges eljárásról van szó. Becslésük szerint a selejtezés a könyvtárosoktól 8 percnyi, a kisegítő személyzettől 12 percnyi munkaidőt követelt *kötetenként*.

### Hivatkozások:

- Arfield, J., 1993. *Pruning, weeding, grafting: strategies for the effective management of library stock*. Library Management 14 (3) 9–15.
- Entwistle, N., 1996. *Selling a serials formula in the academic library*. Managing Information 4 (3) 23–26.
- Evans, J., Bevan, S. J. and Harrington, J., 1996. *BIODOC: access versus holdings in a university library*. Interlending and Document Supply 24 (4) 5–11.
- Cooper, M. D. and McGregor, G. F., 1994. *Using article photocopy data in bibliographic models for journal collection management*. Library Quarterly 64 (4) 386–413.
- Guidelines for liaison work*. RQ 1996 32 (2) 198–204. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1993. 3 (2) 299–300.
- Harrington, J., 1995. *Access versus holding: a report on the BIODOC current awareness and document supply experiment at Cranfield University*. Managing Information 2 (11) 38–39.
- Hayes, J. R., 1995. *The Internet's first victim?* Forbes 156 (14) 200–201.
- Joswick, K. E. and Koekkoek Stierman, J., 1995. *Perceptions vs use: comparing faculty evaluations of journal titles with faculty and student usage*. The Journal of Academic Librarianship 21 (6) 454–458.
- Kingma, B. R. and Irving, S., 1996. *The economics of access versus ownership: the costs and benefits of access to scholarly articles via interlibrary loan and journal subscriptions*. Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery and Information Supply 6 (3) 1–76.
- Lancaster, F. W., 1993. *If you want to evaluate your library...* 2nd ed. Champaign, Illinois: University of Illinois Graduate School of Library and Information Science. 21–146. (Ismertető: Journal of Documentation 1994. 50 (2) 148–149.)
- Line, M. B., 1996. *Access versus ownership: how real an alternative is it?* IFLA Journal 22 (1) 35–41. Magyarul megjelent *Mennyire reális a hozzáférés vagy tulajdonlás alternatívája?* címmel, Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1997. 44 (4–5) 135–143. (Fordította: Papp István)
- Maruszki J., 1995. *Gyakorlatias gondolatok a „túlhizaltságról”*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1995. március, 36–39.
- McNab, A. (A.S.Mcnab@lboro.ac.uk), 17 October 1996. *The librarian as technological zealot*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).



- Miller, W. and Pellen, R., 1995. *Cutting a million dollars' worth of journals*. The Bottom Line 8 (3) 4–9. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (1) 144–145.
- Milne, D. and Tiffany, B., 1991. *A cost-per-use method for evaluating the cost-effectiveness of serials: a detailed discussion of methodology*. Serials Review 17 (2) 7–19.
- Riley, J. D., 1996. *Measuring journal usage – a mini-review at the Elizabeth Gaskell Library*. Managing Information 4 (3) 20–22.
- Schuyler, M., 1997. *SFPL [San Francisco Public Library], viewed from the top left corner*. Computers in Libraries 17 (4) 32–34.
- Tóth Gy., 1994. *Túlhizlalt, elnehezült könyvtárak kevéssé szolgálják az állampolgárt*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1994. október, 3–10.
- Widdicombe, R. P., 1993. *Eliminating all journal subscriptions has freed our customers to seek the information they really want and need: the result – more access, not less*. Science and Technology Libraries 14 (1) 3–13. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (3) 465–466. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1995. 42 (7) 283–284.

## A könyvtári szolgáltatások rendje

Újabb dokumentum, amit ha sikerül jól karbantartanunk, akkor sorozatos megállapodások eredményét tükrözheti. Nemcsak vezető és beosztottak egyezségéről, hanem a könyvtár, az olvasók és a fenntartó egymás közötti megállapodásairól van itt szó. A szolgáltatási rend – akárcsak a könyvtárhasználati szabályzat – sokszor könyvtári kalauz formáját ölti. A benne foglalt felsorolással a következő kérdésekre válaszolunk: *mit várhatnak el tőlünk az olvasók?* Milyen dokumentumokat találnak a könyvtárban? Milyen katalógusaink vannak? Milyen adatbázisokat építünk? Hány fős referenzszolgálatot tartunk fenn? Mikor vagyunk nyitva? Hány ülőhelyet, számítógépes munkahelyet kínálunk? Milyen egyéb szolgáltatásokat nyújtunk és közvetítünk?

A szolgáltatási rend legyen könnyen hozzáférhető, nyilvános dokumentum a munkatársak és az olvasók körében egyaránt. A vezető gondja, hogy a kollégák és az olvasók bevonásával évről évre felülvizsgálják a dokumentumot. Ha a szolgáltatási rend alakítása nagy nyilvánosságot kap, az hatásos eszköze a könyvtári marketingnek. Az olvasói vélemények megismerésére számtalan mód kínálkozik (lásd a 6. fejezetben).

Ha elég erősnek érezzük magunkat, akkor a szolgáltatási rendben minimális átfutási időket ígérhetünk a kérések teljesítésére. Később beszédes számokhoz juthatunk, ha megnézzük, hogy az esetek hány százalékában sikerült az ígért szintet teljesíteni. Felesleges mondani, hogy mindez csak akkor ér valamit, ha az ígért színvonalat az olvasókkal együtt állapítjuk meg. Amit talán nem feles-



leges hangsúlyoznom – én legalábbis olvasmányaim (lásd a könyvtár teljesítményének mérését a 6. fejezetben) hatására változtattam meg a véleményemet –, az a következő: csak akkor ígérjünk számszerűsített teljesítményt, ha megbízható adataink vannak a jelenlegi színvonalról! Mike Heery (1995) tizenöt pontban sorolja kifogásait a szolgáltatási színvonalról szóló megállapodások\* gyakorlatával szemben: különálló intézmények között lehet létjogosultsága, de intézményen belül (például felsőoktatási könyvtár esetén) nem beszélhetünk egyenlő felek megállapodásáról; összetett és időigényes feladat a megállapodások megszövegezése; a megállapodások feleslegesen korlátozzák a könyvtár kísérletező kedvét; azok, akik jó marketinggyakorlatnak tekintik ezeket a megállapodásokat, jobban tennék, ha az időt a közönségkapcsolatok közvetlen ápolására fordítanák...

Nincs a szolgáltatási rendnek még egy akkora hévvel vitatott pontja, mint a *nyitva tartás*. Egyes nyugati egyetemeken a könyvtár napi 24 órán át nyitva van, természetesen megfelelő biztonsági intézkedések mellett (lásd a 10. fejezetben). Egy amerikai egyetemen, áthidaló megoldásként, éjszakai másolatszolgáltatást vezettek be (Koehler és Kim 1995). Ha a nyitva tartás nem anyagi kérdés, akkor is nagy viharokat kavarhat. A LIBADMIN levelező fórumon 1995 júniusában a vélemények özöne jelent meg a közkönyvtárak nyári nyitva tartásáról. A vitaindító kérdést egy könyvtár-igazgató tette fel, aki éppen arra készült, hogy bevezesse az egész évben egységes nyitva tartást a könyvtárában. A korábbi rend az volt náluk, hogy tanévben hetente 3-szor késő estig nyitva tartottak és szombaton is fogadták a látogatókat. Nyáron viszont szombatonként zárva voltak és csupán két hétköznapi tartottak nyitva késő estig. Az igazgató terve felháborodást keltett beosztottai körében, aki ezért kikérte mások véleményét is. Íme a hozzászólások:

- Azoknak az olvasóknak, akik egész héten dolgoznak, nyáron ugyanolyan fontos a szombat, mint évközben.
- Nyáron éppen hogy zsúfoltabbak a hétköznapiak, mégpedig a nyári olvasóklubok miatt. (Ezt igen sokan jelezték.)
- A csökkentett nyári nyitva tartás csak a könyvtárosok kényelmét szolgálja. Még a vasárnapi nyitva tartásra is volna igény! Nem véletlen, hogy sok helyen csupán a vasárnap délutánnal rövidebb a nyári nyitva tartás, mint egyébként.
- Megesik, hogy a „nehéz” órákra külön személyzetet kell felfogadni, mert a főállásúak nem vállalják az estéket és a hétvégéket.
- Ellenkezik a könyvtároshivatással, hogy amikor igény volna rá, egyesek mégsem vállalják a hosszabb nyitva tartást. Hogyan számíthatnak ezek után az elutasított közönség anyagi támogatására?

---

\* Angolul: **Service Level Agreement (SLA)**



- De hiszen a közkönyvtárakban dolgozók nagy része nem is könyvtáros! Ők aztán kizárólag a pénzért dolgoznak.
- Ha képzetlen embereket fogadunk fel a hétvégékre, az a professzionalizmus feladása!
- Attól, hogy valakinek nincsen könyvtárosdiplomája, érezhet még elhivatottságot!!
- A nyitvatartási időt a közönség kényelméhez kell igazítani, de ennek határt szab a költségvetés és az a tény, hogy az alkalmazottak emberi lények, akik bizony elveszíthetik hivatástudatukat. A *könyvtárvezető* dolga, hogy hivatástudatunkat ébren tartsa.
- Nálunk az olvasók kérésére és a helyi sajtó nyomására bevezették a vasárnapi nyitva tartást, de az eredmény lehangoló volt. Aki el akar jutni a könyvtárba, el fog jönni hétköznap is.
- Ha valahol próbaképpen bevezetik a vasárnapi nyitva tartást, legalább egy évig tartson a kísérlet! Ha nem egységes egész évben a nyitva tartás, az zavaró lehet, sokan éppen emiatt nem használják ki a lehetőséget.
- Vasárnap sok családdal találkozunk bent az ember és nagyon változatosak a referenzkérdések. Én azt mondom, szinte jutalomnak számít a vasárnapi munka!
- A mi városunkban rengeteg kikapcsolódási lehetőség van szégynek is, gazdagnak is, aztán igen sokan mennek vasárnap templomba. Máshova nemigen jár senki. Úgyhogy mi már évekket ezelőtt feladtuk a vasárnapi nyitva tartást.
- A mi könyvtárunk 15 éve minden vasárnap délután 4 órán keresztül nyitva van. Egész héten ez a négy óra a legsűrűbb!
- Vasárnaponként délután 1-től 5-ig vagyunk nyitva és messze ezek az órák a legsűrűbbek. Sok múlik azon, hogy mennyire tudatosul az emberekben a vasárnapi nyitva tartás. Nálunk az összes alkalmazott ki van képezve más munkakörök ellátására is. A rotációnak köszönhetően évente csupán négy vasárnap jut mindenkire. Aki ledolgozza a vasárnapi fél napot, annak hétközben egy teljes szabadnap jár.
- A mi könyvtárunk már 10 éve egész évben nyitva tart vasárnap is. Amikor 1991-ben csökkentenünk kellett a nyitvatartási időt, akkor is megtartottuk a vasárnapot és örülünk, hogy így döntöttünk. Ilyenkor van a legnagyobb forgalom. Van olyan olvasónk, aki 25 mérföldről jár hozzánk, mert a közelében lévő könyvtár zárva tart vasárnap. Sok szülő elvárja tőlünk, hogy az egész család számára programot nyújtsunk. Ha pedig megszüntetjük a nyári szünetet az iskolákban, végképp nem lehet megkérdőjelezni nyáron sem a vasárnapi nyitva tartást.



## Hivatkozások:

- Heery, M., 1995. *Why an SLA will get in the way*. Library Manager June 1995, 10, 12.
- Koehler, B. M. and Kim, C. S., 1995. *Overnight document delivery service*. Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery and Information Supply 6 (1) 41–44.
- Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (3) 531.

## Könyvtárhasználati szabályzat

Az előző részben tárgyalt szolgáltatási rend és az itt következő használati szabályzat ugyanannak az éremnek egyik, illetve másik oldala. A használati szabályzat arról szól, hogy a *könyvtár mit vár el az olvasóitól*. A jó szabályzat felbecsülhetetlen szolgálatot tesz, valahányszor konfliktusunk támad a látogatókkal: hivatkozási alap rendbontás esetén, biztosíték, ha elvész a kölcsönzött könyv, támpont, amikor különleges helyzet áll elő. Minden rendkívüli esemény egyben alkalom a szabályok felülvizsgálatára. Felülvizsgálatra szorulhat a kölcsönözhető dokumentumok köre, mert például ezentúl CD-ROM-okat is kölcsönzünk. Megkérdőjeleződhet az egységes kölcsönzési határidő, mert a kézikönyvtári köteteket csak egyetlen éjszakára adjuk ki, a szórakoztató videofilmet két napra, az ismeretterjesztőt 3 hétre, az „átlagos” könyvet 2 hétre. Emelkednek a postaköltségek, így ezentúl esetleg az első felszólítás egyben az utolsó is. Vagy úgy döntünk, hogy telefon útján is elfogadjuk a hosszabbítást. Felemeljük a késedelmi és térítési díjakat. Más szemmel nézünk a könyvtári „csendrendeletre” és így tovább.

A könyvtárhasználati szabályzat első pontja azt rögzíti, hogy ki látogathatja a könyvtárat, ki kölcsönözhet az állományából és milyen feltételekkel. Ha nem közkönyvtárban vagyunk, akkor a fenntartó kívánsága vagy erőink végeessége rákényszeríthet bennünket a látogatói kör és a felkínált szolgáltatások korlátozására. Különbséget tehetünk külső és belső olvasók között, és eltérő díjakat, határidőket, feltételeket állapíthatunk meg számukra.

A használati szabályzatok gyakori gyenge pontja az elveszett könyvekért fizetendő *kártérítés*. A LIS-LINK levelező fórumon találkoztam egy megdöbbenet egyetemi könyvtáros üzenetével (Landegem 1996). Ez arról szólt, hogy miután az egyik egyetemi dolgozó megtagadta a térítési díj kifizetését és az ügyben az intézmény jogászához fordult, az illető jogász áttanulmányozta az egyetemi munkaszerződésekre vonatkozó szabályokat és kiderítette: az egyetemnek nincs joga saját alkalmazottjára büntetést kiróni, semmilyen indokkal. Arra a kérdésre, hogy ilyen esetben a könyvtárnak van-e joga legalább átmenetileg kizárni szolgáltatásaiból a könyvet elvesztő olvasót, ugyancsak „nem” volt a válasz. Kerülhet könyvtár ennyire gyenge – ha nem lehetetlen – helyzetbe?! Az idézett eset megoldása a könyvtári szabályzatnál magasabb szintű szabályozás



változásától várható. Ha ezen a magasabb szinten megpróbálták volna jóváhagyatni a könyvtári szabályzatot, az ellentmondásra már korábban fény derült volna. Hogy nem egyedi esetről van szó, azt jelzi, hogy 1995 tavaszán a LIBADMIN levelező fórumon találkoztam egy hírrel (Buskey 1995), miszerint egy főiskola vezetősége azért nem támogatja a könyvtárat a kártérítési díjak kiszabásában, mert szerintük ez rossz fényt vet az intézményre!

A könyvtárvezetőnek el kell fogadtatnia a fenntartóval, hogy az ő érdekét szolgálja a kártérítés szigorú behajtása. (Ami valóban rossz fényt vethet a könyvtárra, az az elavult, értéktelen könyvekért fizetendő kártérítés erőltetése.) Tanácsos ellenőrizni, vajon az ügymenet biztosítja-e, hogy senki se léphessen ki az intézmény állományából úgy, hogy közben könyvtári tartozása van. Kilépés előtt még letiltható a tartozás az illető jövedelméből. Egyébként pedig marad a bíróság útján történő behajtás és végrehajtás. A végrehajtásról szóló új hazai törvény könyvtári vonatkozásairól Vida István (1994) írásában olvashatunk.

Mekkora legyen a kártérítés összege? Nincs az a könyvtár, amelyik kártérítésekből vagy késedelmi díjakból szeretne meggazdagodni. A könyvtárnak a könyv kell, hogy átadhassa más olvasóknak is. Ideális esetben a kártérítés fedezi a pótlás költségét, ami egyben azt jelenti, hogy komoly visszatartó ereje van. Ezzel szemben a késedelmi díjak alacsony összege kérdésessé teszi, hogy egyáltalán megéri-e a vesződség. Néha célravezetőbb a késlekedő olvasót átmenetileg megfosztani a könyvtári szolgáltatásoktól. De szabad-e?

Sok nyugati könyvtárban úgy igyekeznek elejét venni a késedelmeknek, hogy nyitvatartási időn túl is igénybevehető könyvcusúsdákat állítanak üzembe vagy lehetővé teszik a kölcsönzési határidő telefonos hosszabbítását.

Liddiard (1996) a könyvcusúsdákkal kapcsolatban kérte ki a LIS-LINK levelező fórum tagjainak véleményét. A válaszokat így összegezte: jól beváltak a nyitvatartási időn túl üzemeltetett könyvcusúsdák. A házon belüli könyvcusúsdák beállításától sokan ódzkodnak, mert újabb problémáktól tartanak. Akik mégis belevágtak, azok lelkesek, mert csökken a kölcsönzőpultok forgalma és a visszavételezésre az olvasó távollétében is sor kerülhet. Könyvtárhasználati szabályzatuk rögzíti, hogy minden könyv visszajuttatható-e ezen az úton, és általában az igen rövid határidejű kölcsönzések kivételt jelentenek. Esetleg ez utóbbiak részére külön könyvcusúsdát állítanak be. Közzéteszik, hogy milyen gyakran ürítik a gyűjtőket. A diákok (egyetemi könyvtárakról van szó) alkalmazkodnak a meghirdetett időpontokhoz és azt is hamar megtanulják, hogy a különleges esetekkel jobb, ha rögtön a könyvtárhoz fordulnak.

A telefonos hosszabbításról sokféle megjegyzés hangzott el 1995 tavaszán a LIBADMIN levelező fórumon:



- Nálunk üzenetrögzítő készüléket hívnak az olvasók. A számot mindenki ismeri. Először meghallgatják a magnóra mondott szöveget arról, hogy milyen adatokat várunk tőlük. Naponta kétszer foglalkozunk az üzenetekkel. Nálunk bevált a telefonos hosszabbítás!
- Gyakran tényleg egy-két napon múlik csupán, hogy a könyv idejében visszakerül-e a könyvtárba. Ilyenkor az olvasónak jól jön a lehetőség, hogy telefonon is intézkedhet.
- Mi volna, ha postán is vissza lehetne küldeni a könyveket? Aki elfoglalt, bizonyára örülne, ha erre a célra megcímzett borítékot vásárolhatna a könyvtárban.
- Már három éve, hogy bevezettük a telefonos hosszabbítást. Sajnos az emberek figyelmen kívül hagyják, hogy milyen adatokra van szükségünk. Akad, aki még a sípszót sem várja meg. Mások a gyerekekkel telefonáltatnak.
- Mit teszünk, ha olyan könyvet próbálnak hosszabbíttatni, amire előjegyzésünk van, de erről az olvasó természetesen nem tudhat?
- Ha kevés a személyzet, fel kell állítani a rangsort: a pultnál álló olvasó fontosabb, mint a csörgő telefon, az élő hívás fontosabb, mint az üzenetrögzítő visszajátszása.
- Sok olvasó hiába hivatkozik arra, hogy az üzenetrögzítőre rámondta a hosszabbítási kérelmet. Nem hagytak használható üzenetet. A nevüket megmondták, de például a könyv címét nem.
- ...

Milyen kölcsönzési határidőt szabjon a könyvtár? Az integrált könyvtári rendszerek megkönnyítik az eltérő határidők nyilvántartását, könnyen megkülönböztethetők például az egyetemi oktató és a diák kölcsönzései. Bizonyos körön belül szóba jöhet a korlátlan idejű kölcsönzés is, de csakis azzal a kikötéssel, hogy ha valaki más kéri a könyvet, akkor néhány napon belül vissza kell juttatni a könyvtárba. Sok helyen gyakorlat az évenkénti hosszabbítás, úgyhogy senki sem feledkezhet meg a nála lévő könyvekről és az ezzel járó felelősségről.

Mi az, amit még mindenképpen bele kell foglalnunk a könyvtárhasználati szabályzatba? Az olvasó egyre több géppel találkozik a könyvtárban. A *másológépek*, *számítógépek* *használatát* üzembe helyezésük pillanatától fogva egyértelműen szabályozni kell. És nem készülhet olyan könyvtárhasználati szabályzat, amelyben nincs szó az előírások megszegőit sújtó *szankciókról*, hiszen enélkül az egész dokumentum súlytalan marad.

Minden könyvtár csendet kér olvasóitól. Nem engedhetjük meg magunknak, hogy ezt a pontot kihagyjuk a szabályzathoz, mert bármikor rákényszerülhetünk, hogy hivatkozzunk rá. Bár Jennifer Rowley (1995) szerint felülvizsgálandó a régi „Csendet kérünk!” felszólítás. Szerinte az olvasókra odafigyelő vezető a problémás emberekkel is jó légkört tud kialakítani. Eközben



akár tízféle szerepet is „eljátszhat” a belső teret átrendező „díslettervezőtől” a bosszantó viselkedés okait feltáró „detektívig”, és a „jogalkotó” csupán egy a tíz közül. (A 9. fejezetben, a közkönyvtárakról szóló részben írok majd többet a rendzavarókról.)

Fogas kérdés: szabad-e enni a könyvtárban? A LIBADMIN levelező fórum 1995 őszén zajló vitájához sokan hozzászóltak:

- Ahol naponta több ezren megfordulnak, ott NEM! Ahol kisebb a forgalom, ott jobb, ha megengedjük, mert valószínűleg ez a könnyebbik út. Megválogathatjuk, hogy a könyvtárban mit lehet fogyasztani és mit nem. Ha egyszer a tiltás mellett döntöttünk, akkor a személyzet sem étkezhetsz az olvasótermekben!
- Nem lehet órákon át étlen-szomjan irodalmazni. A büfé sem megoldás mindenkinek. Gondoljunk azokra is, akik a magukkal hozott ennivalót szeretnék elfogyasztani.
- Mindenképpen vendégszeretőbb megoldás, ha nem tiltjuk az étkezést. Megtehetjük, hogy a tiltással mindaddig várunk, amíg valaki nyomós okot nem ad rá. De mielőtt átírnánk a szabályzatot, beszéljünk az illetővel. Az is lehet, hogy hiábavalónak bizonyul a beszélgetés. Sőt, a „nehéz” ember esetleg maga kéri rajtunk számon a hivatalos tiltást. Akkor itt az ideje, hogy kitegyük a táblát.
- Elegendő csupán a számítógépek környékén tiltani az étkezést.
- Ne csak engedjük, támogassuk is – áruljunk ennivalót! Elvégre az evés-ivás egyre több moziban megengedett szokás (és mellékesen szép bevételt hoz), sőt hódít a könyvesboltokban is.
- „Én egy könyv- és zeneműbolt vezetője vagyok. Mióta kávé, üdítő, szendvics és ülőhely is kapható az üzletünkben, megnőtt a forgalmunk. Mármint a könyvek és hanglemezeké.”
- Tanulságos történetet mesél el az egyik egyetemi könyvtár vezetője (Stroyan 1995). Amikor négy évvel korábban elfoglalta a posztját, a könyvtárban táblák tucatjai hirdették, hogy tilos az étkezés. Ugyanakkor a személyzet nem győzött panaszkodni a tilalom megszegőire. Az új vezető úgy vélte, hogy a munkatársai „ne legyenek rendőrök”, és leszedette a táblákat. Ettől kezdve a könyvtárhasználati tanfolyamokon kitértek az étkezés kérdésére is. Humoros hangot ütöttek meg, de éreztették a hallgatókkal saját felelősségüket. Ha „baleset” történik, a diákok takarítanak maguk után. A szabály az, hogy „aminek szaga van”, azt nem lehet behozni a könyvtárba. A dobozos, szívószálas üdítőkkel semmi gond. Az eltelt négy év alatt alig volt összeütközésük a hallgatókkal. Ha valaki mégis megszegi az – ezúttal íratlan! – szabályt, azt természetesen figyelmeztetik.



## Hivatkozások:

- Buskey, L. (lbuskey@wvnm.wvnet.edu), April 1995. E-mail to LIBADMIN list (lib-admin@umab.bitnet).
- Van Landegem, P. (CB.VANLANGEDEM.P@alpha.ufsia.ac.be), 5 May 1996. *Fining university staff?* E-mail to LIS-LINK list (lis-link-request@mailbase.ac.uk).
- Liddiard, L. (Library@shu.ac.uk), 28 February 1996. *Book drop summary*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link-request@mailbase.ac.uk).
- Rowley, J. E., 1995. *Customer compatibility management, or revisiting the silence rule*. Library Reviews 44 (4) 7–12. (Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (1) 153–154.)
- Stroyan, S. (sstroyan@titan.iwu.edu), 13 October 1995. *Cafe in library*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@list.ab.umd.edu).
- Vida I., 1994. *A könyvtári követelések behajtása és a bírósági végrehajtásról szóló új törvény*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1994. szeptember, 29–35.

## Alaprajz és berendezés

Hogyan kerül a könyvtár alaprajza a szervezés eszközeként szolgáló dokumentumok közé? L. H. Schneekloth és E. B. Keable (1991) tanulmánya irányította figyelmemet arra a tényre, hogy az *elhelyezés, a belső tér kialakítása* legalább akkora mértékben befolyásolja a könyvtár működőképességét, mint például a gondosan összeállított munkaköri leírások. Milyen dokumentumról van ez esetben szó? Nem gondolok többre, mint egy szabadkézi rajzra, amin bejelöljük a nagyobb bútorokat és ami fő, azokat az útvonalakat, ahol az emberek és a kötetek mozognak. Egy percre sem vitatom, hogy a komoly átalakításokhoz szakemberek kellenek. A biztonság szempontja szintén nagy „átrendező”, ez majd a 10. fejezet témája lesz. Viszont olvasmányainkból és a többi könyvtár példájából számos apró ötletet kaphatunk, amit magunk is meg tudunk valósítani.

Ha könyvtárunk új helyre költözik (kényszerül), esetleg bővítik az alapterületét vagy éppen elvesznek belőle, máris elkerülhetetlen a fennálló kiépítés elemzése. De még csak különleges ok sem kell ahhoz, hogy megkérdőjelezzük az elődeinktől örökölt elrendezést. Schneekloth és Keable (1991) tanulmánya a következő vizsgálódási szempontokat ajánlja figyelmünkbe:

- A kötetek, folyóiratok, napi posta kezelése, mozgatása – van-e elegendő hely, egymás mellett dolgoznak-e azok, akik egy munkafolyamat szomszédos lépéseivel vannak elfoglalva?
- Tipikusan ismétlődő tevékenységek – kényelmes-e például a kölcsönzés vagy a számítógép előtti konzultáció?
- Elkülönülnek-e a nyilvános és a „magán” területek?



- Formatervezés, belsőépítészet – milyen az épület arculata, könnyű lesz-e továbbalakítani, a kialakított terek mennyire felelnek meg funkciójuknak?
- Az új információtechnológia használata – érvényesülnek-e az ergonómiai megfontolások a számítógépes munkahelyek kialakításában, van-e megfelelő kábelezés mindenhol?
- Munkakörnyezet – milyen a megvilágítás, a légkondicionálás, a zajszint?

Schneekloth és Keable két esettanulmányt ismertet. Külön megemlítik, hogy az egyik történetben rendkívül fontosnak bizonyult az a tény, hogy a könyvtár munkatársait is belevonták az elemzésekbe. A történet egy nagy bank könyvtáráról szól, amely éppen negyedik költözése (!) előtt állt. A vezetőnek két nyomasztó problémával kellett szembenéznie. Először is: a könyvtár részlegei nem alkottak egységet, a munkatársakból hiányzott a csapatszellem. Másodszor: mindenki fel volt háborodva amiatt, hogy a bank székházából – ahol ugyan az alagsorban dolgoztak – kitelepítik őket több háztömbnyi távolságra. Az eredeti állapot részletes elemzéséből végül is olyan tervek születtek, amelyek mindenki számára a korábbinál jobb körülményeket garantáltak. Az előkészítés közös munkájában összekovácsolódott, újjászületett a könyvtár mint szervezet.

A másik esettanulmány egy egyetemi könyvtárról szól. Itt az épület jelentős bővítését követően megpróbálták a rendelkezésükre álló teret minél célszerűbben „belakni”. Az ezzel kapcsolatos vizsgálatokba – megfigyelések és kérdőívek útján – bevonták a hallgatókat és az oktatókat is.

A számítógépek térhódítása magától értetődően átrendeztetni velünk a könyvtárat. Egy számítógépes munkaállomás helyigénye legalább 2 négyzetméter. Ekkora helyen polcokra rakva 800 kötet is elférne. Ha pénzünkben futja, gondoskodjunk minden egyes íróasztal kábelezéséről. Ne csak az állandó munkahelyekre gondoljunk, máris itt vannak a hordozható gépek! Sokan úgy vélik, hogy az anyaintézmény helyi számítógép-hálózata feleslegessé teszi az olvasótermi számítógépeket. Hányan jönnek mégis tanulni vagy „nyugodtan dolgozni” a könyvtárba! A számítógép-használat munka-egészségügyi vonatkozásaira még visszatérek a 10. fejezetben.

Ha új otthont építünk a könyvtárunknak vagy felújítjuk a régit, ne mulasszuk el a tapasztalatcserét azokkal a kollégákkal, akik a közelmúltban átadott hazai könyvtárépületekben dolgoznak. A kezembe került cikkekből kigyűjtöttem, hol vannak a bő tíz éven belül felépített, felújított hazai könyvtárak és könyvtárrészlegek:

- Megyei könyvtárak: Békéscsaba, Kecskemét, Nyíregyháza, Pécs, Salgótarján, Szeged, Szolnok, Tatabánya, Veszprém, Zalaegerszeg.
- Tudományos és szakkönyvtárak: Budapest (Akadémiai Könyvtár, Államigazgatási Főiskola, BME, Central European University, ELTE Tanár-



képző Főiskolai Kar, Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola, Külkereskedelmi Főiskola, Nemzeti Múzeum, Országos Idegennyelvű Könyvtár, Országos Mezőgazdasági Könyvtár, Szépművészeti Múzeum), Debrecen (DATE), Pécs (JPTE), Szarvas (DATE Főiskolai Kar).

- Városi és községi könyvtárak: Agárd, Balatonalmádi, Balatonfüred, Bicske, Budapest (Kispest és Újpest), Cegléd, Csorna, Devecser, Gyula, Heves, Hódmezővásárhely, Kenderes, Kiskunfélegyháza, Körmend, Letenye, Marcali, Mezőkovácsháza, Mezőszentgyörgy, Ózd, Pápa (a Református Gyűjtemény könyvtára is), Szeghalom, Szerencs, Szigetszentmiklós, Tiszaújváros, Tiszavasvári, Tolna, Várpalota, Vásárosnamény...

### **Hivatkozás:**

Schneekloth, L. H. and Keable, E. B., 1991. *Evaluation of library facilities: a tool for managing change. Occasional Papers 191*. Champaign, Illinois: Graduate School of Library and Information Science, University of Illinois.





*Ahol az emberek és a kötetek mozognak*

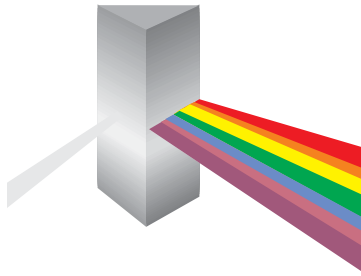






# 3

## *A munkatársak irányítása*



- *Motiváció*
- *A munkatársak továbbképzése*
- *A munkatársak értékelése*
- *Új munkatársak felvétele*
- *Konfliktusok kezelése*
- *Változások kezelése*







Elkészültek a tervek, leírtuk a szervezeti felépítést, meghatároztuk a munkaköröket, kialakítottuk a gyarapítási, selejtezési és szolgáltatási politikát, van könyvtárhasználati szabályzatunk. Mindez együttvéve még csupáncsak ígéretes szerkezet. Aki mozgásba hozza és életben tartja ezt az együttest, nem más, mint „legértékesebb energiaforrásunk”, az *ember*. A gazdaságpszichológus Garai László (1995) szavait olvasom: „A korszerű és versenyképes értékrend az ember szabadságával és méltóságával összeegyeztethetőnek tartja, hogy az emberi potenciál, a szellemi tőke egyúttal gazdasági erőforrás, az alapvető tőkejavak egyike, amellyel éppúgy racionálisan kell gazdálkodni, mint a fizikai tőkével, a természeti kincsekkel vagy az energiával.” Már-már elcsépeletnek érzem, pedig talán fel sem fogtam még igazán.

Bobokné Belányi Beáta (1995) megfogalmazásában a munka „életünk megnyerésének eszköze”. Az emberi erőforrás (mi mindnyájan!) „belső megelégedésre törekedve keresi és igényli az értelmes tevékenységet”. Ha mint vezetők lehetőséget adunk munkatársainknak, hogy kibontakoztassák a bennük rejlő alkotási vágyat, ezzel a legfontosabb lépést tettük meg a sokat emlegetett hatékonyság felé. Az emberközpontú vezetés iránt érzett lelkesedésem csak tovább nő, ahogy Cholnoky Győző (1992) alapozó tanulmányát olvasom. Igen, minden tennivalóm közül ez a legfontosabb: törődni az embereimmel.

## Motiváció

Ki tudja, milyen belső erők hajtják munkatársainkat, miközben napi munkájukat végzik? Kötelességtudat, bizonyítási vágy, félelem a számonkéréstől, fizetésemelés reménye, segítő szándék, főnöki ambíciók? A vezetőnek valószínűleg van olyan jó rálátása a környezetére, hogy kiismerje a mozgatórugókat. De egy vezető ennél jóval többet is megtehet: *tudatosan alakított külső ösztönzőkkel* egészítheti ki a belső indítékokat.

A munkatársak ösztönzésének (motiválásának) már könyvtári berkekben is óriási irodalma van. Először Frederick Herzberg (1968) klasszikus írását és a Jordan-könyv (1995) motivációról szóló fejezetét tanulmányoztam át. Meglepődve olvastam, hogy nem tartós az ösztönző ereje a következő tényezőknél:

- jó munkakörülmények,
- magas fizetés,
- változatos feladatok,
- jó emberi kapcsolatok.

Ezek a körülmények ugyanis csak akkor fontosak, ha *nem* érik el a kívánatos szintet. Ezzel szemben az ún. Herzberg-féle „elégedettséget kiváltó tényezők”:



- a nagyobb felelősség,
- az önállóság,
- az elismerés,
- a „nagy dolgot vittem végbe!” tudata

hosszú távon is képes kiváló teljesítményre ösztönözni a munkatársakat. Herzberg szerint a kezünkben lévő eszközök legkiválóbbja *a munkakörök gazdagítása*. Nem a terhek növeléséről van szó! A munkakör gazdagítása fokozhatja ugyan a megterhelést, de a hangsúly nem azon van, hogy bárkinek ezentúl többet kell dolgoznia. Még csak nem is azon, hogy mást kell tennie, hanem hogy *másként*:

- lazább ellenőrzés mellett,
- kézben tartva a teljes folyamatot,
- teret engedve saját elképzeléseinek,
- minden szükséges információ birtokában,
- mindig újat tanulva.

A munkakörök gazdagítása mellett az irodalomban leggyakrabban hangsúlyozott két további ösztönző erő a következő:

- a munkatársak legyenek tisztában a könyvtárban betöltött szerepükkel (íme, egy nyomós érv a szervezeti felépítés és a munkaköri leírások nyilvánossága mellett),
- vonjuk be a munkatársakat a könyvtár irányításába.

A munkatársak részvételével történő (*participatív*) vezetés népszerű módszer, kiterjedt irodalma van. Nem mintha a szíve mélyén minden kolléga vezető szeretne lenni, sőt az érdemi beleszólás jogára sem vágyik mindenki. Bárhol megszülethetett volna K. Bakewell (1993) felmérési eredménye, miszerint csupán a személyzet egy része örül annak, hogy részt vehet a döntésekben, de azt kivétel nélkül *mindenki tudni akarja, hogy mi történik körülötte*.

A participatív vezetés gondolata az 1930-as (!) évekből származik, de még az USA-beli egyetemi könyvtárakban is csak 1970 után vált számottevő gyakorlattá. A participatív vezetés nem munkahelyi demokrácia, nem munkahelyi közvélemény-kutatás, nem a döntési felelősség megosztása. A vezetés attól participatív, hogy már a célok kitűzésében és a munka megszervezésében részt vesznek a munkatársak (Kaplan 1988). Egy fontos megállapítás jut erről eszembe: a lelki betegségek neves hazai szakértője, Kopp Mária orvos-pszichológus professzor szerint a nehéz helyzetekkel való megbirkózás négy feltételének egyike, hogy az embernek *legyen befolyása a munkahelyi eseményekre...* (Kopp 1996).

A hazai könyvtári szaksajtóban egyetlen ideillő közleményt találtam. Török Györgyné (1991a és 1991b) kétrészes tanulmánya *a fizikai, szociális és önértékesítő szükségletek* nézőpontjából vizsgálja egy fővárosi könyvtár helyzetét. Arra helyezi a hangsúlyt, amit – a jól ismert nehézségek ellenére – mód-



jában áll a vezetőnek lehetővé tenni vagy megszervezni: nagyobb felelősséggel járó feladatok, a két műszak dolgozóinak közös megbeszélései, tanulás munka-időben, tapasztalatcserék a munkatársak között, visszajelzés az elvégzett munka értékéről, gyakori „vizit” a fiókkönyvtárakban, az új munkatársak körültekintő megválogatása és gondos betanítása.

Manapság a felsőfokú végzettséggel nem rendelkező munkatársak számos új feladatot kapnak a könyvtárközi kérésektől a kölcsönzésen át a katalogizálásig. Hadd idézzem hosszan, hogy mit írt a könyvtári segédszemélyzet ösztönzéséről Shirley Rais (1993), amikor még maga is ilyen beosztásban dolgozott. Bármelyik munkatársunk gondolkozhat hasonlóképpen!

„Az a tapasztalatom, hogy közülünk a legtöbben azért dolgoznak könyvtárban, mert *szeretik* ezt a munkát. Máshol esetleg többet kereshetnénk. Sokan közülünk csak egyetlen képesítési fokozattal maradnak el a felettesüktől. Gyakran végezzük ugyanazt a munkát, mint amit a diplomások. Ösztönzésünk legjobb módja az lenne, ha nem vonnák kétségbe szellemi képességeinket, ha nem éreztetnék velünk, hogy mi külön társaság vagyunk a csapaton belül.

Volna egy-két gyakorlatias módja annak, hogy a főnökeink kimutassák, milyen sokat érünk a szemükben. Amikor például feladatokat tűznek eléünk, hadd válasszuk meg *mi* a módját annak, hogyan teljesítjük. Vagy ami még jobb, hadd legyünk ott a célkitűzésekről szóló értekezleten is. Ha felettesünk felettese kétségbe vonja teljesítményünket, álljon ki értünk a főnökünk. És mi lenne, ha nem kizárólag az ő aláírásával mehetnének ki a feljegyzések az osztályról? Ha egyszer mi fogalmaztuk meg a levelet, és mi felelünk a munkáért, a mi aláírásunk is elegendő lehetne!

Vonjanak be minket is a problémamegoldó munkacsoportokba. Vagy alakítsanak ki számunkra egy külön (al)csoportot, ahol mindnyájan ott lehetünk. Mert az bizony megfélemlítő, ha – jelképes gesztusként – egyvalakit beemelnék a csupa diplomásból álló teambe. Hát még ha csak azért hívnak oda, hogy titkárnőként jegyzeteljünk! Ha új szolgáltatást indítanak, ne felejtsek el megkérdezni: ki lesz a felelőse, ki fogja csinálni? Ha közülünk valaki, akkor hadd vegyünk részt már a tervezésben is! A munka menetéről valószínűleg bárkinél többet tudunk, úgyhogy lehetnek értékes megjegyzéseink.”

A Jordan-könyv motivációról szóló fejezete kitér arra a baljóslatú kérdésre is, hogy miből vesszük észre a motiváció gyengülését. Árulkodó tünet a nagy elvándorlás (különösen a fiatalok körében), a gyakori kisebb betegségek, a sok pontatlanság, a szaporodó olvasói panaszok. Rossz előjel, ha a reklamáló látogatókat bürokratikus szövegekkel fizetik ki, és az előírások betartása formális. Ha valaki megkérdezné a gyengén motivált személyzettől, hogy mire törekednek a munkahelyükön, ők csak a napi teendőket sorolnák, és nem említenének semmilyen távolabbi célt vagy nagy horderejű, de kézzelfogható feladatot (Jordan 1995).



A motiváció hiánya gyakran sorozatos stresszel párosul, és emiatt sok embert ér utol a „gondoskodók tipikus betegsége”, a *kiégettség*. Mindig emlékeztetes marad számomra, amit Nathan M. Smith és munkatársai (1988) írtak erről: a vezetők, még ha nem mutatják is a betegség tüneteit, hordozói lehetnek a „fertőzésnek”! Íme néhány példa a kiégettséghez vezető főnöki magatartásra: a munkakörök silány megfogalmazása, az elismerés elmulasztása, bizalmatlanságról árulkodó szoros ellenőrzés, a munkamorál egekig magasztalása, teljesíthetetlen célok kitűzése. Hasonló következményekkel jár az is, ha kizárólag a hibákat tesszük szóvá, ha olyan mennyiségű munkát kényszerítünk valakire, amit az illető nem tud elvégezni vagy épp ellenkezőleg, alig adunk neki tenni-valót, ha a személyiségétől idegen feladattal bízunk meg, ha a feladatok mellé nem biztosítjuk a megfelelő hatáskört, ha kollégáink szeme láttára mi magunk szegjük meg a szabályzatot... Ha mindebben ártatlanok vagyunk, csak éppen nem foglalkozunk a munkatársak kiábrándultságát kiváltó okokkal, közvetett módon akkor is terjesztjük a betegséget. Ezek után meg kell kérdeznünk magunktól, hogy mik vagyunk: vírusgazdák, netán igazi orvosok?

Bárki megjegyezheti: mi értelme a rajtunk kívül álló nehézségek árnyékában a munkatársak motiválásáról beszélni? „Stressz a könyvtárban” címmel Julie E. Hodges (1990) részletes leltárt készít az (angol) közkönyvtárakat sújtó, nyolcvanas évekbeli gondokról. Ebben a cikkben választ találtam a fenti „mi értelme?” kérdésre. A stresszt kiváltó okok túlnyomó része a vezetők tétlen „közvetítésével” zúdul a munkatársakra – figyelmeztet Hodges –, pedig ha a vezető arra összpontosít, ami *mindig* hatalmában áll, vagyis a személyes kapcsolatokra a munkatársakkal, akkor látni fogja, hogy a megfelelő kommunikáció már önmagában is csodákra képes.

### Hivatkozások:

- Bakewell, K., 1993. *Motivation of library staff*. Library Management 14 (5) 18–19.
- Bobokné Belányi B., 1995. Az ember mint a legértékesebb „energiaforrás”: személyzeti politikák és taktikák, avagy a munka mint „életünk megnyerésének eszköze”. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 42 (7) 274–277.
- Cholnoky Gy., 1992. *Vezetési elvek a könyvtárakban: bevezető megjegyzések a humanizált és a személyközpontú felfogás érvényesítéséhez*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 39 (4) 170–176.
- Garai L., 1995. *Hogyan gazdálkod(j)unk az emberi tőkével?* [Riporter: Faggyas S.] Magyar Nemzet 1995. december 23., 22.
- Herzberg, F., 1968. *One more time: how do you motivate employees?* In: Harvard Business Review Business Classics: fifteen key concepts for managerial success. 1991. Boston: Harvard College, 13–22.



- Hodges, J. E., 1990. *Stress in the library*. Library Association Record 92 (10) 751., 753–754. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1(3) 492–493.
- Jordan, P. with Jones, N., 1995. *Staff management in library and information work*. Aldershot: Gower, 23–69.
- Kaplan, L., 1988. *On the road to participative management: the American academic library, 1934–1970*. Libri 38 (4) 314–320.
- Kopp M., 1996. *Az egészségügy piackutatása*. [Riporter: Kovács J.] Magyar Nemzet 1996. március 13., 7.
- Rais, S., 1993. *Managing your support staff*. American Libraries 24 (9) 819–820. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (2) 323–324.
- Smith, N. M., Bybee, H. C. and Raish, M. H., 1988. *Burnout and the library administrator: carrier or cure*. Journal of Library Administration 9 (2) 13–21.
- Török Gy., 1991a. *A FSZEK II. főkönyvtára munkaerő-fluktuációjának okai és csökkentésének lehetőségei*. Könyvtáros 41 (4) 208–213.
- Török Gy., 1991b. *A FSZEK II. főkönyvtára munkaerő-fluktuációjának okai és csökkentésének lehetőségei II*. Könyvtáros 41 (5) 257–261.

## A munkatársak továbbképzése

Egyre gyakrabban mondogatjuk, hogy a könyvtár a tanulás helye. Azt hiszem, hogy a munkatársak számára is az kell legyen. Hogy miért? Erre két gyors válaszom van, az egyik: a munkakör-gazdagításnak természetes velejárója a tanulás. A másik: a (számítás)technikai újdonságokból csak sok tanulás árán válik hatékony szolgáltatás. Szóba jöhet egy harmadik indíték is: a munkatársak értékelése során feltárt hiányosságok kiküszöbölése. A „jó pap” eddig is „holtig tanult”, de most mindnyájan a saját bőrünkön tapasztaljuk, hogy folyamatos tanulás nélkül beszűkülnek a lehetőségeink. Nincs a személyzetnek egyetlen olyan tagja, akit ne kellene és ne volna érdemes tovább képezni. (Ha mégis, akkor az a vezető hibája, ugye?)

A „miért?” után a „mit?” és a „hogyan?” kérdését is feltettem magamnak. Mit tanuljanak a munkatársak? Ebben a kérdésben a vezető mondja ki a döntő szót azzal, hogy új munkaköröket létesít, új technikát telepít vagy megállapítja bizonyos ismeretek, készségek hiányát. Ha csak olyan tanfolyamok adódnak, amelyek alig szolgálják a könyvtár céljait, valószínűleg nemet kell mondanunk. Végül is ezen múlik, hogy könyvtárunkban a tanulás a munka vagy éppen a munkakerülés szinonimája lesz-e.

A „hogyan?”-nak sok összetevője van. Azt érzem a legfontosabbnak, hogy a munkatársak továbbképzése gyakorlatilag elképzelhetetlen *vezetői támogatás* nélkül. Jordan (1995), Casteleyn és Webb (1993), valamint June Whetherly



(1994) könyveiben olyan részletes, írásba foglalt továbbképzési terveket és irányelveket találtam, amelyek minden bizonnyal garantálják a továbbképzés szervezetségét, még többszörös vezetőváltás esetén is. Ezekben a dokumentumokban a lehetőségek oly széles választéka szerepel, hogy a saját körünkben egyelőre nehezen tudok hasonlót elképzelni. A nagyobb nyugati könyvtárakban külön szakember felügyeli a munkatársak továbbképzését. Én maradok annál a feltételezésnél, hogy ez a terület is a vezető dolga. A felelősség nem lesz attól kisebb, hogy nem dúskálunk sem a tanfolyamokban, sem a pénzforrásokban. Ellenkezőleg, kettőzött figyelemmel ellenőrizzük, kifizetődnek-e a ritka, de költséges továbbképzések. Lehetséges, hogy inkább a továbbképzés egyéb, nem tanfolyami formáival érdemes próbálkoznunk?

Robert Burgin és Duncan Smith (1993) kérdőíves felmérése könyvtárosoknak szóló továbbképző tanfolyamokon készült. Azt próbálták kideríteni, hogyan épül be a megkérdezettek napi munkájába a tanfolyamokon megszerzett tudás. Az általuk feltett kérdésekből a vezető tennivalóit olvashatjuk ki. Íme a kérdések:

- Megmondta-e valaki, miért éppen Önre esett a választás, hogy részt vegyen ezen a tanfolyamon?
- Megmondta-e valaki még a tanfolyam előtt, hogy a továbbképzés után milyen többletjeljesítményt várnak el Öntől?
- Gondoskodtak-e arról, hogy a tanfolyam ideje alatt ellássa valaki az Ön munkáját?
- Biztosították-e afelől, hogy végigcsinálhatja az egész tanfolyamot?
- Van-e lehetősége felkészülni a tanfolyami foglalkozásokra?
- Fedezi-e valaki a tanfolyami költségeket?
- Lesz-e olyan munkatársa, akivel együtt gyakorolhatja a tanfolyamon tanultakat?
- Lesz-e olyan hivatalos rendezvény vagy értekezlet, ahol kamatoztathatja a tanfolyamon elsajátított új gondolatokat, készségeket és az itt kapott információkat?
- Azonnal hasznát tudja-e venni az új ismereteknek a munkájában?
- Megkérték-e arra, hogy ossza meg munkatársaival az itt tanultakat?
- Kijelöltek-e egy tapasztalt munkatársat Ön mellé, aki – ha szükséges – segít Önnek az új ismeretek alkalmazásában?
- Segít-e majd valaki Önnek a távollétében felhalmozódott munka elvégzésében?
- Bevonják-e majd Önt olyan döntésekbe, amelyekhez szüksége lesz az új ismereteire?
- Nyugtázza-e majd valaki a tanfolyamnak köszönhető jobb teljesítményét?
- ...



Olvasmányaimból úgy tűnik, hogy csak a képzelőerőnkön múlik, hány egyéb formáját találjuk meg a továbbképzésnek. Mindenekelőtt hihetetlenül sokat tanulhatunk *egymástól*. Könyvtáron belül ugyanúgy, mint más könyvtárak munkatársaitól – rövid, alkalmi beszélgetések révén éppúgy, mint szervezett tapasztalatcsere vagy könyvtárlátogatás útján. Ezenkívül kitűnő alkalom a tanulásra, ha:

- segédleteket készítünk munkatársaink vagy olvasóink részére,
- munka közben segítünk valakinek,
- előadást, tanfolyamot tartunk,
- olvassuk a szakirodalmat,
- felkeressük a szakmai rendezvényeket,
- publikálunk a szaksajtóban.

*A házon belüli, munka közbeni tanulás* általában gyorsabb eredménnyel kecsegtet, mint egy idegen környezetben zajló külső tanfolyam. (Néha viszont éppen hogy eltávolodásra, nyugodt környezetre van szükségünk ahhoz, hogy befogadjuk az új ismereteket.) Vajon észrevesszük-e és bátorítjuk-e azokat a kollégákat, akik képesek a többiek oktatására? Az efféle tevékenység a munkájukat gazdagító többletfelelősség lehetne, amiért elismerést kell majd kapniuk. Saját tapasztalatomból tudom, hogy gyakran a vezetők is az oktató hálás szerepében találják magukat. Hálás ez a szerep, mert könnyű utat kínál a másik személyéhez. Hálás azért is, mert előkészítheti a feladat majdani átruházását. Susan Dayall (1987) tíz apró lépésre bontva ismerteti, hogy miként tanította munkatársait az új szoftverek használatára. Dayall szerint nagyon fontos, hogy mindenki valódi feladaton gyakoroljon. A gyakorlás természetesen nem rabolhatja az olvasók idejét. A Dayall-féle utolsó lépésben már az oktató tanul frissen végzett tanítványaitól.

További alkalom az egymástól tanulásra a munkakörök cseréje és rotációja, valamint az új munkatársak betanításában alkalmazott „job shadowing”. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a tapasztalt munkatárs árnyékként kíséri az új kollégát, magyaráz, eligazít, de *nem* dolgozik helyette. Az olvasókkal is szigorúan csak az új kolléga kommunikál. Casteleyn és Webb könyvében megtalálható a Westminster Reference Library aprólékosan kidolgozott „shadowing” módszere.

A szakirodalomban tett tanulmányutam során igen sok helyen találkoztam azzal a gondolattal, hogy a munkatársak tudásának és készségeinek fejlesztése *a könyvtár jövőjének kulcsa*. A University of Canberra könyvtárigazgatójának lelkes szavai szerint a könyvtárnak szegezett stratégiai kérdésekre, mint amilyen például az elektronikus információ kihívása, az új tudással felfegyverzett dolgozók, sőt „bajnokok” kinevelésében találjuk meg a választ (Jennings 1992). A folyamatos tanulás nemcsak egyéni erőfeszítést jelenthet, hanem az egész szervezet sajátosságává fejlődhet. A 90-es évek újdonsága a „tanuló



szervezet” fogalma, amiről bővebben a változások kezeléséről szóló részben írok majd. Most csak azt emelem ki, hogy a tanuló szervezet tagjai egytől-egyig hasznos gondolatok forrását látják egymásban, és történjék bármi, az a tanulás lehetősége számukra.

### Hivatkozások:

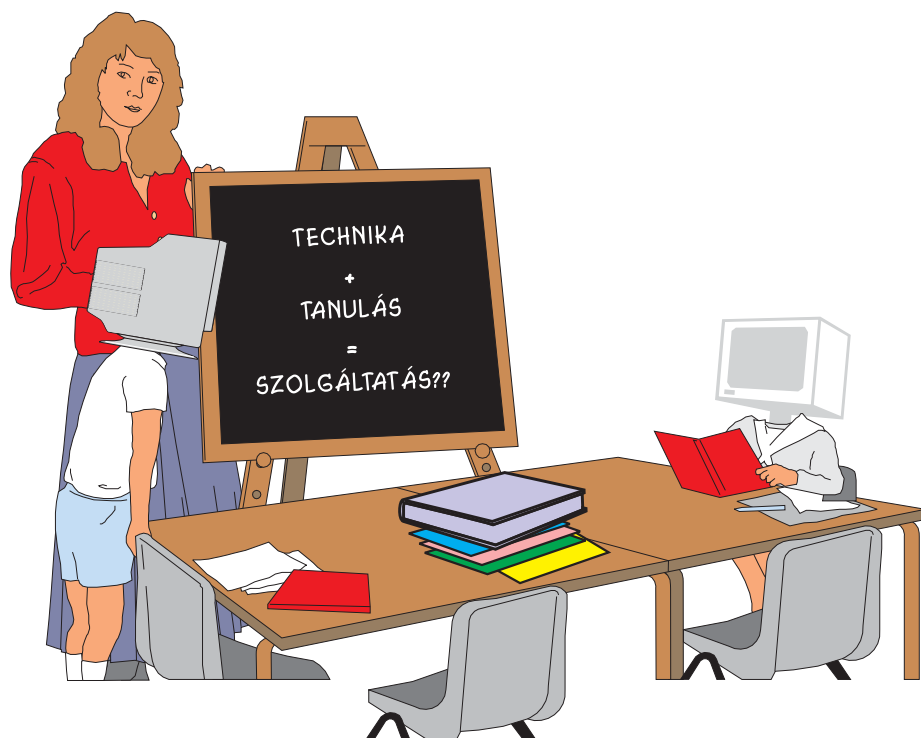
- Burgin, R. and Smith, D., 1993. *Ensuring that training pays off: transfer of training in libraries*. The Bottom Line 7 (1) 22–25.
- Casteleyn, M. and Webb, S. P., 1993. *Promoting excellence: personnel management and staff development in libraries*. London etc.: Bowker-Saur, 133–214.
- Dayall, S. A., 1987. *No easy task? Training your staff to use new software*. Library Journal 112 (8) LC4., LC6.
- Jennings, L., 1992. *Regrowing staff: managerial priority for the future of university libraries*. The Public-Access Computer Systems Review [on-line], 3 (3) 4–15. Elérhető: <http://info.lib.uh.edu/pr/v3/n3/jennings.3n3> [Lehívás dátuma: 1996. október 7.]
- Jordan, P. with Jones, N., 1995. *Staff management in library and information work*. Aldershot: Gower, 165–202.
- Whetherly, J., 1994. *Management of training and staff development (Library training guides)*. London: Library Association Publishing

## A munkatársak értékelése

Ki ne szeretné tudni, milyen véleményrel vannak róla „odafent”? A vezetőől kapott visszajelzés *pótolhatatlan húzóerő* a munkatársak számára. Mégis hányan nélkülözik az érdemi értékelést, mert a főnökük nem ismeri a munkájukat, vagy nem érzékeli, hogy a munkatársak visszajelzésre várnak, esetleg nincs tudatában a személyre szóló értékelés ösztönző erejének. Vagy talán mindezt tudja jól, csak éppen képtelen az értékelésre időt szakítani, nincs hozzá lelki ereje, nincs benne készség az őszinteségre. Látnunk kell, hogy ha nem foglalkozunk a munkatársak értékelésével, ők akkor is a – jobbra öntudatlan – visszajelzések egész sorát olvassák ki viselkedésünkéből. Hagyhatjuk, hogy a kollégák találgatásokra kényszerüljenek?

Ha elkötelezzük magunkat a munkatársak tudatos értékelése mellett, választhatunk az értékelés szisztematikus és kötetlen formája között. Lássuk előbb a szisztematikus módszert. Az irodalomból megtanulhatjuk, hogyan építsük fel a *teljesítményértékelés rendszerét* (Cohen 1989, Casteleyn és Webb





*A könyvtár a tanulás helye*







1993, Jordan 1995). A rendszer bevezetése előtt elengedhetetlen az összes érintett munkatárs szervezett felkészítése. Ki kell alakítani az értékelés technikáját: éves vagy negyedéves teljesítményértékelő megbeszélések (interjúk), osztályozás, lelkiismeretes dokumentálás. A munkatársaknak tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen teljesítményt várunk tőlük. A teljesítményértékelő megbeszéléseken megállapodásra kell jutnunk abban, hogy:

- mekkora haladás történt a legutóbbi értékelés óta,
- vannak-e még hiányosságok,
- milyen továbbképzésre van szükség,
- hogyan fogalmazhatók meg a következő időszakra szóló feladatok.

Nyugaton a szisztematikus teljesítményértékelésnek nagy hagyománya van, nemcsak a vállalati életben, de a könyvtárakban is, főként az egyetemi szférában. Ez nem jelenti azt, hogy az irodalomban nincsenek komoly viták a kivitelezéssel kapcsolatban. Hiszen a szolgáltatás mint munka nehezen számszerűsíthető, és hol az a vezető, aki egyformán otthon van az összes munkatárs szakterületén?! Visszatérő probléma, hogyan sikerül megtalálni az elismerés kézzelfogható formáit és ezáltal fokozni az értékelés komolyságát. Gyakori gond a szükséges továbbképzés biztosítása is.

Gisela Webb (1989) azt emeli ki írásában, hogy a teljesítményértékelő interjúk során a vezetőnek alkalma nyílik a szervezeten belüli új elvárások közvetítésére. Bár az értékelés egy eltelt időszakra vonatkozik, mégsem a múlt, hanem a jelen és a jövő álljon a megbeszélések középpontjában!

Első alkalommal az értékelés felháborodást, megbotránkozást válthat ki azokból, akik „elégtelen” minősítést kapnak. A vezetőnek osztoznia kell ezekkel az emberekkel a felelősségben – írja Webb. Hiszen a vezető volt az, aki nem törődött korábban a munkatársak értékelésével, és így azt a látszatot keltette, hogy az elégtelen teljesítmény is elfogadható.

Webb szerint a vezetők által elkövetett leggyakoribb értékelési hibák a következők:

- Nem látják át a teljes időszakot, a legutóbbi néhány hét benyomásai alapján mondanak véleményt.
- Megtéveszti őket a „régi dicsőség” fénye. Hagyják, hogy valaki az évekkorábbi sikereiből éljen.
- Elfogultak, baráti érzelmek vagy előítéletek befolyásolják őket.
- Indokolatlanul elnézők a nehéz körülményeire lépten-nyomon hivatkozó kollégával szemben.
- Következtesen túl- vagy aláértékelnek valakit. A túlértékelés kínossá válhat, ha az illető hibázik, és el kell marasztalni. Ha pedig alábecsülnek valakit, az bárki önbizalmát megingathatja.

Vajon hogyan venné ki magát ez a szisztematikus megbeszéléseken alapuló módszer a hazai mindennapokban? Ha valahol az emberek értékelésének



nincsenek előzményei, akkor az ilyen formula sorvezetőként, támaszként szolgálhat és sokat segíthet egy új vezetési stílus meghonosításában. Könnyen előfordulhat azonban, hogy az egész rendszer tartalom nélkül marad: a papírmunkát elvégzik, viszont az őszinte párbeszédet, a következményekkel járó megfogalmazásokat éppúgy kerülik, mint korábban. Kiderülhet az is, hogy a szervezet felkészületlen a szisztematikus teljesítményértékelés bevezetésére, mert hiányoznak az átfogó célok, és emiatt lehetetlen megállapodásra jutni az egyéni feladatokban.

A mégoly eredményes teljesítményértékelő rendszer sem teszi feleslegessé az értékelés *kötetlen* formáit. Ha pedig nincsen kidolgozott szisztéma, akkor még nagyobb a felelősségünk abban, hogy kötetlen, de *tudatos* visszajelzéseinkkel támogassuk munkatársainkat. Miben is? Abban, hogy érzékeljék, saját fejlődésük melyik fokán állnak. A könyvtár teljesítménye az egyéni eredményeken múlik. Érdemes számon tartanunk ezeket az eredményeket, látványos ösztönző hatása lesz figyelmességünknek. A kezembe kerülő könyvekből és cikkekből egyetlen arany szabályt jegyeztem meg: a dicséret vagy a bírálat mindig a teljesítményt minősítse, soha ne magát az embert vagy a hozzáállást. Bátran minősíthetünk, ha egyszer megállapodtunk abban, hogy mi a feladat...

Azt hiszem, nem szabad elszalasztanunk a nap mint nap adódó röpke alkalmakat, hogy valamit nyugtázzunk vagy éppen szóvá tegyünk. Divatos kifejezés a „sétálva vezetni”, de a módszer igazán nem új. Azt mondják, hajdan Richter Gedeon naponta körbejárta az általa alapított gyógyszergyárat, és a Tungsramban Aschner Lipótnak ugyanez volt a szokása. Kölcsönös tájékozódás, véleménynyilvánítás, eligazítás, ösztönzés – erre mind alkalom nyílik „séta” közben. Időről időre – de nem menetrendszerű gyakorisággal – teremtsünk lehetőséget a hosszabb beszélgetésekre is. A beszélgetések előtt engedjük felkészülni a másikat. Nem baj, ha a beszélgetések során elkalandozunk, de arról ne felejtünk el meggyőződni, hogy a véleményünk torzítás és félreértés nélkül célba ért.

Ha a munkatársak értékelése fontos és kényes feladat, akkor a méltó és tapintatos *jutalmazás* sokszorosan az! Az elismerésnek számtalan formája létezik az egyszerű „köszönöm”-től a pénzjutalomig. Nyugaton nem ritka, hogy a könyvtárak írásban szabályozzák a kiváló munkatársak jutalmazásának rendjét. Az ilyen szabályzat az ajánlások, nevezések lebonyolításáról és a díjak fajtáiról is rendelkezik.

1995 nyarán a LIBADMIN levelező fórumon találtam néhány véleményt a jutalmazással kapcsolatban:

- Nálunk „a hónap könyvtárosa” ki van plakátozva a megye minden könyvtárában. A nevét beletesszük az újságba és megörökítjük az egyik frissen beérkezett kötetten.
- Az emberek jobban szeretik, ha a dicséret négy szemközt hangzik el, mintha például megírják az újságban. Engem legalábbis mindig



zavarba hozott a nyilvános dicséret. Az anyagi elismerés – ajándék színházjegy, tanfolyam-befizetés stb. formájában – viszont mindig jólesett.

- Ha a fizetés és a munkamorál alacsony, az elismerés legapróbb jelei is, mint például jutalomnap, fényképünk a faliújságon, ellenségeskedést szülnek. A nyilvános elismerés nagyszerű dolog – egy prosperáló intézményben!
- Kissé formális módszerünk van arra, hogy megkapják az elismerést mindazok, akiket megillet. Évente háromszor összeülünk csak azért, hogy számba vegyük, miben javult a könyvtár az eltelt idő alatt. Mindenki mond valamit, nem feltétlenül olyasmit, amit ő maga végzett el. Nincs alkalom, hogy valaki fel ne kiáltana: „Nahát, nem is tudtam róla!”
- Kimondani azt, hogy „köszönöm” – ez az a formája az elismerésnek, amit egyszerűen nem lehet elég gyakran alkalmazni...

### Hivatkozások:

- Casteleyn, M. and Webb, S. P., 1993. *Promoting excellence: personnel management and staff development in libraries*. London etc.: Bowker-Saur, 53–68.
- Cohen, L. R., 1989. *Conducting performance evaluations*. Library Trends 38 (1) 40–52.
- Jordan, P. with Jones, N., 1995. *Staff management in library and information work*. Aldershot: Gower, 141–164.
- Webb, G., 1989. *Room for improvement: performance evaluations*. Wilson Library Bulletin 63 (6) 56–57., 125.

## Új munkatársak felvétele

Az új munkatársak kiválasztása különleges alkalom arra, hogy *megegyesítsük* könyvtárunkat. Ha egyszer úgy döntöttünk, hogy szükségünk van rá, nem sajnálhatjuk sem az időt, sem a fáradságot, hogy megtaláljuk a megfelelő embert. Bár egy munkakör megüresedése nem feltétlenül jelenti azt, hogy fel kell vennünk valakit, és az sem biztos, hogy az új munkatársnak a változatlanul hagyott régi munkakört kell ellátnia. Egy dolgozó távozása előbb *a munkakörök újragondolására* kell, hogy készítsen, és csak ha ezen túljutottunk, akkor kezdjük keresni az új munkatársat.

A pontosan (át)fogalmazott munkaköri leírás mellé oda kell tennünk – legalább gondolatban – az új munkatárssal szemben támasztott egyéb követelményeket is. A képesítésről és az elvárt gyakorlatról senki sem feledkezik meg, de legalább ennyire fontosak a személyes tulajdonságok és adottságok. Olyan



munkatársra van szükségünk, aki nemcsak a feladatot látja el jól, hanem beleil-lik a könyvtárról alkotott elképzelésünkbe, és könnyen elfogadható a kollégák és az olvasók számára egyaránt.

A válogatás döntő lépése a jelentkezővel folytatott beszélgetés. Az irodalom nagy figyelmet szentel a *felvételi interjú* részleteinek (Jones és Jordan 1988, Casteleyn és Webb 1993, Jordan 1995). Rengeteg apróságnak lehet szerepe abban, hogy a felvételi beszélgetésre nyugodt körülmények között, oldott légkörben kerüljön sor, és előzetesen (!) átgondolt, „nyitott” – nem pusztán igen/nemmel megválaszolható – kérdéseink nyomán valóban feltáruljon előttünk a másik ember személyisége. Fontos, hogy az idő túlnyomó részében a jelentkezőnél legyen a szó, nekünk csupán a megfelelő mederben kell tartanunk a beszélgetést. Hiszen szükségünk van rá, hogy hosszan hallgassuk a másikat, másképpen nem tudnánk még csak valószínűsíteni sem, hogy megfelel-e a vele szemben támasztott követelményeknek. Ha az ismerkedést szolgáló beszélgetés idején még kétirányú a választás – azaz a jelentkező is csak most fogja eldönteni, hogy megpályázza-e az állást –, akkor természetesen el kell látnunk őt a szükséges ismeretekkel.

Abban az esetben, ha a felvételi beszélgetést többedmagunkkal folytatjuk le, különösen fontos az előzetes felkészülés. A „felvételi bizottság” tagjaiként tisztáznunk kell egymás között, hogy kinek mi a szerepe. Nem okozhatunk meglepetést egymásnak a kérdéseinkkel.

Legtöbb kérdésünk valószínűleg a jelentkező korábbi munkájához kapcsolódik. A munka mibenléténél is fontosabb lehet, hogy mire büszke valaki, mit élt át kudarcként, mi ösztönözte, mi zavarta, utólag visszagondolva mit tenne másképp, hogyan folytatná. Minél nagyobb felelősséggel jár a betöltendő munkakör, annál általánosabb kérdésekkel próbáljuk megismerni a jelentkező nézeteit.

Hegedűs Péter (1995), aki öt évig töltötte be a Nemzetközi Valutaalap és a Világbank közös könyvtárának igazgatói tisztségét, így írja le a vele folytatott washingtoni felvételi beszélgetést: „Leendő kollégáim ilyen kérdésekkel ‚bombáztak’: milyen elveket vallok a vezetői tevékenységről; milyen új szolgáltatást vagy információs tervet vezettem be korábbi munkaköreimben; mi volt az addigi legnagyobb szakmai kudarcom (!); az olvasószolgálatot vagy a technikai szolgáltatásokat tartom-e fontosabbnak; sőt, dolgoztam-e már női vezetőknek, s mi a véleményem a női vezetőkről; stb. Jövendő főnökeim egyebek között arról faggattak, hogyan látom a könyvtárak helyét és szerepét a rohamosan terjedő komputerizáció körülményei között, milyen együttműködést képzelek el a könyvtárak és az archívumok között, s miben látom a könyvtárfejlesztés legfőbb feladatait...”

Döntés előtt táblázatban összesíthetjük a felvételi interjúban szerzett benyomásainkat. Soroljuk fel és egyenként súlyozzuk a szempontjainkat. A már többször említett Jordan-könyv bemutat egy ilyen táblázatot. Itt legkisebb súly-



lyal (5 pont) a megjelenés esik latba. 10 pontot ér a szakterületen szerzett tapasztalat. Egyenként 20-20 pontot jelent a derűs természet, a világos fogalmazás, a gyors felfogóképesség, az, hogy valaki odafigyel a kérdésekre és a válaszában nem kalandozik el a tárgytól, hogy értelmes gondolatai vannak és hogy valószínűleg könnyen beilleszkedik majd a társaságba. Mi döntjük el, hogy mi a fontos és mennyire, de igyekezzünk a munkatársainkat is bevonni a szempontok megfogalmazásába.

Ha elköteleztük magunkat az egyik jelölt mellett, a próbaidő alatt (az üzleti szférában) vagy a határozott idejű szerződés lejártával (ha közalkalmazottról van szó) még indoklás nélkül megváltoztathatjuk döntésünket. De vajon valóban élnénk-e ezzel a lehetőséggel, ha az új munkatárs nem válna be? Ha bizonytalanok vagyunk a jelentkező alkalmasságában, mérlegeljük, nem tudnánk-e még várni. Ne adjuk fel könnyen az elképzeléseinket! Egy nem megfelelő munkatárs a gondok özönét jelentheti számunkra, és a veszteség még nagyobb, ha belegondolunk, mit nyerhettünk volna, ha kivárjuk az „igazit”. Ráadásul ha vonakodva mondunk igent, bizalmatlanságunk előnytelenül befolyásolja az új kolléga teljesítményét, úgyhogy rossz előérzetünk önmagát beteljesítő jóslattá válhat.

Az új munkatárs *bevezetése a feladatokba* hónapokig tartó, komoly munka, ami kitüntetett figyelmet követel mind a vezető, mind a kollégák részéről. Ha nem szervezzük meg és nem ismerjük el a többiek erre fordított erőfeszítéseit, az azzal fenyeget, hogy kihasználatlanul hagyjuk az új kolléga képességeit, így előbb-utóbb el fogjuk veszíteni. Ha gondos válogatásunk ellenére az új munkatárs nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, lesz egy további feladatunk. Elemeznünk kell a történeteket: hogyan dönthettünk volna okosabban?

#### **Hivatkozások:**

- Casteleyn, M. and Webb, S. P., 1993. *Promoting excellence: personnel management and staff development in libraries*. London etc.: Bowker-Saur, 27–52.
- Jones, N. and Jordan, P., 1988. *Case studies in library management*. London: Clive Bingley, 86–94. Ismertető: *Journal of Documentation* 1989. 45 (4) 341–343.
- Jordan, P. with Jones, N., 1995. *Staff management in library and information work*. Aldershot: Gower, 121–140.
- Hegedűs P., 1995. *Amerikai anziksz: szabálytalan beszámoló*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1995. december, 34–45.



## Konfliktusok kezelése

Mennyire nehéz szembenézni azzal a ténnyel, hogy a mindennapjaink tele vannak konfliktusokkal! Eltérő célok és érdekek, különféle személyiségek, különböző értékek, ellentétes szükségletek ütközőpontjában élünk mindannyian. A szembenézést megkönnyíti, ha megértjük a konfliktusok természetét. Csepregi Klára (1992) ezt írja: „Minden konfliktus kulcseleme a *kölcsönös függőség* és az, hogy a résztvevőknek bizonyos mértékig vannak közös érdekei is.” Ez a kölcsönös függőség egymáshoz láncol bennünket, résztvevőket, minden konfliktusban. Ha módunkban állna függetlenedni, könnyű szívvel kilépnénk belőle. Ehelyett harcolunk egymással, tehát mégis *együtt* keressük a konfliktus megoldását. Maradék közös érdekeink képezik a biztosítékát annak, hogy meg is találjuk.

Rengeteg sérelemnek kell ahhoz a mélyben összegyűlnie, hogy a nézeteltérések robbanásszerű konfliktussá terebélyesedjenek. Időközben sok-sok alkalomunk nyílik rá, hogy felismerjük és leállítsuk a káros folyamatot. Ne idegenkedjünk attól a gondolattól, miszerint „a konfliktusnak lehet kívánatos és hasznos funkciója is egy kapcsolatban, fejlesztheti a kapcsolatot” (Csepregi 1992). Ez az a lehetőség, amit kihasználatlanul hagy a sok megrögzött konfliktuskerülő.

A könyvtáron belüli konfliktusok *a szervezet kisebb-nagyobb betegségeinek tünetei*. Ezek a tünetek arról árulkodnak, hogy a tervezés, a szervezés, az irányítás hibás, hiányos vagy elavult. William Pettas és Steven L. Gilliland (1992) sokféle konfliktusról ír, amelyek bizonyára nemcsak a szerzők által ismert egyetemi könyvtárakban fordulnak elő. Íme: összeütközéseket szülnek az emberek közötti különbségek életkor, származás, műveltség, jövedelem, munkaszeretet, ambíció, világnézet terén. Harc folyik a forrásokért, a létszámért, a négyzetméterekért az osztályok között és osztályon belül. Állóháború alakul ki a háttérben lévő feldolgozók és az olvasószolgálatosok között. Nagyobb befolyásért, szélesebb hatáskörért vetélkednek egymással az osztályok és az emberek. Számtalan konfliktus (Csepregi Klára szerint álkonfliktus) származik az információk hiányából és torzításából. Ha a felelősség határai nincsenek megállapítva, az csak olaj a tűzre. Ellentmondás feszül az új elvárások tömege és a könyvtárosok elbizonytalanodása, alacsony bérekben is kifejezett lefokozása között. Egyes osztályok érdekei, talán éppen kiváló munkájuk eredményeképpen, szembekerülhetnek a szervezet egészének érdekeivel. Feszültség támadhat az otthoni és a munkahelyi kötelességek teljesítése között. Végül, de nem utolsósorban, nem szűnő változások teremtenek újabb és újabb konfliktushelyzetet.

A konfliktusok kezelésében Pettas és Gilliland szerint az a legelső lépés, hogy tisztázzuk: kik a szereplők és miről is van szó? Majd döntsük el, veszélyeztet-e a konfliktus a könyvtár működését és ha igen, akkor lépünk csak közbe. A két szerző a konfliktusok visszafogásában kiemelkedő szerepet tulajdonít a vezető személyének. Ha a vezető a színvonalas szolgáltatás elkötelezettje és si-



kerül elérnie, hogy a szervezeti célokat a munkatársak is magukénak érezzék, ez már önmagában is csökkenti az összeütközések számát. Konfliktus esetén az elfogulatlan vezető számára a *könyvtár céljai* jelentik a vezérfonalat. Ha a vezető személyes érdekek befolyásolnák, az csak további konfliktusok forrása volna.

A konfliktusok kezelésében döntő jelentősége van a világosan megfogalmazott szervezeti felépítésnek, a munkaköri leírásoknak és az eljárási utasításoknak. Úgy is mondhatnám, hogy az összeütközések gyakorisága beszédesen jelzi, milyen jól végeztük el azt a munkát, amiről a 2. fejezet szólt. De a szervezés nem minden. *Hatékony személyes kommunikáció* nélkül a konfliktus parazsa bármikor újra lángra lobbanhat (lásd a 4. fejezet kommunikációról szóló részét).

J. Harrell (1995) csodálkozva tapasztalta, hogy a könyvtári szakirodalomban mindössze 10 közleményt talált a konfliktusok kezeléséről, miközben százával jelennek meg a könyvtárosok kiégettségéről és az őket sújtó stresszről szóló írások. Szerinte a kiégettségnek és a stressznek éppen az az egyik oka, hogy a könyvtárakban nem törődnek a konfliktusokkal. Megkérdezte a LIBADMIN levelezőforum résztvevőit, egyetértenek-e vele ebben.

A válaszok közül egyetragadok csak ki: S. Marquardt (1995) azzal kezdte hozzászólását, hogy szerinte azért nem tudjuk kézben tartani a konfliktusokat, mert egyszerűen nem tanultuk meg a módját. Elmondta, hogy meghívott szakértőként éppen vizsgálatokat végez egy konfliktusok sorozatába bonyolódott egyetemi könyvtárban. Ebben a könyvtárban a konfliktusok fő oka a teljes szervezetlenség. Egyetlen éves jelentést vagy szervezeti felépítést sem tudtak neki mutatni, de még egy olyan listát sem, ahonnan kiderülne, ki melyik részlegben dolgozik. Nincs „mission statement”, nincsenek írásba foglalva a szem előtt tartandó értékek vagy a jövőről szóló elképzelések. Ami a legrosszabb: nincsenek rövid távra szóló célkitűzések sem. A könyvtárosok egy része a diákoknak segít a tanulásban, ami még egy egyetemi könyvtárban sem lehetne feladatuk. A korábbi vezető úgy kezelte, helyesebben kerülte ki a konfliktusokat, hogy szabályosan elszigetelte a kollégákat egymástól. Ez a vezető most távozott és ha a könyvtár „nem szedi össze magát, egy szép napon arra fog ébredni, hogy beolvasztották az egyetem céltudatosan dolgozó, jól szervezett számítástechnikai részlegébe.”

## Hivatkozások:

Csepregi K., 1992. *Konfliktusok, konfliktushelyzetek az Országos Széchényi Könyvtárban*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 2 (3) 429–439.

Harrell, J. (harrell@uscolo.edu), 14 March 1995. *Conflict management*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).



Marquardt, S. (smarquar@cnsvox.uwec.edu), 15 March 1995. *Conflict management*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).

Pettas, W. and Gilliland, S. L., 1992. *Conflict in the large academic library: friend or foe?* The Journal of Academic Librarianship 18 (1) 24–29. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1992. 2 (4) 761–762.

## Változások kezelése

Kisebb-nagyobb változások nem szűnő sora teszi próbára könyvtárainkat. Akár kedvezőtlenek, akár örvendetesek az események, általában fenyegető nehézséget látunk a változásban. Legtöbbször nem is a ránk váró többletmunka tűnik riasztónak, hanem a *megszokott rend felbomlása*. Évekkel ezelőtt a kezembe került egy tanfolyam programja (nem őriztem meg, így hivatkozni sajnos nem tudok rá), abban találkoztam az alábbi gondolatmenettel.

A változásokban rejlő fenyegetésre az első válasz az – esetleg nem is tudatos – *elutasítás*. Öntudatlan elutasítás nyilvánulhat meg abban is, hogy valaki lebecsüli a változás jelentőségét, igyekszik bagatellizálni a hatását. A vezetőnek kell rést ütnie az elutasítás falán, de hogyan? *Alapos tájékoztatással*. A változások kezelésének ez a legfontosabb szabálya: legyünk nyíltak és maradjunk is azok a későbbi események viharában. Látnunk kell magunk előtt a jövőt és ezt a képet meg kell tudnunk osztani másokkal. Meg kell győznünk a többieket a változás szükségességéről – még akkor is, ha megtehetnénk, hogy egyszerűen elrendeljük a változást jelentő lépéseket.

A változásokkal szembeni *ellenállás* már az elutasítást követő lépcsőfokot jelenti. Már senki sem tehet úgy, mintha nem történne semmi, de még nem a tennivalókkal, hanem önmagukkal vannak elfoglalva az emberek. Nem elég tájékoztatni őket, értenünk kell az aggályaikat is. Tudnunk kell „értő figyelemmel” hallgatni és együtt érezni a félelmeikkel, majd a figyelmüket fokozatosan a tennivalók felé terelni. Ezt szolgálják a rövid távú célkitűzések, az együtt meghozott döntések és a kezdeti sikerek vagy kudarcok fölötti közös töprengések.

Végül, ahogy szűnik a bizonytalanság és tudatosulnak a szerepek, lassan mindenkiben kialakul az *elkötelezettség* a hosszú távú célok iránt. És bár a változások szakadatlanul követik egymást, ne mulasszunk el időnként lélegzetvételnyi szünetet tartani: zárjuk le és ünnepeljük meg a fontosabb fejleményeket.

A könyvtárak életét kísérő számtalan változás közül kettő keltette fel a figyelmemet. Az egyik a könyvtárak *költözése*, a másik az egyetemi könyvtárak és számítástechnikai központok egyesítése. Ám amikor láttam, mekkora irodalma van mindkét témakörnek, megtorpantam. Nem mélyülök el egyikben sem, de a *További irodalomban* felsorolok jó néhány, a



könyvtárak költözéséről szóló cikket és kiadványt. Az egyetemi könyvtárak és számítóközpontok átszervezésére majd a 9. fejezetben térek ki részletesebben, most csak egyetlen rövid írást idézek:

Allan Foster (1994) azt a feladatot kapta, hogy kovácsolja össze egyetlen szervezeti egységgé a Keele University könyvtárát és médiatárát, valamint számítástechnikai részlegét. A számítástechnikusok megnyerése volt a legnehezebb: jó szakemberek, sok munkával túlterhelve, de a szolgáltatói mentalitás hiányzik belőlük. A megoldást az hozta meg, hogy *a felhasználókkal és az érintett munkatársakkal közösen* megállapodtak az elvárható szolgáltatás színvonalában. Ebben az írásos megállapodásban végre elhatárolódtak egymástól a felhasználók saját hatáskörében megoldandó technikai problémák és a központtól elvárható szervizfeladatok.

A levelező fórumokon vissza-visszatérő intelem, hogy a változások *olvasókra gyakorolt hatását* sem hagyhatjuk figyelmen kívül. A nagy jelentőségű változások, mint amilyen egy költözés vagy felújítás, kapjanak minél nagyobb nyilvánosságot. Idejében készítsük fel a látogatókat a kényelmetlenségekre és folyamatosan tájékoztassuk őket. Ha nem sikerül magunk mellé állítani az olvasókat, sok szemrehányás fogja nehezíteni amúgy sem könnyű dolgunkat. Ez olyan apróságokon múlhat, hogy nem jelentjük be, meddig tartanak a felújítással járó nehézségek, vagy hogy mi zajlik a háttérben, amikor látszólag nem történik semmi. Igyekezzünk a látogatók véleményét is figyelembe venni. A nagy átalakítások régi bajok orvoslására kínálhatnak alkalmat.

Mindeddig olyan értelemben fogalmaztam, mintha a vezető mindig a változás híve, sőt kezdeményezője volna. Sara Fine (1991) szerint azonban eleve tévedés azt hinni, hogy személyes döntésünk nyomán következik be a változás. A változások egyszerűen *történnek*, megállíthatatlanul. „A változások se nem jók, se nem rosszak, ugyanígy a velük szembeszegülő ellenállás sem rossz vagy jó, csupán természetes.” – írja Fine. Amikor mi színre lépünk, a változások már javában zajlanak. Mi legfeljebb válaszolhatunk rájuk, és a céljainknak megfelelő mederbe terelhetjük az eseményeket. A vezető szerepe így is döntő marad, bár nem az újítás kezdeményezőjét, hanem „csupán” azt az embert tisztelhetjük benne, aki másoknál *korábban* ad választ a világban zajló változásokra.

Fine tanulmánya azt boncolgatja, hogy emberi oldalról nézve mikor éri meg, és mikor ráfizetéses dolog keresztülvinni egy nagyobb változtatást. A változások felborítják az egyén külső és belső egyensúlyát, és egyensúlyra törekvő természetünk erre ellenállással felel. Ha a vezető nincs tisztában az egyensúlyra törekvő emberi természettel, az emberek olyan magas árat fizethetnek a változásokért, hogy az kioltja a változásból származó előnyöket. Más megfogalmazásban: kihasználatlanok maradnak az újítás vívmányai, mert az emberek nem tudnak élni az új lehetőségekkel, nem tudnak „felzárkózni”. A változás árába tehát bele kell számítanunk azt a rengeteg időt és energiát is, amit a tervezésre,



a munkatársak aggodalmainak és igényeinek megértésére és felfogásuk megváltoztatására fordítunk – fejtegeti Fine. Minél kevésbé felkészült egy közösség a változásra, annál nagyobb ráfordításra lesz szükség.

Fine felsorol jó néhány kérdést, amelyekkel mi is ellenőrizhetjük könyvtárunk felkészültségét a változásokra. Az első csoportba tartozó kérdések mindegyike így kezdődik: „Azt hiszik-e az emberek, hogy...”

- ...őket érintő döntések születnek, de az okokat nem ismerik.
- ...ők jobb megoldást tudtak volna, de senki sem kíváncsi a véleményükre.
- ...ebben a könyvtárban nem törődnek az emberekkel, csak kihasználják őket. (A vezetőségről mint ellenségről beszélnek az emberek, de legalábbis gúnyral emlegetik őket.)
- ...egyre rosszabb minden. (Vajon hány dolog az a „minden”, és pontosan hogyan lesz egyre rosszabb?)
- ...szándékosan tartják őket tudatlanságban.
- ...„azok ott fent” meg akarnak szabadulni néhányuktól.
- ...nem becsülik a munkájukat.
- ...mindennek az az oka, hogy nincsen elég pénz.
- ...az a sok szép dolog, amit a vezetőség tesz, nem más, mint manipuláció, így akarják megkedveltetni az „új rendszert”.

A második csoportba tartozó Fine-féle kérdések így kezdődnek: „Igaz-e az, hogy...”

- ...törtétek személyi változások. Ezután az embereket megkérték (értsd: kényszerítették), hogy osztozzanak másokkal a felelősségben (értsd: dolgozzanak többet).
- ...nem tartják be az ígéreteket. A leggyakrabban ismételt ígéret így szól: „felveszünk majd valakit”.
- ...azt mondják, minden jóra fordul, de nem történik semmi biztató.
- ...előzetes figyelmeztetés nélkül történik minden, csak „tűzoltás” folyik.
- ...bizonyos előjeleknek különleges jelentőséget tulajdonítanak az emberek. („Ha ez meg ez történik, az ezt és ezt jelenti.” Néhányan katasztrófa előszelét érzik.)
- ...itt is, ott is kisebb csoportok tárgyalják az eseményeket, és ha valaki elhalad mellettük, rögtön elhallgatnak.
- ...az emberek azt latolgatják, helyénvaló-e, hogy minden pénz néhány nagy dologra, például az épület felújítására megy el.
- ...feszültség van a munkatársak között. Olyan a társaság, mint egy vert sereg, állandó a civakodás.

Fine azt mondja, hogy ha a kérdések több mint felére „igen” a válasz, akkor legyünk nagyon óvatosak. A változás többbe kerülne, mint amennyi hasznot remélhetünk tőle.



Hadd idézzek néhány további gondolatot Sara Fine írásából. Azt írja például, hogy az emberek magatartása nem változik meg pusztán szavak hatására. Az emberek hozzáállása csak akkor lesz más, amikor már nagyobb megpróbáltatás volna a régi attitűdhez ragaszkodni, mint az újat elfogadni. És ne tévesszen meg bennünket, ha valaki betartja az új játékszabályokat. Lehet, hogy csak a leckét tanulta meg, de a lelke mélyén még mindig nem érzi a változás szükségességét. Fine arra is figyelmeztet, hogy különbséget kell tennünk valódi kommunikáció és kötelességszerű tájékoztatás között. A kommunikáció hatékonysága változások idején a legsérülékenyebb – az agyonhajszolt vezető legszívesebben kerülné az embereket –, pedig épp ilyenkor létfontosságú, hogy a kommunikáció eredményes legyen. Az értekezletek, feljegyzések, körlevelek és hirdetések sokasága még nem kommunikáció. Fine úgy fogalmaz, hogy a kommunikáció *életfunkció*, csak a könyvtár mindennapjaiba épülve bontakozhat ki igazán. És hozzáteszi: lenyűgöző hatása lesz, ha nem rejtjük véka alá a változásokkal kapcsolatos *kétségeinket*!

Ide, a változások címszava alá kívánczik a *tanuló szervezet* sokat sejtető fogalma. Ez az „újítás” 1990-ben született meg, és rá két évre már feltűnt a hazai könyvtári szakajtóban (Penniman 1992). David Penniman szerint a tanuló szervezetben „minden próbálkozást, minden csoportot, minden programot úgy kezelnek mint a tapasztalatok megosztásának, a tapasztalatokból való okulásnak a lehetőségét.” A tanuló szervezetet nem viselik meg a változások, sőt mintha azok éltetnék. Mindenki ismeri és támogatja a szervezet céljait, kiemelt fontosságot tulajdonítanak az egyéni fejlődésnek, fáradhatatlanul folyik az elavult vagy hibás gondolkodásmódok feltárása és kiigazítása (Worrell 1995).

Mit jelent a tanuló szervezet fogalma a gyakorlatban? Először is azt, hogy minden munkatársunk hasznos gondolatok forrása lehet, éljünk tehát ezzel a lehetőséggel! (Diane Worrell a teremőr példáját hozza fel, akinek az épület belső kialakításával kapcsolatban volnának ötletei.) A tanuló szervezetben mindenki tanul mindenkitől, a felettesek is a munkatársaiktól. Bárkitől elvárható, hogy nyitott maradjon az új gondolatok előtt és (f)elismerje, ha előítéletei voltak. Az új elgondolások általában közös elmélkedésekből születnek. Különlegesen értékes, kiapadhatatlan forrást jelentenek az olvasók javaslatai. Semmi sem „szent”, csak a szervezet jövőképe és az alapvető értékek. A vádaskodás kerülendő, a nézeteltérés vagy tévedés: alkalom a tanulásra. A személyes adatok kivételével minden belső információ szabadon hozzáférhető. A döntések a problémához közel, a hierarchia lehető legalacsonyabb szintjén születnek meg.

A tanuló szervezetben nemcsak a hirtelen változások tarthatók jól kézben, hanem a csendes, már-már alattomban zajló módosulások is – írja befejezésül Worrell. A tanuló szervezet fogalma *új szervezeti kultúrát* takar. Nem csoda-



szer, de járható útja annak, hogy kiszabadítsuk könyvtárunkat a tehetetlenségi erők karmaiból.

#### **Hivatkozások:**

Fine, S., 1991. *Change and resistance: the cost/benefit factor*. The Bottom Line 5 (1) 18–24. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 2 (1) 177–178.

Foster, A., 1994. *Convincing others of the need for change*. Library Manager December 1994, 20–21.

Penniman, W. D., 1992. *Az információszolgáltatás stratégiájának kialakítása a technológiai környezetben*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 2 (3) 473–478. (Fordította: Orbán Éva)

Worrell, D., 1995. *The learning organization: management theory for the information age or new age fad?* The Journal of Academic Librarianship 21 (9) 351–357.





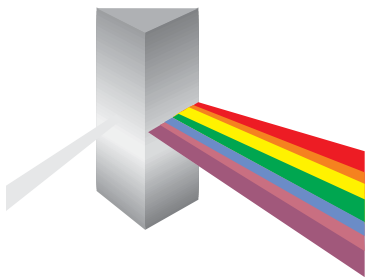






# 4

## *Az eredményes vezető*



- *A vezető személye*
- *Kommunikáció, kommunikáció!*
- *Az asszertív magatartás*
- *Időgazdálkodás*
- *A vezető mint beosztott*
- *A vezető értékelése*
- *Hivatástudat*







Már régóta foglalkoztat, miért alakul annyira különbözőképpen a könyvtárak sorsa, még akkor is, ha a környezetük, szervezetük egészen hasonló. Mindig a vezető egyéniségében kerestem a magyarázatot, de nem találtam azokat az egyértelmű alapelveket, amelyekkel feltétel nélkül azonosulnom kellene. Most itt állok a titok kapujában, és ha kinyitom a szememet, nem lenyűgöző gondolatépítményt látok magam előtt, hanem gondosan művelt élet-kerteket. Amerre nézek, itt is, ott is virágként nyílnak a tetszetős eredmények. Örülök, hogy legalább néhányat közülük alaposan szemügyre vehetek.

## A vezető személye

Mi a titkuk, van-e titkuk egyáltalán a sikeres vezetőknek? Azt keresem, hogy – túl a kétségbevonhatatlan szaktudáson – mi a közös vonás azokban, akiknek sikerült könyvtáruk révén kiemelkedni a többiek közül. A legjobbakat faggató interjúk sem elégitik ki maradéktalanul a kíváncsiságomat. Ahány ember, annyiféle stílus, és mindegyikkel el lehet érni eredményeket. Végül három nélkülözhetetlen vonást jegyeztem fel magamnak. Eszerint a sikeres vezető:

- tudja, mit akar,
- képes dönteni,
- kitűnően kommunikál a munkatársaival, feletteseivel és a könyvtár olvasóival.

Ezek a vonások biztatóan rímelnek mindarra, amiről az eddigi fejezetekben írtam: hiszen az készítő terveket, aki tenni akar valamit; a szervezés nagy horderejű és apró döntések légiója; az irányítás pedig másból sem áll, mint tudatos és rejtett kommunikációból.

Mivel személyről van szó – a vezető személyéről –, a *tudja, mit akar* kifejezésnek kettős jelentése van: tudja, milyen könyvtárat akar és tudja, hogy milyen karriert. Az irigyelt eredmények céltudatos elgondolásokból születnek, sohasem véletlen szerencse folytán. Ha nincs elképzelésünk róla, el fog maradni a siker! Mégis milyen könnyen kiengedjük kezünkől az elképzeléseket, milyen sokszor cseréljük vágyálmokra – vagy meg sem fogalmazzuk – a célokat. Pedig a tervezés egész folyamata (lásd az 1. fejezetben) időpocsékolás lesz, ha a vezetőnek nincs határozott elképzelése a könyvtár jövőjéről. A szervezet felépítése, a munkakörök meghatározása, a legkülönbözőbb szabályzatok (lásd a 2. fejezetben) esetlegessé és súlytalanná válnak, ha hiányzik belőlük a cél sajátos vezérlő ereje. Az ösztönzés gyenge lesz, az értékelés értelmetlen, és a könyvtár konfliktusok martalékaként, tehetetlenül szenved a változásoktól (lásd a 3. fejezetben), ha nem világos, hogy a vezető milyen könyvtárat akar felépíteni. Semmitmondó megfogalmazások és mondvacsinált célok mit sem segítenek.

David W. Lewis (1991) arra figyelmeztet, hogy a jövő felrajzolása nemcsak a felső vezetők feladata, hanem egyformán dolga *minden* vezetőnek. Ki ismerné



jobban egy-egy osztály vagy főosztály munkáját, mint annak vezetője? Két lábbal a földön állva, de megelőzve mindenki mást – munkatársakat és feletteseket – a *helyi* vezetőnek kell kialakítania magában a könyvtári egység jövőjéről alkotott képet. És ha a céltudatosság a munkatársak és a munka szeretetével párosul, az egyszerűen magával ragadó! Ilyen hangulatot áraszt Patricia Glass Schuman (1994) írása és Márton Károlyné (1993) makói könyvtárvezető bemutatkozása – hogy csak két példát említsek a sok közül.

Az *egyéni érvényesülés* alig kisebb feladat, mint az egész könyvtár kézben tartása. Susan DiMattia (1990) arra biztat, hogy könyvtárunk stratégiai tervéhez hasonlóan készítsük el a magunk stratégiai tervét is:

- Első lépésként nézzünk szembe önmagunkkal: hol állunk szakmailag? Ez volna az a szint, amit öt-tíz évvel ezelőtt kitűztünk magunk elé? Hogyan és miért változtak a céljaink? Lejjebb adtuk az igényeinket vagy ellenkezőleg, magasabbra tettük-e a lécet? Érzünk-e szakmai irigységet valakivel szemben? Ha igen, boncolgassuk ezt az érzést. Fogalmazzuk meg magunknak, mit akarunk elérni: milyen állást, címet, tagságot, jövedelmet?
- Második lépésként vegyük számba mindazt, ami erős, illetve gyenge oldalunk. Vizsgáljuk meg, hogy a felsorolt tulajdonságok hogyan befolyásolják teljesítményünket. Csak bizonyos helyzetekben kell-e (lehet-e) számolni velük? Hogyan tudnánk abban, ami erősségünk, még jobbak lenni és amiben gyengék vagyunk, azon javítani?
- A harmadik lépésben a környezetünkkel foglalkozunk, mindazzal, ami befolyásolja előmenetelünket: családunk, munkakörünk, az intézmény, ahol dolgozunk, a továbbképzési lehetőségek, van-e kitől tanulunk, van-e versenytársunk, megvan-e az anyagi függetlenségünk?
- Negyedik lépésként írjuk össze, mi mindennel foglalkozhatnánk. Engedjük szabadon a fantáziánkat, de ne felejtjük el az összes szóba jöhető tevékenység mellé feljegyezni, hogy mi szól mellette, mi szól ellene és mekkora kockázattal járna, ha valóban megtennénk.
- Az ötödik lépésben válasszunk ki ebből a felsorolásból egyetlen tételt: azt, amelyik a legelfogadhatóbbnak tűnik számunkra. Indokoljuk meg magunk előtt a választást. Ugye nem a legkisebb kockázattal járó feladatot választottuk?
- Hatodik lépés gyanánt készítsünk cselekvési tervet. Soroljunk fel minden tennivalót, ami az adott célhoz közelebb visz bennünket. Gondoljuk át, milyen szerepet játszanak e tennivalók során a környezetünkben élő emberek. Kik támogatnak, kik akadályoznak és mennyire? Szabjunk határidőket: mikor kezdünk hozzá, mikor fejezzük be?
- A hetedik lépés az értékelés. Szakítsunk rá időt, legalább két nyugodt órát három havonta, hogy elemezzük, mennyit jutottunk előre. Kérdezzük meg magunktól, hogy jó irányba indultunk-e el. Lehetőleg ne változtassuk meg gyökeresen az előző elhatározásunkat, igyekezzünk rögtön az első alkalommal szilárd döntést hozni arról,



hogyan mit akarunk elérni. Ha az első öt lépés nem szorul nagyobb módosításra, vegyük megint szemügyre a cselekvési tervet. Nem sikerült betartani? Mi volt az oka? A belső hajtóerő hiánya vagy az elvárások valószerűtlensége? Váratlan események vagy számításba nem vett emberek? Változtassunk a cselekvési terven, ahogy azt a jelenlegi helyzet diktálja. De ne adjuk alább, ne adjuk fel egykönnyen. Ragadjuk meg a lehetőségeket és hozzuk ki belőlük – önmagunkból – a maximumot. Ha nem vált be a módszer, térjünk vissza az első ponthoz és próbáljuk meg újra – tanácsolja befejezésül DiMattia.

Nincs nehezebben elvitatható vezetői felelősség, mint a *döntés* felelőssége. A hatáskörünk lényegében azonos a döntési körünkkel. A döntéshozatal és a döntés-előkészítés tudománya önálló szakterületté nőtte ki magát, mégis az utóbbi évek könyvtári szaksajtójában csupán adalékokra bukkantam. A döntéshozatal részleteire számos cikkben fény derül ugyan, de hogy a gondolataimat rendbe tegyem, felkerestem régi ismerősömet: elővettem L. Kent Lineback (1987) menedzsmentkönyvét.

Minden döntés *folymat* – magyarázza Lineback. Eltarthat évekig, de lehet, hogy lezajlik egyetlen perc alatt. Először meghatározzuk a problémát, majd megkeressük a lehetséges megoldásokat, aztán mérlegeljük ezek következményeit, végül meghozzuk a döntést. Tudom, sokadszor ismétlem magam, de újra csak a munkatársak bevonását hozom itt szóba. Ha együtt keressük a megoldást, akkor többféle lehetőséget ismerhetünk fel és a következményeket is alaposabban felmérhetjük. És legalább reményünk lesz arra, hogy a döntéshozatalból kiküszöbölhetetlen sokféle elfogultság – a magunkét is beleértve – kioltja egymást. Az együtt hozott döntés megvalósításának az esélyei is sokkal jobbak, mintha a döntést kész tényként közölnénk a kollégákkal. De a többiek legtevékenyebb hozzájárulása sem változtat azon a tényen, hogy a döntésért vállalt felelősség egyedül a vezetőé.

A döntés lényegében abból áll, hogy a választható lehetőségek közül kiemelünk egyet, és elkötelezzük magunkat mellette. Az, hogy *nem döntünk*, egyike ezeknek a lehetőségeknek. Érthető módon irtózunk attól, hogy feszült helyzetben, elhamarkodottan kelljen kimondanunk a végső szót. Előfordulhat az is, hogy a szóban forgó probléma csak egy nagyobb horderejű kérdés részeként oldható meg. Ennek feltárásához újabb információkat gyűjtünk – akár a végtelenségig! – és emiatt a döntéshozatal már a kérdés megfogalmazásánál elakadhat. Fel kell ismernünk, hol van az a pont, amikor abba kell hagynunk a tájékozódást, mert az újabb ismeretek többé nem ellensúlyozhatják a halogatás okozta károkat. Ha netán a munkatársakat csak azért vonjuk be a döntéshozatalba, hogy elodázzuk a döntést, előbb-utóbb rá fognak jönni, hogy mire használjuk fel őket! Az idejében meghozott döntések fontosságát nem lehet túlbecsülni: olajozottá teszi a szervezet működését. Ezért akárhogyan is, de mindig meg kell találnunk azt a szűk ösvényt, amin tovább léphetünk.



Mivel a rossz döntés bizonyossága is jobb, mint a halogatás bizonytalansága, a döntés képessége mellé bátorságot is kívánok magunknak, hogy el tudjuk ismerni esetleges *tévedéseinket* és változtatni tudjunk a hibás döntéseken. Azt hiszem, ha minden döntés után elszámolunk magunkban – mit tartottunk fontosnak, mire mondtunk nemet, miben engedtünk, miben kételkedtünk –, akkor a döntés felülvizsgálata is könnyebb lesz.

Mire jutna a céltudatos, dönteni képes vezető, ha nem tudna *eredményesen kommunikálni* a könyvtár dolgozóival és olvasóival? Ha nem tudná megértetni magát, ha nem fogná fel a könyvtári szervezetben keringő számtalan üzenetet és információt?

Ha csak egyetlenegy tulajdonságot szabadna kiemelnem mint a vezetői eredményesség legfontosabb feltételét, én bizonyosan a kommunikációs készségre szavaznék! Útibeszámolóm most következő két részét boldogan szentelem hát ennek a csodálatos témakörnek.

De még mielőtt felderíteném a kommunikáció káprázatos mikrokozmoszát, megállít egy régi kérdés. A jó vezetők „születnek”, vagy mindez megtanulható? Én azért fogtam bele ennek a könyvnek az írásába, mert elhatároztam, hogy elsajátítom, ami megtanulható. A vezetésről szóló sok ezer könyv és közlemény írója és olvasója bizonyára szintén úgy gondolja, hogy sok minden megtanulható. Megtanulható, de le nem másolható. Ahogy Shelley Rogers (1993) „praktikus” tanácsaiban olvasom: mindenkinek meg kell találnia a maga stílusát, fel kell ismernie a korlátait, és még valami: „Az a dolgunk, hogy példát mutassunk. Nem csupán jó példát, de kiválót!” Szakemberként és emberként egyaránt.

## Hivatkozások:

- DiMattia, S. S., 1990. *Personal/career strategic plan or making things happen through self-leadership*. Special Libraries 81 (2) 132–135.
- Márton Károlyné, 1993. *Ez csapatjáték*. Könyvtári Levelező/lap 1993 (9) 3–4.
- Lewis, D. W., 1991. *Eight truths for middle managers in lean times*. Library Journal 116 (14) 157–158.
- Lineback, L. K., 1987. *Being the boss: the craft of managing people*. New York: IEEE Press, 95–88.
- Rogers, S. L., 1993. *Out of theory and into practice: supervising library employees*. The Journal of Academic Librarianship 19 (3) 154–157. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (1) 148–149.
- Schuman, P. G., 1994. „*Leaders manage the dream*”. Wilson Library Bulletin 68 (7) 41–44., 139.



## Kommunikáció, kommunikáció!

A könyvtár háromféle kommunikáció gyakorlótere: a személyes, a belső és a külső kommunikációról külön-külön szeretnék írni – részben itt, részben (a külső kommunikációról) majd a 6. fejezetben. Nyilvánvaló, hogy mind a személyes, mind a könyvtári belső kommunikációban meghatározó a vezető személyisége, egyénisége. Jó kommunikációs képességei nélkül elképzelhetetlen a munkatársak oly sokat emlegetett bevonása a vezetésbe. Ha a vezető és a kollégák között nincs mindennapos, tartalmas kapcsolat, akkor az egész könyvtár gyengébben fog dolgozni a lehetségesnél. Az természetes, hogy emberszámba vesszük a munkatársainkat, de ennyi még kevés. Azt is tudjuk-e, hogy min múlik a gondolatok sikeres „átültetése”? Ismerjük-e a *hatékony személyes kommunikációnak* legalább az alapjait?

Carl Rogers<sup>\*</sup> szerint a szavak annyira silány közvetítői a szándékoknak, hogy valóságos csoda, ha két ember mégis megérti egymást. Hüledezve gondolok bele, mekkora súly nehezedik ezekre a gyenge szavakra. Rajtuk múlik szinte minden! Nem manipuláló erőre vagy kölcsönvett fordulatokra van szükségünk. A szavak legyenek a saját szavaink, hiszen az őszinteség lefegyverző. De milyen erőfeszítések árán lesz a kommunikáció igazán hatékony?

A várva várt választ a „két Barbara” (Conroy és Schindler Jones 1986) könyvében találtam meg, amit úgy olvastam, akár egy detektívregényt. Szerintük a párbeszéd annál eredményesebb, minél inkább sikerül szem előtt tartanunk a következőket:

- Ne ítélkezzünk, ne értékeljünk, kivéve azt a két esetet, amikor megkérnek rá vagy éppen ez a beszélgetés célja.
- Senki sem szereti, ha elmagyarázzuk neki, hogy mi a problémája és mit kellene tennie.
- Inkább feltevésként, mintsem tényként adjuk elő, amit gondolunk.
- Ne feledkezzünk meg róla, de bánjunk csínján a biztatással. Mert hogyan is tudhatnánk, mire képes a másik, ha egyszer ő maga kételkedik a képességeiben?
- Igyekezzünk többet megtudni, hogy megértsük a másik problémáját, de a kérdéseink ne fajuljanak kihallgatássá. Kérjünk megerősítést, vajon jól értjük-e a másikat. A hallottakat fogalmazzuk meg a saját szavainkkal és kérdezzük meg, ezt akarta-e mondani.

Az eredményes kommunikáció elképzelhetetlen *nyílt légkör* nélkül. A nyílt légkör tudatos erősítését szolgálják a következő megoldások:

---

\* Carl Rogers: századunk neves pszichológusa, a személyközpontú pszichoterápia atyja.



- A kijelentéseink nem minősítések, csupán ténymegállapítások.
- A probléma megoldására törekszünk, és nem az irányítást próbáljuk mindenáron magunkhoz ragadni.
- Feladjuk a tartózkodó semlegességet, együttérző megjegyzéseket teszünk.
- Egyenrangú félnek tekintjük a másikat.
- Nem ragadunk le egyetlen lehetőségnél, alternatívát keresünk.

A hatékony személyes kommunikáció lényegéhez tartoznak az apró *visszajelzések*: egy-egy megjegyzés, bólintás vagy a szemkapcsolat. E jelek hiányából ki kell tudnunk olvasni, ha a másik ember figyelme megszakadt. Ilyenkor nem folytathatjuk úgy a mondanivalónkat, mintha mi sem történt volna!

Meg kell tanulnunk hallgatni. Az *odafigyelés* nehéz munka. Ha elkalandozik a figyelmünk, ne restelljük bevallani, hogy elszalasztottunk valamit. Ha más irányba akarjuk terelni a beszélgetést, akkor se hagyjuk el záró megjegyzés nélkül az előző témát. Ellenkező esetben okkal ébred gyanú a másikban: figyeltünk-e egyáltalán? Az újabb és újabb témára átváltó kérdésekkel szándékunk szerint irányíthatjuk a beszélgetést. A beszélgetés menetét akkor is kézben tarthatjuk, ha merünk nyitott (nem egyszerű igen/nemmel megválaszolható) kérdéseket feltenni. A másik ember mondanivalójában rengeteg olyan pontot találunk, amihez kapcsolódhatunk. Ha nem élünk ezzel a lehetőséggel, mert például nincs elég időnk rá, akkor se hagyjuk megjegyzés nélkül a másik által – sokszor célzatosan – beépített kapcsolódási pontokat. Különböző joggal érezzük úgy, hogy csupán elbeszéltünk egymás mellett.

Barbara Conroy és Barbara Schindler Jones részletesen foglalkozik a *konfliktusokkal* is. A jó kommunikációs készség nemcsak a konfliktus feloldásához járul hozzá, de csillapítja az összeütközéssel járó félelmet és szorongást is. A kommunikáció szemszögéből nézve a konfliktus különleges alkalom a termékeny párbeszédre. Így van ez annak ellenére, hogy eleinte pusztán azáltal, hogy beszélünk róla, a konfliktus inkább csak kiszélesedik. Ha sikerül önuralmunkat megőrizve és a másikat is önuralomra bírva *tárgyalássá* szelídíteni az összeütközést, akkor a továbbiakban a következőkre ügyeljünk:

- Hogyan beszél a másik fél a köztünk lévő konfliktusról? Ha katasztrófának, csatának, mérkőzésnek éli meg, ennek megfelelően fog viselkedni. Próbáljunk változtatni a felfogásán, legyen a konfliktus egyszerűen a kettőnk problémája, semmi több.
- Kettőzött figyelemmel hallgassuk a másikat. Válasszuk külön, amit mond és ahogyan mondja.
- Ellenőrizzük, hogy jól értjük-e és ha igen, akkor nyilvánítsuk ki egyetértésünket vagy egyet nem értésünket.
- Ha eszünkbe jut valami, ami a *másik* álláspontját erősítené, mondjuk gyorsan el. Ettől a heves vita józan egyezkedéssé válhat.



- „Én”-üzeneteket küldjünk a „Te”-üzenetek helyett, vagyis arról beszéljünk, hogy *mi* mit *érzünk* (nem arról, hogy mit gondolunk!), hogy *ránk* milyen hatást gyakorol a másik fellépése. A „Te”-üzenetekkel, a másik minősítésével csak további harcra készítjük őt „vádjainkkal” szemben.
- Beszéd közben figyeljük a másik arckifejezését és egyéb jelzéseit. Ha értetlenséget észlelünk, próbáljuk újrafogalmazni a mondanivalónkat. Kérjük meg a másikat, erősítse meg, hogy megértett bennünket.
- Tisztázzuk a célokat. Világosan látjuk-e mindkét oldalon, hogy mit akarunk elérni? Van-e köztünk hallgatólagos megállapodás arról, hogy milyen alapon mérlegeljük a szóba jöhető megoldásokat? Kinek mi a szempontja?
- Azt keressük és azt hangsúlyozzuk, ami összeköt bennünket. Ez lesz az alap, amire majd építhetünk.
- A szokásosnál is jobban óvakodjunk az állításoktól, inkább feltevéseket fogalmazzunk meg helyettük.
- Osszuk fel a problémát több kisebb kérdésre, és egyszerre csak egy kérdésre összpontosítsunk.
- Kérjünk segítséget. Egy hozzáértő harmadik személy friss szemmel lát mindent.

Kötetek és tanfolyamok sokasága elemzi a személyes kommunikáció rejtelmait, de nekem már csak egy-két megjegyzésre futja időből. Tudatában vagyunk-e például a nem verbális kommunikáció, a *testbeszéd* jelentőségének? A szavak általában csak a kisebbik (!) hányadát hordozzák üzeneteinknek. A tekintetünk, az arckifejezésünk, a kézmozdulataink, a testtartásunk sokkal többet árul el, mint gondolnánk. A nem verbális jelek mindenekelőtt arról árulkodnak, vajon őszinték vagyunk-e. Rögtön feltűnik, ha a szavak és a testbeszéd nincsenek egymással összhangban. A testbeszéden kívül megvan a maga üzenete a megjelenésnek, az öltözközésnek, az illatnak, a hangszínnek, a kézfogásnak. Vajon a beszélgetés röpke perceiben hányszor jutnak el tudatunkig ezek a másokon és rajtunk megmutatkozó jelek?

A vezető kommunikációs képességeit komoly próbára teszi a *nyilvánosság előtti beszéd* (részletesebben lásd a 6. fejezetben). Olvasmányaimból az szűrődött le bennem, hogy a nyilvános beszéd sikerének titka négy pontban összefoglalható:

- rendezett gondolatok,
- határozott mondanivaló,
- komoly felkészülés,
- alapos gyakorlás.

A legnehezebb próbát a nyilvánosság előtti *rögtönzött* fellépés jelenti. Bármilyen különös, erre is fel lehet készülni azzal, hogy az ember a rendezvény előtt átgondolja az őt foglalkoztató kérdések fontossági sorrendjét.



Mi hát a legfontosabb tudnivaló a hatékony személyes kommunikációval kapcsolatban? „Csodafegyvernek” számít a világos fogalmazás. Ezt pedig a nap bármely percében gyakorolhatjuk, ha vesszük a fáradságot és ellenőrizzük, hogy megértettek-e bennünket.

A könyvtári *belső kommunikáció* célja igen összetett: tájékoztatás, a munkatársak bevonása, ösztönzése, tanítása, értékelése. A témakört egy hosszú idézettel (Edwards 1991) kezdem, amely az USA-beli könyvtárosegyesület egyik nagyszerű kötetéből való: „A könyvtárakban csakúgy, mint más szervezetekben, gyakori panasz, hogy rossz a belső kommunikáció. Az egyik osztály sokkal korábban értesül valamiről, mint a másik, egyesek úgy érzik, kimaradnak az információáramlásból, máshol meg az egész társaság munkakedve odavan, mert a főnök hangosan veszekedett valamelyik kollégával. A munkatársak közötti kommunikáció *olyan lesz, amilyenek a vezetők...* (kiemelés tőlem). A vezetőknek rendelkezniük kell azokkal a készségekkel és ismeretekkel, amelyek révén elkerülhetők a félreértések, az érdektelenség és a bizalmatlanság. A szavak gondos megválogatása rendkívül sokat jelent a kedvező légkör kialakításában, a személyzet elégedettségének és eredményességének fenntartásában.”

Folytatom az idézetet: „A szavakból híd és akadály egyaránt emelhető. A vezetőnek értenie kell a ‚hídveréshez’. Nem szükséges, hogy óriási szókincse legyen, nem szükséges, hogy kész író vagy szónok legyen, bár ennek is sok hasznát veszi...” Tartanunk kell tehát attól, hogy a szavak akadályként tornyosulnak közénk, de attól még inkább, hogy „mindez ennyiben is marad, ha a kommunikációs zavarért egy bizonyos személyt hibáztatunk, és elmulasztjuk felderíteni a zavar valódi okát.” Ezek után E. A. Edwards dolgozata a *vezetői szóhasználat buktatóira* összpontosít. Tanulságos volt végigolvasnom, melyek ezek a buktatók:

- Félreértések – legtöbbször a pontatlan megfogalmazásokból vagy a zsargon és a házi rövidítések használatából adódnak.
- Stílus – a nyelvhelyességgel mit sem törődő, rosszul szerkesztett, sajtóhibás anyagok árnyékot vetnek a kommunikáció egész folyamatára.
- Érzékenység, de nevezhetjük figyelmességnek is – ott kezdődik, hogy ismerjük és helyesen írjuk a munkatársak nevét.
- Felesleges szavak, amelyeket jobb lett volna nem leírni vagy nem kimondani – például: „mint bizonyára tudják...”, miközben szó sem volt előzetes tájékoztatásról. A felesleges szavak közé tartoznak az elcsépelet, üres kifejezések is.
- Meggyőzés vagy utasítás? – Meggondoltan válasszunk a kettő közül. Csak ha tudjuk vállalni a kudarc kockázatát, akkor próbálkozzunk a meggyőzéssel.

A belső kommunikáció fontossága távolról sem jelenti azt, hogy több értekezletre, több feljegyzésre van szükség – figyelmeztet C. D. Hanson (1991). Az



a vezető, aki egyre-másra gyártja a papírokat és az értekezleteken ömlik belőle a szó, általában sokkal kevésbé hatékony, mint szűkszavú társa. A kevesebb több. Ráadásul a sok beszéd könnyen csapdába ejti az embereket, így alig jut arra idő, hogy végre tegyenek is valamit.

Hanson írásában felfigyeltem egy másik gondolatra is. Eszerint a vezetők üzenetei „eladják” a könyvtárról alkotott jövőképet a munkatársaknak. A jövőkép *túl*hangsúlyozása viszont a jövőkép elvesztéséhez vezet! A bölcs üzenet nem magáról a jövőképről szól – az észrevétlenül meghúzódnak az üzenet hátterében. És még valami. A vezetők elhomályosítják a munkatársakban élő jövőképet, amikor nem adnak világos útbaigazítást, amikor nem intézkednek a kellő időben, és amikor nem közvetítik a könyvtár igényeit a kívülágnak.

Conroy és Schindler Jones rendkívül fontosnak tartja, hogy elsőként oda jusson el az információ, ahol szükség van rá. Tulajdonképpen minden hírnek, minden körlevélnek más-más utat kellene bejárnia! Fontos, hogy tisztában legyünk a belső kommunikáció általuk felsorolt *akadályaival*:

- Éles határok húzódnak az egyes hierarchikus szintek, részlegek, műszakok, besorolási kategóriák között.
- A megértésnek komoly gátja lehet a papírok, információk tömege.
- Egy sereg emberi tulajdonság akadályozhatja a kommunikációt: nem egy nyelvet beszélnek a felek (például a könyvtáros és a programozó); mindenki másként értelmezi ugyanazt; egyesek felnagyítva, eltorzítva adják tovább, míg mások inkább visszatartják az információt.

Conroy és Schindler Jones nem kevesebb, mint húsz különféle *formáját* említi a hivatalos belső kommunikációnak: körlevelek, felmérések, szórólapok, faliújságok, négy szemközti megbeszélések, értekezletek, feljegyzések, belső hírlevél, szabályzatok, jelentések, ünnepségek, telefonbeszélgetések... Peter Berry (1992) interjúalanyai lelkesen beszéltek a házi elektronikus postáról is. A választott forma máris egyfajta üzenet. Sok mindenről árulkodhat, például: elszántságról, távolságtartásról, konfliktuskerülésről. Esetről esetre mérlegeljük, hogy melyik forma volna megfelelő. Azzal, hogy írásba foglalunk valamit, nyomtatékot adunk a mondanivalónak. Máskor az írással pusztán időt takarítunk meg, mert nem tudjuk elérni a partnerünket telefonon vagy személyesen. De időpocsékolás leírni valamit, amikor egy őszinte beszélgetéssel előbbre jutnánk. Lehet, hogy azért választjuk a telefont, mert apróságról van szó, amit két perc alatt megbeszélhetünk. Lehet, hogy azért, mert akkora jelentőségű a mondanánk, hogy azt nem bízunk papírra. Van, amit kötelező személyesen tudatni, például: értékelés, előléptetés, áthelyezés, elbocsátás.

A belső kommunikáció a szervezeti felépítésben felrajzolt hivatalos csatornákon és a személyes kapcsolatok által fenntartott *informális csatornákon* egyaránt folyik. A „ki kivel kommunikál?” és a „ki hol van a szervezeti struktúrá-



ban?” kérdésekre válaszolva többféle – egymásra csak részben hasonlító – rendszert fedezhetünk fel. Az informális kapcsolatok sokasága *láthatatlan szervezetté* áll össze. A nagy számú személyes kapcsolat bárkinek előkelő helyet biztosít az informális struktúrában, hivatalos pozíciótól függetlenül. A kommunikáció hivatalos és nem hivatalos – formális és informális – oldala azonban legfeljebb a könyvek lapjain különül el egymástól. Ha kevesen vannak azok, akik a hivatalos és a nem hivatalos kommunikációban egyaránt részt vesznek, akkor eltávolodik egymástól a látható és a láthatatlan szervezet, és ettől csökken a hivatalos kommunikáció hatásfoka! Ilyen helyzet áll elő, amikor egy eseménytelen értekezlet után a folyosókon és a dolgozószobákban még órákig az értekezlet napirendjére tűzött témákról tárgyalnak az emberek. Minél szegényesebb a hivatalos kommunikáció, annál több funkciót kap a láthatatlan szervezet. Szélsőséges esetben, amikor a hatás- és munkakörök tisztázatlanok, a jó informális kapcsolatok önmagukban is képesek fenntartani a látható szervezet működését.

Sok helyen a vezető kirekesztődik a nem hivatalos kommunikációból, mert elérhetetlen a munkatársak számára vagy figyelmetlen, válasz nélkül hagyja, amit a többiektől hall. A láthatatlan szervezet nélküle működik, ha még – egyelőre – nem is ellene. Ha elolvassuk Peter Berry (1992) tanulmányát az informális kommunikációról, nem törekedhetünk másra, mint hogy magunk is tevékeny részesei legyünk a láthatatlan szervezetnek. Sohasem feledkezhetünk meg arról, hogy a gördülékeny kommunikáció – különösen az informális kommunikáció – oldani képes a konfliktusokat. A kommunikáció elégtelen volta viszont már önmagában is keserű konfliktusok forrása lehet.

Akármilyen formáját választjuk a kommunikációnak, fordítsunk különös gondot a *visszacsatolásra*, ne hagyjuk félbe a megkezdett köröket:

- Ellenőrizzük rendszeresen, hogy a kollégák a szabályzatnak megfelelően járnak-e el.
- Figyeljünk és reagáljunk az informális csatornákon érkező visszajelzésekre.
- Ha a véleményünket kérik, ne halogassuk a válaszadást.
- Ha telefonon kerestek bennünket, ne mulasszuk el a visszahívást.
- A megbeszélésekről készítsünk emlékeztetőt.

A jó belső kommunikáció értelme a szervezet működőképességének fenntartása. Nélküle olyanok volnánk, mint a Marydee Ojala (1995) által leírt vállalat, ahol az információs szakembertől a vezérigazgatóig *mindenki teszi a dolgát, de senki sem kommunikál*. Aki hozzáférne minden információhoz (a könyvtáros), nem tudja, mi mennyire fontos. Csak azt tudja (a főnökétől), hogy takarékoskodni kell. A vezérigazgató tudja, mi a fontos (a céget felvásárolni szándékozó vállalat pénzügyi adatai), azzal azonban nincs tisztában, hogy ezekhez az adatokhoz nagy bőségben hozzájuthatna. Aki sejti, hogy vannak információforrások és megrendeli az irodalom-



kutatást (igazgatói titkárság), elfelejt határidőt szabni és nem tudja, hogy a könyvtárnak kevés a pénze, az on-line adatbázisok pedig drágák.

A könyvtárban egy hétbe telik, mire megszületik az igen visszafogott keresés eredménye, és mivel a megrendelő „a főépületből volt valaki”, a kapott adatokat több helyre szétküldik. A marketingigazgatónál szó nélkül lefűzik egy dossziéba, a vezérigazgató szemében viszont minden betűje aranyat ér. A titkársága sokszorosítja, így hamar megkapják más főnökök is. Mire a könyvtár anyaga a fejlesztési igazgatóhoz ér, ő már látta a vezérigazgató példányát, úgyhogy a könyvtártól kapott papírokat szemétkébe dobja.

\*

C. J. Mueller (1991) tanulmánya egy *kommunikációs auditálásról* (átvilágításról) szól. A helyszín és a körülmények: nagy egyetemi könyvtár katalogizálási osztálya, 26 munkatárs, rugalmas munkarend, az osztályvezető – a tanulmány szerzője – a munkaidő felét (!) az osztályon kívül tölti. Amikor már nyílt panaszokkal kellett szembenéznie, úgy döntött, hogy kommunikációs átvilágítással keres megoldást a bajokra.

Első lépésben mindenkiben tudatosította, hogy hányféle formája van a kommunikációnak. Elérte, hogy a munkatársak felismerték ezeket a helyzeteket és helyesen érzékelték a kommunikáció mennyiségét. Ezután mindenki kommunikációs naplót nyitott, amiben egy hónapon át feljegyezték, valahányszor az osztályvezető vagy a helyettese a munkatársak bármelyikével kommunikált. Az adatokból rögtön kiviláglott, hogy azokkal az emberekkel foglalkoztak a legtöbbit, akik ezt kikövetelték maguknak!

A munkatársak között köröztetett írásos dokumentumokat ugyancsak regisztrálták. Felkérték a kollégákat, hogy mindegyik dokumentumról mondjanak írásban véleményt. Megkapták-e egyáltalán és elolvasták-e? Szükségük lett volna azokra a dokumentumokra is, amelyeket nem kaptak meg?

Számba vették a csoport- és osztályértekezleteket. A kollégák írásban értékelték az összejöveteleket. Megkérdezték őket arról is, hogy milyen tájékoztatást várnának el azokról a felső szintű megbeszélésekről, amelyekben csak a főnökeik vannak jelen. Felmérték, hogy milyen információkat adtak át a könyvtár többi osztályának, és viszont: milyen információkat kaptak a többi osztálytól, a házi újságból, a folyosói pletykákból? Mennyire voltak frissek ezek az információk? Milyennek ítélték meg az egyes emberek kapcsolatukat az osztály vezetőjével, a helyettesével, a mellettük dolgozókkal? Milyennek értékelték a kapott információkat, a kommunikáció útjait? A felmérés mindezekre a kérdésekre választ adott.

Még tartott az akció, amikor az első pozitív „mellékhatások” jelentkeztek: „Máris sokkal jobban érzem magam” – mondta például az egyik kolléga. A másik azt kérdezte: „Minek ez a nagy felhajtás? Nem is állunk olyan rosszul!” A harmadik megjegyezte: „A főnök most jó időre lecsendesítette a háborgókat.”

Az eredmények értékelése megmutatta, hogy komoly hiányosságok voltak az egyéni teljesítmények megítélésében, és sok kívánnivalót hagyott



maga után a többi osztállyal fenntartott kapcsolat. Bántó problémaként fogalmazódott meg, hogy szakmai kérdésekben nem mindig volt kitől segítséget kérni...

Jó belső kommunikáció nélkül elképzelhetetlen az eredményes *külső kommunikáció*, az olvasókkal folytatott sikeres párbeszéd. A jól működő könyvtár eleven, sokrétű kapcsolatban áll környezetével, de ez majd a marketingről szóló 6. fejezet témája lesz. Most maradok még a vezető személyétől függő kommunikáció témakörénél, mert olyan technikára bukkantam itt, amely különös figyelmet – önálló alfejezetet – érdemel. Kedves Olvasó, az *asszertív kommunikáció* bemutatása következik.

### **Hivatkozások:**

- Berry, P., 1992. *A belső kommunikáció*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 2 (3) 460–472.
- Conroy, B. and Schindler Jones, B., 1986. *Improving communication in the library*. Phoenix, Arizona: Oryx Press. (Ismertető: Könyvtári Figyelő 1988. 34 (5–6) 439–443.)
- Edwards, E. A., 1991. *Leadership language: do we say what we mean and mean what we say?* In: D. E. Riggs (Ed.), 1991. *Library communication: the language of leadership*. Chicago; London: ALA, 19–30.
- Hanson, C. D., 1991. *The language of library leadership: effective communication*. In: D. E. Riggs (Ed.), 1991. *Library communication: the language of leadership*. Chicago; London: ALA, 38–54.
- Mueller, C. J., 1991. *Diagnosing communication pathologies*. In: D. E. Riggs (Ed.), 1991. *Library communication: the language of leadership*. Chicago; London: ALA, 88–87.
- Ojala, M., 1995. *A matter of perspective: a sorry tale of the informationally dysfunctional*. Information World Review January 1995, 19.

### **Az asszertív magatartás**

Az első asszertív készségfejlesztő foglalkozások a nyolcvanas években indultak az USA-ban. A módszert nők számára dolgozták ki, de ezt a tényt Conroy és Schindler Jones könyve már meg sem említi, mint ahogy Doris Hulbert (1990) – a következőkben bőségesen idézett – tanulmánya sem.

Először Anne Dickson (1990) könyvében találkoztam az asszertív technikával, de az ott olvasottak csak akkor elevenedtek meg előttem igazán, amikor részt vettem Koncz Katalin (1996) tanfolyamán. A legegyszerűbb meghatározás szerint az *asszertivitás* arany középut a passzivitás és az agresszivitás között.



(Dickson még egy negyedik magatartásfajtát is megkülönböztet, a manipulatív viselkedést, amely sokban emlékeztet a Koncz Katalin tanfolyamán említett látens agresszivitásra.) Míg a passzív ember kerüli a konfliktusokat és képtelen az érdekeit érvényesíteni, addig az agresszív mások kárára is érvényt szerez saját akaratának. (Dickson szerint a manipulatív ember érzelmi zsarolással, mások megfélemlítésével éri el, amit akar.) Az aszertív magatartás ezzel szemben olyan *tisztelettudó önérvényesítés*, amely nem sérti a másik fél érdekeit.

Conroy és Schindler Jones a háromféle magatartást a következő példán mutatja be: Fontos találkozóra indulunk, amikor megszólal a telefon. A kollégánk jelentkezik, komoly gondjai vannak. Mit teszünk?

„Igen-igen, értem...” – mondogatjuk, aztán csak idegesen hallgatunk és hallgatunk. Nem akarjuk megbántani a másikat, ezért háttérbe szorítjuk saját érdekünket. De e pillanatban éppoly kevésbé kedveljük őt, mint tehetetlen önmagunkat.

„Most nem érek rá, fontosabb dolgom van!” – nem törődünk a másik kívánságaival és érzéseivel. Szinte letoljuk, amiért azt hiszi, más dolgunk sincs, mint őt hallgatni. De nem kell hozzá sok idő, hogy lelkipurdalást érezzünk miatta.

„Szeretnék erről többet hallani. De éppen indulóban voltam, amikor hívtál. Délután visszahívlak, rendben?” – világosan megmondjuk, hogy mit szeretnénk, ugyanakkor tekintettel vagyunk a másakra is, és ez jó érzést kelt bennünk.

Hogyan írja le Doris Hulbert (1990) a passzív, az agresszív és az aszertív vezetőt? *A passzív vezető* eltűri a megengedhetetlent, legyen szó viselkedésről, munkastílusról vagy időbeosztásról. Az ellenvetéseit csak általánosságokba bújtatva közli, nem annak címezve, akit illet, hanem mindenkinek. Inkább visszaveszi a munkát és kiadja valaki másnak, esetleg elvégzi saját maga, csak-hogy elkerülje az összeütközést. Nem dicsér és nem bírál, hiszen az is konfliktushoz vezetne. Ritkán fogadja el saját felelősségének gondolatát. Nem nevezi néven és nem oldja meg a problémákat. Nem vesz róluk tudomást mindaddig, amíg válsággá nem fajulnak. Akkor egyszerre kirobban belőle a harag és az elfojtott keserűség. A passzív vezető könnyen válik örökké zúgolódó, csupa-panasz emberré, aki csak súlyosbítja a gondokat és rontja a munkakedvet. A passzív magatartás következményei alattomosan halmozódnak fel és pusztító hatással lehetnek mind az egyénre, mind a szervezetre nézve.

Amikor az a kérdés, hogy mi okozza a problémákat, az *agresszív vezető* hajlamos az elhamarkodott következtetésekre. Embereket hibáztat anélkül, hogy meghallgatná a véleményüket. Az elégedetlenségét indulatosan, kihívó módon hangoztatja. A reakciói túlzottak, ragaszkodik a saját álláspontjához, nem bocsátkozik tárgyalásokba, nem köt kompromisszumot. Az agresszív vezetőre legjellemzőbb indulat a harag, és ez általában nyílt támadásban jut kifejezésre a „világ



tehetetlenjei” ellen. Az agresszív vezetői magatartás hatásos lehet a problémák rövid távú megoldásában, de hosszabb távon sokkal súlyosabb problémák forrásává válik. Az agresszív vezető mellett a munkatársak sündisznóállásba helyezkednek, csak arra ügyelnek, nehogy hibát kövessenek el. Emiatt senki sem elkötelezett, senki sem kreatív, gyengül a kommunikáció és a csoportszellem. Az agresszív vezetői magatartás bizalmatlanná, ellenségessé teheti a munkatársakat.

Mielőtt a Hulbert-cikk alapján bemutatnám az asszertív vezetőt, hadd mondjam el részletesebben, hogy mit jelent az asszertivitás, ez a különleges kommunikációs technika. Az asszertivitás elvi alapja az, hogy tudatosítjuk magunkban a *jogainkat*, egyszersmind elismerjük a másik fél jogait is. Miféle jogokról van szó? Anne Dickson felsorolását idézem:

- Jogunk van meghatározni az igényeinket és eldönteni a dolgok fontossági sorrendjét.
- Jogunk van ahhoz, hogy egyenrangú félként kezeljenek és tiszteletben tartsanak.
- Jogunk van hangot adni az érzéseinknek.
- Jogunk van az önálló véleménynyilvánításra és értékítéletre.
- Jogunk van igent vagy nemet mondani.
- Jogunk van tévedni.
- Jogunkban áll meggondolni magunkat.
- Jogunk van szóvá tenni, ha nem értünk valamit.
- Jogunk van határozottan közölni a kívánságunkat.
- Jogunkban áll, hogy ne vegyük magunkra mások gondját.
- Jogunk van ahhoz, hogy cselekedeteinket ne az elismerés igénye diktálja.

Az asszertív kommunikáció lényege a világos fogalmazás. Először megfogalmazzuk magát a problémát, majd a problémával kapcsolatos érzéseinket, végül pedig, hogy mit is szeretnénk elérni. Lehet egy pillanat műve, de eltarthat napokig is, mire mindezt – a problémát, az érzéseinket és a szándékainkat – *tudatosítjuk* magunkban. Ehhez mindennek előtt egyszerű szavakra, találó kifejezésekre van szükségünk. A pontatlan megfogalmazások (mint amilyen például a „majd visszatérünk rá” vagy a „nem igazán”) erőtlenek! Kerüljük az úgynevezett metanyelv használatát is (Pease és Garner 1990), ne kelljen a másoknak a sorok között olvasnia. Amit mondunk, jelentse pontosan azt, amit mondani akartunk.

Ne felejtjük el, hogy a *nem verbális* kommunikáció szintén lehet passzív, agresszív vagy asszertív. Az asszertív megfogalmazásokat erőtlenné teszi a passzív testtartás, a félrefordított tekintet. Ahogyan hiteltelenné teszi az agresszív közelség, a túlzott hangerő vagy egy fensőbbeséges kézmozdulat is.

Az asszertív kommunikáció nem egyszerűen tudatos, hanem *építő* jellegű kommunikáció. Éreztessük, hogy készek vagyunk a megállapodásra. Legyen mindig megoldási javaslatunk. Hallgassuk meg a másikat, fogalmazzuk meg, milyen érzéseket keltett bennünk a válasza.



A párbeszéd őszintesége két dolgon múlhat még: hogyan mondunk nemet és hogyan fogadjuk a bírálatot? *Nemet mondani* akkor tudunk, ha nem fojtjuk el magunkban a kérés pillanatában támadt első reakciónkat. Van, akinek ez természetes, van, akinek ezt külön meg kell tanulnia. Ha a belső hang határozott „nem”-et vagy „igen”-t diktál, ne habozzunk kimondani. Ha viszont bizonytalanságot érzünk, egyelőre ne válaszoljunk. Tudakozódjunk további részletek után vagy kérjünk haladékokat. Ha „nem”-et mondunk, rövid magyarázattal tartozunk érte, de nem mentegetőzéssel! Kínos érzést kelt bennünk, hogy elutasítunk valakit? Ennek az érzésnek bátran hangot adhatunk. Elég néhány szó, utána ne késlekedjünk lezárni a beszélgetést vagy témát váltani.

Hogyan válaszoljunk a *bírálatokra*? Ha a személyünket ért kritika helytálló, ismerjük el. Ha méltánytalan, higgadt hangon közöljük, hogy nem értünk vele egyet. A bírálatot ne tekintsük támadásnak. Figyelmesen, vissza-visszakérdezve hallgassuk végig a másikat. Jó alkalom ez arra, hogy magunkba nézzünk. Döntsük el, hogy min változtatunk, változtatunk-e egyáltalán. Ha döntöttünk, lehetőleg ne foglalkozzunk többé a bírálattal.

És most visszakanyarodom Doris Hulbert írásához, hogy a segítségével végre pontokba szedjem az *asszertív vezető* jellemző vonásait:

- Az asszertív vezető vállalja a beosztásával járó felelősséget. Nem tolja félre, nem játssza túl, egyszerűen betölti szerepét.
- Végig tudja hallgatni a másik embert, mert meg akarja érteni a probléma igazi természetét.
- Világosan közli az elvárásait, újra meg újra, ha kell. Nem mondja, hogy „azt hittem, tudjátok” vagy „jobban kellett volna tudnotok”.
- Kitartó és türelmes.
- Nem késlekedik a – mindig személyre szóló – elismeréssel, és ha bírál, mindig van jobbító javaslata.

Miben nyilvánul meg az asszertív vezetői magatartás például egy értekezleten? Ahogyan Hulbert írja, a vezető napirendet készít, amit jó előre minden résztvevő kézhez kap. Az értekezlet elején tudatosítja a résztvevőkben, mekkora a mozgásterük. Képes az értekezletet a meghirdetett téma medrében tartani. A történeteket úgy összegzi, hogy kiderüljön, mire jutottak a résztvevők, mi a további cél, melyek a megoldandó problémák, kinek mi lesz a szerepe, mi a megvalósítás menetrendje.

Ha összeütközésbe kerül valakivel, az asszertív vezető mindig megegyezésre törekszik, tehát tárgyalni fog. Ő lesz az, akiről a Hulbert-cikkben idézett mondat szól: „A konfliktusok feloldásához kell valaki, aki vállalja, hogy eltávolodik a problémától a konstruktívabb kapcsolat irányába”. Bármelyikünk lehet ez a valaki.



## Hivatkozások:

- Dickson, A., 1989. *A teljes jogú nő avagy a természetes viselkedés kézikönyve*. Budapest: Park Kiadó. (Fordította: Zentai Éva)
- Hulbert, D., 1990. *Assertive management in libraries*. The Journal of Academic Librarianship 16 (3) 158–162. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (1) 156.
- Koncz K., 1996. *Tréning az asszertív magatartás gyakorlásához. A Budapesti Közgazdasági Egyetem Women's Studies Központ tanfolyama, Szentendre, 1996. január 18–20.*
- Pease, A. és Garner, A., 1991. *Szó-beszéd: a társalgás művészete*. Budapest: Park Kiadó. (Fordította: Dáczer Éva)

## Időgazdálkodás

Mennyi mindent nem teszünk meg, mert úgy érezzük: nincsen rá időnk! Most az egyszer nem hessegethetem el a gondolatot, hogy a lemaradások igenis felszámolhatók és az örökös sietség felesleges. Most itt a jó alkalom, hogy megtanuljam, hogyan kell elszámolni minden egyes percünkkel – ha nem is a hatékonyság, de legalább saját nyugalomunk érdekében. Hogy néha nekünk is jusson egy kevés a könyvtár sokat emlegetett csendjéből...

Sherman Hayes és Don Brown (1993) kijózanító hatású közleménye az időfelhasználás – meglehetősen időigényes! – mérésével foglalkozik. Az eltöltött időt sokféle szempont szerint osztályozhatjuk, például: a kommunikáció módja szerint (szóban, írásban, telefon vagy e-posta útján) vagy aszerint, hogy kivel érintkezünk (olvasókkal, munkatársakkal, külső partnerekkel), mit csinálunk (rutin munkát, alkotó munkát, gondolkodunk vagy magánügyeinket intézzük). A mérésnek akkor van értelme, ha a végén kiderül, kik azok, akik közvetlenül befolyásolják időfelhasználásunkat. Ki gazdálkodik az időnkkel – az életünkkel?! Az eredmények láttán kérdezzük meg magunktól: ezt akartuk? És az intézmény, amelyben dolgozunk, ezt várja el tőlünk valóban?

A könyvtárosok időgazdálkodás-szakértője, Helen M. Gothberg (1987) két csoportba gyűjtötte az *időpocsékolás okait*. A rajtunk kívül álló okok általában a következők:

- telefonhívások,
- értekezletek,
- váratlan látogatók,
- világos célok és szabályok hiánya,
- váratlan helyzetek,
- a munkatársak személyes problémái.



Gothberg későbbi írásaiban (lásd a *További irodalomban*) már kiemelt helyen említi a pontatlan információt is. A személyiségünkől, szokásainkból fakadó okok képezik a másik csoportot:

- nem tudunk világosan kommunikálni,
- halogatjuk a döntéseket,
- rosszul becsüljük meg egy-egy munka időigényét,
- túl sokat akarunk egyszerre,
- nem tudunk nemet mondani,
- szétszórtak, rendetlenek vagyunk, hiányzik belőlünk az önfegyelem,
- nem ruházzuk át a feladatokat másokra.

Hogyan védekezhetünk az „időrablók” ellen? Gothberg bőven szolgál tanácsokkal. Tanítsuk be valamelyik munkatársunkat (titkárnőnket), hogy szűrje meg a telefonhívásokat. Ha alkalmatlan időben telefonál valaki, ígérjünk visszahívást. Ne felejtsük el, a telefon arra való, hogy időt takarítsunk meg vele. A bőbeszédű partnereket ebédidő előtt vagy a munkaidő legvégén hívjuk fel. Bármilyen nagyra értékeli is a többiek, hogy a vezető ajtaja nyitva áll, legyenek olyan óráink, amikor magunkra csukjuk az ajtót. Egy titkárnő ilyenkor is sokat segíthet. Fogadjuk állva a váratlan látogatót. Az eljárási utasítások, a szabályzatok – többek között – éppen azért vannak, hogy ne kelljen személyesen foglalkoznunk az egyszerű esetekkel. Minél tevékenyebb részük volt a szabályzat kidolgozásában a munkatársaknak, annál önállóbban tudják majd alkalmazni. A váratlan helyzetekre (például botrányos viselkedés vagy a számítógépek leállása) próbáljunk meg – munkatársainkkal együtt – tudatosan felkészülni. Legyünk megértők a személyes problémákkal szemben, de hosszabb időn át egyetlen magánügyet se fogadjunk el a teljesítményromlás indokaként. Nem anyáskodhatunk! Ha komoly lelki vagy testi problémáról van szó, beszéljük rá munkatársunkat, hogy forduljon szakemberhez.

Eláraszt bennünket a sok papír? Minden papírt csak egyszer vegyünk kézbe: dobjuk ki, válaszoljuk meg vagy továbbítsuk másnak. A levelezéssel lehetőleg csak naponta egyszer foglalkozzunk. A levélíráshoz legyenek félig kész sémáink a szövegszerkesztőben. Ha nem szükséges géppel írni, küldjünk kézirásos üzenetet. Amivel éppen semmi dolgunk, annak nincs helye az asztalon. Ha egy *könyvtárvezető* nem tud rendet tartani a papírjai közt, ki az, akinek ez sikerülhet?!

Minden olyan feladatot, amit csak lehet, adjunk ki másnak. Nem arról van szó, hogy a nemszeretem tennivalókat másra hárítjuk, hanem arról, hogy a munkatársainkat nagyobb felelősséggel ruházzuk fel és így megosztjuk a köteleességeket. Mi csak azzal foglalkozzunk, amiben összehasonlíthatatlanul jobbak vagyunk vagy ami éppen alakulóban van.

Az a legfontosabb, hogy legyen időnk átgondolni a dolgok *fontossági sorrendjét*. Hagyjunk el mindent, ami nem fontos. Ha elakadtunk, képesnek kell



lennünk abbahagyni, félretenni valamit. Sajnos éppen a kimerült ember háborodik fel leginkább, ha arra biztatják, lazítson. „Nem engedheti meg magának”, és a teljesítménye egyre csak csökken.

Hogyan fogjunk hozzá? Kész receptekben nincs hiány. A hatékony időgazdálkodás megvalósításának kilenc lépése Gothberg szerint a következő:

- Írjuk össze hosszú és rövid távú céljainkat, természetesen a családi kötelezettségeket is.
- Rangsoroljunk: az „A” a legfontosabb, a „B” a közepesen fontos és a „C” a legkevésbé fontos. Vizsgáljuk felül a B célokat: egy részük A, a maradék C legyen. Tartsuk meg az A-kat, a többit dobjuk el.
- Rangsoroljuk az A célokat.
- Írjuk össze a napi tennivalókat, az otthoniakról se feledkezzünk meg.
- Rangsoroljuk a tennivalókat. Csak azt tartsuk meg, ami az A célokhoz hozzásegít.
- Újra meg újra, állandóan kérdezzük magunkat: most éppen mivel használnám ki legjobban az időmet?
- Minden papírt csak egyszer vegyünk kézbe.
- Adjuk ki a feladatokat másnak.
- Kezdjük hozzá most!

Bár a tennivalók napi listázását jóformán mindenki ajánlja, Susan Mendelsohn (1996) egyik interjúalánya – akinek pedig „mindenre van ideje” – mégsem foglalkozik ilyesmivel. Szerinte csak letöri az embert, ha a nap végén szembesül a teljesítetlen feladatokkal. „Az én filozófiám az, hogy csak azt vedd tervbe, amire képes vagy. Ha ez azt jelenti, hogy valamit másnapra kell halasztani, halaszd másnapra. Ha arról van szó, hogy nem tudsz tartani egy határidőt, tájékoztasd idejében azokat, akiket ez érint, állapotodot meg új határidőben és aztán folyamatosan tudasd a többiekkel, hogyan haladsz. Ha nem lehet új megállapodást kötni vagy fontosabb tennivalók akadályoznak, kérj segítséget.”

Lothar J. Seiwert (1990) szerint gondosan tervezzünk meg minden napot. Huszonnégy óránk van, se több, se kevesebb. Nyolc percnyi tervezéssel állítólag egy teljes órát megtakaríthatunk. Tehát naponta néhány perc – ennyi ugye jár nekünk? – amikor átgondolhatjuk a következőket:

- Mi az, amit feltétlenül el kell ma végeznem?
- Mi az, ami ugyan várthat magára, de nagy előrelépés volna, ha már ma megtenném?
- Mi az, amire mindezen felül jó volna még időt szakítani?

Seiwert azt tanácsolja, hogy csupán időnk 50–60 százalékát táblázzuk be. A tartalékot legtöbbször felemésztik a váratlan események és az a tény, hogy általában alábecsüljük egy-egy tevékenység időigényét.





*Se több, se kevesebb!*







Belegondolva a részletekbe, ráébredtem, mennyire könnyű felszínesen rangsorolni – nem a célokat, hanem – a tennivalókat. Ha nem vagyunk tisztában az egyes feladatok jelentőségével, rengeteg időt veszíthetünk. A mér-földkőnek számító fejleményeket viszonylag könnyű tudatosítani, de felismer-jük-e az apró, rejtett fordulópontokat, amelyeken semmi más, csak a hatékony időgazdálkodás lendíthet át? Ilyen kis fordulópontok sorozatának számít a kapcsolattartás az érintettekkel. Legtöbbször csak néhány mondat – egy be-jelentkezés, egy visszahívás, egy megerősítés, egy emlékeztető telefon – kell hozzá, és máris haladhat tovább a szekér. Ezért a napi tennivalók élén mindig legyen ott: „Ki az, akivel ma mindenképpen beszélnem kell?”

Eszembe jutott még valami. A hosszabb tevékenységek túlnyomó része munkatársaink kezében van, de időről időre visszakerül hozzánk a labda, mert ránk vár az ellenőrzés, a véleményezés, a döntés. Milyen elkedvetlenítő, ha éppen a vezető késlekedése miatt torpan meg a munka! Talán csak fél órát kellene rááldoznunk, aztán újra napokig-hetekig önállóan dolgozhatnak az emberek. De kinek van bármikor egy szabad félórája?!

Legfőbb tanulság helyett még egy gondolatmenet Seiwert könyvéből. A 80:20-as szabály (a *Pareto-elv*) szerint eredményeink 80 százalékát a ráfordított idő és erőfeszítés 20 százaléka hozza meg. Az élet minden területén igazolódni látszik ez a törvényszerűség. A megbeszélésre szánt idő 20 százaléka eredményezi a döntések 80 százalékát; a közönség 20 százalékához kötődik a forgalom 80 százaléka; az újság 20 százaléka tartalmazza a hírek 80 százalékát; a gyártási hibák 20 százaléka okozza a selejt 80 százalékát. A számok kis mértékben változhatnak, de ez a feltűnő arány(talanság) megmarad. Az időgazdálkodásban azoknak a tennivalóknak próbáljunk elsőbbséget adni, amelyek abba a bizonyos termékeny 20 százalékba tartoznak!

### Hivatkozások:

- Gothberg, H. M., 1987. *Time management and the woman library manager*. Library Journal 112 (8) 37–40.
- Hayes, S. and Brown, D., 1993. *Accounting for your time!* The Bottom Line 7 (2) 32–37.
- Mendelsohn, S., 1996. *How to have time for everything*. Library Manager April 1996, 6., 8–8.
- Seiwert, L. J., 1990. *Az időgazdálkodás abc-je*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.



## A vezető mint beosztott

Annyi más tennivalónk mellett még vár ránk egy különleges feladat: igyekeznünk kell a felettesünkkel fenntartott kapcsolatból is minél többet kihozni. Bár a munkatársak irányításának tengernyi az irodalma, a főnökök „kezelésére” még az utalás is ritka. Ehhez képest viszonylag sok közleményt találtam a könyvtári szakirodalomban, aminek valószínűleg jó oka van. A könyvtárvezető felettese, aki az egyetemi, vállalati hierarchiában vagy mint önkormányzati tisztségviselő, esetleg könyvtárbizottsági elnök felette áll, az esetek túlnyomó többségében *nem könyvtáros*. Könnyen előfordulhat, hogy mindazok közül, akikkel kapcsolatban állunk, az érti legkevésbé könyvtárunk működését, aki-nek a legnagyobb hatalma van felette. Kinevezésekor valószínűleg fel sem merült az a kérdés, hogy egyáltalán érdeklik-e a könyvtárak. Igazán ritka szerencse (vagy szerencsétlenség?), ha egy könyvtárvezető a könyvtár használói közül kap új főnököt. David Drake (1990) azt írja, hogy ha a főnöknek nincsenek is a mi könyvtárunkhoz kötődő tapasztalatai, és később sem lép be olvasóink közé, abban azért mindig bizonyosak lehetünk, hogy határozott elképzelés él benne „a” könyvtárról – általában. A könyvtárvezető dolga, hogy ezt az elképzelést módosítsa, de hogyan?

Drake azt ajánlja, először is törődjünk bele abba, hogy a felettesünket nem érdeklik a részletek. Másfelől viszont – lévén laikus – a számunkra hétköznapi apróságok is felkelthetik a figyelmét: egy cikkmásolat külföldről, egy fontos adat „előbányászása” az adatbázisokból. Tehát ne azzal büszkélkedjünk előtte, amivel egy másik könyvtáros előtt büszkélkednénk, mert azt korántsem biztos, hogy értékelni! Tegyük szokássá, hogy igen röviden, de tájékoztatjuk arról, ami a könyvtárban történik. Drake értelme, miszerint a hangsúlyt a különlegességekre kell helyezni – ahelyett, hogy a könyvekről mesélnénk –, valószínűleg idejét múlta. Talán már nem sok „nagyfőnököt” kell arról meggyőzni, hogy egy könyvtár az ott tárolt könyveknél sokkal többet képes nyújtani.

A felettesünk kétféleképpen gyakorolja hatalmát: kézben tartja a költségvetést és döntéseket hoz. Ha nem osztjuk meg vele az elképzeléseinket, ha nem igyekszünk, hogy meg tudja különböztetni a jó könyvtárat a rossztól, végül már csak pénzről lesz köztünk szó, és ez a beszűkült kapcsolat a könyvtár számára végzetes lehet (White 1987). Herbert S. White egy kicsit ránk pirít: legtöbbször nagyon is tudjuk, mit akarunk, és csupán a forma kedvéért kérünk jóváhagyást a felettesünktől. Nehezen viseljük el, ha neki is megvannak a maga javaslatai.

Judy Labovitz (1985) a könyvtárvezető és a felső vezetés közötti kapcsolat sikerét boncolgatva három pontot emel ki. Az első: *alternatívákkal* menjünk elébe az esetleges kudarcnak. A második: *mérni*, mérni és mérni. Bár a felettesünk jobbára szubjektíven ítéli meg a könyvtárat, szó sincs róla, hogy ne növelnék vezetői hitelünket az objektív (statisztikai) adatok. A harmadik pont: „belemen-



ni abba a játékba, aminek politika és érdekérvényesítés a neve” – ezt „magyarul” inkább *lobbizásnak* mondanánk.

Thomas W. Shaughnessy (1987) tippjei arról szólnak, mit érdemes megfigyelnünk a főnökünk viselkedésében:

- Hogyan reagál a stresszre?
- Írásban szereti megkapni a mondandónkat vagy szívesebben veszi élőszóban?
- Hogyan vélekedik az intézmény (egyetem, vállalat) egészéről?
- Minek van elsőrendű fontossága a szemében?
- Mennyi időre tervez, milyen időhatárokból gondolkozik?
- Mi hajtja előre?

Herbert S. White (1987), akit már idéztem egyszer, nem fukarkodik a bölcs tanácsokkal. Először is azt ajánlja, hogy szembesítsük főnökünket egy ténnyel: a könyvtár jó vagy rossz működése a *kettőnk* dicsősége, illetve kudarca. Egy másik jótanácsa így hangzik: ha a főnök fél vállalni egy döntés kockázatát, teremtsünk olyan helyzetet, amelyben a döntés elmaradása még nagyobb kockázattal jár. Ha csupán az vezérli, hogy elismerést kapjon a költségek lefaragásáért, mutassuk meg, mennyivel több elismerés járna egy különleges szolgáltatás kifejlesztéséért. Bizonyítsuk be, milyen kockázatosak lehetnek az olcsó megoldások, ha az intézményben nem folyik a szó igazi értelmében vett gazdálkodás.

Két közkeletű elképzelés csapdáját kell kikerülnünk – folytatja White. Az egyik szerint a könyvtárnak „erkölcsi kötelessége” a megfelelő szolgáltatás, még ha hiányzik is hozzá az anyagi fedezet. A másik szerint a célok függetlenek a rendelkezésre álló forrásoktól. Ezekkel a nézetekkel könnyű azonosulni, pedig „munkatársaink elárulásának számít, ha teljesíthetetlen feladatokat vállalunk a nevükben”. White úgy véli, hogy ha egyszer kevesebb pénzből hoztuk ki ugyanazt a teljesítményt, többé nincs megállás: egyik megszorító javaslat követi majd a másikat. És ha ugyanannyiból sikerül többet kihozunk? – kérdezem magamtól. Fel tudjuk-e használni a megnövekedett teljesítményt arra, hogy további források nyíljanak meg előttünk?

A könyvtári marketing minden eszköze (lásd a 6. fejezetben) csatasorba állítható felettesünk meggyőzésére. Láthatónak lenni, kimutatni, mennyit érünk, mérni a fejlődésünket, nyomon követni a használói igényeket: mindez közvetlenül – és az olvasói vélemények révén közvetve is – hatással van a felettesünkben élő könyvtárképre. Ha nem kezdeményezünk, örök védekezésre leszünk ítélve (Drake 1990). Úgy gondoljuk, hogy az eredményeink önmagukért beszélnek? Mégis vegyük a fáradságot és személyre szólóan tolmácsoljuk felettesünknek ezeket az eredményeket.

Ha azonosulunk a fenntartó intézmény céljaival, az minden bizonnyal mély benyomást tesz majd a – remélhetőleg ugyanazokat a célokat képviselő



lő – felettesünkre. Anne Fletcher (1992) idézi egy hajdani egyetemi könyvtárigazgató (később a University of Arizona egyik dékánhelyettese) mondatait: „Legyünk készek nevünket, időnket és tudásunkat a könyvtárat fenntartó intézmény céljaira áldozni. A jutalom nem marad el. Először is: elégedettek lehetünk, mert kivettük részünket az intézmény munkájából. Másodszor: nagyobb lesz a könyvtár és a könyvtárosok tekintélye. Harmadszor: valóban több pénzt és támogatást kap a könyvtárunk.”

A felettesünkkel fenntartott kapcsolatban különös értéke van az asszertív magatartásnak. Mindennapos próbatétel: képesek vagyunk-e arra, hogy *egyszerre* legyünk *magabiztosak* és *tisztelettudók* (Terry D. Anderson fogalmaz így a magyarul is megjelent könyvében; a könyv címét lásd a kommunikációról szóló *További irodalomban*).

És ha már szóba került a tisztelet, megemlítem, hogy a főnökünk egyben vezetőtársunk is. A munkatársakkal szemben támasztott elvárásainkat előbb ővele vitassuk meg – írja Shelley Rogers a fejezet elején idézett cikkében. Rogers szóba hozza a lojalitás szabályát is: „Semmit sem nyerünk vele, viszont mindent elveszíthetünk, ha nem támogatjuk felettesünket”. Ne bíráljuk őt a többiek előtt. Ez nem mond ellent annak, hogy az ő döntései és a mi döntéseink világosan különüljenek el.

Hogyan tudnánk mérni, mennyire jó a kapcsolatunk a főnökünkkel? A vele töltött idő hossza vagy a neki címzett írások száma erről igen keveset árul el. Sokkal többet mond, hogy milyen gyakran okozunk egymásnak kínos meglepetést a kölcsönös tájékoztatás hiánya miatt. Mindennél többet mond, hogy dönthet-e bárki a könyvtárról nélkülünk.

### **Hivatkozások:**

- Drake, D., 1990. *When your boss is not a librarian*. American Libraries 21 (2) 152–153.
- Fletcher, A., 1992. *Managing your manager*. Aslib Information 20 (3) 114–115. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1992 2 (3) 571–572.
- Labovitz, J., 1985. *Managing a special library*. Journal of Library Administration 6 (3) 5–11.
- Shaughnessy, T. W., 1987. *Making the boss more effective*. Journal of Library Administration 8 (2) 5–14.
- White, H. S., 1987. *How to cope with an incompetent supervisor*. Canadian Library Journal 44 (6) 381–384.



## A vezető értékelése

Az USA-ban már a 70-es években sem számított szentségtörésnek, hogy közvetlen munkatársai értékeljenek egy vezetőt. Gay Helen Perkins (1992 és 1995) két összefoglalót is megjelentetett ebben a témakörben. Az első közleményében idézett esetekben a felső vezetők és az „egyenrangúak” véleménye előnyösebb képet festett az érintett vezetőkről, mint amilyennek a beosztottak látták őket. Első közleményében Perkins azt hangsúlyozza, hogy a felfelé irányuló értékelés – önkéntes alapon, név nélkül kitöltött kérdőívekkel – fontos segítséget adhat a vezetők egyéni fejlődéséhez. Mivel lehetővé teszi a vélemények nyilvánítását, a konfliktusok veszélyét is inkább csökkenti, mintsem növeli. Ajánlatos a kérdéseket olyan általánosan megfogalmazni, hogy a könyvtárban dolgozó összes vezetőre alkalmazhatók legyenek. Magától értetődő, hogy az eredményeket – az értékelés kivitelezőin kívül – csak az érintett vezető (esetleg a felettese) ismerheti meg.

Perkins későbbi írása kitér az iparvállalatok tapasztalataira is, majd részletesen leírja, hogy mi történt a Western Kentucky University Libraries falai között 1993-ban. Ebben a könyvtárban a kérdőíves értékelés kizárólag a vezetők személyiségfejlesztését szolgálta. Nézzünk bele – mint egy tükörbe – az általuk összeállított kérdőívbe. Valójában nem kérdésekről, hanem a vezetőre vonatkozó állítások sorozatáról van szó. A kollégáknak azt kellett mérlegelniük, hogy az ő főnökük esetében mennyire helytállóak ezek a mondatok. Ehhez ötfokozatú skálát használtak a „határozottan egyetértek” minősítéstől a „határozottan nem értek egyet” minősítésig. A csoportokba rendezett állítások a következők voltak:

### SZÓBELI ÉS ÍRÁSBELI KOMMUNIKÁCIÓ

- Világos feladatokat ad ki, megfelelő eligazítással.
- A levelei pontosak, időszerűek.
- A szóbeli kommunikációban pontos és időszerű.
- Tájékoztatja a munkatársakat a tervekről és az ügyrendi változásokról.

### SZEMÉLYES KAPCSOLATOK

- Meghallgatja mások ötleteit, javaslatait és reagál rájuk.
- Tekintettel van az embereire, tapintatos velük.
- Azon van, hogy előmozdítsa az együttműködést, a csoportmunkát, a kollegiális légkört a saját osztályán éppúgy, mint az egész könyvtárban.



## IRÁNYÍTÁS

- Jól ismeri az osztályon folyó munkát.
- Komolyan veszi a munkát, szakmailag példát mutat a többieknek.
- Bátorítja mások kezdeményezéseit.
- Előzetesen tájékozódik, majd a kellő időben meghozza a megfelelő döntéseket, és vállalja értük a felelősséget.
- Az értekezleteket hatékonyan irányítja.
- A felső vezetőség előtt jól képviseli a munkatársak igényeit, gondjait és érdekeit.
- Megvalósítható célokat tűz ki.
- A könyvtáron belüli konfliktusokban és vitákban sikerrel közvetít.

## A MUNKATÁRSAK ÉRTÉKELÉSE

- Tájékoztatja a munkatársakat az értékelésükkel kapcsolatos tudnivalókról.
- A kollégák teljesítményére gyakran ad pozitív visszajelzést és/vagy építő kritikát.
- A munkatársak értékelése során tisztességesen, részrehajlás nélkül jár el.

## A MUNKA KIADÁSA, BETANÍTÁSA

- A hatásköröket a munkaköri leírásoknak és/vagy a munka mennyiségének megfelelően állapítja meg.
- Ha szükséges, eligazítást ad, ha kell, folyamatos képzést biztosít.
- Bátorítja a munkatársakat, hogy vegyenek részt a továbbképzésekben.

## KÉSZSÉG A SZAKTUDÁS HASZNOSÍTÁSÁRA

- A saját területén és a többiek munkaterületén kellő tudással és tapasztalattal rendelkezik.
- Publikál, előadásokat és tanfolyamokat tart.
- Bizonyosságot tesz arról, hogy ismeri és érti a könyvtártudomány és a könyvtárvezetés legújabb eredményeit.

A Perkins-cikkben idézett felmérés során azt is megkérdezték a szervezők, hogy mi a munkatársak véleménye a felfelé irányuló értékelésről és további megjegyzéseket kértek tőlük mind a felméréssel, mind az értékelt vezető személyével kapcsolatban.

A felmérést követően Perkins kikérte öt érintett vezető véleményét. Ők úgy érezték, hogy a feletteseiktől pozitívabb képet kaptak magukról, mint a



beosztottaiktól. Szerintük az okozza ezt a különbséget, hogy a hierarchia felső szintjein jobban tisztában vannak a vezetői felelősséggel. A hagyományos (felülről lefelé irányuló) éves értékelésben megvan a lehetőség a párbeszédre és a problémák azonnali kiküszöbölésére. Ez a felfelé irányuló értékelésről sokkal kevésbé mondható el. A Perkins által kikérdezett vezetők igen eltérően nyilatkoztak arról, hogy a kérdőíves felmérés eredményei milyen viszonyban állnak az önmagukról készített elemzéssel. (A vezetők értékelésének az is egy módja, hogy az érintettek írásban elemzik saját teljesítményüket.) Mind az ötven szívesen vették a róluk szóló változatos véleményeket, és különösen emberi kapcsolataik vonatkozásában igyekeztek figyelembe venni, hogy miként vélekednek róluk a beosztottak. Úgy gondolták, hogy mindez csupán része teljesítményük értékelésének, mindenesetre jó diagnosztikai eszköz szemlélyiségük fejlesztésében.

Martin E. Jaffe és Sheila Ives (1987) cikkében az áll, hogy a munkatársak által végzett értékelés „új értelmet ad annak az elcsépeelt kijelentésnek, miszerint az ember a legértékesebb erőforrás”. A dolgozókra ösztönzően hat, hogy számít a véleményük. A névtelenség kiküszöböli a megtorlástól való félelmet. Jaffe és Ives kérdőíve igen hasonló az előbb említetthez, a kollégáknak ez esetben is azt kellett eldönteniük, hogy az ő vezetőjükre mennyire illenek a felsorolt állítások. Csupán négy mondatot idézek Jaffe és Ives kérdőívéből:

- A vezető nem használja fel pozícióját jogtalan előnyök megszerzésére.
- A kéréseket és a panaszokat komolyan veszi, azonnal cselekszik.
- A panaszkodó olvasókkal szemben nem haragos és nem mentegetőzik.
- Ha a munkakörök gazdagításáról van szó, kíváncsi az érintett munkatársak véleményére.

1995 áprilisában a LIBPER-L levelezőfórumon, két hónappal később pedig a LIBADMIN fórumon vetődött fel a vezetők értékelésének ügye. Négy hozzászólás a gyenge visszhangból:

- Pár éve elkészítettünk egy kérdőívet, de soha nem használtuk, mert senki nem meri elmondani a véleményét, különösen aki nem diplomás.
- 1992–93-ban korábbi munkahelyemen (egy egyetemi könyvtárban) én vezettem be a felfelé irányuló értékelést. Az összesített névtelen véleményeket csak az érintett vezető ismerhette, a beosztottak és a felettesek nem. Persze a vezető dönthetett úgy, hogy velük is megosztja a felmérés eredményeit. Végeredményben minden vezető hasznos útmutatást kapott arra nézve, milyen irányba képezze magát tovább.
- Nálunk már három éven át minden áprilisban feljegyzést készítenek az emberek a vezetőjükéről (tehát nincs kérdőív). Bár nem vagyunk elég sokan ahhoz, hogy mindez bizalmas legyen, a reakciók mégis



egészségesek és kevesen félnek a megtorlástól. Jövőre tanfolyamot szervezünk a konstruktív értékelés módszereiről.

- Nálunk a vezetők értékelése úgy zajlott, hogy mindenkinek válaszolnia kellett három – a vezető nevében feltett – kérdésre:
  - Mit teszek, ami segít Téged a munkád elvégzésében?
  - Mi az, amit abba kellene hagynom vagy változtatnom kellene rajta?
  - Mi az, amit elmulasztok, de ezentúl tennem kellene?

### Hivatkozások:

Jaffe, M. E. and Ives, S., 1987. *They shoot supervisors, don't they?* Library Journal 112 (3) 116–118.

Perkins, G. H., 1992. *Enhancement of organizational structure through upward evaluation.* Library Administration and Management 6 (4) 198–202.

Perkins, G. H., 1995. *The value of upward evaluation in libraries. Part II.* Library Administration and Management 9 (3) 166–175.

### Hivatástudat

Évekkel ezelőtt találkoztam ezzel a kijelentéssel: „A könyvtárvezető imázsa azonos a könyvtár imázsával.” Nagy felelősség, de úgy érzem, ennél sokkal többet is vállalhatnánk. Hiszen a könyvtár arculata már-már az egész szakma arculata! Nemcsak a saját könyvtárunkon hagyjuk ott a kezünk nyomát, hanem a könyvtárosságról alkotott összképen is. Mennyire fontos, mit jelent számunkra ez a szakmai összkép? Tehertétel vagy újabb kihívás az érvényesülésben? Meddig lehetünk sikeresek, ha nem látjuk a könyvtárosság távlatait?... Lehet-e félszívvvel valódi kiválóságra törekedni?

Ha vállaljuk a könyvtároskép alakításában ránk váró felelősséget, nézzünk farkasszemmel két ijesztő ténnyel: a könyvtárosszakma az egyik *legkevésbé becsült* értelmiségi foglalkozás, és ráadásul sokan gondolják úgy – köztük befolyásos emberek –, hogy az új információtechnológia korában *nincs jövője* ennek a foglalkozásnak.

1995. március 6-án az USA-ban egy helyi rádiótársaság talk show-jának vendége volt Jeremy Rifkin, „A munka vége” című frissen megjelent könyv szerzője. Bár hosszan beszélt a „tudásipar” jövőjéről, a könyvtárosokat sokáig meg sem említette. Amikor mégis, abban sem volt köszönet: kijelentette, hogy „a 152 ezer könyvtáros elbúcsúzhat az állásától, ahogyan a bankpénztárosok meg a telefonkezelők is”. Másnap a LIBAD-MIN levelezőfórumon egy könyvtáros megosztotta a hírt a többiekkel. Hetekig tartott a hozzászólások lavínája:



- Arról van szó, hogy még mindig nem sikerült megértetnünk a világgal, mit is csinálunk tulajdonképpen.
- Bankpénztáros, könyvtáros és telefonközpontos! Megmondjam, mi a közös bennük? Az, hogy mindegyik nő! Azt bezzeg senki sem állítja, hogy nem lesz szükség ügyvédekre, ha majd a hálózaton minden jogi információ elérhetővé válik.
- Csak hamis biztonságérzetet szülne, ha azt hinnénk, hogy a pálya elnöiesedése vezetett Rifkin kijelentéséhez.
- Az álláshirdetésekből információs szakembereket meg navigátorokat keresnek, a legritkábban könyvtárosokat. Miért ragaszkodunk ehhez az elnevezéshez? Olyan, mint malomkő a nyakunkban! Így sohasem szabadulunk meg a sztereotípiáktól!
- Könnyen lehet, hogy Rifkin téved. Sajnos az is könnyen lehet, hogy sokkal nagyobb befolyása van, mint szeretnénk. Ezen az sem segít, ha „könyvtáros” helyett ezentúl „információs szakembert” mondunk.
- Az a legfontosabb, hogy mindig pozitív választ adjunk a használók igényeire, még a különleges elvárásokra is, mint amilyenek például a hátrányos helyzetű olvasók igényei.
- Könyvtárosokra mindig szükség lesz egy „knowledge based” (tudásra alapozott) társadalomban!
- A szakképzetlen munkára nem lesz szükség, de a többiek többet fognak dolgozni, mint valaha!!
- Az információéhségnek az az alapja, hogy az emberek felismerik, mi az, amit nem tudnak. Az új technikának azt köszönhetjük, hogy sokkal-sokkal többen keresik a könyvtárban – igen, a könyvtárban! – azt, amit még nem tudnak.
- Az 1995. március 7-i Wall Street Journal címlapján olvasom: „A vállalati könyvtárosok féltik állásukat az információ-robbanástól”. A cikk egy éppen elbocsátott könyvtárossal szól, aztán idéz egy másikat, aki ezt mondja: „Ha a könyvtárosok nem tanítják meg a vállalat többi dolgozóját arra, hogy miképp juthatnak hozzá a fontos információkhoz, úgy megérdemlik, hogy elveszítsék az állásukat.” Sürgősen el kell oszlatnunk azt a téveszmét, hogy a sok információ – pusztán mennyiségénél fogva, a maga szervezetlenségében – megoldás lehet bármiféle problémára!
- Egyfolytában információ-közvetítőkről beszélnek. Ez csak új elnevezése annak, amit a könyvtárosok évszázadok óta csinálnak. Igen, meg fog változni a könyvtárosok munkája, de nem jobban, mint ahogy eddig is változott. Az információforrások túlburjánzása bizonytalanságban hagyja a felhasználót. Nekünk meg az a dolgunk, hogy biztos pont legyünk a számára. Őszintén szólva, engem annyira leköt a munkám, hogy nincs időm a Rifkin-féle megjegyzéseken bosszankodni.
- ...



A szakma tekintélye, a szakma jövője! Csak szemezzetek az óriásira nőtt irodalomból. Először néhány magyar vonatkozású adat. Darányi Sándor (1988) említi, hogy hazánkban 1986-ban a közvélemény szerint a „legkevésbé értelmiségi” foglalkozás a könyvtárosság volt, az 56. helyre sorolódott a rangsorban. Az 1993-as OSZK-beli holland–magyar szimpóziumon előadott elemzés szerint 10 pontból 6,5-et „érnek” az egyetemi könyvtárosok és 5,6-et a közművelődési könyvtárosok, míg a bírók, háziorvosok, építészek, közgazdászok legalább 8 pontot kaptak (Kovács (D) 1993). A Szonda Ipsos közvélemény-kutató vállalkozás 1996. augusztusában a közalkalmazotti foglalkozások megbecsültségéről kérdezte az embereket. A 13 tételből álló rangsor sereghajtói a könyvtárosok lettek 47 ponttal, az „éllovas” körzeti orvosok 76 pontot kaptak (Szonda Ipsos... 1996).

A. E. Cawkell (1994) írásából megtudtam, hogy az Aslib\* vezetősége nemrégén egy állásfoglalást adott ki, amelyben elmarasztalják a könyvtárosok túlzottan szerény, alázatos, a könyvtár „láthatatlanságához” vezető viselkedését. Cawkell azonban siet megjegyezni, hogy ő úgy tapasztalta, nincs szükség arculatjavításra. Ugyanis csak olyan könyvtárosokkal találkozott, akik eredményesen dolgoztak és ráadásul még barátságosak is voltak.

Guy St Clair (1994) szerint az emberek a könyvtáros munkáját szolgáltatásnak tartják, ahelyett, hogy szolgáltatásnak tekintenék. St Clair azt mondja, sokan hiszik azt, hogy „a könyvtárosok vékonypénzű, de jóindulatú bürokráták, akik nem csinálnak semmi fontosat.”

Isabel Fleck és David Bawden (1995) felméréséből az derül ki, hogy akik kiváló könyvtárral találkoznak, azok hajlamosak megkülönböztetni a „mi könyvtárunkat” a „többi könyvtártól”, semmint hogy általánosítsanak. A szerzők két intézményi szakkönyvtár olvasóit faggatták kérdőívekkel és interjúkkal. A válaszadók több, mint 80 százaléka eredményes és értelmes társaságnak minősítette a könyvtári dolgozókat. Segítőkézségüket és speciális ismereteiket a túlnyomó többség elismerte és magasra értékelte. Kezdeményezőkézséget, ambíciót, dinamizmust viszont már csak a megkérdezetteknek jóval kevesebb, mint a fele érzékelt ugyanazon könyvtárosok körében. Az olvasók véleménye szerint a más szakmákhoz viszonyított alacsony presztízs a munka szolgáltatás-jellegéből adódik, valamint abból, hogy a könyvtár csupán kérésekre reagál, nem folytat önálló tevékenységet. A két szerző az írás végén azt fejtegeti, hogy szoros összefüggés van az alacsony presztízs és a könyvtárosok *hiányos önbecsülése* között.

Mit hozhat a jövő a könyvtárosok számára? Nick Moore (1996) háromféle szerepben lát bennünket. A *creator* új szolgáltatásokat teremt. Ő az, aki

---

\* Aslib, The Association for Information Management: könyvtárosok, informatikusok, könyvtárak és információs intézmények nemzetközi szervezete, amelynek Londonban van a székhelye.



megértette az új technológiát és képes kiaknázni a benne rejlő lehetőségeket. A *communicator* az az ember, akitől segítséget remélhet a közönség. Mert ahogy a Los Angeles Times 1995. március 30-i szerkesztőségi cikke fogalmaz: nem mindenki engedheti meg magának, hogy számítógépe legyen, de ha valaki megveheti, nem bizonyos, hogy meg tudja venni magának azt az időt (!) is, ami a technika működtetéséhez szükséges. Moore azt mondja, hogy az információ „emberbe csomagolva” teszi a legjobb szolgálatot, és az univerzális hozzáférés korában is szükség van a személyre szabott útmutatásra. A consolidator elvégzi az információk analízisét és szintézisét, képes kiszűrni a rengetegből a döntéshez szükséges elemeket és mindezt hatásosan tudja tálni. Az üzleti életben az ilyen szakember a vezetők közvetlen munkatársa lesz.

Gloria Dinerman (1995) finomabb különbségeket tesz – passzívból aktívá formálódó – szerepeink között. Az egyik szerep a *specialistáé*, akinek legalább két diplomája van. Egyre nagyobb kereslet mutatkozik iránta. *Promoterek* bizonyos értelemben mindnyájan lehetünk. Ők azok, akik minden alkalmat megragadnak, hogy jó reklámot csináljanak tudásuknak. Az *interpreter* hasonló szerepet tölt be, mint a Moore-féle consolidator, fogyasztathatóvá teszi az összegyűjtött információt. A számítógép-hálózatoknak köszönhető, hogy a *disseminator*, az információ terjesztője manapság soha nem látott hatékonysággal dolgozhat. A *trainer*, az oktató munkájára egyre nagyobb szükség lesz, ahogy tovább hódít a technika.

Nem idézek több cikket, rengeteg cím található a *További irodalomban*. A kihívó tényekre mindnyájunknak meg kell, hogy legyen a saját válaszunk. Én most fogalmazgatom az enyémet:

- Szakítunk a visszahúzódo magatartással, a hangsúlyt az emberi kapcsolatokra helyezzük.
- Több leszünk, mint „könyvraktár”, a tevékenységünket folyamatosan gazdagítjuk.
- Tanítunk és tanulunk, mindig egyre többet.
- Amit bárki megtehet, azt tegye meg az olvasó, önkiszolgáló rendben.
- Ha sikerül nagyszerű alkotnunk, nem tagadjuk meg tőle a „könyvtár” nevet.
- Olyan könyvtárat építünk, ami kiváló fiatalokat vonz ebbe a szakmába.
- Védekezés helyett kezdeményezünk.
- Nem jövőnk zavarba, ha munkánkról és jövőnkről kérdeznek.

Mindez valahol ott kezdődik, hogy nem magyarázkodunk, amikor volt iskolatársunk megkérdezi: mit dolgozol? Először nekünk magunknak kell úgy éreznünk, hogy egyenrangúak vagyunk a többi hivatás képviselőivel. És ha már eljutottunk idáig? Nem fontos egyenrangúságunkat hangoztatni. Teremtünk olyan helyzetet, hogy ezt más mondja ki.



## Hivatkozások:

- Cawkell, A. E., 1994. *The value of librarians and information scientists*. IT Link 7 (2) 3–5.
- Darányi S., 1988. *Bölcsészet, könyvtár, informatika*. Könyvtári Figyelő 34 (2–3) 153–159.
- Dinerman, G., 1995. *Information professional – a portrait of progress*. In: Proceedings of the 19th International On-line Information Meeting, London, 5–7 December 1995. Oxford: Learned Information, 399–405.
- Fleck, I. and Bawden, D., 1995. *The information professional: attitudes and images. Examples from information services in law and medicine*. Journal of Librarianship and Information Science 27 (4) 215–226.
- Kovács (D) K., 1993. *Szelmánk presztízsről*. Könyvtári Levelező/lap 5 (1) 3–4.
- Moore, N., 1996. *Creators, communicators and consolidators: the new information professional*. Managing Information 3 (6) 24–25.
- St Clair, G., 1994. *The times they are a-changin'...* . Library Manager December 1994, 12–13., 15.
- Szonda Ipsos-felmérés a közalkalmazottakról: élen az orvosok. Magyar Nemzet 1996. augusztus 26., 1. és 4.





*A specialista*

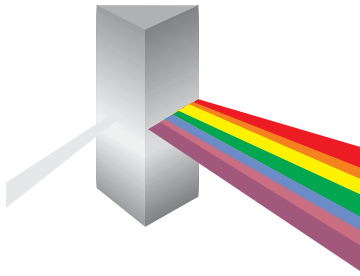






# 5

## *Pénzügyek*



- *A pénzszerzés művészete*
  - *Költségvetési csata*
  - *Pályázatok, adományok*
- *Költségvetés*
- *Költségelemzés*
- *Térítéses szolgáltatások*
- *Adjuk ki bér munkába?*







Ingoványos vidékre érkeztem, kedves Olvasó! Szeretnék gyorsan átjutni rajta, de hová léphetek, hogy kikerüljem a hazai könyvtárossajtóban annyiszor szóvá tett, süppedős méltánytalanságokat? Homályosan látok, nincs pénzügyi-számviteli képzettségem. A pályázati pénzek csúcseit még csak-csak ki tudom venni, de az állami finanszírozás magaslatai már ködbe vésznek. Mint egy lidérc, hol előbújik, hol eltűnik előlem az információ értéke. Ott időzöm csupán, ahol biztos talajt érzek a lábam alatt, aztán sietek tovább Marketing-országba, vár a 6. fejezet. Remélem, onnan visszanézve ez a táj is barátságosabbnak látszik majd.

## A pénzszerzés művészete

Ha elfogadjuk azt a gondolatot, miszerint *van pénz és az elosztás módja befolyásolható*, könnyebb szívvel ismerjük el vezetői felelősségünket az anyagiak előteremtésében. Ezer és egy módja lehet annak, hogy megnöveljük, kiegészítsük a fenntartónktól kapott támogatást. Ehhez rendelkezésünkre áll – ha gondoskodtunk róla – a marketingeszközök teljes arzenálja. De még mielőtt a 6. fejezetben leltárba vehetném ezt az arzenált, máris számos nagyszerű fogást találok a könyvtárosok pénzszerzéséről szóló irodalomban.

Azok számára, akik *egy intézmény keretén belül vívják a költségvetési harcot*, Douglas G. Birdsall (1995) tanulmánya a műhelytitkok sorát árulja el. Birdsall felmérést végzett négy USA-beli egyetem összesen húsz vezetője körében. Az interjúalanyok tanszékvezetők, dékánok, gazdasági igazgatók voltak, nem (!) könyvtárigazgatók. A vizsgálat célja az volt, hogy a szerző leszűrje a könyvtárigazgatóknak szóló tanulságokat. Íme:

- Létfontosságú a *kulcsemberekkel fenntartott kapcsolat* folyamatos ápolása. Még a sorozatos kudarcok sem menthetik fel a könyvtárvezetőt ez alól. Az állhatatosság előbb-utóbb meghozza gyümölcsét. Lehet, hogy hosszú évek elteltével, de a döntéshozók végül belátják, hogy „ennek a sokat emlegetett dolognak tényleg fontosnak kell lennie”. A könyvtárnak megvan az az óriási előnye, hogy a beléje fektetett pénznek az *egész* intézmény haszonélvezője lesz. Hogyan tudjuk ezt a tényt tudatosítani a döntéshozókban? Úgy, hogy olyan könyvtár áll mögöttünk, ahol az utolsó emberig mindenki megtesz minden tőle telhetőt. Ha akarjuk, el tudjuk érni azt is, hogy a kulcsemberek egyike-másika egyenesen a könyvtár szószólója legyen.
- A könyvtár legyen a *pénzügyi megbízhatóság* mintaképe a vezetőség szemében. Pontos adatok, semmi meglepetés. A könyvtári gyakorlatnak nap mint nap megfontoltságról, a költségvonzatok ismeretéről kell tanúskodnia. Jó, ha tudjuk, hogy a kiadásaink hátterében álló olvasói igényeknek mi a fontossági sorrendjük a fenntartó intézmény költségvetésében.
- Nagyon fontos a *szóbeli költségvetési beszámoló stílusa*. Akár egy testületnek számolunk be, akár négyszemközt vagyunk a főnökünkkel,



a stílus legyen őszinte, világos és tömör. Nem ez a megfelelő alkalom arra, hogy több pénzt kérjünk! Tárgyilagosan soroljuk fel, mihez vezetett a források csökkentése. Emeljük ki, hogy mivel járult hozzá a könyvtár a fenntartó intézmény céljainak megvalósításához. Nem szabad azt az érzetet keltenünk, hogy nincs az a pénz a világon, ami nekünk elég volna. Nem időzhetünk sokáig a rajtunk kívül álló nehézségeknél. Azt kell bizonyítanunk, hogy kihasználtuk a lehetőségeket.

- Mielőtt leírjuk a következő évre szóló *költségvetési javaslatunkat*, ne sajnáljuk az időt arra, hogy minél szélesebb körben *megbeszéljük*. Ha ismerjük például a könyvtárbizottsági tagok véleményét, bizonyára átgondoltabb kérelmet tudunk megfogalmazni. A világos, tömör fogalmazás itt is kötelező. Az indoklásnak a fenntartó célkitűzéseire kell igazodnia. Illik rangsorolnunk vagy csoportosítanunk az igényeket, de tisztában kell lennünk az ezzel járó kockázattal: a sor végén álló tételek könnyen elvérezhetnek.
- A szolgálati út be nem tartása, a legfelső szint megkörményezése gyors eredményekkel kecsegtet, de nagy árat kell fizetnünk érte a szürke hétköznapiakban: elveszíthetjük az alacsonyabb rangú döntéshozók jóindulatát. De *vannak kivételek!* Birdsall egyik interjúalánya említi azt a nevezetes esetet, amikor az egyik egyetem számítóközpontja mereven elzárkózott a helyi számítógép-hálózat kiépítésétől, mire a tudós kutatók megvették a kábelt, kibéreltek egy kisebb markológépet, és egy hétvégén szó szerint lefektették a helyi hálózat alapjait.
- Ha a könyvtárigazgató aktív tagja a helyi vezetők hivatalos és informális társaságainak, sok alkalma nyílik arra, hogy *szövetségest* találjon nagy horderejű elképzeléseikhez. Az ilyen tagság azt is garantálja, hogy a könyvtár vezetője nem marad ki az intézményen belüli információ-áramlásból. A könyvtárvezető szövetségesei között az egyik legelőkelőbb helyet mindig a számítástechnikai (informatikai) részleg vezetője foglalja el. Nem kevésbé fontos személyiség a gazdasági igazgató vagy a főkönyvelő sem: ha valószerűtlen igényekkel állunk elő, elsősorban őbenne keltünk visszatetszést. Ha az adataink pontatlanok, megint csak ő az, aki ezért a leginkább elmarasztalhat.

\* \* \*

Amikor azt halljuk, hogy a washingtoni Library of Congress 1 millió dollárt kapott a Kodak cégtől (Kodak gives... 1996), vagy hogy a British Library új épületének számítógéprendszer a hardveripar óriásának számító DEC 1 millió font értékű adománya, a könyvtár telefonos üzleti információszolgáltatását pedig a Lloyds Bank pénzügyi évi 12 ezer font erejéig – éppenséggel legyintheztünk, mert ezek az intézmények messze vannak. De amikor elolvassuk Bakonyi Géza



beszámolóját arról, hogy mi mindenre futotta a pályázaton elnyert 875 ezer forintból (Bakonyi 1995), vagy amikor Szabóné Szávay Judit és Vasas Livia (1997) bepillantást enged abba, hogy a legnagyobb hazai orvosegyetem központi könyvtára hogyan lépett egyre feljebb és feljebb a pályázati pénzek nyújtotta lépcsőfokokon; esetleg a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár könyv-örökbefogadási akcióiról hallunk – akkor már kénytelenek vagyunk a magunk lehetőségeit is fontolóra venni.

Mielőtt harcba szállunk a *pályázati pénzek* és az *adományok* elnyeréséért, két ellenérzést kell leküzdenünk magunkban. Az egyik azt sugallja, hogy mindez megalázó koldulás volna. Nem! Nem arról van szó, hogy megpróbálunk alamizsnálkodásra bírni néhány gazdagot! Ehelyett kitartó munkával megkeressük azokat a tehetős embereket és szervezeteket, akiknek és amelyeknek *érdekében áll* anyagilag támogatni a könyvtárunkat.

A másik ellenérzés általában abból fakad, hogy minden különpénz kétélű fegyver: hozzásegít egy alkalmi többletkez, de veszélyezteti azt a keveset – a fenntartótól kapott támogatást –, ami eddig biztosnak tűnt. Mert a fenntartó bármikor azt mondhatja, hogy „ha a könyvtár megáll a maga lábán, szükségtelen a támogatás”, sőt: „ha sikerült az egyik könyvtárnak, sikerüljön a másoknak is”. A már idézett Birdsall-tanulmány szerint rövid távon valóban lehetnek ilyen nemkívánatos mellékhatásai a különpénzeknek, de hosszabb távon a könyvtár lényegesen javítja költségvetési esélyeit, ha bölcsen gazdálkodik a más forrásból származó pénzekkel, mert ezzel is *életrevalóságát bizonyítja*. Amire nem találok választ az irodalomban, az az előbbi gondolat második fele: „káros” lehet-e más könyvtárakra nézve, ha egy könyvtár úgy biztosítja fennmaradását, hogy – a könyvtárbarátok körétől a legkülönbözőbb alapítványokig – sokféle forrást igénybe vesz?

Nézzük, mit mondanak a pályázati hadműveletekről azok a könyvtárigazgatók (Going for grants 1996), akik az utóbbi évek legnagyobb összegű támogatásait nyerték el Angliában:

- A pályázatírás mérhetetlenül sok időbe telik és rengeteg adminisztrációval jár.
- A pályázás nem egyetlen ember dolga, hanem az egész szervezeté. A felettesektől jóváhagyásra, a munkatársaktól támogatásra van szükségünk. A pályázatírásnak előkelő helyet kell biztosítanunk a tennivalók rangsorában.
- Mindenkinek meg kell értenie, hogy a sikert senki és semmi nem garantálhatja.
- A pályázathoz hozzátartozik a „terep” előkészítése: sokéves, önzetlen kapcsolat a döntéshozókkal, eddigi eredményeink dokumentálása, a megbízható partnerek felkutatása (akikkel alkalomadtán közösen pályázhatunk).



- Ismernünk kell a pályázati lehetőségeket. Nincs az a hírforrás, amely egyedül üdvöztető lehetne. Rengeteget kell böngészni az újságokat, széles körűen kell tájékozódni.
- A játékszabályokat – azaz a legapróbb és legkacifántosabb pályázati előírásokat is! – be kell tartani. Ellenkező esetben azt kockáztatjuk, hogy már a kezdet kezdetén formai okokból kizárnak bennünket. A sorok között is tudnunk kell olvasni: mi a célja a pályázat kiírójának? Mi haszna származik a pályázat kiírásából? Kik javasolták a kiírást? Gyűjtsünk háttér-információt, de *ne* forduljunk közvetlenül egyik bírálóhoz sem.
- Ha elutasítanak, próbáljuk meg kideríteni az okát. Megkérdezhetjük egyenesen azoktól, akik a döntést hozták. Ne hibáztassuk őket, igyekezzünk levonni valamilyen tanulságot.

Hogyan írjunk sikerrel kecsegtető pályázatot? Ronald R. Heezen (1991) négy jó tanáccsal szolgál:

- A majdani eredményre, a várható haszonra helyezzük a hangsúlyt. Ebből „levezetve” fogalmazzuk meg az igényeinket.
- Emeljük ki, hogy a megvalósítás miként szolgálná a pályázatot kiíró vagy adományozó szervezet célkitűzéseit.
- Ehhez ismernünk kell a szóban forgó szervezetet. Nem hagyatkozhatunk régi adatokra! Tájékozódjunk, telefonáljunk, kérjünk találkozót, ismerkedjünk.
- Keressünk ajánlókat, akik felszólalnak érdeünkben vagy ajánlást mellékelnek a kérelmünkhöz.

Csermely Péter és Gergely Pál könyvében (1995) találtam egy ide való fejezetet, amely a (tudományos) pályázatok írásáról szól (nem tudtam megállni, hogy a zárójelbe tett megjegyzéseiket szintén át ne vegyem). Íme a két magyar szerző tanácsai:

- A pályázat címe legyen rövid, velős. Érdemes akár napokig is vajúdni egy-egy frappáns cím fölött. (Bele kell férnie a táblázatkezelő programok szűk rubrikájába.)
- A pályázati útmutató általában részletes eligazítással szolgál, de ha mégsem, akkor a pályázati kérelmet az alábbi szerkezetben készítsük el:
  - *Célkitűzés*: az összeállítása több órás küzdelem, az elolvasása 10 másodperc. Ennyi idő alatt ki kell derülnie a lényegnek. (Olvassuk el egy családtaggal és megtudjuk, hogy kiderül-e.)
  - *Tudományos háttér*: ennek a résznek azt kell bizonyítania, hogy „minden ép ésszel gondolkodó... számára azok és csak azok a célkitűzések fogalmazhatók meg, amelyeket épp az előző oldal tartalmazott”. (Ez a követelmény könnyen vezethet a célkitűzések átfogalmazásához.)



- *Előzetes tanulmányok*: éreztetnünk kell a bírálóval, hogy már folyik a munka, legalább félúton vagyunk.
- *A megvalósítás menetrendje*: az eredetiben „kísérleti terv és módszerek” címen szerepel, a lényege: „bizonyítanunk kell, hogy van részletes elképzelésünk arról, mire fogjuk elszórni azt a temérdek pénzt...”
- *Irodalomjegyzék*: ezt nem kell magyaráznom!
- *Várható haszon*: „próbáljuk meg beleélni magunkat a pályázati követelményeket kibocsátók lelkivilágába”.
- *Tárgyi és személyi feltételek*: felsorolás arról, hogy mi van meg és mi hiányzik a megvalósításhoz. A szerzők szerint ebben a részben kell nyilatkozni arról, milyen egyéb támogatások állnak még rendelkezésünkre.
- A következő két pontot (önéletrajzok, valamint a tudományos közlemények és az ezekre kapott hivatkozások jegyzéke) kihagyom. Következik a *költségterv és indoklás*: a szerzők szerint legfeljebb 20-30%-kal érdemes föltervezni és érdemes tekintettel lenni a pályázati kiírásban megajánlott összegre.

Egy szó mint száz, pályázni tudni kell – írja Szente Ferenc (Szente 1992a). „Meg kell tanulni, hogy pénzt nem az kap, akinek nincs, vagy kevés van, hanem az, aki valamit tenni akar, de nem telik rá neki.” A fenti intelmek jó része érvényes azokra az esetekre is, amikor nem pályázati felhívásra válaszolunk, hanem mi vagyunk a kezdeményezők és így kérünk anyagi támogatást valakitől. Mecénást keresünk vagy szponzort? A kettő nem ugyanaz! – figyelmeztet Szente Ferenc (Szente 1992b). A szponzorral szemben nyilvánvaló – írásos megállapodásban rögzített – kötelezettségeink vannak: például reklámfelületet biztosítunk neki vagy a telefonos szolgáltatás az ő nevével jelentkezik be.

Christine Jeffery (1996) írása a reménybeli *támogatók felkutatásának* tudományáról szól. Az efféle megkeresésnek illik személyre szólónak lennie. Többet kell tudnunk ezekről az emberekről, mint csupán a nevüket. Újságokból, „Ki kicsoda?” kiadványokból, kamarai és egyéb névjegyzékekből tájékozódhatunk. Ha ilyen szemmel nézzük a helyi sajtót és a helyi kiadványokat, valóságos kincseshányára bukkanhatunk. Igyekezzünk felderíteni, hogy milyen személyes érdeklődés és adakozókészség rejlik egy-egy név mögött.

A külső pénzforrások felkutatása, a támogatókkal fenntartott kapcsolatok ápolása, az alapítványi ügyekben oly fontos jogszabályok nyomon követése aligha fér bele a könyvtárvezető idejébe. A nagyobb könyvtárakban már nem is önálló munkatárs, hanem önálló csoport foglalkozik ezekkel a tennivalókkal. A vezető felelőssége „csupán” a karmester felelőssége: ügyel rá, nehogy méltatlan kapcsolatok útján disszonáns hang keveredjen a műbe. Örökölnie kell afölött is, hogy ne vesszen el az egyszerű támogatások értelme. Mert ahogy Vajda Erik



mondta egy interjúban: pazarláshoz vezet az ad-hoc jellegű döntéseken alapuló finanszírozás. Ha nincs meg a karbantartás, az előre nem látott, de nélkülözhetetlen kiegészítések fedezete, akkor a pályázati sikerek árapályának megbízhatatlan szolgáltatás lesz az „eredménye”.

### Hivatkozások:

- Bakonyi G., 1995. *Mire jó 875 ezer forint?* Könyvtári Levelező/lap 7 (11) 21.
- Birdsall, D. G., 1995. *The micropolitics of budgeting in universities: lessons for library administrators.* The Journal of Academic Librarianship 21 (6) 427–436.
- Csermely P. és Gergely P., 1995. *A megismerés csapdái: a tudományos kutatómunka módszertana és problémái.* Budapest: Magyar Biológiai Társaság Sejt- és Fejlődés-biológiai Szakosztálya. 128–139.
- Going for grants.* Library Manager January 1996, 6, 8.
- Heezen, R. R., 1991. *Take money for granted: grant proposals that work.* Library Journal 116 (18) 62–63. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1992. 2 (3) 574–575.
- Jeffery, C., 1996. *More than just a name: the art of prospect research.* Aslib Proceedings 48 (4) 103–107.
- Kodak gives \$1M to LC.* Library Journal 1996. 121 (2) 22.
- Szabóné Szávay J. és Vasas L., 1997. *Dolgozatok a Semmelweis Orvostudományi Egyetem könyvtáriügyéről II. A fejlődés irányvonalai a Központi Könyvtár által elnyert alapítványi támogatások és pályázatok tükrében 1990 és 1996 között.* Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 44 (2) 52–54.
- Szente F., 1992a. *Pályázni tudni kell.* Könyvtári Levelező/lap 4 (1) 1–2.
- Szente F., 1992b. *Nyílik a buksza.* Könyvtári Levelező/lap 4 (10) 1.

### Költségvetés

Költségvetés címen két – látszólag különböző – kérdésről szoktunk beszélni:

- milyen alapon dől el könyvtárunk finanszírozása,
- milyen felépítésű költségvetési javaslatot teszünk le a felettesünk asztalára?

A két kérdés lényegében egy és ugyanaz. Egyfelől a fenntartótól kapott keretet megtöltjük a *költségvetési terv* tételeivel, másfelől a költségvetési terv révén befolyásoljuk e keret nagyságát.



Duncan McKay (1995) könyvével és Liz Chapman (1993) összefoglalójával a kezemen már be tudom azonosítani a tapasztalatból jól ismert – bár a valóságban nem ennyire tisztán elkülönülő – *költségvetés-típusokat*. (Közben McKay bevezetőjében szíven üt egy idézet, miszerint a gazdálkodás a könyvtárvezetők egyik leggyengébb oldala!)

- Legegyszerűbb esetben a könyvtár minden előzetes kalkuláció nélkül *egyösszegben* megkapja, amit a fenntartó érdemesnek érez (vagy képesnek bizonyul) ráfordítani.
- *Normatív finanszírozás* esetén bizonyos mutatók (például a lehetséges látogatók száma) alapján számítják ki a költségvetésben szereplő összeget.
- A *teljesítmény-finanszírozáshoz* ismernünk kell az egyes tevékenységek, szolgáltatások egységnyi költségét és előfordulási gyakoriságát. A két számot összeszorozva megkapjuk a szükséges fedezet mértékét.
- A számításhoz használt formula egészen más jellegű is lehet: például egy vállalaton belül dönthetnek úgy, hogy a könyvtári költségvetés összege a bevételek vagy a kutatási-fejlesztési kiadások adott százaléka lesz.
- Ennél jóval több megfontolást igényel, ha a költségvetést az *előző év* (az előző költségvetési időszak) alapján (*bázisán*) állapítják meg, tekintetbe véve a várható áremelkedéseket, az elkövetkező időszakra vonatkozó terveket és a változó igényeket. Ilyenkor a költségvetési terv a tételes felsorolás formáját ölti: ennyit költöttünk a múlt évben könyvre, folyóíratra, bérre, karbantartásra stb. és tételenként ennyi meg ennyi várható a jövő évben. Az ilyenfajta költségvetés viszonylag könnyen elkészíthető, jól áttekinthető és – a döntéshozók számára megnyugtató módon – kézzelfogható tételekhez kapcsolja a kiadásokat. Ugyanakkor az is igaz, hogy kevés teret enged a váratlan, kiugró kiadásoknak és nagyon jól elfedheti, ha nincs komoly elgondolás a költségek mögött!
- A *program-finanszírozás* éppen ezt a hiányosságot küszöböli ki: a költségvetési tételeket hozzárendelik az egyes tevékenységekhez, a kiszolgált felhasználók bizonyos csoportjaihoz, a tervben szereplő célkitűzésekhez és projektekhez. Ez a módszer nem helyettesíti, inkább kiegészíti az előző pontban említett bázis-alapú költségvetést.
- A program-finanszírozás továbbfejlesztett – a stratégiai tervezés és a projekt menedzsment elemeivel dúsított – változatában\* döntő szerepet játszik a finanszírozandó tevékenység elemzése, értékelése. Ilyen esetben a költségvetési tervben előtárt adatok és alternatívák értékelése nélkül nem számíthatunk költségvetési támogatásra. Nem a felhasznált

---

\* PPBS: Programme Planning and Budgeting Systems = programtervezési és -finanszírozási rendszerek.



forrásokra összpontosítunk, ahogy eddig tettük, hanem – a remélhetőleg meggyőző erejű – várható eredményre. A módszer rendkívül időigényes, de cserébe bepillantást kapunk az adott tevékenység költség-hatékonyságába. Ha a könyvtár egészének finanszírozásában nem is, egy-egy önálló tevékenység anyagi támogatásáért küzdve szembe találhatjuk magunkat ezzel a módszerrel.

- A *zéró-alapú finanszírozásnak* az a lényege, hogy minden program, minden tevékenység finanszírozását évről évre megkérdőjelezzük és azt nulláról indulva – magyarul: tiszta lappal kezdve – meg kell indokolnunk. Minden tevékenység egy-egy „döntési csomag”, amelyben felsoroljuk:

- mi a célunk az adott tevékenységgel,
- milyen előnyökkel járna, ha folytatnánk,
- mihez vezetne, ha felszámolnánk,
- mekkora költségvetési támogatást igényelne változatlan, csökkentett vagy emelt szinten,
- hogyan írnánk le a különböző szintű támogatás esetén előálló helyzeteket?

Mi kell a zéró-alapú költségvetés elkészítéséhez? Adatok és adatok! Nemcsak az egyes tevékenységek gyakoriságát kell világosan látnunk, hanem költségvonzataikat is.

Megszívlelendő figyelmeztetés Chapmantól: lehet a költségvetési terv formája bármilyen, az alábbi öt kérdésre „kapásból” tudnunk kell a választ:

- Mire költenénk, ha több pénzt kapnánk?
- Miről mondanánk le, ha rákényszerülnénk?
- Milyen terveink vannak a távolabbi jövőre nézve?
- Mi volt előnyös/kedvezőtlen a múlt évi költségvetésben?
- Mekkora költségvetésből gazdálkodnak a mienkéhez hasonló könyvtárak?

Eddig nem említettem, hogy a költségvetési tervben a kiadások mellett természetesen a várható bevételek is szerepelnek (ha vannak). Lehet, hogy bevételekkel csak a fenntartó intézményünk (az egyetem vagy a vállalat) szintjén számolhatunk. Kiegyensúlyozott működésünk szempontjából létfontosságú ezeknek a bevételeknek az ütemezése. Hiába „férünk bele” az intézmény éves költségvetésébe, ha például a folyóirat-előfizetések megújításakor éppen üres a kassza. Ezt megelőzendő a könyvtárnak szerepelnie kell az intézmény *pénzügyi tervében*. A pénzügyi tervben hónapról hónapra, esetleg hétről hétre ütemezik a várható bevételeket és kiadásokat annak érdekében, hogy a szervezet fizetőképessége az egész év során fennmaradjon.

Chapman arra biztat bennünket, hogy szorosan kövessük nyomon költségeink alakulását. Ha az intézményünkben valódi *költséggazdálkodás* folyik,



meg kell ismerkednünk a *költséghely* fogalmával. A költséggazdálkodás rendszerében minden kiadás költséghelyhez van rendelve. Az egy költséghelyen jelentkező kiadások összege nem haladhatja meg az előzetesen engedélyezett mértéket, ezért a költséghely gazdája felel.

Költséggazdálkodási szempontból csak a könyvtári költséghelyre terhelt kiadásokért felelünk, a pénzügyi terv szempontjából azonban minden, a közünkön átfutó kifizetésért. Vegyük a fáradságot és silabizáljuk ki a könyvelésben születő számsorokat. Nem lesz könnyű! Hívjuk segítségül a könyvelésben dolgozó kollégákat. Erőfeszítéseink eredményeképpen ők is jobban értik majd a könyvtári kiadások jellegét, és kevésbé ütköznek meg például előrefizetési kötelezettségeinken vagy a költségeink időarányosnak aligha nevezhető „ütemezésén”.

### Hivatkozás:

Chapman, L., 1993. *Budgeting, financial control, purchasing and charging*. In: Lawes, A. (Ed.), *Management skills for the information manager*. Aldershot: Ashgate, 97–113.

McKay, D., 1995. *Effective financial planning for library and information services: An Aslib know how guide*. London: Aslib. Ismertető: *Managing Information* 1995. 2 (9) 43.

### Költségelemzés

Azért merészkedem erre a területre, mert be kell látnom, hogy megbízható költségadatokat nélkül légvárnak bizonyulhat a legszebben felépített költségvetés is. Ki merne költségadatokat nélkül alternatívák között választani? Ki dönthetné el, hogy érdemes-e egy szolgáltatást fenntartani, ki állapíthatna meg elfogadható térítési díjakat?

A valódi költségek feltárásában a kezdő lépés a költségek kategorizálása. A már idézett McKay-könyv négyféle – pontosabban két pár – *költség típust* említ.

- A *közvetlen költségeket* könnyű hozzákötni a könyvtárban folyó tevékenységekhez: azonnal jelentkezők és egyszerűen kézben tarthatók. Ide tartoznak például az állománygyarapítás költségei vagy a bérköltségek.
- A *közvetett költségek* alig-alig befolyásolhatók, nehezen rendelhetők hozzá valamely egység tevékenységéhez, ezért általában az ilyen költségeket megosztják több költséghely között. Ide tartoznak például az épület-fenntartási költségek.

Nagyobb intézményben nézőpont kérdése (!) lehet, hogy mit tekintünk közvetlen és közvetett költségnek. Ha például egy nagyüzemben a termelési



költségekre összpontosítunk, akkor a vállalati könyvtár éppúgy közvetett költségként jelentkezik, mint az egyéb adminisztrációs kiadások.

A másik költségtípus-pár úgy ismerhető fel, hogy megnézzük, miként viselkednek a költségek a szóban forgó tevékenység mennyiségének függvényében:

- A *változó* költségek a tevékenység intenzitásával arányosan alakulnak. Ilyen költség például az on-line adatbázisokban végzett keresések díja, ami a használat mértékétől – a keresési időtől, a találatok számától – függ.
- Az *állandó* költségek függetlenek a használat, az igénybevétel mértékétől. Ilyen költség például a CD-ROM-ok előfizetési díja vagy a helyiség-bérlet díja.

Minél nagyobbak az állandó költségek, annál szűkebb a vezető mozgásteret. De az állandó költségek sem egyformák abból a szempontból, hogy fedezetük esetleges hiánya mekkora idő elteltével okoz komoly fennakadást. A nyitvatartási idő megkurtítása például azonnali visszaesést okoz a szolgáltatásban, míg a továbbképzés vagy a marketingtevékenység visszafogása csak évek múltán érezteti romboló hatását.

A gyakorlatban a változó és az állandó költségek sokszor keveredve jelentkeznek. Gondoljunk például egyes adatbázisok (a használók számától *nem* egyenes arányban függő, hanem) lépcsőzetesen emelkedő bérleti díjára vagy az „alapszolgáltatás+különszolgáltatás” képlet szerint alakuló távbeszélődíjakra, gépkarbantartási és -javítási tarifákra.

Ha tisztán látjuk a felmerülő költségeket, belefoghatunk az egyes munkafolyamatok *költségelemzésébe*. Három publikáció alapján ismerkedtem a költségelemzés meglehetősen kimerítő gyakorlatával. Ezek közül az első egy vizsgálati jelentés volt a könyvtárközi kölcsönzések költségeiről (Roche 1993). A felmérést az USA-beli tudományos könyvtárak szövetsége készítette 1991-ben, azzal a céllal, hogy adatokkal támogassa mindazokat, akik dönteni kényszerülnek az alábbi kérdésekben:

- Megvegyünk, katalogizáljunk és tároljunk *vagy* kölcsönvegyünk bizonyos tudományos műveket?
- Ha kölcsönvesszük a műveket, akkor a szabott árakkal dolgozó dokumentum-szolgáltatók *vagy* a könyvtárközi kölcsönzés mellett döntünk?

A felmérésben 76 könyvtár vett részt. A vizsgálat kiterjedt a munkaerő-ráfordításra, a hálózati, kommunikációs, másolási, postai, bérleti, karbantartási költségekre, valamint a berendezések és a szoftverek vásárlására fordított összegekre. A végeredmény számszerűségénél (egy könyvtárközi tranzakció költsége – az USA-ban 1991-ben – 29,55 dollár volt, ebből 18,62 dollár terhelte a kölcsönvevőt és 10,93 dollár a kölcsönadót) időtállóbb az a tény, miszerint az



összeg háromnegyedét az emberi munka költsége teszi ki. (A néhány sorral lejjebb idézett Robinson-vizsgálat hasonló eredményre jutott.)

A folyóirat-előfizetésekkel kapcsolatban vissza-visszatérő és mind hangsúlyosabb kérdést – megvenni vagy beérni a hozzáféréssel? – hasonló elemzéseknek kell eldönteniük. Fáradtságos, de korántsem lehetetlen mérni a folyóiratok használatát, számításba venni az előfizetési díjakat, a kötés és a tárolás költségeit (nyomtatott folyóirat vásárlása esetén) vagy kalkulálni a postaköltséggel és a cikkmásolat díjával (ha alkalmi hozzáférésről van szó). De azt hogyan lehet megbecsülni, hogy mennyibe kerül az olvasó ideje, amit azzal tölt, hogy kikeresi a szóban forgó tételt egy bibliográfiai adatbázisban, kitölti a cikkmásolat-rendelő nyomtatványt és várakozik, míg a másolat be nem érkezik?

A Wright–Gollop (1996) szerzőpárosnak ez a költségbecslés is sikerült. Módszerük lényege: nyilatkozzanak az érintettek, a könyvtárközi kölcsönzést igénybe vevő egyetemi oktatók. Felmérésük során 12 elképzelt helyzetet tártak a vizsgálatban résztvevők elé, mindegyik helyzetben két különböző választási lehetőséggel. A választható lehetőségek négyféle paramétert tartalmaztak: az adatbázisban végzett keresés időtartama, az ügyintézés időtartama, a várakozási idő hossza és a felmerülő költség. Például: 25 percbe telik, mire ráakad a hivatkozásra egy adatbázisban, 20 percet igényel a formanyomtatvány kitöltése és a könyvtárba érkező cikkmásolat „begyűjtése”, 16 nap elteltével érkezik meg a másolat és ezért a szolgáltatásért 50 pénnyt kell fizetni. Vagy: 10 perc alatt megvan a hivatkozás, 18 perc, mire kitölti a rendelőlapon és elmegy majd a cikkért, ha beérkezik, erre 4 napot kell várnia és a költség 7 fontra rúg. Melyik lehetőséget milyen valószínűséggel választja? Esetleg igénybe sem veszi a könyvtárközi kölcsönzést? A kapott válaszok elemzésével arra a következtetésre jutottak, hogy pusztán a késedelem, amely a könyvtárközi szolgáltatás velejárója, napi másfél font költséget jelent minden olyan esetben, amikor hiába keresi valaki a cikket a könyvtárban. Ez a költség nem a könyvtárban jelentkezik, hanem az egyetemet terheli, és az érintett olvasó munkájának csökkent hatékonyságában nyilvánul meg.

Barbara és Sherman Robinson (1994) tanulmánya iskolapéldája a stratégiai tervezés és a program-finanszírozás összekapcsolásának. Öt kaliforniai közkönyvtárban folytatott vizsgálatuknak arra a kérdésre kellett választ adnia, hogy vajon a szóban forgó könyvtárak valóban a stratégiai céloknak szentelik-e erőforrásaikat? A stratégiai tervezés lépcsőfokait végigjárva minden könyvtár meghatározta azokat a programokat, azaz szolgáltatásokat, amelyekre összpontosítani szándékozott. Az összes többi tevékenység az „egyéb” kategóriába sorolódott. A költségelemzés a kifizetéseken túl kiterjedt mindazokra a javakra és szolgáltatásokra, amelyekhez a könyvtár anélkül jutott, hogy bárki valaha is benyújtotta volna értük a számlát: fűtés, világítás, tárolás külső raktárban, az önkéntesek munkája, karbantartás, amortizáció, helyiség-



használat stb. A valódi költségek feltárása közben a szerzők teljes képet kaptak arról is, hogy ezek hogyan oszlanak meg költségtípus szerint. Ahhoz, hogy a kimutatott költségeket az egyes szolgáltatásokhoz kapcsolhassák, a következőket kellett tenniük:

- fel kellett mérniük, hogy a munkatársak ideje hogyan oszlik meg a különféle szolgáltatások között,
- számításba kellett venniük, hogy a rendelkezésre álló teret milyen arányban veszik igénybe az egyes szolgáltatások céljaira.

Ezután még tovább mentek, és kiszámították a különféle szolgáltatások egységnyi költségét. Ehhez mérniük kellett a szolgáltatások igénybevételét, a referenzkérdések, a kölcsönzések, a könyvtárközi másolatkérések stb. számát.

Mindezt meg lehet próbálni, de előbb olvassuk el a cikket és mérlegeljük, hogy érdemes-e. McKay könyve is kínál egy sorvezetőt a költségelemzések készítéséhez. Ha csupán néhány szolgáltatásra és csak rövid időszakra terjed ki a felmérés, akkor is nagy terhet jelenthet a munkatársaknak. Én, őszintén szólva, egészen elbátortalanodtam. Lehet, hogy részletes elemzés helyett beérem a költségek tudatosításával? Számadatok helyett azzal, hogy minden esetben felbecsülöm: most éppen ki és mennyit fizethet azért, ami látszólag ingyen van?

#### **Hivatkozások:**

- Robinson, B. M. and Robinson, S., 1994. *Strategic planning and program budgeting for libraries*. Library Trends 42 (3) 420–447.
- Roche, M. M., 1993. *ARL/RLG interlibrary loan cost study. A joint effort by the Association of Research Libraries and the Research Libraries Group*. Washington: Association of Research Libraries.
- Wright, S. and Gollop, M., 1996. *Estimating non-market costs in providing information services: developing an economic model*. Vine (103) 38–42.

### **Térítési szolgáltatások**

Mi történik azután, hogy elhatároztuk, díjat számítunk fel valamelyik könyvtári szolgáltatásért? Mit akarunk fedezni a bevételből? Erre a kérdésre a már többször idézett McKay-könyv négyféle választ ismer:

- a *teljes költséget*, a közvetlen és a közvetett költségeket együttesen,
- csupán a *közvetlen költségeket* (ez a költségtérítés legegyszerűbb módja),
- a *költségek egy részét*, a használat mértékétől független, egységes díj-szabással,



- bizonyos felhasználók (kedvezményezettek) fogyasztását más felhasználók (például külső látogatók) befizetéseiből, *eltérő díjtételek* felállításával.

Milyen árat számítsunk fel a térítéses szolgáltatásokért? A Library Manager riporterének nyilatkozó Ray Lester szerint (The charging game 1995) három válasz kínálkozik:

- *Névleges* árat állapítunk meg, amely csupán a visszaélések megelőzését szolgálja.
- Olyan árat állapítunk meg, amely *fedezi* a költségeinket.
- *Nyereségre* törekszünk.

A térítéses szolgáltatások bevezetését anyagi oldalról kettőzött vizsgálatnak kell megelőznie. Nemcsak a szóban forgó szolgáltatások költségeivel illik tisztában lennünk, hanem arról is meg kell győződnünk, hogy vajon:

- felkészültünk-e a befizetések adminisztrálására,
- tudunk-e majd a bevételekről statisztikai adatokat nyújtani,
- érdemes-e egyáltalán másra hárítani a kiszemelt költségeket.

Tudnunk kell, hogy ha névleges díjakkal dolgozunk, akkor biztos a ráfizetés. Ellenőrizzük, hogy van-e külön fedezete a felmerülő többletmunkának. Szerencsére a többletmunka mellett többletlehetőségekkel is számolhatunk. Alice S. Warner (1990) például arról ír, hogy a költségtérítés bevezetése lehetővé teszi a könyvtár számára, hogy kinyissa kapuit a külső felhasználók előtt (egyetemi könyvtár esetében gondoljunk az egyetem régi hallgatóira, az egyetemi város lakosságára), és ez kedvező hatással lehet a könyvtár támogatottságára.

Milyen szolgáltatásokért számíthatunk fel díjat? A LIS-LINK levelező-fórum tagjaitól kapott ötleteket J. Crawford (1996) adta közre:

- különféle bírságok,
- másolatok,
- irodalomkutatás on-line adatbázisokban,
- könyvtárközi kérések,
- lézernyomtató használata,
- kölcsönzés (egyetemen kívüli személyeknek, vállalatoknak),
- helyiségek bérbeadása például tanfolyamok céljára,
- kötetészeti munkák, például disszertációk bekötése,
- mikrofilm-másolás, -visszanagyítás,
- hordozható gépek kölcsönzése helyben használatra.

Működtethetünk fax-készüléket, spirálozó berendezést, színes másológépet térítés ellenében. Az *önkiszolgáló* rend nagyobb bevételt ígér. Az apró tételek elszámolásának egyszerűsítésére több módszer kínálkozik: zsetonok vagy kuponok a könyvtárközi kölcsönzésben, pénzbedobós kiegészítő beren-



dezés vagy mágneskártya a másológépekhez. Ez utóbbinak akkor van értelme, ha a mágneskártyával lerótt tarifa alacsonyabb, mint a készpénzes. Így kedvezményt tudunk adni a nagy felhasználóknak és kíméljük a személyzet idejét is. Meggondolandó lehet a „becsületkassza” felállítása is: nincs szükség drága berendezésre és a könyvtárosok idejét sem rabolja a pénzváltás vagy a berendezés karbantartása.

A könyvtárban folyó árusítás szintén bevételforrás, ha nem is bőséges. Még a nem könyvtáridegen áruk választéka is igen széles lehet az írószerektől a floppy lemezig, az írásvetítő fóliától a dossziéig. Árulhatunk reklámszatyrot, természetesen könyvtári emblémával, lehetnek saját kiadványaink. Ötletekben bizonyára sehol sincs hiány. De tudnunk kell, mikor lépjük át a küszöböt és válnak üzleti vállalkozássá, amire már más (adó)törvények vonatkoznak.

Könnyíthetünk a könyvtári költségvetésen úgy is, hogy áthárítjuk, *ráterheljük* az intézményen belüli felhasználókra a velük kapcsolatos könyvtári kiadásokat. Ez a sokszor „kiterhelésnek” nevezett lépés valójában az intézmény könyvelésében történik, a tőlünk kapott útmutatás alapján. Íme Warner (1990) tanácsai a kiterhelést fontolgató könyvtárosokhoz:

- Ha nincs elég időnk (arra, hogy a kiterheléseket részletezzük), akkor csak bizonyos értékhatár felett terheljük ki a kiadásokat.
- Ismerjük meg a valódi költségeinket.
- Tájékozódjunk a szervezeten belül dolgozó egységek költségvetési helyzetéről.
- Fokozatosan, lassan vezessük be a különféle kiadások kiterhelését.
- Idejében készítsük fel a használókat.

Priscilla Ratliff és Thomas J. Weeks (1995) szerint a könyvtári kiadások intézményen belüli kiterhelésének számos áldásos következménye van:

- A felhasználók és/vagy költséggazdái (a költséghelyért felelős vezetők) elvégzik a válogatást a rendelések között (erre a könyvtár amúgy sem volna illetékes).
- Az egyes részlegek ellenőrzés alatt tartják saját munkatársaik könyvtári megrendeléseit.
- Megszűnik az a feszültség, ami a könyvtár fenntartásában egyforma terheket viselő, de a szolgáltatásokra eltérő mértékben igényt tartó részlegek között támadt.
- A könyvtárosok számára világossá válik a szolgáltatások fontossági sorrendje.
- A könyvtárosoknak több idejük marad az érdemi munkára.
- A könyvtárosok komoly marketingmunkára kényszerülnek.

Mindent összevetve, a kezdeti visszaesés után, nő a felhasználás és nő a könyvtár tekintélye.



## Hivatkozások:

- The charging game*. Library Manager 1995 September, 10–11.
- Crawford, J. (j.crawford@gcal.ac.uk), 22 November 1996. *Charging for services: summary of results*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link-request@mailbase.ac.uk).
- Ratliff, P. and Weeks, T. J., 1995. *Three years experience with fee-based services in a corporate library*. Special Libraries 86 (1) 21–27. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1996. 43 (4-5) 193–195. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (3) 535–536.
- Warner, A. S., 1990. *Charging back, charging out, charging fees*. The Bottom Line 4 (3) 32–35.

## Adjuk ki bér munkába?

A költségek ismeretében mérlegelnünk kell, nem bölcsebb-e egy-egy feladatot, területet külső félnek megbízásként átadni. Ez az a gyakorlat, amit már a hazai sajtóban is egyre gyakrabban *outsourcing*ként emlegetnek. Ha a munkát nem a beosztottunk végzi el, megszabadulunk a munkáltatói kötelezettségektől – egy állandó tétellel kevesebb a költségvetésben –, csökken a rezsi, és a vállalkozók versenyeztetésével talán még az árakat is lejjebb szoríthatjuk.

A képlet azonban nem ennyire egyszerű. Van-e nélkülözhető munkatársunk? Megtaláljuk-e a külső vállalkozókban ugyanazt a szakértelmet és helyismeretet, amit saját embereinkben? Ki tudunk-e alakítani velük olyan kapcsolatot, hogy azt érezzük, valóban mi diktálunk és a szerződést bármikor módunkban áll felbontani? Vannak-e egyáltalán versenytársai a külső partnerünknek, akikkel harcolva lejjebb vinné az árait? Györgyné Juhász Katalin (1994), valamint Melanie G. Sze és munkatársa (1991) írásaiban arról olvasok, hogy még a könyv- és folyóirat-beszerzések területén is megesik (pedig az hagyományosan a külső ügynökségek „vadászterülete”), hogy a magas árak következtében vagy a kedvezmények elmaradása, esetleg a bennfentesség hiánya miatt belső munkatársakra bízzák a megrendeléseket.

Első hallásra vonzónak tűnhet, amiről például B. Lecklund (1996) tudósított: a Hawaii Állami Könyvtár megállapodott a Baker & Taylor céggel, hogy az állam 42 közkönyvtára számára elvégzik a beszerzés, feldolgozás és házhoz szállítás oroszlánrészét. „A könyvtárosoknak csak annyi dolguk lesz, hogy a könyveket feltegyék a polcra. Akiknek korábban a feldolgozás volt a feladatuk, azokat most átcsoportosítják az olvasószolgálatba, és meghosszabbítják a nyitvatartási időt.” (Az akció utóbb nagy vitákba, majd kudarcba fulladt, az erről szóló cikkeket lásd a *További irodalomban*.) A külső vállalkozók *versenyeztetése*, kiválasztása külön tudomány, amit a magyar könyvtárosok Billédi Ferencné



(1997) írásában is tanulmányozhatnak. Ha ügyesen manőverezünk, sok problémának idejében kihúzhatjuk a méregfogát. Ha viszont kicsúszik kezünkől az ellenőrzés, akkor a külső munka nagyobb pazarlásnak bizonyulhat, mint a saját személyzet fenntartása.

Ilyen sajnálatos esetről számol be D. Holovack (1995). A meglévő könyvállomány visszamenőleges gépi feldolgozását kiadták egy külső vállalkozónak. Nem törődtek azzal, hogy a cég rövid időre szerződttet emberekkel dolgozik és nem képes garantálni a megfelelő minőséget. Olyan sok hiba került az állományba, hogy a kijavítására fordított idő és pénz elérte az eredeti megbízás nagyságrendjét. A pórul járt könyvtárban végül úgy döntöttek, hogy együtt élnek a hibákkal és valahányszor a szemük elé kerül egy, azt kijavítják.

Nem lehetetlen, hogy egyszer arra ébredünk: a fenntartónk az egész könyvtárat eladja (privatizálja), és versenytárgyalásra hívja a jelentkezőket, akik átvennék megszokott tevékenységünket. Efféle akciókban már jó néhány brit könyvtár(os)nak ki kellett lépnie a pályázatok küzdőterére, hogy saját korábbi munkahelyeikért harcoljanak. Az egyik nyertes könyvtár igazgatója elárulja a Library Manager riporterének, mennyire nyomasztó és költséges (!) feladat volt a pályázás (How Brent won... 1994). A győztes interjúalany szerint mindig fennáll a veszélye annak, hogy az önkormányzat úgy találja, nem azt nyújtja a könyvtár, amit elvártak tőle. Ugyanakkor a könyvtár is érezheti úgy, hogy egyre több a kívánság ahhoz képest, amire szerződött. Ezért az egyértelmű szerződések fontosságát nem lehet túlbecsülni.

A könyvtárak privatizációjának rossz a sajtója Nagy-Britanniában. A Library Manager körkérésére válaszolók szerint ezért két jelenség okolható: a politikai töltetű akciók és az öncélú privatizációk (Getting the balance right 1995). E riport végkicsengése az, hogy ha a könyvtáraknak sikerül demonstrálniuk: átgondolták, amit tesznek és azt a lehető leghatékonyabban teszik – akkor nincs mitől félniük. Ugyanebben a cikkben egy tíz éve privatizált főiskolai könyvtár igazgatója arról beszél, hogy a magánosítás óriási változásokat eredményezett nemcsak a könyvtárosok magatartásában, hanem a könyvtárról alkotott képben is. Szerinte ami a leginkább fenyegető a magánosításban, éppen az az értelme: „Szerződéses alkalmazottként nem érezhetem magam biztonságban. Állandóan azon kell töprengenem – és ez benne a jó –, hogy miként tudnék javítani a szolgáltatásainkon. Attól függ az állásom, hogy tudok-e jó szolgáltatást nyújtani, ráadásul azt is a lehető legelőnyösebb áron.”

## Hivatkozások:

Billédi F., 1997. *Tendereztetés külföldi könyvtárakban*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 44 (1) 17–21.

*Getting the balance right*. Library Manager October 1995, 6–10.



- Györgyné Juhász K., 1994. *A Balatonfüredi Városi Könyvtár állománygyarapítási gyakorlata*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1994. október, 28–34.
- Holovac, D. (dholovac@winslo.ohio.gov), 30 May 1995. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).
- How Brent won its own contract*. Library Manager December 1994, 10–11.
- Lecklund, B. (lecklund@ix.netcom.com), 18 April 1996. *Outsourcing late news*. E-mail to LIBPER-L list (libper-l@ksuvm.ksu.edu).
- Sze, M. G. and Naznitsky, I., 1991. *From subscription agency to direct publisher service*. The Serials Librarian 20 (2-3) 31–35. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1993. 3 (1) 136–137.







10 000

10 000

10 000



10 000

10 000

10 000

*Lehet, hogy részletes elemzés helyett beérem a költségek tudatosításával?*

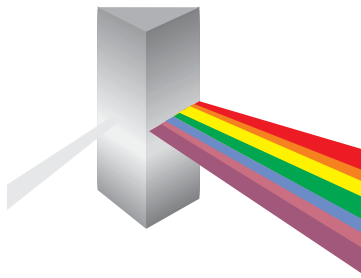






# 6

## *Marketing*



- *A marketingről általában*
- *Az olvasói igények felderítése*
- *Kommunikáció az olvasóval: írásban, ...*
- *...szóban...*
- *...és még hányféleképpen?!*
- *A legszélesebb közönséghez*
- *A könyvtári munka értékelése*







Csakhogy itt vagyok! Mindig lelkesedtem a marketingért. Most végre feleleveníthetem és kiegészíthetem régi kedvenc olvasmányaimat. Tobzódok a kiválóbbnál kiválóbb írások között, nem tudok betelni a részletekkel! Úgy érzem magam, mint a káprázatos üzletekkel teli nagyvárosi forgatagban, ellenállhatatlanul vonz a csillogás, mindent tudni akarok: milyen kemény munka van a mosolygós sikerek mögött, mitől válik a könyvtár tevékenysége ízig-  
vérig szolgáltatássá?

## A marketingről általában

Ha el akarjuk érni, hogy a reménybeli felhasználó bejöjjön a könyvtárba, majd rendszeresen visszatérjen; ha meg akarjuk győzni a fenntartót arról, hogy érdemes a könyvtárra áldoznia; ha el akarjuk nyerni környezetünk megbecsülését és rokonszenvét – akkor nap mint nap szükségünk lesz a marketing eszközeire. Leegyszerűsített megfogalmazásomban a marketing nem más, mint *tudatos és szüntelen odafigyelés az olvasókra*. Nemcsak szemlélet, hanem program is egyben. Mint szemlélet, a marketing a *vezetőtől* indul el és átjárja az egész könyvtárat. A odafigyelés tényéből adódik a program, vagyis a tennivalók:

- az igények feltárása és elemzése,
- a szolgáltatások tudatosítása a kommunikáció legváltozatosabb csatornáin keresztül,
- a fogadtatás és az elégedettség ellenőrzése.

Ha *marketingtervet* készítünk, dolgozzunk a stratégiai tervezés módszerével, hiszen a marketing jövőnkét meghatározó, stratégiai fontosságú terület. Ahogy azt az 1. fejezetben is próbáltam érzékeltetni, a tervezés folyamata legalább olyan fontos, mint maga a terv. A legjobb terv sem garantálhatja a sikert, de azzal csak nyerhetünk, ha a helyes kérdéseket feltéve fény derül a gyenge pontokra, az erősségekre, a fontossági sorrendre és ami talán a legfontosabb: új erőre kap a munkatársak közötti kommunikáció.

Hogyan kezdjük hozzá? Arlene F. Sirkin (1991) azt mondja, mi sem egyszerűbb ennél. Fogalmazzuk meg, mit tettünk eddig és máris tisztában leszünk a háttérrel, egyúttal látni fogjuk, hogy melyik feladattal érdemes kezdeni. Sirkin azt tanácsolja, hogy csak egy-két programot dolgozzunk ki. Nincs szükség nagy ívű tervekre, amelyek aztán örökre a fiókban maradnak. Feltétlenül vonjuk be a munkatársakat a tervezésbe, hogy a problémák minél előbb felszínre kerüljenek. A marketingstratégiát hozzá kell illesztenünk a fenntartó intézmény hosszú távú célkitűzéseéhez. Ha nincs elég adatunk a lehetséges felhasználók igényeiről, akkor ennek pótlása az első számú feladat. Az igények ismeretében fogalmazzuk meg és rangsoroljuk a teendőket a reklám, arculatalakítás stb. területén. Ne feledkezzünk meg a felmerülő költségekről és a munka ütemezéséről. Bár a terv valószínűleg többszöri módo-



sításra szorul, a legfontosabb lépést megtettük – írja a cikk végén Sirkin. Hozzáfogtunk.

Mi tarthatna vissza? Az *idegenkedés* és a *tévhitek*. Sheila Webber (1995) szerint háromféle akadály hátráltatja a könyvtári marketing elfogadását. Az első maga a kifejezés. A marketingzsargon visszatetszést szül, ezért jobb, ha kerüljük. Tegyük, amit a marketing szemlélete megkíván tőlünk, de nevezzük másként. A második akadály a célok megfogalmazásában rejlik. Ha nem sikerül kézzelfogható, realisztikus célokat kitűznünk, be sem indul a folyamat. A lehetetlen vállalkozás, a „mission impossible” csak közönyt szül, nem pedig lelkesedést. A harmadik nehézség abból fakad, hogy bár a marketing valójában többet jelent pusztán reklámnál, mégis sokan – esetleg éppen a felső vezetők közül – azt szeretnék, hogy könyvtári marketingünk szórólapokra és előadásokra szorítkozzon. Attól tartanak ugyanis, hogy nagy lendületünkben veszélyeztetjük bizonyos „kedvenc” szolgáltatások arculatát, létjogosultságát. Ha így áll a helyzet – írja Webber –, elvileg segíthet a meggyőzés és a sok siker, csak éppen hosszú évekbe telik...

És a tévhitek, amelyek megmagyarázzák a könyvtárosok tartózkodását a marketinggel szemben? A felsorolásukra Helen Coote (1994) könyvében bukkantam rá. Az első tévhit így szól: „a marketing nem egyéb, mint hírverés és ügynökösködés”. Azt igyekszem bizonyítani ezzel az egész fejezettel, hogy sokkal-sokkal többről van szó! A második tévhit szerint a marketing ráerőlteti azt a nézetet a könyvtárosokra, hogy „a fogyasztónak mindig igaza van”. Holott a fogyasztó – esetünkben az olvasó – „csupán” a központ, de nem tévedhetetlen. Egy további „mítosz” (Coote nevezi így) azt sugallja, hogy „a könyvtárosoknak nincs is mit eladniuk”. Pedig mennyi mindent kapnak tőlünk az olvasók! Aztán itt van a megfellebbezhetetlennek tűnő bölcsesség: „a marketing a marketing-szakember dolga”. Nem inkább mindnyájunké!? És az utolsó tévhit: „a marketing célja a nagyobb bevétel, a könyvtári szolgáltatások viszont ingyenesek”. Az igazság az, hogy sokszor éppen az „ingyenesség” fenntartásáért nyúlunk a marketing eszközeihez!

Megvan a terv és az anyagi fedezet, leszámoltunk a tévhitekkel, elszántak vagyunk. Hiányzik még valami? Igen! „A marketing egyike azoknak a dolgoknak, amelyek csak akkor működnek, ha mindenki hisz bennük” – írja Webber a már idézett cikkében. Ha hiszünk benne, akkor örömmel fogjuk csinálni. Erre utal a Coote-könyv alcíme is: „... és már menet közben leljed benne örömd!” Nehéz elképzelni a sikeres könyvtári marketinget őszintén mosolygó könyvtárosok nélkül. Ez a mosoly olyasvalamiről tanúskodik, amihez a vezetőnek igen-igen sok köze van! Webbert idézem újra: dőreség volna azt hinni, hogy a felhasználók száz százalékig elégedettek lehetnek a szolgáltatással, ha a munkatársaknak csupán nyolcvan százaléka elégedett a saját munkakörével. Az az elégedetlen húsz százalék miért törődne jobban a felhasználókkal, mint amennyire velük törődik a munkáltató? A 3. fejezetben már írtam arról, hogy a



munkatársakat az ösztönzi mindennél jobban, ha nagyobb felelősséggel ruházzuk fel őket. A marketing sikere azon áll vagy bukik, hogy a vele kapcsolatos tennivalókat le tudjuk-e fordítani az egyéni ösztönzők nyelvére.

1995 tavaszán meghallgathattam Una Byrne (1995) budapesti szemináriumát a könyvtári marketingről. Byrne az előadás elején feltette a kérdést: mikor foglalkozunk a könyvtári marketinggel? A rövid válasz: *mindig*. Hosszabban kifejtve a válasz így hangzik: minden tevékenységünk egyben (jó vagy rossz) marketing is. Ahogyan beleszólunk a telefonba, ahogyan rámosolygunk valakire az ebédlőben vagy a folyosón, az emlékeztetni fogja a másikat arra, hogy kik vagyunk és mit tehetünk értük. Még ha nincs is versenytársunk, tegyünk mindig úgy, mintha volna. És időről időre kérdezzük meg magunktól: mennyire érezzük jól magunkat a saját könyvtárunkban?

Röviden összefoglalom, hogy mi mindenről szeretnék beszámolni ebben a fejezetben. A marketing a (lehetséges) használók megismerésével kezdődik, már ez is szinte külön tudománnyá nőtte ki magát. Az igények ismeretében alakítjuk ki szolgáltatásaink tartalmát, árát, hozzáférési módját – ez a marketing 4 P-je\* közül az első három. De a legjobb szolgáltatások is kihasználatlanok maradhatnak, ha az olvasók nem szereznek róluk tudomást vagy nem sajátítják el a használatukat. Erre való a negyedik „P”, a promóció, amely magában foglalja a tájékoztatás, a reklám, az arculatépítés valamennyi – írott, szóbeli és nem verbális – formáját a könyvtári feliratoktól a könyvtári kalauzig, a telefonos referenszszolgálattól a tévészereplésig, az építészeti megoldásoktól a könyvtároskisasszony szeme pillantásáig. A „public relations” vagy PR, azaz a közönségkapcsolatok tudománya és a marketing között nincs éles határ, de a kettő mégsem tévesztendő össze! Holly J. Bussey (1991) szavaival a PR azt jelenti, hogy – az igényekhez igazodó alkalmazkodás helyett – arra összpontosítunk, hogy megváltoztassuk a legszélesebb közönség rólunk alkotott véleményét. És végül: a könyvtári marketing befejezetlen torzó lenne a könyvtári munka értékelése, a teljesítmény mérése nélkül. Ezzel zárom majd a fejezetet. Ez a legutolsó témakör is óriási, inkább önálló tanulmányt követelne magának.

Még egy utolsó általános gondolat. Ma már senki sem vonja kétségbe, hogy marketing nélkül a legjobb szolgáltatás is csak félkarú óriás. De az is igaz, hogy nincs az a kitűnő marketing és PR, amely pótolni tudná a színvonalas szolgáltatást. A marketing és a PR összes mozzanata egyfajta *ígéret*, és az ígéreteket be kell váltani.

Sajnos, ahogyan a legtöbb marketing tanulmányban, úgy az én beszámolómban is óhatatlanul elszakadnak egymástól azok az eszközök és módszerek, amelyek a valóságban egyszerre, egymást kiegészítve érvé-

---

\* A marketing 4 P-je: **P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion = termék, ár, hely, promóció.



nyesülnek. Azért szeretem annyira a marketing sikertörténeteit, mert azokban együtt van „minden, ami kell”. Íme egy a sok közül, alaposan lerövidítve:

Coote (1994) három története közül az egyik a Hampshire County Library-ról szól. A 80-as évek elején vagyunk Angliában. Hampshire megye önkormányzata már régóta meggyőződéses híve a könyvtár fontosságának. Ez a tény is hozzájárul ahhoz, hogy a 75 tagkönyvtárból álló Hampshire County Library az egyik legjelentősebb közkönyvtár a világon. A sokféle könyvtári szolgáltatás azonban nem alkot összetartozó egységet az emberek szemében. Ki ezt veszi igénybe, ki azt, és általában elsikkad, hogy mennyi lehetőség volna még. A közönségben nem olyan kép él a könyvtárról, amire az ott dolgozók büszkéek lehetnének. Ezért – az angliai közkönyvtárak történetében először – elhatározzák, hogy szolgáltatásikat az üzleti élet módszereivel fogják tudatosítani. *Hantsline* név alatt új identitással ruházzák fel az egész szervezetet. A megyei önkormányzat támogatását azzal nyerik el, hogy meggyőzik tagjait: a siker fokozza majd a helyi lakosok könyvtárhasználatát és ez egybeesik az önkormányzat célkitűzéseivel.

Kialakítják és következetesen alkalmazzák az új „házi” stílust. A *Hantsline* embléma megjelenik a könyvtári szórólapokon és plakátokon, a levélpapíron, a televíziós hirdetésekben, a számítógéppel nyomtatott találat-listákon. A könyvtári prospektusok feltűnnek az önkormányzati hivatalokban és a munkaközvetítő irodákban is. Nyolc év alatt csaknem kétszeresére emelkedik a megyében dolgozó könyvtárak igénybevétele, van, ahol 700%-os növekedést mérnek. A kezdetben még kételkedő személyzet elkötelezi magát a kezdeményezés mellett, és ettől nagymértékben emelkedik a szolgáltatás színvonala. A *Hantsline* név 1984 és 1992 között volt forgalomban. Az eredmények lehetővé tették, hogy a 90-es években a Hampshire County Library „valódi” néven is hatásosan szerepeljen. A névhez immáron nem tapadt semmilyen – a *Hantsline* korszak előtti – ódivatú, előnytelen vonás.

## Hivatkozások:

- Bussey, H. J., 1991. *Public relations vs. marketing: the information professional's role as mediator*. *Special Libraries* 82 (3) 154–158.
- Byrne, U., 1995. *Marketing your library/information centre. TFPL pre-conference seminar, European Business Information Conference, Budapest, 21 March 1995*.
- Coote, H., 1994. *How to market your library service effectively – and enjoy it in the process! An Aslib know how guide*. London: Aslib.
- Sirkin, A. F., 1991. *Marketing planning for maximum effectiveness*. *Special Libraries* 82 (1) 1–5. Referátum: *Könyvtári Figyelő (Új Folyam)* 1 (4) 715–716.
- Webber, S., 1995. *Marketing: a total solution?* *Managing Information* 2 (10) 23–25.





*1. Logo: Kodolányi János Főiskola Könyvtára*



*2. Logo: Magyar Tudományos Akadémia Könyvtára*







## Az olvasói igények felderítése

Mivel kezdődik a marketing aprómunkája? Hozzáfogunk a *piackutatás-hoz*. Választ kell kapnunk jó néhány kérdésre, a Coote-könyv szerint legalább a következőkre:

- Kik a lehetséges használói a könyvtárnak?
- Milyen jellegzetességeik vannak?
- Mi indítja őket arra, hogy a könyvtárhoz forduljanak?
- Milyen szolgáltatásokat várnak el most és a jövőben?
- Milyen előnyre számítanak, amikor a könyvtárhoz fordulnak?

Különítsük el az egyes használói *csoportokat* (piaci szegmenseket), hiszen másfajta szolgáltatással vagy ugyanannak a szolgáltatásnak másfajta reklámjával lesz ajánlatos megcélózni őket. Nem formalitás például a kor szerinti csoportosítás, ha arra gondolunk, mennyire fogékony a számítógépek használatára az ifjabb nemzedék. A szegmentálás másik célja – bármilyen szomorú – az *igények rangsorolása*. Hiábavaló volna arra törekedni, hogy minden igényt kielégítsünk. El kell döntenünk, hogy mely csoportok elvárásainak próbálunk eleget tenni. Coote fontosnak tartja, hogy megpróbáljuk felderíteni, milyen előnye származik az olvasónak a könyvtár használatából. Mi a célja, mit akar az igényelt szolgáltatással kezdeni? Lehet, hogy az igény megfogalmazása pontatlan volt, mégis ha értjük az olvasó szándékait, sok mindenben a hasznára lehetünk. Derítsük ki azt is, hogy milyen tényezők befolyásolják a választását. Ha ugyanazt a tartalmat több helyen is megkaphatja, minek alapján dönt? Megbízhatóság, könnyű hozzáférés, gyorsaság, előnyös ár, egy kedves hang?

Az igényfelmérés legkézenfekvőbb eszköze a *kérdőív*. A kérdéseket a legnagyobb gonddal válogassuk össze, mert csak így kaphatunk jól használható válaszokat. A válaszok elemzését tervezzük meg előre. Könnyen lehet, hogy többször is módosítanunk kell a kérdéseket. Ha totószelvény módjára felkínáljuk a lehetséges válaszokat, megkönnyítjük a kiértékelést, viszont azt kockáztatjuk, hogy elsikkadnak az apró, de lényeges különbségek. Mielőtt szétosztanánk a kérdőívet, próbáljuk ki néhány önként jelentkezőn. Ha a felmérés során csupán „mintát veszünk”, ügyeljünk rá, hogy a kiválasztottak köre reprezentatív legyen, vagyis mint cseppben a tenger, bennük legyen a szóban forgó közösség minden jellegzetessége. Csak azt kérdezzük meg, ami igazán fontos. Néhány tipikus kérdés:

- Mikor kereste fel utoljára a könyvtárat?
- Milyen céllal?
- Elérte-e a célját?
- Itt-tartózkodása alatt milyen tevékenységeket folytatott?
- Osztályozza 1-től 5-ig a felsorolt szolgáltatásokat!
- Elégedett-e a jelenlegi nyitvatartási idővel? Ha nem, mit javasolna?



Ne felejtünk el adatokat kérni magáról az olvasóról (kora, képzettsége, foglalkozása). Ne mulasszuk el a kérdőív végére odaírni: köszönjük, hogy segít nekünk a szolgáltatások javításában.

Feona Hamilton (1990) könyve (amelyhez szintén többször visszatérek még), részletesen ismerteti a *felhasználói profilok* összeállításának módszerét, ez járható útnak tűnik minden intézményi könyvtárban. Járjuk körbe az épület(ek)et és beszélgessünk el a (lehetséges) ügyfeleinkkel. 10 perc alatt bárkiről kideríthetjük a következőket:

- Mi a szűkebb érdeklődési területe?
- Milyen újságokat olvas rendszeresen?
- Milyen könyveket tart a dolgozószobájában?
- A könyvtárunkon kívül milyen információszolgáltatást vesz még igénybe?
- Mikor járt nálunk utoljára vagy mikor vette utoljára hasznát a szolgáltatásainknak?
- Milyen megjegyzései vannak ezekkel kapcsolatban?
- Kér-e rendszeres irodalomfigyelést valamilyen témában?

Ha a (reménybeli) olvasó szívesen beszélgetne velünk hosszabban is, legyen rá 30–40 percünk. Az interjúk nem hivatalos jellege sokkal több információt szabadít fel, mint a kötött szövegű kérdőív, bármekkora helyet hagyunk is üresen a rögtönzött megjegyzések számára. Viszont informális jelleg ide vagy oda, azt határozzuk el már a beszélgetés előtt, hogy melyek azok a kérdések, amelyekre mindenképpen választ akarunk kapni. Beszélgetés közben szorgalmasan jegyzeteljünk. Természetesen nem látogathatunk meg mindenkit. Mérlegeljük, kik azok a felhasználók, akiktől annyi értékes információt nyerhetünk, hogy megtérül a ráfordított idő. A már említett 80:20-as szabály (lásd az időgazdálkodásról szóló részben a 4. fejezetben) valószínűleg olvasóink körében is érvényesül: talán a felhasználók egyötöde felelős a könyvtárhasználat négyötödéért. Ezt az egyötödöt mindenképpen érdemes különleges bánásmódban részesíteni az igények felmérésekor.

Una Byrne a már említett szemináriumi előadásában fontosnak tartotta, hogy az intézményi szakkönyvtár vezetője részt vehessen a különböző értekezleteken. Így megtudja, hogy mi készül, és előre láthatja az igények változását. Az értekezleteken való részvételt pótolják – legalábbis részben – a jó személyes kapcsolatok, az informális kommunikáció, mindenekelőtt saját felletesünkkel.

A piackutatás igen sok időt és energiát emészt fel. Ezért ajánlja figyelmünkbe Jeanette M. Mueller-Alexander (1991) mindazokat az embereket, akik segítségünkre lehetnek az igénykutatásokban: közvélemény- és piackutató vállalkozások, saját intézményünk marketing- részlege, egyetemi kutatóhelyek, könyvtárbarátok köre, könyvtáros- és marketing szakos hallgatók vagy doktoranduszok. Mueller-Alexander részletesen tárgyalja e hétféle segítség előnyeit és hátrányait,



végül figyelmünkbe ajánlja, hogy akár pályázati támogatást is kérhetünk az igényvizsgálatok lefolytatásához.

Grace McCarthy (1994) arra biztat, hogy ismerjük meg a könyvtárat *nem* használókat is. Bár csak vállalati könyvtárakkal foglalkozik, az írása mindnyájunk számára tanulságos lehet. McCarthy négy csoportra osztja a nem használókat. Az első csoportba azokat sorolja, akik másodkézből részesülnek a könyvtár szolgáltatásaiból. Nagyobb befolyásuk lehet, mint a használóknak, mert idetartoznak a vezetők – köztük talán saját felettesünk –, akik titkárnők és beosztott munkatársak közvetítésével alkotnak véleményt arról, mire is képes a könyvtár. A befolyásos nem használók kapjanak meg tőlünk minden olyan tájékoztatást, amit a valódi használók megkapnak – tanácsolja McCarthy. Akárcsak a rendszeres használók, ők is meggyőződéses hívei és – pozíciójuknál fogva – eredményes szószólói lehetnek a könyvtárnak.

A nem használók McCarthy-féle második csoportját azok alkotják, akik számára keveset tud nyújtani a könyvtár. Például egy üzemi munkás szakmai gondjaira ritkán ad választ a szakirodalom. De ha felkeres bennünket, hallgassuk meg őt, ezen mindketten csak nyerhetünk. Esetleg eszünkbe jut valaki házon belül, akit érdemes megkérdeznie. Talán csak egy szabványt kell beszerezniük neki, vagy egy régi készülék gyártójának a telefonszámát kell megkeresniük. Tipikus eset, hogy az egyébként nem használó azért tűnik fel a könyvtárban, mert továbbtanulásra adta fejét. Ha most kisegítjük, később a napi munkájával kapcsolatban is eszébe jut megkérdezni bennünket.

A harmadik csoportbéli nem használóknak megvannak a maguk saját forrásai, például személyes kapcsolatok, egyesületi tagságok vagy tőlünk függetlenül kötött szerződések révén. McCarthy azt tanácsolja, hogy ezeket a különleges információforrásokat kiegészítő szolgáltatásnak fogjuk fel, és másokat is bátorítsunk a használatukra.

Végül a negyedik csoportba azok tartoznak, akik egyszerűen mást várnak tőlünk, mint hagyományos könyvtári szolgáltatást, például: vegyünk részt a vállalat informatikai stratégiájának kialakításában, segítsünk a marketing információs rendszer megtervezésében és így tovább.

Hogyan deríthetjük ki a nem használók távolmaradásának okát? A legjobb módszer a személyes megkeresés, hiszen ezek az emberek aligha fogják a kérdőíveket visszaküldeni. De ha már amúgy is túlterheltek vagyunk, miért foglalkozunk még a nem használókkal is? McCarthy szerint több előnyünk származhat belőle:

- Nem bízunk el magunkat.
- Kizökkenünk a taposómalom fásultságából.
- Még nagyobb nyilvánosságot kap a könyvtárunk.
- Fény derül olyan hiányosságokra, amelyeknek nem voltunk tudatában.
- Új információforrásokra terelődik a figyelmünk, amelyeket érdemes kipróbálni.



Nem hiszem, hogy az igények „felkeltésével” érdemes külön próbálkoznunk. Az elvárások nehezen fognak rábeszélésre megváltozni. Azt azonban bármikor megtehetjük, hogy felülmúljuk a várakozást. Nem sokkal, csak kevéssel. Ha sikerül a kellemes meglepetés, legközelebb már ezt fogja kérni tőlünk az olvasó és közben elújságolja másoknak is. Kell-e ennél hatásosabb marketing?

Az igényekhez szabott szolgáltatás klasszikus példája a *közhasznú információszolgáltatás*. Az utóbbi években látványosan nőtt a hazai könyvtárak igénybevétele és ennek egyik fő oka – a „többkönyvű oktatás” és a könyvek drágulása mellett – a közhasznú, praktikus információkra irányuló kérdések özöne (Katsányi Sándor 1992 és 1995).

A leghíresebb hazai közhasznú információszolgáltatás 1987-ben indult a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár Központi Könyvtárában, és 5 év elteltével átvette a Posta Különleges Tudakozójának szerepét (A Fővárosi... 1990, Sándor Ottóné 1992). Kovács Emőke (1994) egyik írása címszavakban felsorolja a legkelendőbb közérdekű információkat:

- közigazgatási információk (kormányzati, önkormányzati információk, jogszabályok, statisztikák stb.),
- fogyasztói információk (fogyasztóvédelmi központok árutesztjei, hol mi kapható leértékelve?),
- egészségügyi információk (sok helyen az orvosi szakkönyvtárakkal együttműködve szervezik meg),
- környezetvédelmi információk (az energiahelyzetre, környezetünk állapotára stb. vonatkozó tudnivalók),
- kis- és középvállalkozásokat segítő, ún. üzleti információk,
- mezőgazdasági információk (a falugazdák/szaktanácsadók és a mezőgazdasági szakkönyvtárak közötti információáramlás támogatása),
- a gyermekeknek és az ifjúságnak szóló tudnivalók (egyúttal arra is ránevelik őket, hogy információt használni képes felnőttekké váljanak),
- oktatási, tanulási és továbbképzési információk,
- turisztikai információk,
- az egészségileg és szociálisan hátrányos helyzetűeknek szóló információk (mozgásukban korlátozottaknak, munkanélkülieknek, a szociálisan rászorulóknak stb. szóló, elsősorban forrásinformációk).

Egyetlen könyvtárnak sem szabad megkísérelnie, hogy valamennyi terület információit gyűjtse és szolgáltatassa – írja Kovács Emőke. Ehelyett fel kell térképezniük a közelükben lévő egyéb információszolgáltatókat, ki kell puhatolniuk az együttműködés útját-módját, majd a közönséggel és a helyi önkormányzattal karöltve meg kell találniuk azt a területet, ahol hiánypótló szolgáltatást nyújthatnak.

\*





3. Logo: A Janus Pannonius Tudományegyetem Könyvtára



4. Logo: Országos Széchényi Könyvtár







J. Worley (1996) megkérdezte a LIBADMIN levelezőforum résztvevőit, vajon gyűjtik-e valamilyen formában az olvasói javaslatokat. A 32 válaszadó egy kivételével lelkes híve az olvasói vélemények gyűjtésének. A javaslatok gyűjtésére láda, faliújság, vendégkönyv szolgál. Sok helyen a nyilvános számítógépes katalógusban böngésző felhasználók elektronikus üzenetet hagyhatnak a könyvtárosok számára.

Ahol gyűjtik a véleményeket, ott *válaszolnak* is rájuk, a faliújságon éppúgy, mint a vendégkönyvben, esetleg személyre szóló levelezőlapon. Egy Iowa állambeli közkönyvtárban kiállították a tervezett épületbővítés makettjét. Az érdeklődők öntapadós cédulákön hagyhatták ott a makett mellett a megjegyzéseiket, másnapra minden cédula mellé odakerült – ugyanilyen formában – a válasz is. Az egyik hozzászóló arra hívta fel a figyelmet, hogy gyermekkönyvtárakban is érdemes javaslatokat gyűjteni, mert a kicsiknek remek ötleteik lehetnek...

### Hivatkozások:

- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár közhasznú szolgáltatásai. Könyvtáros 1990. 40 (10) 616–517.
- Hamilton, F., 1990. *Infopromotion: publicity and marketing ideas for the information profession*. Aldershot: Gower. Ismertető: Journal of Documentation 1990. 46 (4) 379–380.
- Katsányi S., 1992. *Bomló falak tövében*. Könyvtáros 42 (3) 128–131.
- Katsányi S., 1995. *Referenz kérdések és az olvasói igények változásai*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1995. április, 26–29.
- Kovács E., 1994. *Közérdekű információt, de hogyan?* Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1994. március, 16–23.
- McCarthy, G., 1994. *Getting to know your non-users*. Library Management 15 (4) 30–34.
- Mueller-Alexander, J. M., 1991. *Alternative sources for marketing research for libraries*. Special Libraries 83 (3) 159–164.
- Sándor O., 1992. *Közhasznú információs szolgálat a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtárban*. [Riporter: Pásztor L.] Könyvtári Levelező/lap 4 (2) 10–12.
- Worley, J. (jworley@alpha.esper.com), 21 April 1996. *Summary of suggestion query*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@list.ab.umd.edu).



## Kommunikáció az olvasóval: írásban, ...

A könyvtári szórólapoktól az olvasótermi feliratokon át a meghívókig számtalan formában bízunk az írott betűre, hogy tájékoztassa, tanítsa és emlékeztesse a közönséget. Hogyan kezdjük hozzá? Nem rögtön a szövegek megfogalmazásával, hanem az egységes *arculat* kidolgozásával. Ettől összetartozónak tűnnek majd az írásos anyagaink, egyszersmind könnyen megkülönböztethetők lesznek más intézmények kiadványaitól. Az *arculat* (imázs, szervezeti identitás) alkotóelemei a következők lehetnek:

- embléma vagy *logo*, amely visszaköszön minden papírról,
- a kiadványokban alkalmazott betűtípusok,
- a szöveg jellegzetes elrendezése,
- az alkalmazott papír minősége és színe,
- ...

Helen Coote sokat idézett könyve idesorolja a könyvtárosok egyenruháját és a telefonban bejelentkező könyvtáros „szabványos” üdvözlő mondatait is.

Ha a könyvtár egy „márka”, miért ne lehetne „védjegye”? Egy könnyen megjegyezhető, mégis sokatmondó ábra, amely újra és újra tudatosítja az olvasókban: ez a levél, ez a hirdetés, ez a munka a könyvtárból érkezett. Amikor logót, esetleg jelmondatot (szlogent) választunk magunknak és döntünk az írásművek külalakjáról, valójában *üzenetet* formálunk meg. Ez az üzenet elmondja, milyenek vagyunk, milyenek szeretnénk lenni, milyennek szeretnénk, hogy lássanak bennünket mások (Tumey 1991). Ha az emblémába emberi arcot rajzolunk, azzal törődést, közvetlen hangot ígérünk. Ha az emblémába kompakt lemez képét illesztjük, azzal azt hirdetjük, hogy nálunk bőséges CD-választék van. Külön üzenetet hordoz az embléma megformálása, törekeny, hivalkodó stb. jellege, amatőr vagy profi rajzolata. A külalagnak akaratlan üzenete is lehet. Hiába írjuk le például, hogy elkötelezett hívei vagyunk az új információtechnológia alkalmazásának – mit sem érünk vele, ha leveleink az alapvető szövegszerkesztői ismeretek hiányáról tanúskodnak.

Ha megtaláltuk azokat a megkülönböztető jegyeket, amelyek egységes *arculatot* kölcsönöznek a dokumentumainknak és ránk nézve előnyös üzenetet közvetítenek a felhasználóknak, tegyük meg mindent, hogy ez az *arculat következetesen* érvényesüljön. Nem fogyhat ki a megszokott színű papír, nem üthet el a többitől egyetlen sebtében rögtönzött kiadvány sem. Szó sincs azonban arról, hogy az örökkévalóságig ragaszkodnunk kellene egyszer megtalált „arcunkhoz”. Változtathatunk rajta apránként, hogy az eredeti jelleg mindig felismerhető maradjon, vagy kicserélhetjük egy lépésben (az összes kiadványon!) valami másra. Ha gyökeres megújulást tervezünk, azt idejében harangozzuk be („legközelebb új köntösben jelentkezünk”). Ha megtörtént a változás, ez önmagában is legyen téma: beszéljünk, írjunk róla a kiadványainkban.





5. Logo: Állatorvostudományi Egyetem Központi Könyvtár



6. Logo: Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár







Íme a papíralapú kommunikáció megnyilvánulási formáinak korántsem teljes körű felsorolása:

- könyvtári kalauz
- használati útmutatók
- szórólapok
- könyvjelzők
- könyvtári újság
- körlevelek
- személyre szóló levelek
- plakátok
- hirdetések
- beszámolók a helyi lapban
- faliújságok
- meghívók
- kérdőívek
- kiadványaink listája/megrendelőlapja
- éves jelentés
- folyóiratlista
- gyarapodási jegyzék
- ajánló lista
- üdvözlő levél az új belépőkhöz/hallgatókhoz
- alaprajz vagy térkép
- eligazító feliratok
- ...

Az írásbeli kommunikáció címzettjei lehetnek (reménybeli) olvasók, támogatók, üzletfelek, a többi könyvtár, az együttműködéshez megnyerni kívánt szervezetek. A cél nemcsak az ismeretek átadása és a forgalom növelése, hanem – minden egyes alkalommal! – a rólunk alkotott kép formálása, új kapcsolatok kialakítása és a „láthatóság” biztosítása.

Minden formának megvannak a maga előnyei és hátrányai. Erről Barbara Conroy és Barbara Schindler Jones könyve – amelyet a 4. fejezetben már oly sokszor idéztem – alapos összehasonlító táblázatot közöl. Íme néhány részlet – mondatokba öntve – a táblázatból:

- A *prospektusok és szórólapok* szétoztása, postázása kényelmes, rugalmasan választhatjuk meg, hogy miről szóljanak, viszont az elkészítésükhöz jó íráskészség kell, és „eldobható” jellegüknél fogva drága mulatságnak bizonyulhatnak.
- A névre szólóan megcímezett *körlevelek* alkalmasak arra, hogy egyszerre és gyorsan továbbítsák igen sok emberhez ugyanazt az üzenetet, de a címlista karbantartása és a postázás könnyen meghaladhatja erőnket.



- A *plakátok* napi 24 órában hirdetnek bennünket, jó emlékeztetők, viszonylag olcsón előállíthatók. Fontos, hogy jól megválasztott helyre kerüljenek. Sajnos csak rövid üzenetet hordozhatnak és valószínű, hogy csupán felületes figyelmet kapnak.
- Szereplésünk a *helyi sajtóban* növeli/fenntartja tekintélyünket és lehetőséget ad arra, hogy kis költséggel hirdessük meg új szolgáltatásainkat. A sajtócikkek különlenyomatai később is felhasználhatók. Azonban újságírói véna, komoly felkészülés szükségeltetik a sikerhez. Ha ez hiányzik, jobb, ha szakemberre bízuk az írást. Hátrányos a folyóiratcikkek hosszú átfutási ideje is, emiatt a sürgős vagy hamar aktualitását veszítő hírek közvetítésére az időszaki sajtó kevésbé alkalmas.
- Az *újsághirdetések* igen széles publikumhoz eljutnak, de nehéz felmérni a hatásukat, hacsak nem tervezünk valamilyen „követő eseményt”, például ingyenes próbaidőszakot az éppen meghirdetett szolgáltatásban.

Sylvia P. Webb (1995) könyvében minden tudnivalót megtaláltam, amire egy *könyvtári kalauz* vagy útmutató készítéséhez szükségünk lehet. Mielőtt nekifogunk, tudnunk kell:

- kinek és milyen céllal készül a kalauz,
- biztosítva van-e a folyamatos frissítés?

Mindenekelőtt azt kell eldöntenünk, hogy ki felelős egy személyben az útmutató elkészítéséért. Ez nem jelenti azt, hogy a munkába ne kapcsolódhatnak be a témában érdekelt munkatársak. Az ő tapasztalataikra nagyon is szükség van, de legyen a kalauznak egy valódi gazdája. A kalauz szolgálhat általános információval (hol található, mikor van nyitva a könyvtár, kik dolgoznak itt, hogyan lehet őket elérni, mi a használat rendje) vagy szólhat egy-egy szűkebb tárgyköréről. A többféle útmutatónak ki kell egészítenie egymást, sajnos gyakran nehezen kerülhetők el az átfedések.

A jó íráskészség nem mindenkinek adatik meg, szerencsére Webb számos olyan fogódzót felsorol, amit bárki képes alkalmazni:

- Határozzuk meg világosan, mi a dokumentum célja.
- Írás előtt rendszerezzük gondolatainkat, ettől kap világos szerkezetet a kiadvány.
- Ne magunknak vagy a kollégáinknak írjunk, hanem az olvasóknak! Nekik nem az a fontos, mint nekünk.
- A bekezdések, a mondatok, a szavak legyenek rövidek, a megfogalmazás legyen egyszerű.
- Kerüljük a zsargont.
- Legyünk elfogulatlanok.
- Kerüljük a szóismétléseket és az unalmas mondatokat, használjunk bátran szinonima- vagy értelmező szótárat.



- Ügyeljünk a hangnemre. Mennyire hivatalos? Kerüljük az általános alany használatát, nevezzük meg a cselekvőket.
- Csak arról írjunk, amiről szükséges.
- A hosszabb szöveget tagoljuk jól kiemelt alcímekkel és ábrákkal.
- Az alkalmazott papír, a sokszorosítás és a kötés minősége legyen méltó a tartalomhoz.

Ami a fogalmazást illeti, Helen Coote sem fukarkodik a jó tanácsokkal. Azt írja, soha ne mulasszuk el ellenőrizni a következőket:

- A bekezdések első mondata „eladja-e” a többi, azaz további olvasásra ösztönöz-e?
- A cím nem köszön-e vissza a szöveg első sorában? Ha igen, húzzuk ki onnan, mert az ismétlés unalmas!
- Eljut-e az olvasó röpké 15 másodperc alatt a legfontosabb üzenethez? Ha nem, fogalmazzuk újra a szöveget!
- Olyan formán tettük-e fel a kérdéseket, hogy azok pozitív (igenlő) válaszokat sugallnak?
- Felolvastuk-e legalább egyszer hangosan a szöveget, hogy meggyőződjünk az érthetőségéről?
- Ugye az „Ön” vagy a „Te” sokkal gyakrabban fordul elő a szövegben, mint a „mi”?

A kalauzok legyenek szem előtt, hogy bárki bármikor vihessen belőlük. A könyvtári kiadványok létezését hirdessük minél több csatornán keresztül, különben úgy érezhetjük, hogy hiába dolgoztunk. Törődjünk a visszajelzésekkel, és amikor sor kerül a frissítésre, javítsunk a szövegen. Az útmutatók egyszerű szövegszerkesztővel, személyi számítógépen is elkészíthetők, de előtte legalább egyszer mélyedjünk el a szövegszerkesztő kézikönyvében!

*A könyvtári újságnak* – ahogy az írásos kommunikáció összes többi fajtájának – megvan a maga sajátos stílusa. Ami jól hangzik a kalauzban, az unalmas az újságban. Ugye nem a személtládába szánjuk a könyvtári újságot, hanem azt akarjuk, hogy szívesen fogadják, hasznát vegyék az olvasók? Először is a lehető legpontosabban vegyük célba a kiszemelt közönséget – figyelmeztet Coote –, majd célzottan válogassuk össze a tartalmat. Döntsük el, lesznek-e állandó rovatok: szerkesztői üzenet, konferenciabeszámoló, személyi változások, új szerzemények, „Hogyan használjuk...”? Ki lesz a szerkesztő, kinek az írásait közöljük, mi lesz a megjelenés gyakorisága? Felsorolom Coote ellenőrző kérdéseit:

- Tisztán látjuk-e magunk előtt, hogy mi az újság célja?
- Hű képet ad-e az újság a könyvtárról?
- Megterveztük-e előre a tartalmát?
- Egyensúlyban vannak-e a hosszabb és rövidebb írások?



- Vannak-e felsorolások, kiemelések mindenütt, ahol csak lehet?
- A tartalom valóban szórakoztat, valóban inspirál? Ugye nem prédikálunk?
- Elég vonzó a címlap?
- Áttekinthető, szellős az elrendezés?

A címek megfogalmazása különös gondot igényel. Nem könnyű megtalálni azt a címet, ami nemcsak rövid és érdekes, de pontos is, nem sugall mást, mint amiről a cikk szól. Ami magát a szöveget illeti, Coote négyféle követelményt említ:

- Legyen tömör, maradjunk szigorúan a tárgynál.
- Legyen konkrét, ha például visszajelzést akarunk hallani egy új berendezésről, írjuk ezt: „Mondja el a véleményét Helen Coote-nak péntekig” ahelyett, hogy: „Kérjük, alkalomadtán adjanak visszajelzést a könyvtárosnak”.
- Legyen élettel teli, használjunk személyes hangulatú igéket, például „elűjságolta” és nem „tájékoztattott róla”.
- Legyen tele tettekre utaló szavakkal, mert azok felkeltik az érdeklődést.

Az egyszerű, hírlevélszerű megjelenés kötetlen stílust ígér, ne okozunk csalódást! Sokszorosítás előtt ajánlatos az írásművet elolvasatni egy kívülállóval. Nagyon valószínű, hogy lesznek a szövegben javításra szoruló – értelemzavaró vagy hézagok – megfogalmazások, amelyek a mi elfogult figyelmünket mindig is elkerülnék. A hasznos vagy szórakoztató tartalmat a megfelelő külalak teszi igazán élvezetessé. Jól megválogatott ábrákkal ébren tarthatjuk az olvasó figyelmét és kiemelhetjük a legfontosabb mondanivalót. Elrendezés és betűtípusok dolgában úgy érzem, ha elolvassuk Bujdosó Gyöngyi (1996) előadásának szövegét, talán elsajátíthatjuk a „tipográfiai minimumot”.

A könyvtár helyiségeiben található *feliratok* az írásos kommunikáció legszembetűnőbb válfaját képviselik. A már idézett Hamilton-könyv részletes tanácsokat ad a feliratokkal kapcsolatban:

- Ismerkedjünk meg minél többféle megoldással, de a saját rendszerünket lehetőleg magunk tervezzük meg.
- A feliratozásnak – stílusában, anyagában, színeiben – illenie kell a könyvtár berendezéséhez.
- Fordítsunk különös gondot a feliratok elhelyezésére. A rossz elhelyezés miatt minden igyekezetünk kárba vesztet.
- Olyan megoldást válasszunk, amit könnyű módosítani, hiszen a változások mindennaposak.

1994 őszén az USA-beli tudományos könyvtárak egyesülete kérdőíves felmérést végzett a könyvtárak feliratozási gyakorlatáról. A felmérés eredményeit K. W. Ragsdale és D. J. Kinney (1995) összegezte. A sok egyedi válasz





*7. Logo: Gödöllői Agrártudományi Egyetem Központi Könyvtár*

*Jate  
Egyetemi  
Könyvtár*

*8. Logo: JATE Egyetemi Könyvtár*







a megoldások változatosságát tükrözte, már ami a felhasznált színeket és anyagokat illeti. Az alkalmazott betűtípusok tekintetében jóval egységesebb volt a kép. A feliratozás irányelveit (!) a válaszdó könyvtárak négyötöde már a felmérés előtt megfogalmazta. A szerzők azt tanácsolják, hogy *figyeljük meg a látogatók kérdéseit és viselkedését*, különösen azokat, akik először járnak nálunk. Rögtön megállapíthatjuk, hogy a felirataink betöltik-e szerepüket vagy csak összezavarják az olvasót, netán észrevétlenek maradnak.

### Hivatkozások:

- Bujdosó Gy., 1996. *Szöveg- és kiadványszerkesztés oktatása az egyetemen*. In: Bakonyi P. és Herdon M. (Szerk.), Informatika a felsőoktatásban '96 és Networkshop '96. Konferencia kiadvány I. kötet. Budapest: NIIF, 101–109.
- Conroy, B. and Schindler-Jones, B., 1986. *Improving communication in the library*. Phoenix, Arizona: Oryx Press. Ismertető: Könyvtári Figyelő 1988. 34 (5–5) 439–443.
- Ragsdale, K. W. and Kenney, D. J., 1995. *Effective library signage. SPEC KIT 208*. Washington: Association of Research Libraries. Az ismertető on-line elérhető: <http://arl.cni.org/spec/208fly.html> [Lehívás dátuma: 1996. augusztus 25.]
- Tumey, P., 1991. *Developing a cohesive image for your special library*. Special Libraries 82 (3) 165–170.
- Webb, S. P., 1995. *Preparing a guide to your library and information service: An Aslib know how guide*. London: Aslib.

### ... szóban...

Mit tudok hozzátenni ahhoz, amit a 4. fejezetben a szavak erejéről (gyengességéről) írtam? Valahányszor párbeszéd indul olvasó és könyvtáros között – legyen szó személyes találkozásról, előadásról vagy telefonbeszélgetésről –, az kedvező hozzájárulás *lehet* a könyvtár marketingjéhez. A készséges magatartást semmi sem pótolja! Ha kelletlenség, csendes harag ül az arcunkon, az „halálos bűn” – írja Michael Wills (1989), és így folytatja: a szégyenlősséget könnyű összetéveszteni a mogorvasággal, az idegességet az ellenséges magatartással. Felkészítettük-e munkatársainkat arra, hogy viselkedésükből az sugározzon, ez a könyvtár az olvasókért van? Sejtik-e egyáltalán, hogy ezt várjuk tőlük?

A leghétköznapiabb beszélgetésnek is megvannak a maga csapdái, minden eset más nyomot hagy az olvasóban, mint a könyvtárosban. Marie L. Radford (1996) közel ötven, referenzkérdéssel kapcsolatos kisebb „incidenst” elemzett a személyek közötti kommunikáció szemszögéből. Az eseteket olvasók és könyvtárosok idézték fel emlékezetükből. Az olvasók emlékezetében a



személyes kapcsolat, a *könyvtáros viselkedése* őrződött meg élénkebben. A könyvtárosok nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a tartalmi és minőségi kérdéseknek, bár a személyes kapcsolatot is fontosnak érezték. Marie L. Radford eredményeit így fordítom le magamnak: nem az a kudarc, hogy nem tudtunk válaszolni, hanem hogy nem vettük emberszámba az olvasót.

Fel kell készítenünk a kollégákat az olvasói *panaszok kezelésére*. Miképpen kerüljük el a nyílt összeütközést, anélkül, hogy feladnák önbecsülésüket? Vajon hogyan fogadnák a munkatársaink, ha bejelentenénk: ezentúl minden olvasói panasz jó alkalom arra, hogy többet törődjünk a látogatókkal? Jórészt rajtunk, vezetőkön múlik, hogy a többiek képesek-e elismerni, ha hibáztak. Ha tőlünk is ezt látják, nem fognak hazug mentségeket keresni. Az asszertív kommunikáció technikája (lásd a 4. fejezetben) minden munkatársunknak hasznára lehet. Ha elsajátítottuk a módszert, valószínűleg át tudjuk adni a többieknek is.

A panaszok kezelésében fontos kérdés, hogy vannak-e jól megfogalmazott szabályzataink. Van-e mire támaszkodni, ha vitába keveredünk egy olvasóval? Pontosan tudják-e a munkatársak, hogy mi a dolguk és mikor mulasztanak? A szervezés (lásd a 2. fejezetben) esetleges hanyagsága olvasói panaszok formájában üt vissza. Nagy kérdés az is, hogy ha a kollégák konfliktusba kerülnek egy olvasóval, maguk mögött érezhetik-e a mi támogatásunkat. Nem hazudtoljuk-e meg őket, nem teszünk-e kivételt a fejük fölött?

A hivatalos megbeszélések, sőt a szolgáltatás (referenzszolgálat, ügyfélszolgálat) jelentős hányadát *telefonon* bonyolítjuk le. A telefonbeszélgetések azért állítják néha különösen nehéz feladat elé az embert, mert ilyenkor nincs segítségünkre az – egyébként sokszor lebecsült – nem verbális kommunikáció. Ha például egy négy szemközti beszélgetést be akarunk fejezni, egyszerűen felállunk és a kijárat felé közelítünk. Az érzéseinket könnyedén kifejezzük egyetlen szempillantással vagy homlokráncolással. Telefonálás közben ezeket a jeleket mind-mind szavakkal kell helyettesítenünk, tehát sokkal gondosabban kell fogalmaznunk!

Ahogy Byrne korábban már említett szemináriumán hallottam, az olvasóval folytatott szóbeli kommunikációnak sok egyéb formája van:

- körsétára hívjuk az olvasókat a könyvtárban,
- bemutatókat,
- előadásokat,
- tanfolyamokat,
- konzultációkat tartunk számukra,
- könyvtárbizottsági üléseken találkozunk velük,
- részt veszünk az olvasók egyéb értekezletein.

A rövid körséta jó alkalom arra, hogy a reménybeli használóban tudatosítsuk a könyvtár létezését, esetleg átadjuk neki néhány kiadványunkat. A körsétát *ne* kössük össze bemutatóval, konzultációval. Ha ilyen igény felmerül, állapodjunk meg egy későbbi időpontban.



Gyakran lehet szükség arra, hogy *nyilvánosság előtt* beszéljünk. Ne akarjunk egyszerűen csak „túlesni” ezeken az alkalmakon! A fellépésünknek meggyőzőnek és érdekesnek kell lennie, aminek alapos felkészülés és gyakorlás az ára. Ugyanezt várjuk el a tanfolyamot, konzultációt tartó kollégáktól is. Átgondolni előre, amit mondani fogunk, vázlatot készíteni, sőt szóról szóra leírni, hangosan gyakorolni a tükör előtt vagy magnóról visszajátszani a saját szavainkat – fáradságos, de meglepően kifizetődő befektetés.

Idézem, mit ír erről Hamilton. Először is idejében érkezünk a „fellépésre”. Ha a közönséggel szemben, az asztalnál van a helyünk, hátradőlünk a széken és nyugodtan körbenézünk. Amikor miénk a szó, felállunk, elrendezzük a papírjainkat, felnézünk, *mosolygunk* és – rajta! Igyekszünk tisztán ejteni a szavakat, jól hangsúlyozni és nem kifutni az időből. És ne csaljunk! Ne adjuk elő ugyanazt a beszédet többször, más-más hallgatóságnak! Hiába ugyanaz a téma, minden alkalommal kerüljenek máshová a hangsúlyok és használjunk másféle fordulatokat.

A *tanfolyamok* és a *bemutatók* még alaposabb felkészülést igényelnek tőlünk. Már az előadásokat is érdemes írásos anyaggal kísérni, a bemutatókat és a tanfolyamokat pedig egyenesen kötelező! Minél kevésbé hivatalos egy tanfolyam, annál kevésbé valószínű, hogy a résztvevő jegyzetelni fog. Nekünk kell gondoskodnunk – legalább egy vázlat erejéig – arról, hogy írásos emlékeztető maradjon a hallgatóság kezében. A tanfolyamok tervezéséhez igen alapos útmutatót állított össze az USA-beli felsőoktatási könyvtárak egyesülete (ACRL Bibliographic Instruction... 1991). A tantermi oktatással, négy-szemközti konzultációval, számítógéppel segített (programozott) oktatással, valamint nyomtatott segédletekkel kapcsolatos 100-nál több (!) ellenőrző kérdésük közül csupán néhányat ragadok ki:

- Módja lesz-e a hallgatónak a tanfolyam után a tanultakat alkalmazni?
- Lesznek-e haladó szintű tanfolyamok?
- Megismételjük-e rendszeres időközönként az oktatást?
- Van-e oktatói gyakorlatuk a könyvtári munkatársaknak?
- Mennyire jártasak annak a rendszernek a használatában, amiről előadnak?
- Mennyire egységes a hallgatók előképzettsége?
- Lesznek-e gyakorlatok az előadások után?
- Van-e oktatóterem, „tanlabor”?
- Van-e lehetőség arra, hogy kivétel nélkül mindenki gyakorolhasson?
- Jut-e elegendő idő az egyéni konzultációra?
- Módunkban áll-e az eredményt ellenőrizni?
- Mennyire értenek az olvasószolgálatban a könyvtári adatbázisok használatához?
- Képesek-e átadni tudásukat az olvasóknak?
- Mi ösztönzi az olvasókat arra, hogy maguk használják az adatbázisokat?
- Felismerik-e, ha segítségre van szükségük?
- Tudják-e, hogy ilyenkor kihez fordulhatnak?



## Hivatkozások:

- ACRL Bibliographic Instruction Section Emerging Technologies in Instruction Committee, 1991. *Teaching methods for end-user searching: a checklist for planning*. College and Research Libraries News 52 (7–8) 431–436.
- Radford, M. L., 1996. *Communication theory applied to the reference encounter: an analysis of critical incidents*. Library Quarterly 66 (2) 123–137. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (4) 727.
- Wills, M., 1989. *The seven deadly sins of librarianship: anger or, hostility*. Library Association Record 91 (7) 394., 397.

## ... és még hányféleképpen?!

A nem szavak útján megvalósuló kommunikáció fontos szerepet játszik a könyvtár és az olvasók közötti kapcsolatban is. Ez esetben nem testbeszédről (lásd a 4. fejezetben) van szó, hanem a *tárgyi környezet* üzeneteiről. Megint csak Conroy és Schindler Jones könyvét tanulmányozom, akik ezt írják: a könyvtári környezet – az elrendezés, a bútorok, a díszítés – mind-mind kommunikál a látogatóval. Mielőtt belépne valaki a könyvtárba, már üzen neki maga az épület. Nem mindegy, hogy könnyű-e észrevenni és megközelíteni a bejáratot, hogy mit ígér a kapu vagy ajtó kinézete. Mi lesz az első benyomás, amit könyvtárunk kelt a belépő olvasóban? Hívogató, marasztaló, esetleg elutasító-e a kép? Sokat számít, hogy a könyvtárosok a belépő felé fordulnak-e vagy egymással vannak elfoglalva. Ha elmerülnek a munkájukban, legalább felpillantanak-e? Ad-e eligazítást a bútorok elrendezése? Kiderül-e például, hogy melyik irányból kell a kölcsönzőpulthoz sorban állni? Ha sok a számunkra bosszantóan felesleges kérdés, ha gyakran látunk tanácstalan ismeretleneket az olvasóterem közepén, akkor biztosan hiányzik valaki vagy valami ebből a képből!

Az egyformán sorakozó polcok bizony kevésbé bátorítanak a helyben olvasásra. Vannak-e kényelmes ülőhelyek, megfelelő-e a megvilágítás? Nincs-e zavaró zaj vagy épp ellenkezőleg, nincs-e síri csend? Sok múlik azon, mennyire akadálytalan a könyvtáron belüli közlekedés. Még a gyerekek is ki tudják-e nyitni az ajtókat? Hány meredek lépcső, olvasóktól elzárt raktár van? Továbbá: mennyire könnyű az eligazodás a katalógusokban? Áttekinthető-e az osztályozási rendszer, a polcok rendje? A fizikai, technikai és pszichológiai akadályok sora nehezítheti az olvasó dolgát anélkül, hogy – és ez a legrosszabb! – a könyvtárosok tudatában volnának ezeknek a nehézségeknek (Booth 1993, Coher 1993, Vanes 1993).

Barbara Conroy és Barbara Schindler Jones egy további érdekes területet is érint: bánjunk gondosan a színekkel! A különféle színeknek más-más hatásuk, „energiatartalmuk” van. A pasztell árnyalatú türkiz, kék és sárga meglegedés-



sel tölti el az embert, egyszersmind ébren tartja a figyelmét. A rózsaszín csökkenti az agressziót, a narancs növeli az étvágyat. A halványzöld megnyugtató, de csökkenti a hatékonyságot.

A nem pusztán szavakból álló, összetett kommunikáció leggazdagabb példái a „nagy események”. A *könyvtári rendezvény* – ünnepség, kiállítás, vetélkedő – kiváló alkalom arra, hogy az érdeklődés középpontjába állítsuk a könyvtárat, feltéve, hogy *szakmai* jellegű rendezvényről van szó. Az új szolgáltatások beindulását, az épület felújítását vagy bővítését kötelező megünnepelni, egy új könyvtár méltó felavatásáról már nem is beszélve. A könyvtári „kincsek” kiállítása látványos hozzájárulás lehet a könyvtár jó híréhez. A vetélkedők, pályázatok nemcsak közkönyvtárakban, hanem felsőoktatási könyvtárakban is könnyen megszervezhetők. Az egyik levelező fórumon találkoztam az ötletpályázatok gondolatával. Kérhetünk ötleteket, mert nem tudjuk, hogy mi legyen a neve a könyvtári katalógusnak, milyen mottókkal díszítsük a könyvtár helyiségeit és így tovább. Ilyenkor természetesen bárki pályázhat, de azt ajánlatos kikötni, hogy – mondjuk – legalább tíz pályázatnak kell beérkeznie ahhoz, hogy a meghirdetett díjakat kiadjuk. A zsűribbe hívunk meg olvasókat (oktatókat, hallgatókat) is.

Az ipari termékek marketingjében mindennapos gyakorlat a *márkastratégia*: a terméket – külső és belső – megkülönböztető jegyekkel ruházzák fel, és a fogyasztókban kialakítják a márkahűséget. Hogy ez mennyire eredményes módszer? Gondoljunk csak a saját vásárlási szokásainkra!

Dave McCaughan (1991a) meggyőződött arról, hogy egy könyvtár szolgáltatásaira ugyanolyan jól alkalmazható a márkastratégia, mint más termékekre. A jól csengő név a mi köreinkben is köteleket, tartós és mély kapcsolatot jelenthet szolgáltató és fogyasztó között. Közleményének második részében McCaughan (1991b) részletesen megosztja velünk, hogy annak idején, amikor a könyvtárunk (épületen belül) új helyre költözött, mi mindent tettek azért, hogy a könyvtári „márka” új fényben ragyogjon.

A cikkben egy ausztrál reklámügynökség 4 fős szakkönyvtáráról van szó. A cég profilja különös kihívás a könyvtár számára: itt aztán elvárják az embertől, hogy mindig újabb ötletekkel álljon elő! A könyvtárnak korábban is jó híre volt, mégis igen kevés volt a látogató. Inkább telefonon, faxon, a helyi számítógép-hálózaton keresztül vették igénybe a könyvtári szolgáltatásokat. Tulajdonképpen senki sem látott bele igazán a könyvtár munkájába, ezért kevésbé értékelték. Sőt, egyes részlegek mintha a könyvtár létezéséről se hallottak volna soha.

A könyvtár elhatározta, hogy a költözés lesz az az esemény, amit a lehető legjobban kiaknáznak annak érdekében, hogy ezentúl többen és többet tudjanak róluk. A célpontok: az igazgatóság, az épületben dolgozók és a más városokban lévő irodák alkalmazottai. Két szerencsés körülmény: van vállalati újság, amit sokan olvasnak, és a cég alkalmazottai kimonodottan kedvelik a társas összejöveteleket. A könyvtár ünnepélyes megnyitóját egy pénteki nap délutánjára szervezik.



- Az igazgatóság tagjai névre szóló meghívót kapnak.
- A távoli irodákban dolgozók „Ünnepelünk és nem akarjuk, hogy úgy érezd, kimaradtál belőle” feliratú kártyát kapnak, melléje egy darab süteményt (!) és négy, azaz négy rövid mondatot a könyvtárról, amit ezzel zárnak: „Reméljük, hamarosan telefonálsz.”
- Az újságban két héttel a nagy nap előtt megjelenik egy hirdetés. Ebben mindenkit meghívnak, hogy azon a péntek délutánon keressen fel új helyén a könyvtárat.
- Az ünnepség előtt egy héttel plakátokat ragasztanak ki az épületben, hasonló szöveggel.
- Az ünnepség napján reggel a könyvtárvezető az összes részleg vezetőjét telefonon emlékezteti a délutáni rendezvényre.
- A „koktélparti” alatt a könyvtár munkatársai körbevezetik az új szobákban a vendégeket és mindenkit biztosítanak afelől, hogy később is szívesen látják őket.
- Az igazgatóság tagjait a rákövetkező hétfő reggelére meghívják egy szakszerű tájékoztatással egybekötött, 45 perces bemutatóra. A bemutató időpontját úgy választják meg, hogy az közvetlenül a minden hétfőn esedékes igazgatósági ülés előtt legyen.

Az eredmény nem marad el, a részleteket lásd cikkben!

### **Hivatkozások:**

- Booth, J., 1993. *The library's image: does your library have you appeal?* Library Management 14 (2) 11–14.
- Coher, S., 1993. *Librarians versus users? How and how not to deter library users.* Library Management 14 (2) 24–31.
- McCaughan, D., 1991a. *Part I: Brand strategies and libraries.* Special Libraries 82 (3) 178–182.
- McCaughan, D., 1991b. *Ingratiating yourself to all and sundry... or how I crawled my way to notoriety.* Special Libraries 82 (3) 183–188.
- Vanes, S. I., 1993. *Do you communicate?* Library Management 14 (2) 19–23.

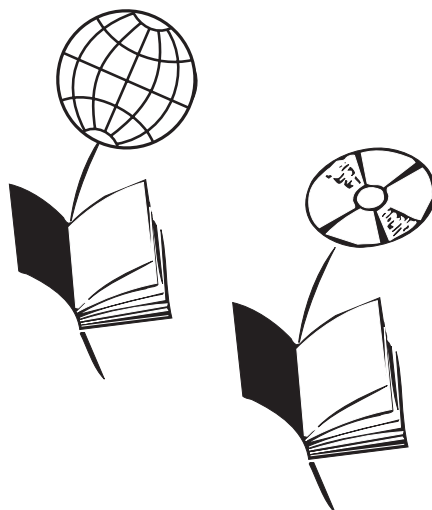
### **A legszélesebb közönséghez**

A nyomtatott és az elektronikus sajtó könnyűszerrel elviszi hírünket egy egész város, sőt az ország közönségéhez. Mégis a könyvtári rovat fehér holló az – egyébként sokszor publikációhiánnyal küszködő – helyi, egyetemi, vállalati lapokban. A könyvtár nem látható a helyi televíziók műsorában, még a





9. Logo: Zala Megyei Kórház Orvosi Könyvtár



10. Logo: Richter Gedeon Rt. Műszaki Könyvtár







képűjság oldalain sem. Miért? Csak néhány cikket olvastam el és máris úgy érzem, hogy a kezdeményezés rajtunk múlik, a hatásos sajtószerreplés megtanulható.

Ha kimerészkedünk a sajtó mezejére, nem szabad elfelejtenünk, amit Mary E. Zimmermann (1991) ír: „a jó közönségkapcsolatok titka a *gyakoriság* és a *következetesség*”. Az első lépések észrevétlenek maradhatnak vagy hamar feledésbe merülhetnek, ha nem követik újabb és újabb üzenetek. A következetesség azt jelenti, hogy az egymás utáni üzeneteknek erősíteniük kell egymást. (A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár rendszeres sajtószerreplései jutnak itt eszembe, a „megbocsátás hete”, a könyv-örökbefogadások, az újbóli kiadásra ajánlott kötetek kiállítása.)

Elhatároztuk, hogy belevágunk? Először is állítsuk össze a szóba jöhető helyi és országos újságok, magazinok listáját – tanácsolja John Lovari (1991). Ha szakkönyvtárban dolgozunk, ne kerüljék el figyelmünket a műszaki, orvostudományi stb. szaklapok sem. Elemezzük a listára került sajtótermékeket: mennyire értékelné az olvasótáboruk a könyvtárunkról szóló történeteket? Vegyünk kézbe egy-egy példányt az újságokból, hogy lássuk, milyen típusú és stílusú közlemények jelennek meg bennük. Milyen grafikát használnak, vannak-e számunkra fontos rovataik? Azzal a néhány szerkesztősséggel, amelynek lapjában szerepelni akarunk, alakítsunk ki személyes, de legalábbis telefonkapcsolatot. Sok mindenről írhatunk, de hogy mit érdemes megjelentetni, azt majd a szerkesztő dönti el. Lovari cikkében a szóba jöhető aporópók felsorolása is megtalálható:

- kinevezések
- évfordulók
- előadások
- kitüntetések
- vetélkedők
- felmérések
- dedikálások
- bemutatók
- tanfolyamok
- kiállítások
- gyűlések
- kampányok

Ha már tudjuk, hogy miről írunk, következik a legnagyobb kérdés: hogyan írjunk? John Lovari – válasz helyett – Pulitzer József szavait idézi:

- *Röviden*, hogy elolvassák,
- *világosan*, hogy tisztán lássák,
- *színesen*, hogy megjegyezzék
- és legfőképpen *pontosan*, hogy az olvasó eligazítást kapjon belőle.



Linda Ashcroft (1994) részletes útmutatóval szolgál azoknak, akik *sajtóközleményeket* készítenek. Íme a nélkülözhetetlen tudnivalók:

- Elég egyetlen A4-es lap, a tetején álljon ott vastagon kiemelve: „Sajtóközlemény”.
- Ugyanitt tüntessük fel az intézményünk nevét, címét, telefonszámát, a kapcsolattartó személy adatait és a dátumot.
- A cím legyen figyelemfelkeltő és rövid.
- Már az első bekezdés válaszoljon a „ki, hol, mit, mikor?” kérdésekre.
- A háttér-információkat tegyük a közlemény végére, hogy a szerkesztő szükség esetén törölhesse.
- A sajtóközleményhez csatoljunk rajzot, fényképet, kiegészítő anyagot.

Újra John Lovarit idézem: ha „rossz sajtót” kaptunk, ügyes válasszal előnyt kovácsolhatunk a bajból. De előbb mérlegelnünk kell, hogy mire érdemes reagálni és mire nem. Ha válaszolunk, tegyük gyorsan. Közben vegyük fel a kapcsolatot azokkal, akiktől támogatásra számíthatunk (például a szakmai egyesületekkel). Ne mulasszuk el nyomon követni a fellépésünk eredményét.

Helen Coote írja sokszor idézett könyvében, hogy a médiakapcsolatok kiépítése időt, alaposságot és sok erőfeszítést követel tőlünk. Az első időkben meg sem ismeri az embert az újságíró, pedig már vagy harmadszor jelentkezőnk nála. Később azonban, ha sikerül divatos témákkal többször is felhívni magunkra a figyelmét, lassan szakértővé válunk a szemében és eljön az idő, amikor ő fordul mihozzánk segítségért.

Ha a könyvtárak együtt, összehangoltan szerepelnek a sajtóban, az sokszoros erővel formálja a könyvtárosszakma arculatát. Mindnyájan emlékezünk a hazai „Összefogás hetére” 1995 őszén. Ehhez mintául szolgálhattak a nyugati félteke nagy könyvtári kampányai, az angliai, USA-beli *országos könyvtári hetek*. Az 1993. évi angliai hétről például Skaliczki Judit (1993) beszámolójából értesülhettünk.

A hazai „Összefogás hete” a Könyvtári és Informatikai Kamara (KIK, újabb nevén Informatikai és Könyvtári Szövetség) kezdeményezésére, a többi könyvtárosszervezet tevékeny részvételével született meg. Az akciósorozat az „Összefogás a könyvtárakért” hivatalos címet kapta (Összefogás... 1995). „Ez volt az első, egy egész hétig tartó olyan rendezvénysorozat, amikor a könyvtárakkal, a könyvtárüggyel naponta foglalkoztak az országos napilapok, a TV, a rádió, a helyi lapok... Mindez történt azért, mert a szakma egésze magáénak érezte ezt a programot, és országszerte mindenki érdeklődésére számot tartó rendezvények születtek. Minden bizonnyal olyan hét volt, hogy a társadalom egésze számára fogalmazódott meg a könyvtárak alapvető, a társadalom szempontjából fontos szerepe: az, hogy a könyvtárak aktív részesei és segítői a társadalmi és gazdasági változásoknak.” – mondta később a KIK elnöke, Zalainé Kovács Éva (1996).

Vajon hány hazai könyvtáros hitte el akkor, hogy beveheti a sajtó várát? És hányan hisszük el most?



## Hivatkozások:

- Ashcroft, L. S., 1994. *Effective press releases*. Library Management 15 (8) 24–27.  
Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 5 (2) 366–367.
- Lovari, J., 1991. *Practical primary public relations*. Special Libraries 82 (3) 171–177.
- Összefogás a könyvtárakért – 1995. okt. 9–15. Gyorsmérleg. Könyvtári Levelező/lap 1995. 7 (10) 5–5.
- Skaliczki J., 1993. *Angliai csata – a könyvtárakért*. Könyvtári Levelező/lap 5 (9) 15–16.
- Zalainé Kovács É., 1996. *Elnöki beszámoló a KIK 1996. május 29-i közgyűlésén*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1996. július, 52–55.
- Zimmermann, M. E., 1991. *Public relations at SLA: an introductory article to a special issue*. Special Libraries 82 (3) 151–153.

## A könyvtári munka értékelése

Ugye nem engedhetjük meg magunknak, hogy erőfeszítéseink kárba vesszenek? Ahhoz, hogy tisztán lássuk munkánk eredményét, olvasói véleményekre, adatokra, *visszacsatolásra* van szükségünk. Előzzük meg a felsőbb utasítást, menjünk elébe a látogatók faggatózásainak. Időről időre készítsünk számvetést, elsősorban önmagunknak, arról, hogy *mennyire jó a könyvtárunk?* A sokat emlegetett odafigyelés az olvasóra attól teljeseedik ki, hogy sikerül szembenéznünk önmagunkkal. „Adjuk írásba”, hogy elkötelezett hívei vagyunk a könyvtár rendszeres értékelésének. Félmondatnyi utalás is megteszi, például a szolgáltatások felsorolásában. Az értékelés eredményeit és következményeit hozzuk nyilvánosságra. Már önmagában az a tény, hogy foglalkozunk saját munkánk értékelésével, döntően és kedvezően befolyásolja a könyvtárunkról alkotott képet.

Amikor elmélyedtem az irodalomban, elámultam, sőt meg is riadtam, milyen sokféle módon közelíthető meg a könyvtári munka értékelése. Számomra a kiindulási pontot Christine Abbott (1994) könyve jelenti, azon belül is a következő gondolatmenet. Dolgozzunk bármilyen módszerrel – és nem számít, hogy önszántunkból vagy felszólításra –, azt mindig tisztán kell látnunk, hogy mit mérünk valójában:

- *környezeti adatot* (például a lehetséges használók vagy a beiratkozott olvasók számát, csoportmegoszlását),
- *a felhasznált erőforrásokat* (például a személyzet, a gyarapodás vagy a kiadások nagyságát),
- *a könyvtár szolgáltatásait* (például a kölcsönzés vagy az irodalomkutatás igénybevételét),
- *a szolgáltatások eredményét* (például az olvasó elégedettségét, az általa érzékelt haszon mértékét).



Más-más adatok szolgálják a könyvtárvezető, a fenntartó és a felhasználó döntéseinek megalapozását. A csupasz adatok helyett többet mondanak az *arányszámok*: például a látogatók száma helyett a látogatók számaránya a szóban forgó közösségben (a város felnőtt lakosságát vagy az egyetem létszámát véve alapul). De az Abbott-könyv ráébresztett arra, hogy az arányszámok távolról sem mindenhatók! Ne felejtjük el tudatosítani magunkban, hogy mi az, amiről *hallgatnak*, például:

- A könyvtár „piaci térhódítását” méri a beiratkozott olvasók és a lehetséges használók aránya. Ez a szám azonban egy kalap alá veszi az évente egyszer jelentkező használót a mindennapos látogatóval.
- Az ellátottságot méri az egy főre jutó könyvek száma. Eszerint ha egy könyvtárban ritkábban selejteznek, jobban ellátottnak fog tűnni.
- Az egy főre (olvasóra, lehetséges használóra) jutó új beszerzések számadata semmit sem árul el az új beszerzések valódi hasznáról.
- Az egy könyvre, folyóíratra jutó beszerzési költségek magas vagy alacsony színvonalat sugallnak anélkül, hogy bármit elárulnának a könyvtári személyzet munkájáról.
- Az egy feldolgozó könyvtárosra jutó dokumentumleírások száma semmit nem mond a katalogizálás mélységéről és minőségéről.
- Az egy kölcsönző könyvtárosra jutó kölcsönzések száma, az egy ügyintézőre jutó könyvtárközi kérések száma homályban hagyja, hogy a szolgáltatás mekkora hozzájárulás a felhasználók sikeréhez, és egyáltalán összhangban van-e a fenntartó célkitűzéseivel.

Mindebből az következik, hogy nem rekedhetünk meg a számadatok gyűjtésének szintjén vagy – ami még rosszabb – a könnyen mérhető adatoknál. A statisztikakészítés nem korlátozódhat a már említett alapterület/kölcsönzések/gyarapítás típusú környezeti, szolgáltatási vagy erőforrásadatokra. Különleges hangsúlyt kell fektetnünk az adatok legnehezebben mérhető negyedik csoportjára: a szolgáltatásunknak köszönhető eredményekre.

Bár a burjánzó irodalom ezerféle módszert ajánl, azt mindig tartsuk szem előtt, hogy az értékelés *nem terhelheti meg* túlzottan sem a munkatársakat, sem az olvasókat. Használjuk ki az automatikusan születő adatokat, például a számítógépes rendszerek „melléktermékeit”. A megszokott munka menetébe szinte észrevétlenül illeszkedhet a hasznos információk gyűjtése. Próbáljuk meg időkímélő módon regisztráltatni a szemünk előtt születő adatokat, adalékokat. Nyerjük meg munkatársainkat ennek a célkitűzésnek. Akárhogy állunk most, készüljünk a jövőre, mert évek múlva a jelenlegi adatok képezik majd az összehasonlítás alapját, például egyes folyamatok gépesítése után.

Melyik területen fogjunk hozzá az értékeléshez? Abbott azt javasolja, hogy egy – már amúgy is az érdeklődés középpontjában álló – „problémás” területen induljunk el. Ő a nagy lemaradással küszködő katalogizálást hozza fel példa-



ként. Mérlegeljük, hogy szükség van-e folyamatos, teljes körű adatgyűjtésre, vagy elegendő a *mintavétel* (például csak minden tizedik látogatóval készítünk interjút vagy minden tizedik eseményt regisztráljuk). Már azzal is nagyot léphetünk előre, ha egy bizonyos területen, meghatározott ideig – tehát kampányszerűen – *utánajárunk a kudarc okainak*. Sokszor mindennél többet ér, ha alaposan kikérdezzük olvasóinkat. A felhasználóktól csoportos megbeszélések, négy szemközti interjúk és kérdőívek útján gyűjthetünk visszajelzéseket. Mindhárom módszer időigényes és az eredmények elemzése sem kevésbé az.

Most ismét előveszem F. W. Lancaster (1993) nagyszerű könyvét, amelyet a 2. fejezetben, a könyvtári állomány értékeléséről szólva már annyira dicsértem. Újra lenyűgöz az a rendkívüli körütekintés, amivel a könyvtári tevékenységek értékeléséről ír (bár közben kissé el is bátortalanodom). Lancaster szerint az értékelésnek mindenki számára nyilvánvaló módon a könyvtár céljaihoz kell kapcsolódnia, és az adatgyűjtést mindig a jobbítás szándékának kell vezérelnie. Az öncélú adatgyűjtés hamar kifulladásra kerül. Az értékelés legyen *diagnosztikai* eszköz, amely rámutat a könyvtári munka kudarcának okaira. Nézzük meg például – írja Lancaster –, mi mindenben múlik, hogy az olvasó kézbe veheti-e a keresett könyvet:

- Megvan-e a könyv az állományban?
- Bekerült-e a katalógusba?
- Megtalálja-e az olvasó a katalógusban?
- Ott van-e a könyv a polcon?
- Megtalálja-e az olvasó a polcon?

Hiába szerepel a könyv a cédulakatalógusban, az olvasó esetleg mégsem találja meg benne, mert nincsenek rendben a kartonok, vagy hibásak az utalások, vagy az olvasó pontatlan adatot hozott magával, vagy nem ismeri ki magát a katalógusban stb. Nem biztos, hogy a könyv ott áll a polcon, mert lehet, hogy kikölcsönözték, vagy újrakötik, vagy visszaszorolásra vár, vagy elveszett. A fenti öt kérdésre adott „igen” válaszok valószínűségének *szorzata* jelzi, mekkora esélye van annak, hogy az olvasó csakugyan kézbe veheti a keresett könyvet.

Óriási részletességgel tanulmányozott terület a referenzkérdésekre adott válaszok értékelése. Lancaster úgy lát neki ennek a feladatnak, hogy megérteti velünk, már az is rengeteg tényezőről múlik, hogy a kérdés egyáltalán elhangzik-e a könyvtárban. A következő tényezőkről van szó:

- Milyen az olvasó képzettsége, háttere, olvasottsága, mi áll érdekében, milyen tapasztalatai vannak?
- Mekkora a válasz értéke az olvasó szemében?
- Mekkora a megválaszolhatóság valószínűsége az olvasó szemében?
- Tud-e az olvasó a könyvtár létezéséről?
- Tud-e az olvasó a könyvtár szóban forgó szolgáltatásáról?
- Kényelmesnek és megfelelőnek tartja-e ezt a szolgáltatást mint információforrást?



- Milyen jó és rossz tapasztalatai vannak általában a könyvtárakkal és a szóban forgó könyvtárral kapcsolatban?
- Nyitva van-e éppen akkor a könyvtár, amikor neki a válaszra szüksége van?
- Fel tudja-e keresni a könyvtárat vagy fel tudja-e venni vele a kapcsolatot?
- ...

És ha már elhangzott a kérdés, mitől függ, hogy a könyvtár egyáltalán megkísérli-e a válaszadást?

- A szóban forgó (esetleg nem nyilvános) könyvtár fogadja-e az olvasót?
- Szót ért-e az olvasó és a könyvtáros egymással?
- A könyvtár elfogadhatónak tartja-e a szóban forgó témát?
- Ha a könyvtár magáénak érzi az elhangzott kérdést, milyen tényezőkön múlik, hogy sikerül-e megválaszolni?
- Mennyi időt és pénzt áll módjában a könyvtárosnak a válaszadásra fordítani?
- Mennyi időt hajlandó a könyvtáros a válaszadásra fordítani?
- Megvannak-e az állományban a helyes és teljes válasz forrásai?
- Mennyire elérhetők ezek a források a könyvtáros számára?
- Mennyire jól szervezettek (pl. tárgymutatóval ellátottak) ezek a források?
- A könyvtáros ismeri-e és tudja-e használni ezeket a forrásokat?
- A könyvtáros képes-e és hajlandó-e a kommunikációra?
- A könyvtáros képes-e dönteni?
- A könyvtáros érez-e felelősségtudatot és elkötelezettséget?
- A könyvtáros képes-e a hatékony (gyors, pontos) munkára?
- A könyvtárosnak megvan-e a megfelelő képzettsége?
- A könyvtárosnak megvan-e a megfelelő tapasztalata?
- Mekkora stresszben dolgozik a könyvtáros?
- Milyen a könyvtáros fizikai és lelki állapota?
- A kérdés mennyire összetett?
- A kérdés mennyire körülhatárolt?
- A kérdés tárgya az állomány, illetve a könyvtáros erősségeihez vagy gyenge pontjaihoz kapcsolódik-e?
- Milyen a felhasználó személyisége, magatartása?
- A felhasználó egyáltalán képes-e megérteni a választ?
- Mennyire zavaró a környezet?
- ...

Ideális esetben ennyi mindenre kellene fényt derítenie egy diagnosztikai értékű vizsgálatnak!! (Csak megemlítem, hogy Lancaster könyve bőséges útbaigazítást ad a könyvtárhasználati tanfolyamok, az adatbázis-használat, sőt



a könyvtári együttműködés értékeléséhez is.) A fenti listát végigolvasva bevallom, egészen más szemmel nézek mindenféle mérőszámra. Vegyük például az ismételten jelentkező – tehát elégedett (?) – felhasználók arányát. Ha két könyvtárban azonos értéket mutat ez a szám, az még a tényezők sokaságának legváltozatosabb befolyását takarhatja (el a szemünk előtt).

Szó sincs arról, hogy ne volna tanulságos mérni, még inkább elemezni a könyvtár sikerének fokát. Hiszen már az értékelés folyamata – maga az adatgyűjtés és az elemző megbeszélés – nagyban hozzájárul a tevékenységek javításához. Arról nem beszélve, hogy milyen hálás dolog a – lám, mérhető – eredmények közzététele. *Ami veszélyes, az az összehasonlítás* – hacsak nem szigorúan hasonlót hasonlóval vetünk össze (Abbott 1994). Például az egy olvasóra jutó kölcsönzések számát csak akkor hasonlíthatjuk össze, ha a szóban forgó könyvtárakban a kölcsönzési határidő és a megújítások kezelésének módja is azonos. Még az egy szervezeten belül működő részlegek, például a fiókkönyvtárak környezetében is lehetnek akkora eltérések, amelyek érvénytelenné teszik mérőszámaik összevetését. Az összehasonlítások leginkább megalapozott útja az – írja Abbott –, amikor *korábbi önmagunkkal* vetjük össze eredményeinket.

A mérőszámok között kiemelt szerepük van a *teljesítménymutatóknak*. Az Abbott-könyv Geoffrey Ford (1989) közleményére hivatkozva idézi a megfelelő teljesítménymutatóval szemben támasztott követelményeket:

- Legyen sajátosan jellemző arra a tevékenységi területre, amit vizsgálnak.
- Legyen informatív, adjon segítséget a javításra szoruló részterületek felderítésében.
- Legyen érvényes, valóban azt mérje, amit feltételezésünk szerint mér, ne függjön más tényezőtől.
- Legyen megbízható, a múlt időtől független, különben érvényét veszti.
- Legyen gyakorlatias, a meghatározása ne jelentsen nagy (költség)terhet sem az olvasók, sem a könyvtárosok számára.

A nem megfelelő teljesítménymutató példájaként Abbott azt az esetet hozza fel, amikor az egy kölcsönzésre jutó költséget úgy számolják ki, hogy a személyi költségeket elosztják a kölcsönzések számával. Ez az *álmutató* eleve gazdaságtalannak tünteti fel a nem csak kölcsönzéssel foglalkozó könyvtárakat.

Suzanne Ward és munkatársai (1995) felmérték az Európai Unió országainak könyvtári statisztikakészítési gyakorlatát és kidolgozták a könyvtári teljesítménymutatók egy lehetséges eszköztárát. Ezeknek a mutatóknak az itt következő részleges felsorolása – ráadásul a szerzők megjegyzései nélkül – akár félrevezető is lehet, én csupán azért élek vele, hogy kedvet csináljak a tanulmány elolvasásához:



- bér- és bérjellegű költségek egy főre\* jutó összege,
- az egy főre jutó könyvtári létszám,
- az egy főre jutó könyvtári alapterület,
- az aktív könyvtárhasználók aránya,
- az aktív kölcsönzők aránya,
- az egy főre jutó könyvtárlátogatások száma,
- a „távoli” (telefonon, számítógép-hálózaton keresztül történő) könyvtárhasználati alkalmak egy főre jutó száma,
- az egy főre jutó állománygyarapítási költségek,
- az egy főre jutó új beszerzések száma,
- az egy főre jutó kölcsönzések száma,
- a kikölcsönzött tételek részaránya,
- a kölcsönzési kérelmek teljesítésének aránya,
- a helyesen megválaszolt kérdések aránya,\*\*
- a könyvtárközi kérések átfutási ideje,
- a könyvtárközi kölcsönzések és az összes kölcsönzés aránya,
- az egy ülőhelyre jutó lehetséges használók száma,
- az ülőhelyek kihasználtsága,
- a használók elégedettségének foka (kérdőíves felmérések eredményei),
- ...

Abbott könyvében is számos teljesítménymutatóval találkozunk, ezek egy részét már korábban említettem. Lehetséges, hogy a saját könyvtárunkban alkalmazandó mutatókat magunknak érdemes kidolgoznunk? Ki tudná jobban, hogy a mi körülményeink között mi méri a teljesítményünket? Megpróbálhatjuk, de az irodalmat – ha másért nem, önmagunk ellenőrzése végett – nem nélkülözhetjük.

A nyugat-európai és az USA-beli könyvtárakban terjed az a gyakorlat, hogy a könyvtár írásos megállapodást köt a felhasználóival és/vagy a fenntartójával arról, hogy milyen szintű szolgáltatást nyújt. Ahogyan a 2. fejezetben már említettem, sokatmondó számadatokhoz jutunk, ha megnézzük: az esetek hány százalékában sikerült teljesítenünk a megállapodás szerinti szintet. A „service level agreement” megalkotása *nem* előzheti meg a teljesítmény mérését – figyelmeztet Abbott. Ellenkező esetben a megállapodásba valószerűtlen – túl könnyen teljesíthető vagy éppen teljesíthetetlen – értékek kerülnének, és a munkatársak csak kiábrándultan legyintenének az ilyen szerződésre.

Az értékelés további népszerű módszerei a költséghatékonysági és a költség–haszon vizsgálatok. Mindkettő a könyvtár – a személyzet, az állomány, a

---

\* A rövidség kedvéért így jelölöm azt, hogy „egy lehetséges használóra”.

\*\* Ez úgy állapítható meg, hogy olvasónak „álcázott” kérdőbiztosok előre rögzített kérdéseket tesznek fel a könyvtárosoknak, akik nem tudnak arról, hogy a kérdés egy vizsgálat része.



berendezések, a tárolás, a szállítás, a telefon- és adatbázis-használat stb. – költségeinek helyes megállapításán alapul (lásd a költségelemzésről szóló részt az 5. fejezetben). A *költség-hatékonysági vizsgálatok* a könyvtár szolgáltatásait veszik célba: a folyóirat-használatot, az adatbázis-használatot és így tovább. Azt feszegetik, hogy a használat mértéke indokolja-e a beszerzés, előfizetés, tárolás, bérlet, fenntartás költségeit. A *költség–haszon vizsgálatok* a könyvtár „áldásos” hatását, a szolgáltatások hasznát állítják szembe a költségekkel. Nem meglepő, hogy a költség–haszon elemzések leggyakoribb terepe a vállalati könyvtár. Alison Keyes (1995) ad erről a témakörrel friss összefoglalót. A költség–haszon vizsgálatok kulcskérdése: hogyan számszerűsíthetjük a könyvtári szolgáltatás hasznát? Többféle megközelítéssel találkoztam:

- Nézzük meg, mekkora összeget volna hajlandó kifizetni a felhasználó a szolgáltatásért. Vonjuk le ebből az összegből a saját költségeinket. A különbség fejezi ki a szolgáltatás nettó értékét.
- Számoljuk ki, mennyit ér a felhasználónak az a tény, hogy a tőlünk kapott tájékoztatás csökkenti a döntései bizonytalanságát. Ha például termékinformációt szolgáltatunk és ugyanaz a termék különböző helyeken más-más áron vásárolható meg, akkor az általunk nyújtott információ értéke – más szavakkal a maximális lehetséges haszon – nem más, mint a legmagasabb és a legalacsonyabb ár különbsége. Ennyit takaríthat meg magának az ügyfelünk azzal, hogy tudja, mi hol a legolcsóbb.
- Gondoljuk meg, mennyibe kerülne a vállalati könyvtár szolgáltatásait külső forrásokkal helyettesíteni. Mekkora veszteséget okozna, ha átmenetileg vagy részlegesen bezárna a könyvtár?
- Nézzünk utána, mennyibe kerül az irodalmazásra fordított idő, ha a könyvtárossal van szó (alacsonyabb bér, rövidebb idő) és mennyibe, ha a használóról van szó (magasabb bér, hosszabb keresési idő). A két érték különbsége: a szolgáltatás haszna.
- Próbáljuk megbecsülni, mekkora veszteséget kerül el egy vállalat azzal, hogy a szakirodalom ismeretében nem „találja fel” újra a már ismert eljárást vagy terméket.

A könyvtárértékelés egyik leggyakorlatiasabb módszeréről Marianne Broadbent és Hans Lofgren írásaiban olvastam (Broadbent és Lofgren 1991, Broadbent 1992). Felméréseik első részében meghatározták, hogy melyek azok a könyvtári tevékenységek – az úgynevezett kritikus sikertényezők –, amelyek döntő módon befolyásolják a könyvtár értékelését az olvasók szemében. Az első kérdőív segítségével rákérdeztek a különböző sikertényezők fontosságára (prioritására). Ezt követően a második kérdőív segítségével felmérték, hogy az egyes sikertényezők tekintetében a használók mennyire elégedettek a könyvtárral. A kétsíkú vizsgálat eredményeként kirajzolódtak azok a területek, ahol:



- feleslegesen pazarolja erejét a könyvtár (alacsony prioritás, magas elégedettség),
- sikert könyvelhet el (magas prioritás, magas elégedettség),
- „minden rendben” (alacsony prioritás, alacsony elégedettség),
- életbevágóan fontos, hogy a könyvtár változtasson jelenlegi gyakorlatán (magas prioritás, alacsony elégedettség).

\* \* \*

Megelőzni a felsőbb utasítást, elébe menni a látogatók faggatózásainak, amikor ezek a vizsgálatok ennyire idő- és munkaigényesek? Igen. Induláskor talán elegendő néhány adat – később egyre több –, amit nyomon követünk és évente egyszer, az éves jelentésben közlésteszünk. Egészen bizonyos, hogy a számokból sokat tanulhatunk, mert olyasmire hívják fel a figyelmet, ami a napi munka során könnyen elsikkad. Még többet tanulhatunk, ha az adatok mélyére nézünk, ha az itt idézett irodalom szellemében elemezzük, mi rejlik a számok mögött. Így miközben azon fáradozunk, hogy olvasóink és fenntartóink minél jobban értsék és értékeljék könyvtárunkat, mi magunk is egyre jobban értjük és értékeljük.

#### Hivatkozások:

- Abbott, C., 1994. *Performance measurement in library and information services: An Aslib know how guide*. London: Aslib.
- Broadbent, M., 1992. *Demonstrating information service value to your organization*. In: Proceedings of the 16th International On-line Information Meeting, London, 8–10 December 1992. Oxford: Learned Information, 65–83.
- Broadbent, M. and Lofgren, H., 1991. *Priorities, performance and benefits: an exploratory study of library and information units*. Melbourne: Centre for International Research on Communication Information Technologies (CIRCIT).
- Ford, G., 1989. *Approaches to performance measurement: some observations on principles and practice*. British Journal of Academic Librarianship 4 (2) 74–87.
- Keyes, A. M., 1995. *The value of the special library: review and analysis*. Special Libraries 86 (3) 172–187.
- Lancaster, F. W., 1993. *If you want to evaluate your library...* 2nd ed. Champaign, Illinois: University of Illinois Graduate School of Library and Information Science. Ismertető: Journal of Documentation 1994. 50 (2) 148–149.
- Ward, S., Sumsion, J., Fuegi, D. and Bloor, I., 1995. *Library performance indicators and library management tools*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Ismertető: Managing Information 1996. 3 (11) 49–50.





*Ezentúl többen és többet tudnak majd rólunk*

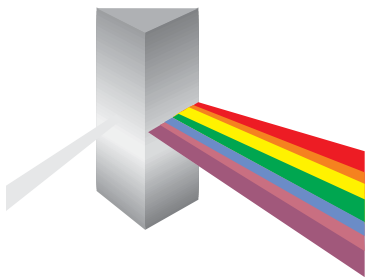






# 7

## *Az új információtechnológia megszelídítése*



- *... vegyük például a telefont!*
- *Csillogó lemezek*
- *Könyvtárgépesítés*
- *Hogyan változunk eközben?*
- *Az Internet hálójában*
- *Az „értelmes” használat*







Törtető számítástechnika, hódító számítógépek és hálózatok: hogyan tudtam megállni, hogy ne szóljak róluk számtalanszor már eddig is? Miért száműzöm őket önálló fejezetbe, amikor lépten-nyomon velem vannak, irodalomfelderítő utamon éppúgy, mint a mindennapi életben?

Mert bennem még elkülönítetten él a nagybetűs Információtechnológia! Nem mondhatom, hogy beleszülettem a használatába, felnőtt fejjel sajátítottam el, amit tudok. Útibeszámolóm most következő része \* olyan lesz tehát, mintha csupán járművekről és úthálózatokról írna az utazó. Szemére vetheti valaki? Milyen messzire juthatna nélkülük? Ne gondoljunk rögtön a számítógépekre, ...

### **... vegyük például a telefont!**

A hazai távközlésben szemünk előtt születik meg a kínálati piac. A telefon-előfizetőket a „kapcsolatipar” fogyasztóinak tartják, és ki tagadná, hogy minden könyvtár maga is „kapcsolatiparos”? Rohamosan bővül a község, a kerület, az egész ország telefonhálózata. Érdemes utánajárni a részleteknek: hány új ügyfél kerül a fejlesztés nyomán karnyújtásnyi közelségbe? Mikor közvetíthetnek az új vonalak – a könyvtáros kedves hangján kívül – könyvtári adatot, sőt képet is? Szerezzünk támogatókat, nehogy éppen a könyvtár maradjon ki a helyi távbeszélő-hálózat bővítéséből. Ha a berendezéseink képesek lesznek a jelenleginél több hívást fogadni, az már önmagában növelni fogja a forgalmunkat. Hát még ha a telefon-előfizetők száma is emelkedik, és mi nem mulasztjuk el úton-útfélen emlékeztetni őket a telefonszámainkra! Vegyük sorra a lehetőségeket:

- telefonos referenzszolgálat,
- kölcsönzés-előjegyzés,
- hosszabbítás,
- „kék” szám, „zöld” szám \*\* fenntartása (esetleg támogató segítségével, aki a költségeket reklám céljából vállalja),
- üzenetrögzítés,
- hangpostafiók,
- másolatküldés telefaxon,
- levelezés telefaxon,
- nyilvános telefax-szolgáltatás a térítéses másolatszolgáltatás mintájára,
- ...

---

\* A fejezet címében szereplő kifejezéssel („az információtechnológia megszelídítése”) már több helyen találkoztam. Például Bobokné Belányi Beáta is használta ezt a fordulatot a DAT '96 konferencián elhangzott előadásában. (Írásban megjelent: *Gazdálkodás humán erőforrásokkal, avagy hoz-e a fejlett technika fejlett emberi kapcsolatokat?* címmel Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1997. 7 (2) 262–266.

\*\* A „kék” szám hívásakor a hívó helyi tarifát fizet, a „zöld” szám hívása ingyenes.



A legújabb alközpontok és telefonkészülékek (nem beszélve az intelligens hívásfogadó rendszerekről\*) sok olyan szolgáltatást kínálnak, amiről korábban még álmodni sem lehetett. Mennyire hasznos például, hogy a hívásokat átirányíthatjuk oda, ahol éppen tartózkodunk, senki sem keres majd hiába. Ha egy hívás nem a megfelelő helyre futott be, át tudjuk adni a címzettnek anélkül, hogy a hívó újra tárcsázna. Várakozás közben a hívó zenét vagy hangjelzést hall az esetleg kompromittáló irodai beszélgetés helyett. Apróságnak tűnik, de feszült percekben óriási segítség, hogy a legfontosabb telefonszámokat beprogramozhatjuk a készülékbe. Sajnos az is igaz, hogy az új telefonkészülék éppúgy stressz forrása lehet, mint például a számítógép. A „technostressz” gyakori megnyilvánulása, hogy amikor megszólal a vadonatúj berendezés, a közelben állók megdermednek: „mit is kell most csinálni?!”

A telefonos szolgáltatások alaposan átformálják a könyvtári munkaköröket, sőt újakat teremthetnek, lásd például a telefonos referenzszolgálatot (számos egyéb példa található a *További irodalomban*). De mintha a telefon legtöbbször észrevétlenül lopná be magát a munkaidőnkbe. Amikor telefonálunk, sajnos ritkán érezzük úgy, hogy valóban dolgozunk. Hajlamosak vagyunk a telefonos szolgáltatást (például a segítséget kérő használók eligazítását) mellékes feladatként végezni, bármekkora terhet is jelent. Így viszont a hívások szaporodásával elkerülhetetlenül esni fog a válaszok színvonala. A vezető gondja, hogy a színvonalésésnek elejét vegye, különben a kapcsolattartás egyik legkiválóbb lehetőségét szalasztja el.

## Csillogó lemezek

A technikai újdonságok sorát a látogatók kedvenceivel folytatom. A sok százezer tételt magukba sűrítő kompakt lemezekkel könnyű elkápráztatni az olvasókat. A nyolcvanas-kilencvenes évek fordulója óta már a hazai könyvtárakban is hódítanak a CD-ROM\*\*-ok. A fényes lemezeknek köszönhetően *a kis könyvtárak is nagyok lehetnek*. A lemezek *önkiszolgáló* könyvtári használata végtelen sikertörténet, legalábbis az irodalom szerint. Vajon mi a siker titka?

---

\* Intelligens hívásfogadó rendszerrel büszkélkedhet a postai tudakozó vagy egyes bankok ügyfélszolgálat. Az ilyen rendszerek műszakilag igen sokféle változatban léteznek. Egyfelől a hívó kalandozhat a számítógépes adatbázis formájában tárolt (hangos) információk között. Másfelől intelligens híváskezdeményező rendszerek automatikusan tárcsázhatják az adatbázisban tárolt számokat, hogy bizonyos információt átadjanak a hívott (ügy)félnek.

\*\* CD-ROM: Compact Disc – Read Only Memory = kompakt lemez csak olvasható memóriával. A CD-ROM-okat követik majd a sokkal nagyobb tárolókapacitású DVD-ROM-ok (a DVD a Digital Video Disc rövidítése), de ez a technológiaváltás az itt leírtak érvényességét alig befolyásolja. A DVD-ROM-ok lejátszására szolgáló készülékek fogadni tudják a CD-ROM-okat is. Ez a tény még jó néhány évvel megnyújtja a CD-ROM-korszakot.



Jackie Kinder és Laurie Preston (1993) arról ír, hogy az *előkészítésen* sokkal több múlik, mint gondolnánk. Már a tervezés fázisába vonjuk be az olvasószolgálat munkatársait. Az ő támogatásuk nélkül az olvasói CD-ROM-használat sohasem fog virágozni! Jelöljük meg a felelősöket:

- ki dönt a beszerzésről, ki hajtja végre,
- ki felel a munkaállomásért,
- ki helyezi üzembe a folyamatosan érkező új lemezeket,
- ki készít hozzájuk felhasználói segédletet,
- ki tanítja be a kollégákat,
- ki fogalmazza meg a CD-ROM-használat ügyrendjét?

Kiből lesz a CD-ROM-könyvtáros? A szerzeményezőből vagy az olvasószolgálatosból? A könyvtári számítástechnikusból – ha van ilyen egyáltalán – vagy egy külső szakemberből? Norman Desmarais (1995) azt kérdezi, találunk-e erre a posztra olyasvalakit, aki képes közvetíteni a „számítógépek” és a könyvtárosok között. Van-e a kiszemelt embernek megfelelő technikai tudása és ha igen, szolgáltatásnak tekinti-e a rá váró feladatot?

Jól *válogassuk meg*, hogy milyen CD-ROM-okat szolgáltatunk. Figyeljünk a helyi igényekre, de legyenek taktikai megfontolásaink is. Ha a könyvtárunkban még újnak számít a CD-ROM-szolgáltatás, akkor induljunk olcsó, de biztos sikert ígérő lemezekkel (például telefonkönyv, törvénytár, lelőhely-jegyzék).

Csak akkor hirdessük meg a CD-ROM-szolgáltatást, ha a folyamatos frissítésnek megvan az *anyagi fedezete*. Ha nem áll módunkban tovább várni, akkor az indulással egy időben kezdjük támogatókat toborozni a frissítések kifizetéséhez. Sajnos nem általános gyakorlat, hanem inkább ritka szerencse, ha a CD-ROM-ok gyarapítása nem a többi beszerzés kárára történik. A forrásokért vívott harc mindjárt ellenségeket is szerezhethet az induló szolgáltatásnak. Megkönnyíti helyzetünket, hogy a CD-ROM-ok beszerzése – akárcsak a folyóiratoké, könyveké – pontosan kalkulálható költséget jelent. Ugyanakkor nekünk kell a legjobban tudni, hogy a beszerzési ár jóval kevesebb, mint a megbízható CD-ROM-szolgáltatás *összköltsége*. A munkaállomások kiépítésének költségén és a járulékos költségeken túl (gépjavítás, festék és papír a nyomtatóba) rengeteg emberórával is számolnunk kell (Zink 1990). Éppen ezért a legnagyobb óvatossággal fogadjuk az ajándék lemezeket! Nem biztos, hogy mindegyikből szolgáltatást érdemes csinálnunk. Beszerzés előtt szóról szóra tanulmányozzuk át a kiadóval kötendő megállapodás szövegét, akár vételről, akár bérletről van szó. Egyenértékű termékek néha igencsak eltérő feltételekkel kaphatók (Reese 1990).

A komoly szolgáltatás méltó és célszerű *elhelyezést* kíván – írja John Vasi és Cheryl LaGuardia (1992a, 1992b). Az olvasók számára fenntartott CD-ROM-munkaállomások lehetőleg a könyvtárosok – tehát a segítség – kö-



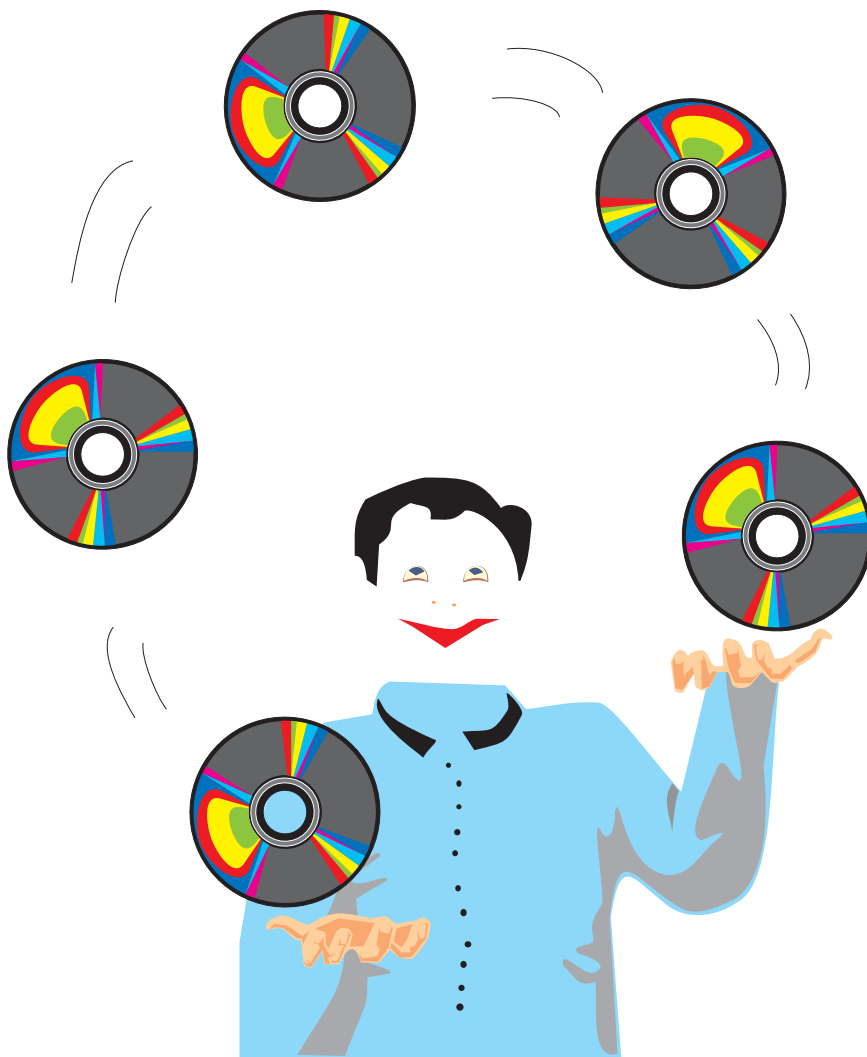
zelében legyenek. Ha rálátunk az olvasói gépekre, akkor az üzemeltetés is biztonságosabb. Már a kezdet kezdetén tegyük nyilvánvalóvá, hogy mire lehet használni a számítógépet és mire nem, ki férhet hozzá, a használó mennyi ideig maradhat, hány tételt tölthet le, mennyi papírt fogyaszthat. Bevezethetjük az előzetes helyfoglalást és a használat naplózását is. Jean Reese (1990) arra figyelmeztet, hogy több munkaállomás üzemeltetése esetén sok energiát megtakarítunk azzal, ha azonos típusú gépeink vannak, azonos (verziószámú) operációs rendszerrel.

Számos oka lehet annak, hogy a munkatársak *ellenállást* tanúsítanak a CD-ROM-szolgáltatással szemben. Az okok egyikét – a beszerzési forrásokért vívott harcot – már említettem. Walter Giesbrecht és Roberta McCarthy (1991) alapos leltárt készített a további nehézségekről. Eszerint ellenszenvet szülhet az idegenkedés a számítógéptől, a félelem az ismeretlentől. Sokan azért szoronganak, nehogy kudarcot valljanak az olvasók előtt. Mások úgy érzik, hogy az önkiszolgáló CD-ROM-használat következtében háttérbe szorulnak, kicsúszik kezükből az ellenőrzés. Az érdeklődő, készséges kollégákat is próbára teszi a sokféle CD-ROM eltérő keresőnyelve és felhasználói felülete, különösen ha a CD-ROM-ok szoftverének gyenge a színvonala. A technikai problémák ismétlődése szintén bárkinek kedvét szegheti. Ha a könyvtárosok már a CD-ROM-korszak előtt is túlterheltek voltak, akkor nehezen tudnak időt szakítani az olvasók oktatására. Ez azért sajnálatos, mert ha az olvasókat sikerülne önkiszolgálóvá képezni, az végül csökkentené a könyvtárosok terheit. A munkatársak ellenszenvre megfelelő (tovább)képzéssel küzdhető, és ez már a szolgáltatás jó előkészítésével megkezdődhet – írja befejezésül a két szerző.

A jól működő CD-ROM-szolgáltatásnak *látványos hatása* van: növeli a könyvtár népszerűségét, emeli tekintélyét. A szolgáltatásnak híre megy, új olvasók jönnek a könyvtárba és a régi arcokat is gyakrabban látjuk viszont. A könyvtárosok személyes segítségének köszönhetően azok is igénybe veszik a CD-ROM-okat, akik számára az önkiszolgálás nem járható út (elfoglalt vezetők, a számítógéphez nem értő olvasók). Hála a CD-ROM-oknak, sokkal több kérésnek tudunk eleget tenni, mint korábban – és sokkal több kérést kapunk valóban!

A bibliográfiai CD-ROM-adatbázisok használata nyomán megnő a cikk-másolatok iránti igény, több lesz a könyvtárközi kérés. Hamar felszínre kerülnek a folyóirat-állomány hiányosságai. A lelkes olvasók egyre telhetetlenebbek, már mindent csak gépen keresnének! A bibliográfiai adatok mellé kivonatokat, a kivonatok helyett teljes szöveget, a teljes szövegben jó minőségű ábrákat követelnek. Miközben a CD-ROM-ok hatására az igények és a kiadások egyre csak nőnek, szerencsés esetben feleslegessé is válhat egy-két költségvetési tétel. Például a könyvtári referáló lapok közül – alapos mérlegelés után – lemondhatjuk azokat, amelyeket CD-ROM-on is megveszünk.





*Könnyű elkápráztatni az olvasókat*







A CD-ROM-ok burjánzásának köszönhetően hamarosan szembe találjuk magunkat a CD-ROM-ok katalogizálásának (Prejczer Paula 1996), sőt kölcsönzésének (Nicholls 1994, Public libraries launch... 1995, Shirinian és Nicholls 1997) problémáival.

A CD-ROM-ok népszerűségének titka az olvasói használat, és ez a tény – bár első hallásra ellentmondásnak tűnik – igen sok *többletfelelősséget és többletterhet* ró a könyvtár munkatársaira. Ann Lawes (1994) úgy véli, hogy a felhasználók vakon bíznak a CD-ROM-okban. Lelkesedésükben elhanyagolják a többi forrást, esetleg nem is a megfelelő adatbázisban keresnek, hanem abban, amit a legkönnyebb használni. A segítségnyújtás rendkívül időigényes dolog, de ha az olvasók nem kérnek segítséget, akkor még kevésbé lehetünk nyugodtak! Az irodalomban olvasható felmérések ijesztő „eredményekről” számolnak be. Például F. W. Lancaster és munkatársai (1994) egy felsőoktatási könyvtárban azt tapasztalták, hogy a felhasználók – az egyetemi oktatók és a hallgatók egyaránt – csupán az *egyharmadát* találják meg a számukra fontos adatbázistételeknek. Elaine Cox Clever és David Dillard (1991) elképesztő keresési példákkal figyelmeztet arra, hogy az elégedett felhasználó valójában boldog tudatlanságban él. A rosszul megfogalmazott kérdésre kapott silány „találatok” félrevezetik az olvasót. A képernyőn megjelenő üzeneteket éppoly kevésbé olvassák el, mint a nyomtatott segédleteket. Csak a *szervezett és alapos képzés* javíthat a helyzeten. Itt az újabb, korábban alig ismert feladat a könyvtárosok számára.

Karen Hovde (1995) azt ajánlja, hogy a keresési technikák ismertetését alapozzuk a rossz példákra, az újoncok által elkövetett hibákra. Nagyobb hatást érünk el vele, mint a kézikönyv „felmondásával”. Valószínűleg minden könyvtárban érdemes volna kikérdezni a felhasználókat és nyomon követni a kereséseket – ahogyan például Alice Omaji (1994) tette –, hogy kiderüljenek a hiányosságok: miért nem használják a segédleteket, tudnak-e róluk egyáltalán, tisztában vannak-e az adatbázis terminológiájával és így tovább. Mert – figyelem! – mit tettek Omaji olvasói (egyetemi hallgatók), amikor nem találtak semmit egy adatbázisban? A száz megkérdezett fele a könyvtárhoz fordult, egynegyede a barátjához, ismerőiséhez, egynegyede pedig egyszerűen *elment!* A bajokat enyhítő orvosságot – írja Omaji – éppúgy kereshetjük az olvasó oldalán, mint a szolgáltatás gazdáinak térfelén:

- kötelezővé tett képzés az adatbázis használata előtt,
- számítógépes ismeretek a tantervben (egyetemi könyvtárban vagyunk),
- helyi hálózatra kapcsolt munkaállomások a felhasználók dolgozószobájában, illetve
- nagyobb létszám az olvasószolgálatban,
- több türelem és segítőkészség a könyvtárosok részéről,
- több nyilvános munkaállomás az olvasóteremben,
- egységes kezelői felület kialakítása a különböző adatbázisokhoz.



Miközben vállaljuk a felhasználók képzésével járó terheket, tudnunk kell, hogy a tanfolyamoknak és a segédanyagoknak óriási *reklámértékük* van. A gépi keresés nagy teljesítményének köszönhetően a CD-ROM-szolgáltatás igazán hálás gyakorlótere a könyvtári marketingnek.

### Hivatkozások:

- Cox Clever, E. and Dillard, D. P., 1991. *What do CD-ROM users really need?* Information Services and Use 11 141–153. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1992. 2 (2) 377.
- Desmarais, N., 1995. *What is the „CD-ROM librarian”?* CD-ROM Professional 8 (1) 89–90.
- Giesbrecht, W. and McCarthy, R., 1991. *Staff resistance to library CD-ROM services.* CD-ROM Professional 4 (3) 34–38.
- Hovde, K., 1995. *CD-ROM instruction: teaching by bad example.* College and Undergraduate Libraries 2 (2) 1–17.
- Kinder, J. and Preston, L., 1993. *CD-ROM management: planning for success.* CD-ROM Professional 6 (1) 24–25.
- Lancaster, F. W., Elzy, C., Zeter, M. J. et al., 1994. *Searching databases on CD-ROM: comparison of the results of end-user searching with results from two modes of searching by skilled intermediaries.* RQ 33 (3) 370–386.
- Lawes, A., 1994. *Trends in the CD-ROM industry and how they will change the work of the information professional.* INSPEL 28 (3) 337–347.
- Nicholls, P., 1994. *The time has come: circulating the CD-ROM collection.* CD-ROM Professional 7 (3) 46–54. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (4) 636–637. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1996. 43 (3) 128–129.
- Omaji, A., 1994. *Evaluating the relationship between user satisfaction and user support: a case study based on Curtin University Library.* International Journal of Information and Library Research 6 (1–2) 36–49.
- Prejczer P., 1996. *CD-ROM-ok bibliográfiai leírása.* Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 43 (6) 223–229.
- Public libraries launch CD-ROM lending service.* Managing Information 1995. 2 (12) 10.
- Reese, J., 1990. *CD-ROM technology in libraries: implications and considerations.* The Electronic Library 8 (1) 26–35.
- Shirinian, G. and P. Nicholls, 1997. *CD-ROM lending at The City of York Public Library: a four-year retrospective.* Computers in Libraries 17 (1) 70–74.



- Vasi, J. and LaGuardia, C., 1992a. *Work areas. Part 1: Ergonomic considerations, user furniture, location*. CD-ROM Professional 5 (2) 44–46.
- Vasi, J. and LaGuardia, C., 1992b. *Setting up CD-ROM work areas. Part 2: Integrating CD-ROM functions into library services*. CD-ROM Professional 5 (3) 38, 41–43.
- Zink, S. D., 1990. *Planning for the perils of CD-ROM: how not to sacrifice the reference staff on the altar of CD-ROM popularity*. Library Journal 115 (2) 51–55.

## Könyvtárgépesítés

Ha már jóval a CD-ROM-ok előtt betört hozzánk a számítástechnika, az minden bizonnyal azt jelenti, hogy megjártuk a katalogizálás és kölcsönzés gépesítésének rögs útjait. Véget nem érő folyamatba fogtunk, hiszen megállás nélkül fejlődnek és cserélődnek a gépek és a szoftverek. Mire figyeljek ebben az áradatban? Arra, hogy a számítógéptől *joggal vár el nagyobb teljesítményt* az olvasó. A géppel olyasmire kell képessé válnunk, ami gép nélkül elképzelhetetlen. Két egyszerű példát idézek csupán: Kótelek kisközség egyszemélyes könyvtárában a 16 ezer kötet és az 550 olvasó adatait 5 hónap alatt gépre vitte az egyetlen könyvtáros, hogy aztán gyorsabban szolgáljon ki mindenkit, hiszen egyedül van (Vonáné Szelindi Sarolta 1994, Takáts Béla 1997). A munkahelyemen lassan két évtizede a fejezetcímek mélységéig feltárjuk az évi 600–1000 új szakkönyv tartalmát, és ez a munka mindössze egyetlen – igaz, teljes – embert követel.

Magam is tapasztaltam, hogy a könyvtári munkafolyamatok gépesítéséért kevésbé hálás a közönség, egyszerűen természetesnek veszi – nem úgy, mint a CD-ROM-okat. A gépesítés erőfeszítései a háttérben maradnak, és az olvasói visszajelzés is kevesebb. A fejlesztőnek és a könyvtárosnak egymásban kell tartania a lelket. Együttműködésük sarkalatos pontja, hogy a szoftver vásárlása vagy cseréje előtt azok a könyvtárosok véleményezzék a rendszert, akik majd dolgoznak vele. Tóth Ferenc és Simonyi András (1994) beszámolójában olvastam, hogyan zajlott ez a Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem könyvtárában.

A könyvtári automatizálás tanulságairól és buktatóiról cikkek ezrei, könyvek százai születtek. Igyekszem néhány általános érvényű megállapítást kiragadni az irodalomból. Napjainkban az együttműködő modulokból álló *integrált rendszerek* képezik az összehasonlítási alapot még ott is, ahol – lévén szó kis könyvtárról – nem szűnt meg a helyi fejlesztés létjogosultsága. Mit tudnak ezek a kulcsrakész rendszerek, mihez mérjük magunkat? Az alábbi felsorolásban Kokas Károly (1992) műhelytanulmányára támaszkodom:

- az (elő)szerezményezés nyilvántartása (később is felhasználható könyv-adatokkal), a megrendelések elkészítése,
- a pénzügyi műveletek könyvelése, elkülönített alapok és költséghelyek kezelése,



- feldolgozás a dokumentumleírás szabványa szerint, tartalmi feltárás,
- sokoldalú, több szempontú keresésre alkalmas nyilvános katalógus, azaz OPAC\* a menüfelület mellett a parancsnyelvi keresés lehetőségével,
- a vonalkódos kölcsönzést is támogató kölcsönzési rendszer, különféle határidők és olvasói kategóriák nyilvántartásával,
- automatikus ellenőrzés, például a kétszeres rögzítés megakadályozása,
- adatbevitel a magyar helyesírás szabályai szerint, rendezés a hazai könyvtári szabványok szerint,
- egységes névalakok használata (authority állományok),
- eltérő jogosultságok könyvtárosok és felhasználók számára,
- a legkülönbözőbb szolgáltatásokat (CD-ROM-ok, faliújság, Internet-források, OPAC) integráló „főmenü”,
- többszintű segítség a képernyőn,
- üzenethagyási lehetőség,
- a felhasználó számára láthatatlan, időszakos háttérműveletek (indexek frissítése, biztonsági másolatok készítése),
- kiadványkészítés (gyarapodási jegyzék, katalóguscédulák),
- statisztikák készítése,
- távoli (Interneten keresztül bejelentkező) használók kiszolgálása.

Ezenfelül egyre több publikációban fogalmazódik meg két további követelmény:

- együttműködési képesség más könyvtárak integrált rendszereivel (lásd például a Z39.50 szabványra utaló részt a 8. fejezetben),
- webfelület, amely lehetővé teszi az olvasó számára, hogy az Interneten használt böngészőprogramjával keressen a katalógusban.

Mi az, amiből nem engedünk, mi az, amivel kiegyezünk? Mielőtt elkötelezzük magunkat egy rendszer mellett, tisztázzuk a saját elvárásainkat. Látogassunk el a bemutatókra, keressük meg a referencialhelyeket, konzultáljunk más könyvtárakban dolgozó kollégákkal és olvassunk bele a szakirodalomba. Az olvasást kezdjük például Gyüre Péter és Koltay Klára (1997a) írásával, akik valóban megmutatják, amit írásuk címében ígérek, nevezetesen hogy mi mindenre használható egy integrált könyvtári rendszer. Közben ne felejtjük el, hogy az ismert könyvtári rendszereknek még csupán a töredéke jelent meg a magyar piacon. A hazai könyvtárosok tollából származó beszámolókat és rendszerismertetőket felsoroltam a *További irodalomban*. Ezenkívül a Könyvtári Levelező/lap *Számítógépes oldalain* megjelenő „gyorsfényképekből” is megtudhatjuk, ki melyik rendszerrel dolgozik és milyen tapasztalatokra tett szert hazánkban.

---

\* OPAC: On-line Public Access Catalog



Ha egy működő rendszer cseréjét fontolgatjuk, kiindulásképpen elemezzük a régi rendszer jó oldalait és hiányosságait. Az új szoftver kiválasztásakor döntő szempont, hogy a meglévő adatok mekkora többletmunka árán telepíthetők át. Az egyszer már rögzített adatok feláldozása elsősorban nem anyagi, hanem „pszichológiai” kár – írja Kokas Károly (1996a). Annál könnyebb az adatok átalakítása, minél tagoltabb a régi adatbázis, azaz minél finomabban elkülöníthetők benne a tételek és az adatféleségek.

Már a szóba jöhető lehetőségek elemzésekor együtt kell látnunk a szoftvert és a hardvert (Kokas 1996a). Beleillik-e a kiszemelt rendszer az intézmény, a vállalat helyi számítógép-hálózatába? Megengedi-e a közös munkát más könyvtárakkal? Hogyan érhetik el a távoli felhasználók? Az elvárások és a lehetőségek számbavétele után foglaljuk írásba részletes követelményeinket. Ez az igen fontos dokumentum – a *rendszer- vagy működési követelmények specifikációja* – Jennifer Rowley (1994) szerint három szerepet is betölthet: vezérfonal a további megbeszélésekben, hivatkozási alap a telepítés, karbantartás és értékelés során és végül része a szállítóval kötött jogi megállapodásnak. Rowley azt írja, hogy a rendszerspecifikációban feltétlenül szerepelniük kell az alábbi elemeknek:

- a létrehozandó adatbázis tartalma, mérete, növekedési üteme,
- rekordszerkezetek, a rögzítendő adatféleségek meghatározása,
- az adatbázisból visszakereshető információk tartalma és formája,
- a felhasználók személye és szükséges felkészültsége,
- az üzembe helyezés menetrendje, a feladatok személyekre bontott felsorolása.

Különítsük el a kötelező és a kívánatos elemeket – folytatja Rowley. Rögzítsük az esetleges korlátozó tényezőket. A jól megfogalmazott rendszerspecifikáció birtokában már dönteni tudunk a különféle ajánlatok között. (Fontos szempontnak tartom még a szállító által vállalt garanciákat és a karbantartási kötelezettséget is.)

Az előkészítés elképzelhetetlen a *munkafolyamatok felülvizsgálata* nélkül. Kokas Károly (1992) nem mulasztja el, hogy figyelmeztessen: az automatizálás nemcsak a feladatok átgondolását, hanem a könyvtár átszervezését is maga után vonhatja. Nem kevesebb, mint az egész rendszer használhatósága múlhat az előzetes (át)szervezésen! – olvasom Kokas Károly másik írásában (1996a). A betanítás az előkészületek része, nem a beüzemelésé! Különben az olvasó fizeti meg a könyvtári munkatársak betanulását. Nem felháborító, ha valami „azért megy lassan, mert számítógépen van”?!

Már a telepítés után néhány hónappal kerítsünk sort az első *értékelésre* – tanácsolja Rowley. Később se feledkezzünk meg a rendszeres (évenkénti) értékelésről. Lévén szó nagy horderejű fejlesztésről, ezzel nemcsak a fenntartónak, hanem munkatársainknak és önmagunknak is tartozunk. Ha elveszünk a részletekben, ha úgy érezzük, nem látjuk a fától az erdőt, olvassuk el Alojz Androvič



(1995) ábécéjét a könyvtári automatizálásról, és vigasztalódjunk sorstársaink kikristályosodott bölcsességével...

Alig van a világon olyan könyvtár, ahol az állomány teljes egésze megtalálható a gépi katalógusban. Az integrált rendszereknek meg kell birkóznuk az állomány kétféle – kézi és gépi – nyilvántartásával. Vajon lehetővé teszi-e a szoftver a kölcsönzési forgalomban felbukkanó kötetek gyors felvételét és a katalóguscédulák *retrospektív konverziójával* előállított adatállományok betöltését? Megoldható-e, hogy bár az állománynak csak egy része szerepel a számítógépes katalógusban, a gépi kölcsönzés-nyilvántartás mégis teljes legyen? E célból kapóra jöhet egy állományellenőrzés, amikor géppel olvasható formában rögzítjük az összes lelőhelyet. A leltározás jó alkalom lehet arra is, hogy vonalkóddal lássuk el a köteteket.

Hogyan kerül be a gépi feldolgozás bevezetése előtti állomány a számítógépes nyilvántartásba? Szükséges-e egyáltalán az összes kötet felvétele? Nicholas Rawson (1994) amellet érvel, hogy a megőrzésre érdemes állomány *egésze* kerüljön gépre és csupán az egyes állományrészek feldolgozási sorrendjén vitatkozhatunk. A feldolgozásból kihagyott gyűjtemények ugyanis szerintem visszavonhatatlanul elszigetelődnek.

Mi legyen a visszamenőleges feldolgozás alapja: maga a kötet vagy a katalóguscédula? Mennyire megbízhatók és strukturáltak a katalóguscédulák adatai? Egységes elvek alapján lettek-e felvéve? Számokkal nehezen kifejezhető veszteséget okoz, ha hibás vagy hiányos adatokat „konzerválunk”. Éppen ezért elképzelhető, hogy a cédulaadatok gépre vitele nem olcsóbb, mint az eredeti dokumentum újbóli feldolgozása. Van-e a katalóguscédulákon elegendő információ ahhoz, hogy a tételeket azonosítsuk egy nyilvános, hálózati vagy CD-ROM-adatbázisban? Ha igen, akkor az adatbázisból letöltött tételek felhasználásával elvileg sokat nyerhetünk. De szinte bizonyos, hogy a tételeket utóbb még az adatbázisunk szerkezetéhez kell igazítanunk. Becsüljük meg *mintavétellel*, hogy a segítségül hívott adatbázisokban a tételeink hányad része található meg és milyen hosszú munka vár ránk. A munkát kiadhatjuk külső partnernek vagy vállalhatjuk mi magunk, esetleg ötvözhetjük a kétféle megoldást. A szerződéses partner is dolgozhat adatbázisból vagy rögzítheti saját maga az adatokat. Rawson (1994) részletesen foglalkozik a különféle eljárások költségeivel.

A retrospektív konverzió nagyszabású, költséges program. Könnyen kudarcba fullad, ha alábecsüljük a költségeket és a munkaerő-szükségletet. Különösen annak nagy a veszélye, hogy rosszul ítéljük meg az utólagos szerkesztés és minőség-ellenőrzés emberimunka-igényét. A jó ütemű retrospektív konverzió aligha fér bele a munkaidőbe. Szinte bizonyos, hogy új munkatársakat kell toborozni. Az Erling Bergan (1991) által megírt történetben például munkanélküli fiatalokat alkalmaztak, teljes sikerrel.





*A számítógéptől joggal vár el nagyobb teljesítményt az olvasó*







Ken Harrison és David Summers (1995) mégis arról tudósít, hogy a Lancaster University könyvtárában a konverzió a napi feladatok része. Az on-line katalógusba csak megszerkesztett, ellenőrzött tételek kerülnek. Öt év alatt 30%-ról 70%-ra növelték a feldolgozott állomány részarányát. A retrospektív konverzió az állomány értékelésével és ellenőrzésével együtt zajlik. Először a CD-ROM-ról letölthető tételeket veszik fel, ami esetükben egyet jelent azzal, hogy a gyakrabban használt állományrészre kerül sor hamarabb. Harrisonék remélik, hogy a CD-ROM-mal elért eredmények elegendő lelkiert adnak majd a maradék állomány gépre viteléhez.

Pat Oddy (1991) bepillantást enged egy lenyűgöző projektbe, a British Library öt és fél millió tételének retrospektív konverziójába. A folyamat meghatározó jelentőségű lépése Oddy szerint a *szerződéskötés előtti*, legelső fázis volt. Ekkor döntöttek el, hogy a konvertált rekordokból soha nem akarnak nyomtatott kiadványt készíteni, tehát bizonyos formai követelményekből nyugodtan engedhetnek. A konvertálással külső vállalkozást bíztak meg, a tételek szerkesztése, javítása viszont a könyvtári személyzet feladata lett. A feldolgozás alapja – hibái ellenére – az a 360 kötetes katalógus volt, amely számos példányban rendelkezésükre állt. Így nem volt szükség a katalóguscédulák másolására. Eldöntötték, hogy a konverzió előtt vagy közben még akkor sem javítják az adatokat, ha tudják, hogy hibásak. A módosításokra, amennyiben szükségesnek ítélik, az új on-line katalógusban (BLAISE-LINE) kerül sor. Elvetették a régi tételek újrakatalogizálását, mivel amúgy sem volt kilátás arra, hogy a régi állomány katalógusát egybeötvözzék a kurrens beszerzések katalógusával.

A feladatot tehát olyan egyszerűen fogalmazták meg, amennyire az egyáltalán lehetséges volt. A szerződésben rögzítették az *elfogadható* hibaszázalékot. Valójában két szerződést kötöttek: az egyikben megbízást adtak, a másikban pedig kiadói jogokkal ruházták fel a partnerüket. Szerződéses partnerük, a Saztec cég azóta meg is jelentette a konvertált tételeket CD-ROM-on. A minőséget mintavételezéssel ellenőrizték. Az ellenőrzés során megkülönböztetett figyelemmel kezelték a kulcsfontosságú adatokat. Mint később kiderült, nem becsülték le a belső munkaerő-szükségletet. Még idejében felvettek – meghatározott időre – új embereket, akik kitűnően együtt tudtak működni a szerződéses partnerrel.

### Hivatkozások:

- Androvič, A., 1995. *A könyvtári automatizálás ábécéje*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 42 (11–12) 437–447. (Fordította: Papp István)
- Bergan, E., 1991. *From catalogue cards to electronic data processing*. Scandinavian Public Library Quarterly 24 (3) 10–12.
- Gyüre P. és Koltay K., 1997a. *Voyager – mire használható egy integrált könyvtári rendszer?* Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 44 (3) 102–108.



- Harrison, K. and Summers, D., 1995. *Retrospective catalogue conversion at Lancaster University Library*. Program 29 (2) 107–122. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1996. 43 [4–5] 196–197.
- Kokas K., 1992. *Könyvtári integrált rendszerek hazai alkalmazása*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1992. 39 (7–8) 311–331. On-line elérhető: [gopher://gopher.mek.iif.hu:70/99/porta/szint/tarsad/konyvtar/kokas-2.hun](http://gopher.mek.iif.hu:70/99/porta/szint/tarsad/konyvtar/kokas-2.hun). [Lehívás dátuma: 1996. augusztus 6.]
- Kokas K., 1996a. *Könyvtáraink az elektronizáció és a hálózatok világában*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 6 (4) 630–636. On-line elérhető: [gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/00/porta/szint/tarsad/konyvtar/kokas-3.hun](http://gopher.mek.iif.hu:7070/00/porta/szint/tarsad/konyvtar/kokas-3.hun) [Lehívás dátuma: 1996. június 21.]
- Oddy, P., 1991. *Managing retrospective catalogue conversion*. LIBER Quarterly 1 (1) 15–24.
- Rawson, N., 1994. *Retrospektív konverziós programok tervezése és irányítása*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 4 (4) 574–584. (Fordította: Orbán Éva)
- Rowley, J., 1994. *Making the right choice: strategies and pointers for the selection of library and information systems*. Managing Information 1 (2) 26–31.
- Takáts B., 1997. *Librarian: a köteleki községi könyvtár számítógépes programja*. Könyvtári Levelező/lap 9 (1) 19–21.
- Tóth F. és Simon A., 1994. *Egy könyvtári információs rendszer kiválasztása, telepítése, működtetése, különös tekintettel a hálózati szolgáltatások problémáira* [on-line]. Elérhető: [gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/00/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh94/tothsim.hun](http://gopher.mek.iif.hu:7070/00/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh94/tothsim.hun). [Lehívás dátuma: 1996. augusztus 6.]
- Vonáné Szelindi S., 1995. *Jöjjenek el, győződjenek meg számítógépünk (hasznos) használatáról!* Könyvtári Levelező/lap 7 (4) 14–15.

## Hogyan változunk közben?

A LIBADMIN levelező fórumon 1995 áprilisában nem kis meglepetést keltett egy kérdés: „Hamarosan gépesítünk, mikor csökkenthetjük majd a feldolgozók létszámát?” „Ugye tréfálsz?” – kezdte az egyik hozzászóló. – „Az automatizálás a használó idejét kíméli és nem a könyvtárosét! A mi munkánk csak több lesz a részletesebb katalógizálás, a felszínre kerülő hibák miatt.” „És mert sok mindent megtehetünk, amire korábban nem volt módunk” – tette hozzá valaki. „A megtakarítás nem az automatizálásból, hanem a logikusabban szervezett munkafolyamatokból adódik majd” – magyarázta egy másik kolléga. – „Ugyanazzal a létszámmal sokkal-sokkal többet érhetünk el. De a bérköltségek emelkedhetnek, mert továbbképzés után a személyzetet valószínűleg magasabb kategóriába sorolják majd.”



Elég egy on-line katalógus és néhány CD-ROM, máris gyökeresen megváltoznak a mindennapjaink. „Mióta számítógépem van, *több a dolgom*, mint valaha” – ez a felszín, de mi minden van mögötte? A munkakörök új feladatokkal gazdagodnak, általánossá válik a folyamatos tanulás. Ez nagyban növelheti a munkatársak elégedettségét (lásd a motivációról szóló részt a 3. fejezetben). Fokozódik az egyes munkakörök egymásrautaltsága. A vezetőre vár, hogy néven nevezze azt a személyt vagy tevékenységet, aki vagy amely megakasztja a tevékenységek láncolatát. Nem tudják használni az olvasószolgálatban az új katalógust? Érthetetlenül sok időbe telik, mire az új tételek bekerülnek a katalógusba? Egymást vádolják a kollégák, amiért nem tudnak megfelelően teljesíteni? A tájékozatlanság megszüntetése, a feladatok újraelosztása a *munkakörök szüntelen kiigazításával* jár.

Hilary Dyer és munkatársai (1993), valamint Anne Morris (1996) felsorolják azokat a szempontokat, amelyeket a munkakörök átalakításában ajánlatos szem előtt tartanunk:

- A munkakör legyen változatos, a hely (olvasóterem, dolgozószoba), a módszerek (számítógép előtt, gép nélkül) és a feladatok vonatkozásában egyaránt.
- A feladatok jelentsenek próbatételt, kihívást és adjanak alkalmat a tanulásra.
- Hadd dönhesse el – az elvárások korlátai között – ki-ki maga, hogy mikor, hol és hogyan végzi el a kitűzött feladatot.
- Bár a számítógépes rendszerek sokszor arra csábítanak, hogy egy-egy feladat apróbb lépéseit más-más kollégával végeztessük el, ez a gyakorlat később visszaiüthet. Ha nincsenek egy kézben az összetartozó részek, esetleg senki sem érzi magáénak a feladatot.
- Ha a tennivalók nagyobb felelősséggel járnak, azt el kell ismerni, például átsorolással.
- Világosnak kell lennie, hogy ki hova fordulhat tanácsért, ha elakad a munkában.
- Gyakran a számítógépes nyilvántartások maguktól kínálják a visszajelzést a dolgozó teljesítményéről (leolvasható például a képernyőről, hogy ki hányadik tételét dolgozza fel aznap). Használjuk ki a szoftverek nyújtotta visszajelzés ösztönző erejét, de ne felejtsük el, hogy semmi sem pótolja a vezetőtől kapott értékelő megjegyzéseket.
- Az automatizálás nem szigetelhet el senkit. Az emberi kapcsolatokat „tervezzük bele” a munkakörökbe!
- A munka üteme erősen függ a számítógéptől, a szoftvertől, a hálózat leterheltségétől és így tovább. Ne mulasszuk el folyamatosan a változó lehetőségekhez igazítani elvárásainkat.



A technikai fejlődés olyan horderejű változásokat hoz, amelyek nemcsak a munkaköröket, de szolgáltatásunk rendjét is megváltoztatják. Ha például megnyitjuk az on-line katalógust a Hálózat (az Internet) nyilvánossága előtt, előbb el kell döntenünk, hogy a külső kéréseket milyen ütemben, milyen feltételekkel teljesítjük. A nyitással egy időben az ügyrendi változásokat is közzé kell tennünk.

Közel 200 szakember körében végezték el azt a felmérést, amelynek első eredményeiről Catherine Edwards és munkatársai (1995) számolnak be. A vizsgálat során könyvtárigazgatók, könyvtárosok és könyvtárosasszisztensek választak a *technika hatását* feszegető kérdésekre. A vezetők és a könyvtárosok nagy többsége úgy látta, hogy az elektronizáció *nem* csökkenti a munka mennyiségét. Abban szinte mindenki egyetértett, hogy a gépi információval eredményesebb a munka, és növekszik a munkával kapcsolatos elégedettség. Mindhárom csoport valamivel több mint fele *frusztráltnak* érezte magát a technikai ismeretek hiánya miatt. A nagy többség visszautasította azt a nézetet, miszerint az új technika elszigetelné őket akár munkatársaiktól, akár a felhasználóktól.

Az új információtechnológia számlájára írható frusztráció és stressz sok helyen visszaköszön az irodalomban. E modern betegségnek, a *technostressznek* sok összetevője lehet. Szorongva ülünk a gép elé, azt gondolva: „úgysem találom meg, amit keresek”. Belefulladásunk az új adatházisokról, új forrásokról szóló információk özönébe. Nem tudjuk, hogy minek nevezzük vagy tartsuk magunkat: könyvtárosnak, közvetítőnek, révkalauznak? Nem tudjuk, hogy mi a dolgunk: tanfolyamokat tartani és/vagy kivenni a bennragadt papírt a nyomtatóból? Egyszerűen „szétszednek” az olvasók, a felhasználók. Közös gépen dolgozunk a kollégákkal és minduntalan összekülönbözünk. És így tovább, és így tovább. Hol a gyógyír? John Kupersmith (1992) tanácsai kicsit idegenül hangzanak: lazíts, vigyázz az egészségedre, beszélj meg magaddal a problémát, keresd meg a jó oldalát, gazdálkodj jobban az idővel és tűzz ki elérhető célokat! Szerencsére Kupersmith arra is kitér, hogy *mit tehet a vezető* a munkatársakat sújtó technostressz ellen:

- Bőven adjon alkalmat a szorongásmentes tanulásra, gyakorlásra.
- Támogassa, hogy a munkatársak egymástól tanulhassanak.
- Válogassa meg, milyen információval terheli a többieket.
- Szervezze meg, hogy mindegyik technikának legyen egy szakértője a kollégák között, és ők majd megosztják egymással a tudásukat.
- Rangsorolja, hogy mivel érdemes foglalkozniuk a munkatársaknak.

Igazi gyógyír az alapos felkészítés, a jól időzített *képzés* – ennek jelentőségét lehetetlen túlbecsülni. A technostresszt enyhíti, ha *fokozatosság* érvényesül az újdonságok bevezetésében, ha mindig kéznél van a – jól szerkesztett – dokumentáció, ha a számítógépes munkahely megfelel az ergonómiai szempontoknak (lásd a 10. fejezetben).





*Technostressz*







Az új technika alkalmazásával nemcsak a különféle munkakörök között mosódhatnak el a határok, hanem az egyes részlegek között is. Ez a jelenség gyakran torkollik *átszervezésbe*. Az automatizálás és az átszervezés kapcsolatáról szól JoAnne Deeken (1995) tanulmánya, egy felsőoktatási könyvtár igaz története. Deeken a következő „alapigazságokkal” fejezi be írását:

- A két fogalom: automatizálás és átszervezés mindörökre egybekapcsolódott. (Tehát minden átszervezésért a gépesítést hibáztatják majd – jegyzi meg a szerző.)
- A legjobb, egyszersmind legkönnyebb átszervezés abból áll, hogy először megváltoznak a munkafolyamatok, utána pedig ezekhez igazítják a szervezeti felépítést.
- A munkafolyamatok változását azonban gyakran akadályozza a tehetetlenség vagy a megszokás. Ezért néha kénytelen a vezető átszervezést kezdeményezni annak érdekében, hogy végre a munkafolyamatok is változhassanak.
- Bármilyen legyen is az átszervezés oka, kapjanak közben szót mindazok, akiket az átszervezés napi munkájukban érint. A vezetőnek *nincs* mindig igaza, ezért nagyon kell figyelnie arra, amit a többiek mondanak. Egy bizonyos ponton természetesen le kell zárnia a vitát, és azt kell mondania: holnaptól az új szervezeti felépítés van érvényben. Adjunk fél év próbaidőt az új felállásnak. Ezalatt készséggel változtassunk azon, ami nem működik, de ne adjuk fel az egész átszervezést csupán azért, mert egy-két területen nem az elképzeléseink szerint alakultak a fejlemények.
- Az átszervezés alatt a vezető is vegye ki részét a munkából, amennyire csak lehetséges.
- Meg kell szervezni a kollégák továbbképzését. Az átszervezés sikere szempontjából sokat segít, ha a nagyobb tekintélynek örvendő munkatársak akár oktatóként, akár hallgatóként szerephez jutnak a továbbképző tanfolyamokon. Teremtsünk alkalmat arra, hogy az „átszervezett” munkatársak bizonyosságot tehessenek újonnan szerzett tudásukról, részesítsük őket nyilvános elismerésben.
- Minden átszervezés – akár csak az automatizálás – elhúzódó folyamat.
- Gyakran megesik, hogy a fenntartó visszafogja az átalakítás ütemét. Ha vezetők vagyunk, őszintén tárjuk fel a munkatársaink előtt, hogy hol vannak a korlátaink. De közben szüntelenül ostromoljuk elképzeléseinkkel a fenntartót! Ne higgyük el, hogy nem gondolhatja meg magát. Ha az átszervezés érdeke úgy kívánja, kérjünk bátran kivételes bánásmódot könyvtárunk számára.

Michael von Cotta-Schönberg (1989) nagy lélegzetű tanulmányt írt arról, hogy miképpen alakítja át a könyvtári folyamatok automatizálása az egyetemi könyvtárak szervezeti felépítését.



Az automatizálás előtti struktúrákat nagy általánosságban az osztályokra tagozódás jellemzi – írja Cotta-Schönberg. Minden osztály munkája egy-egy speciális tevékenységi körhöz kötődik. A könyvtárba bekerülő könyv úgy halad végig az osztályokon – előbb rendelési tétel, majd leltárkönyvi bejegyzés, később katalógustétel formájában –, mint a készülő termék a gyári futószalagon. Ennek a *funkcionális* szervezeti felépítésnek két előnye van:

- minden munkatárs valódi specialistája a maga területének,
- következésképpen az egész folyamat gazdaságosnak tekinthető.

Ugyanakkor három hátránnyal is számolni kell:

- valahányszor a „futószalag” bármelyik állomása leáll, elakad az egész folyamat,
- az egyes részlegek olyan követelmények és célkitűzések alapján tevékenykedhetnek, amelyek nincsenek összhangban a könyvtár egészével szemben megfogalmazott elvárásokkal,
- mivel a munkatársak igen jelentős része soha nem kerül kapcsolatba az olvasókkal, a könyvtár egészében véve keveset tudhat a látogatók igényeiről, könyvtári vonatkozású sikereikről és kudarcaikról.

A számítógépes rendszereket bármilyen szervezeti felépítéshez hozzá lehet igazítani – fejtegeti Cotta-Schönberg –, de kérdés, hogy érdemes-e. Az automatizálás lehetővé, kívánatosná, sőt szükségessé teheti a szervezeti átalakítást. A gépesítés nyomán összeolvadnak a különféle nyilvántartások (katalógusok), és a könyvtárban bárki számára, bárhol – akár egy időben – elérhetővé válnak. Az automatizálás eredményeképpen minden könyvről csupán egyetlen rekord készül, ami a feldolgozás során módosul ugyan, de az egyszer rögzített adatokat nem viszik be újra a rendszerbe. „Ha különböző emberek más-más helyről elvégezhetik ugyanazt a feladatot ugyanabban az időben, és ha ugyanazok az emberek ugyanazon a helyen más-más időben különböző feladatokat láthatnak el, akkor szertefoszlanak a funkcionális szervezeti felépítést megalapozó hagyományos érvek” – vonja le a következtetést Cotta-Schönberg. A funkcionális tagozódás lehetősége megmarad ugyan, de megkezdődik az osztályok közötti integráció. Az osztályok szintjén mindenképpen összeolvad a gyarapítás és a katalógizálás. Az egyének specializációja sem tartható fenn sokáig. Aki korábban egész nap könyvrendeléssel foglalkozott, most fizikailag képtelen rá, hogy napi 8 órában ugyanazt tegye a számítógép előtt. Olyan feladatokat is kapnia kell, amelyek elszólítják a gép mellől, olyan feladatokat, amelyek kapcsolatba hozzák a látogatókkal – érvel Cotta-Schönberg.

A változások eredményeképpen a szervezeti felépítés *szolgáltatás-központú* lesz – folytatja Cotta-Schönberg. A szolgáltatás-központú szervezet alapjaiban megőrizheti ugyan a szakterületi, esetleg felhasználói csoportok vagy állományrészek szerinti tagozódást, vagy akár a funkcionális tagozódást is, de az alábbi *két feltétel egyikének* eleget kell tennie:



- minden részlegnek egyaránt vannak „külső” és „belső” feladatai (külső feladaton a szerző a látogatókkal közvetlenül kapcsolatos tevékenységeket érti),
- átjárhatók a határok a külső (szolgáltató) és a belső (feldolgozó) munkát végző részlegek között, vagyis minden egyes munkatárs dolgozhat az olvasószolgálatban.

A szolgáltatás-központú struktúra meglehetősen sokat követel a könyvtár munkatársaitól, mindenekelőtt a továbbképzés terén. Természetesen a munkakörök sokszínűségének ésszerű határok között kell maradnia, hiszen csak az a munka tölthet el bennünket elégedettséggel, amiben megfelelő jártasságra tettünk szert. A szolgáltatás-központú szervezeti felépítés azáltal, hogy minden egyes kollégát közelebb visz az olvasókhoz, garantálja, hogy nem csupán néhány munkatárs, de a könyvtár egész működése is olvasó-központú lesz – fejezi be emlékezetes tanulmányát Cotta-Schönberg.

### **Hivatkozások:**

- Cotta-Schönberg, M., 1989. *Automation and academic library structure*. Libri 39 (1) 47–63.
- Deeken, J., 1995. *Automation and change in acquisitions at R. M. Cooper Library*. The Acquisitions Librarian (13–14) 95–119.
- Dyer, H., Fossey, D. and McKee, K., 1993. *The impact of automated library systems on job design and staffing structures*. Program 27 (1) 1–16.
- Edwards, C., Day, J. M. and Walton, G., 1995. *IMPEL project: the impact on people of electronic libraries*. Aslib Proceedings 47 (9) 203–208.
- Kupersmith, J., 1992. *Technostress and the reference librarian* [on-line]. Elérhető: [http://www.greatbasin.net/~jkup/tstr\\_ref.html](http://www.greatbasin.net/~jkup/tstr_ref.html) [Lehívás dátuma: 1996. július 25.] Megjelent: Reference Services Review 1992. 20 (2) 7–14, 50.
- Morris, A., 1996. *Rehumanising technology*. In: Proceedings of 10th Annual Computers in Libraries International Conference, London, 20–22 February 1996. Oxford: Learned Information, 83–92.

### **Az Internet hálójában**

Felhúzni a mesebeli mérföldes csizmát és szempillantás alatt átugrani országhatárokat, hegyeket és óceánokat – mi sem könnyebb ennél, amikor az Interneten kalandozunk. Meseszerű, de igaz, sőt hétköznapi. Gyerekjáték, szórakozás, viszont a jövőnk múlhat azon, hogy idejében komolyan vesszük-e. Egy angol szeminárium címét kölcsönvéve (Morley 1997), először is azt kell



eldöntenünk, hogy „pókok” leszünk-e vagy „legyek”. Továbbszőjük a hálót, vagy mi leszünk azok, akik pusztulásra ítélve benneakadtak? Ha nem tetszik a légy szerepe, ha nem szeretjük hallani, amikor az Internetet „a könyvtár halálaként” emlegetik, vizsgáljuk meg, hogyan hozhatnánk közelebb egymáshoz *mi* az olvasóinkat és a Hálózatot. A kezembe kerülő hírek és írások azt sugallják, hogy igen sok a munka, de a posztok jó része még betöltetlen. És ha a könyvtárvezető nem állítja oda munkatársait ezekre a posztokra, akkor bizony az olvasók előbb-utóbb elfelejthetik a könyvtárosokat. Milyen tennivalók várnak a könyvtárosszakma képviselőire a Hálózaton? Kokas Károly (1996b) szerint a következők:

- tanulás,
- „rendcsinálás”,
- saját hálózati szolgáltatások,
- olvasói hozzáférés támogatása,
- az Internet-kultúra terjesztése.

Ha már egyszer megvan a kapcsolatunk a Hálózathoz, a „netvadászat” könnyen szenvedéllyé válik. De más rangot kap ugyanaz a munka, ha *munkaköri feladattá* tesszük és biztosítjuk hozzá a kellő időt. Így az Internet mint új eszköz hasznosulhat például a referenszszolgálatban, de nemcsak ott! A hálózati források rutinszerűen alkalmazhatók a gyarapításban és a feldolgozásban is (Sayre McCoy 1995).

A könyvtárosokra vár, hogy rendet teremtsenek az Internet káoszában. Ki más tenné meg, ha nem ők? És mikor, ha nem most? – kérdezi Michael Gorman (1995a). Széles utat taposnak nekünk az előttünk járók, akik osztályozott vagy tematikus összeállításokat építenek a hálózati források ezreiből. Az OCLC NetFirst-jében vagy a brit könyvtárosok által épített BUBL szolgáltatásban (McMahon 1995) Dewey-jelzetek használhatók, az ugyancsak brit NISS az Egyetemes Tizedes Osztályozásra alapozva, menükbe rendezve kínálja a hálózati választékot. Az OMNI és az EEVL program keretében épül az orvosi, illetve mérnöki tudományok hálózati könyvtára. A webCATS elvezet a WWW\*-n elérhető könyvtári katalógusokhoz, az OBI a brit és ír könyvtárak katalógusaihoz, a CIC-EJC (MacEwan és Geffner 1996) az elektronikus folyóiratokhoz – hogy csak néhányat említsek a lenyűgöző példák sokaságából (a hálózati címeket lásd a *Hivatkozások* között).

Az is a könyvtárosokra vár, hogy felderítsék és kiaknázzák a Hálózaton kínálgzó kapcsolatokat. Nemcsak a hagyományos könyvtári együttműködés új formáiról lehet itt szó, hanem a legkülönbözőbb *szolgáltatások összekapcsolásáról* is. Ez utóbbira a Budapesti Műszaki Egyetem könyvtárát hozom

---

\* WWW: World Wide Web = „világmeéretű háló”, grafikus felhasználói felület az Internethez.



fel példaként, ahol elkészítették a Nemzeti Periodika Adatbázis HTML<sup>\*</sup>-változatát és összekapcsolták a SwtsScan tartalomjegyzék-szolgáltatással.

Ha a mi könyvtárunk nem is vesz részt ilyen horderejű vállalkozásokban, az mindenképpen mireánk vár, hogy saját felhasználóink számára feltérképezzük a hálózati kincsek lelőhelyeit. Ezek a kincsek előbb-utóbb helyet kérnek a katalógusainkban is. Magyarországon az Internet-források katalogizálása terén Gyüre Péter, Koltay Klára és munkatársaik járnak az élen (Gyüre 1996, Gyüre és Koltay 1997b).

Egyre több könyvtár és könyvtáros lép ki saját honlappal<sup>\*\*</sup> az Internet nyilvánossága elé. A jól sikerült honlap gazdag információval, értékes eligazítással szolgálhat olvasóinknak, és láthatóvá tesz bennünket a széles nagyvilág előtt. Nézzünk csak körül néhány hazai vagy külföldi egyetemi könyvtár honlapján, látni fogjuk, milyen széles Internet-átjárót építettek ezek a könyvtárak olvasóik számára. Van-e már elegendő érdeklődő, akik számára érdemes kifejleszteni és karbantartani saját honlapunkat? Lesz-e erőnk folyamatosan frissíteni a honlap tartalmát? Sokszor nem is az a kérdés, hogy érdemes-e, hanem hogy bírjuk-e! Egy 1997. márciusi helyzetjelentés szerint (Infopen.X 1997. március 17–28.) a sok millió WWW-oldal egyhatoda egyáltalán *nem* változott az utóbbi egy év során... Sajnos a honlap fenntartásával járó feladatok a kötelességek legrosszabb fajtájából valók, mert állandó megterhelést jelentenek. Ha nem bírjuk tartani az ütemet, akkor ország-világ előtt szégyenkezhetünk (ezzel szemben a hagyományos szolgáltatások gyengélkedésének híre házon belül maradhatott). Attól kezdve, hogy könyvtárunk felkerül az Internet térképére, különös felelősség szakad ránk: minden hálózati megnyilvánulásunk – közvetve vagy közvetlenül, az on-line katalógustétel minőségétől az elektronikus postán továbbított levél hangvételig – intézményünket, sőt országunkat képviseli, ha akarjuk, ha nem.

Lehet, hogy ma még abban a – tulajdonképpen kényelmes – helyzetben vagyunk, hogy olvasóink Internet-hozzáférése (sőt a könyvtárosoké is) „csupán” anyagi kérdés, de holnap már *elvi kérdés* lesz. Írásba kell majd foglalnunk, mi az *elfogadható használat* és mi nem az. Össze kell egyeztetnünk az információszerezés szabadságjogát a könyvtár és a fenntartó céljaival, a pénzforrások nagyságával, valamint az infrastruktúra színvonalával. Rangsorolhatjuk az igényeket (például a helyi adatbázis használója elsőbbséget élvez a hálózaton kalandozóval szemben), időkorlátot szabhatunk vagy külön munkaállomást állíthatunk be az Internetet használóknak. Mader Béla (1996) azon a véleményen van, hogy a szerény felszereltségű átmeneti korszak megoldásainak is legyen elvi alapja,

---

\* HTML: **H**ypertext **M**ark-up **L**anguage: hipertext jelölő nyelv, a WWW-n elérhető „oldalak” (dokumentumok) nyelve.

\*\* Homepage (magyarul honlap, fordítják nyitólapként vagy ottlapként is): ezzel jelelünk meg a WWW-n.



és mindig a realitásokból induljunk ki. Nem feladatunk, hogy hozzáférést biztosítsunk az Internet teljességéhez. Ehelyett a „virtuális világkönyvtár” azon polcaihoz kell odakalauzolniunk az olvasót, amelyek tartalma hozzájárulhat könyvtári céljaink megvalósításához.

Elgondolkodtam, hogyan tehetnénk mind nyilvánvalóbbá, hogy az olvasó *személyes felelősséggel* tartozik a Hálózat és a nyilvános munkaállomás használatáért. Ha kölcsönzéskor aláírását kérjük, miért ne kérhetnénk aláírását (és mellé esetleg hasznos adatokat egy későbbi statisztikához) a számítógép melletti üzemeltetési naplóba? Vagy miért ne kérhetnénk, hogy aláírásával ismerje el, tudomásul vette az elfogadható használatról szóló helyi előírásokat? Miért ne kapcsolhatnánk össze az írásba foglalt előírásokat egy útmutatóval, amit rövid oktatás keretében kapna kézhez minden érdeklődő? Miért ne tehetnénk kötelezővé ezt a tanfolyamot? Hiszen jogosítványa is csak annak lehet, aki megszerezte a szükséges tudást és tiszteletben tartja a közlekedés szabályait.

1997 áprilisában a LIS-LINK levelező fórumon felvetődött a kérdés, megengedhető-e, hogy az egyetemi könyvtárban felállított számítógépeket elektronikus levelezésre használják a hallgatók azok rovására, akik adatbázisokban szeretnének keresni vagy egyszerűen csak a szövegszerkesztő programot akarják használni (Tilsed 1997a).

Howard Nicholson (1997) válaszából kiderült, hogy a University of Bath 300 személyi számítógéppel felszerelt könyvtárában a kérdés a közelmúltban szerepelt az egyetemi tanács ülésének napirendjén. Az egyetemi számítástechnikai szolgálat vezetője arra emlékeztette az ülés résztvevőit, hogy kevesebb, mint tíz évvel ezelőtt arról vitatkoztak, ildomos-e, hogy szövegszerkesztő programot használjanak az egyetemi számítógépeken. Ma pedig mindenki számára természetes, hogy szövegszerkesztő segítségével öntse formába a gondolatait.

Nicholson szerint a probléma ott merül fel, ahol nincs elég számítógép. Ugyan kinek jutna eszébe ellenőrizni, hogy az olvasóteremben üldögélő hallgató a szakirodalomból jegyzetel vagy esetleg levelet ír-e? A tudományos kutatók közötti kommunikáció átalakulóban van, egyre nagyobb az elektronikus levelező fórumok, hirdetőtáblák, preprint-adatbázisok szerepe. Zárjuk el ettől a lehetőségtől a jövőendő kutatókat csak azért, mert a szombati futballmeccset is elektronikus posta útján beszéljük meg a barátaikkal?

Sarah Carter (1997) olyan egyetemen dolgozik, ahol számos házi elektronikus levelező fórum működik a hallgatók (!) részére. Neki az a véleménye, hogy „nem vehetjük el az egyik kezünkkel azt, amit a másikkal odaadtunk”.

A kapott válaszok összegzésében Ian Tilsed (1997b) több gyakorlati megoldást is idéz:

- Sok könyvtárban elkülönített gépek szolgálnak az on-line adatbázisok, a CD-ROM-ok, illetve az e-mail használatára. A legkevésbé korszerű gépeket állítják be elektronikus levelezésre.



- Néhány könyvtárban tiltják az e-mail használatát délelőtt 10 és délután 4 óra között.
- Több helyen a gépek mellett kiplakátozzák, hogy a komputerек elsősorban adatbázis-használatra valók. A könyvtári személyzet erélyes fellépése nélkül azonban az ilyen kiírás nem sokat ér.

\*

Az Interneten tenyésző „illetlen és másokat sértő” anyagok nagy dilemma elé állítják a nyilvános munkaállomásokat üzemeltető könyvtárakat. Az amerikai könyvtárosok egyesülete 1997 tavaszán ajánlást bocsátott ki ezzel kapcsolatban (Safe surfing... 1997). Eszerint számos dolgot tehetünk *ahelyett*, hogy megakadályoznánk olvasótermekben a Hálózat böngészését vagy „szűrőprogramokkal” próbálnánk kiiktatni a nemkívánatos anyagokat:

- Gondoskodjunk róla, hogy a könyvtári munkatársak csakúgy, mint a könyvtárbizottsági tagok, a helyi közösségben vezető szerepet betöltő személyek, a szülők és gyermekek tisztában legyenek az-  
zal, hogy valójában mi az Internet, és mit tud nyújtani.
- Szabályozzuk az Internet használatát, szabályainkat foglaljuk írásba.
- Értessük meg a szülőkkel, hogy ők felelnek gyermekeik hálózati kalandozásaiért.
- Készítsünk vagy reklámozzunk olyan weboldalakokat, ahol szülőknek és gyermekeknek ajánlható anyagok találhatók.
- A böngészésre szolgáló gépeket helyezzük el úgy, hogy a képernyőjüket ne lássa más, csak aki éppen előttük dolgozik.

Vajon hogyan fogja befolyásolni a Hálózaton burjánzó irodalom a könyvtárak állománygyarapítását? Csupán a képzeletünk játszik velünk, vagy amit most átélünk, az már a vihar előtti csend? Steve Hitchcock és munkatársai (1996) már egy-másfél évvel ezelőtt úgy vélték, hogy ez utóbbiról van szó: hamarosan kitör a vihar az Interneten „kapható” tudományos folyóiratok világában. Jóslatuk beteljesedőben van: már annyi kiadó (Academic Press, Blackwell, Elsevier, Springer – hogy csak néhányat említsek) kínálja folyóiratait a Hálózaton, hogy önálló üzletág lesz az elektronikus előfizetések „mindent egy helyen” ügyintézése (a Swets folyóirat-ügynökség és a Blackwell kiadó is kínál ilyesféle szolgáltatást.) 1996 elején még kevesebb, mint 1000 napilap és magazin volt „hálózatképes” (Heti InfOpen 1996. február 12–16.), 1996 végére már e szám megduplázódását jósolták.

Szerte a világon épülnek a *hálózati szövegarchívumok* és az *elektronikus könyvtárak*. Az Európai Unió nagyszabású elektronikus könyvtári programokat (eLib) támogat (Koltay 1996). Egyes nyugati országokban nem kevésbé nagyszabású nemzeti programok vannak kibontakozóban. Magyarországon hivatalos támogatás nélkül, pusztán önkéntes munkából is tiszteletreméltó



eredmény született: a Magyar Elektronikus Könyvtár (MEK). (Az *eLib* program és a MEK hálózati címét lásd a *Hivatkozások* között).

A könyvtárközi kölcsönzésben kért cikkmásolatok már nem faxon, hanem az Interneten érkeznek (Jackson 1992, ARIEL ... 1996). A kérések továbbítása elektronikus posta útján a leghétköznapibb dolognak számít. Vállalkozások és kutatási projektek sora foglalkozik az *elektronikus dokumentumszolgáltatással*. E címszó valójában kétféle funkciót takar: az eredetileg papíron létező dokumentumok elektronikus továbbítását és az elektronikus formában tárolt dokumentumok terjesztését. Az elektronikus dokumentumszolgáltatás egymással versengő módozatairól többek között Bill Tuck (1997) készített alapos összefoglalót.

A gombamód szaporodó hírek között nem csak sikertörténetekről lehet hallani. Az egyik legjelentősebb digitáliskönyvtár-kísérlet, az 1991-ben indult TULIP program (Zijlstra 1995) résztvevői például egyetértettek abban, hogy az átmenet a hagyományos könyvtárból az elektronikus könyvtárba *lassúbb*, mint gondolták (TULIP... 1996). A Cranfield University könyvtárában folyik a BIODOC program: lemondták az összes biológiai, biotechnológiai folyóiratot, a kutatók a – kivonatokat csak elvétele közlő – Uncover\* hálózati szolgáltatásra hagyatkoznak. A cikkmásolatkérések száma azonban annyira nagy, hogy az előfizetésekhez képest 30 százalékkal *megnőttek a költségek* (Cranfield University... 1996).

A kérdések egymás után sorakoznak: P. S. Graham (1995) például azt feszegeti, hogy ki felel az elektronikus dokumentumok megőrzéséért? Ha a könyvtár a felelős, akkor milyen feltételek között tudja ezt az újfajta kötelességét teljesíteni? Drótos László (1996) azt kérdezi, hogy vajon a könyvtár milyen kiépítettségű munkahelyekről és kinek adjon hozzáférést a Hálózaton előfizetett állományokhoz? Meg tud-e birkózni a könyvtár a betanításból, a jelszavak és a változékony hálózati leőhelyek nyilvántartásából adódó többletmunkával? Azt hiszem, hogy az új tennivalók és a velük járó rejtett költségek dzsungelében senkinek sem lesz könnyű megtalálni a választ.

Wendy P. Lougee (1995) már azokkal az új feszültségekkel foglalkozik, amelyek a „hozzáférés vagy beszerzés” vita *után* várnak a könyvtárakra. Az ő gondolatai felérnek egy-egy jóslattal arról, hogyan is fog dolgozni a jövő könyvtára:

- A könyvtár új termékeket állít elő meglévő forrásaiból, kiadói szerephez jut, és a Hálózat csatornáit mint értékesítési csatornákat is használni fogja. Jobban elmerül az információterjesztés üzleti kérdéseiben, mint valaha.
- Személyre szabott információkeresési stratégiák lépnek a korábban csak csoportokat megcélzó válogató funkció helyébe. A hálózati kap-

---

\* Hálózati címét lásd a *Források* között.



csolatok meglovagolásával – a hipertext-lehetőségek kiaknázásával – a könyvtáros egyedi válogatásokra is képes lesz.

- A szerzők kiadási lehetőségekhez és jogokhoz jutnak a Hálózaton. Ezért a könyvtár meg kell, hogy találja a módját annak, hogy közvetlenül a szerzőkkel tartson kapcsolatot. A könyvtár nemcsak a publikált, hanem a megjelenés előtt álló anyagokhoz is hozzáférést tud majd nyújtani.
- Gombamód elszaporodnak az alkalmi, egyedileg kialakított ármegállapodások. A könyvtár az elektronikus hozzáférés jogáért rendkívül sokféle módon fizethet majd.
- Az állomány gyarapítása nem egyéni döntés, még csak nem is egy-egy intézmény dolga lesz. A Hálózaton keresztül együttműködő partnerek közösen tárgyalnak majd a kiadókkal, és a könyvtárosnak az lesz a feladata, hogy ezen a körön belül küzdjön saját könyvtára (olvasói) érdekeiért.
- A könyvtárnak súlyos döntést kell hoznia arról, hogy komolyan áldoz-e az elektronikus információforrások archiválására, vagy inkább megbékél az állomány változó jellegével.

### Hivatkozások:

*ARIEL extensions*. Managing Information 1996. 3 (9) 20.

*BUBL [Bulletin Board for Libraries] LINK* [on-line]. Elérhető: <http://www.bubl.ac.uk/link/>

Carter, S. H. (S.H.Carter@ukc.ac.uk), 10 April 1997. *E-mail reading vs [versus] academic use*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).

*CIC-EJC: Committee on Institutional Cooperation Electronic Journal Collection* [on-line]. Elérhető: <http://ejournals.cic.net/> [Lehívás dátuma: 1996. október 1.]

*Cranfield University Library: an interview with John Blagden, Head of Library*. Managing Information 1996. 3 (7–8) 23–24.

Drótos L. (kondrot@gold.uni-miskolc.hu), 1996. szeptember 12. *E-folyóiratok és a könyvtárak*. E-mail a KATALIST listára (katalist@listserv.iif.hu).

*EEVL [Edinburgh Engineering Virtual Library]: The gateway to engineering information on the Internet* [on-line]. Elérhető: <http://www.eevl.ac.uk/>

*eLib: The Electronic Libraries Programme* [on-line]. Elérhető: <http://ukoln.bath.ac.uk/elib/>

Gorman, M., 1995a. *The corruption of cataloging*. Library Journal 120 (15) 32–34. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (1) 147–148.

Gyüre P., 1996. *Internet a könyvtári rendszerben*. In: Bakonyi P. és Herdon M. (Szerk.) Informatika a felsőoktatásban és Networkshop '96 Debrecen 1996. augusztus 27–30. Konferencia kiadvány. Budapest: NIIF, 1053–1058. On-line elérhető: <gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/11/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh96/gyure>

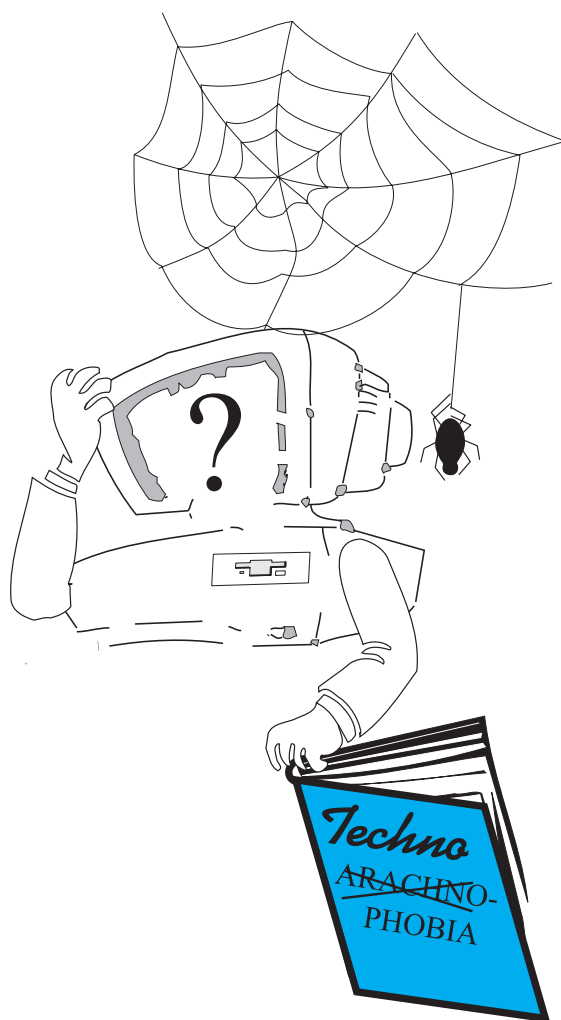


- Gyüre P. és Koltay K., 1997b. *Internet a könyvtári rendszerben*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 44 (4–5) 144–151.
- Graham, P. S., 1995. *Requirements for the digital library*. College and Research Libraries 56 (4) 331–339. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (1) 173–174.
- Hitchcock, S., Carr, L. and Hall, W., 1996. *A survey of STM\* on-line journals 1990–95: the calm before the storm* [on-line]. Elérhető: <http://journals.ecs.soton.ac.uk/survey/survey.html> [Lehívás dátuma: 1996. augusztus 5.]
- Jackson, M. E., 1992. *Using ARIEL, RLG's document transmission system to improve document delivery in the United States*. Interlending and Document Supply 20 (2) 49–52.
- Kokas K., 1996b. *Gondolatok a könyvtári-informatikai szakképzés megújításáról* [on-line]. Elérhető: [gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/11/porta/szint/tarsad/konyvtar/kokas-4.hun](http://gopher.mek.iif.hu:7070/11/porta/szint/tarsad/konyvtar/kokas-4.hun) [Lehívás dátuma: 1996. július 23.] Írásban megjelent: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (3) 403–413.
- Koltay T., 1996. *Az Európai Unió újabb elektronikus könyvtári projektjei*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 43 (9) 346–348. On-line elérhető: [gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/11/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh96/koltay](http://gopher.mek.iif.hu:7070/11/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh96/koltay)
- Lougee, W. P., 1995. *Beyond access: new concepts, new tensions for collection development in a digital environment*. Collection Building 14 (3) 19–25.
- MacEwan, B. and Geffner, M., 1996. *The Committee on Institutional Cooperation Electronic Journal Collection (CIC-EJC): a new model for library management of scholarly journals published on the Internet*. The Public-Access Computer Systems Review [on-line] 7 (4) 5–15. Elérhető: <http://info.lib.uh.edu/pr/v7/n4/mace7n4.html> [Lehívás dátuma: 1996. augusztus 5.]
- Mader B., 1996. *Internet és a könyvtár*. In: Bakonyi P. és Herdon M. (Szerk.) Informatika a felsőoktatásban és Networkshop '96 Debrecen 1996. augusztus 27–30. Konferencia kiadvány II. kötet. Budapest: NIIF, 1033–1040. On-line elérhető: [gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/11/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh96/mader](http://gopher.mek.iif.hu:7070/11/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh96/mader)
- Magyar Elektronikus Könyvtár* [on-line]. Elérhető: <http://www.mek.iif.hu/>
- McMahon, K., 1995. *Using the BUBL information service as an Internet reference source*. Managing Information 2 (4) 33–35.
- Morley, M. D. (M.D.Morley@lboro.ac.uk), 24 January 1997. *Spiders or flies*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).
- Nicholson, H. D. (lishdn@bath.ac.uk), 9 April 1997. *E-mail reading vs [versus] academic use*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).

---

\* STM: Scientific, Technical and Medical = tudományos, műszaki és orvosi.





*Légy vagy pók?*







- NISS: National Information Services and Systems* [on-line]. Elérhető: <http://niss.ac.uk/subject/index.html>
- OBI: OPACs in Britain and Ireland (formerly JANET-OPACs)* [on-line]. Elérhető: <http://www.niss.ac.uk/reference/obi/obi.html>
- OMNI: Organising Medical Networked Information* [on-line]. Elérhető: <http://www.nimr.mrc.ac.uk/omni>
- Safe surfing guidelines from ALA. Edupage hírek 1997. május 20.* (KATALIST (katalist@listserv.iif.hu) levelező fórumra továbbította Válas Gy. (valas@OMK.OMIKK.HU) 1997. május 21-én)
- Sayre McCoy, P., 1995. *Technical services and the Internet*. Wilson Library Bulletin 69 (7) 37–40. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (4) 686–687.
- Tilsed, I. (I. J.Tilsed@exeter.ac.uk), 9 April 1997. (1997a) *E-mail reading vs [versus] academic use*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk)].
- Tilsed, I. (I. J.Tilsed@exeter.ac.uk), 28 April 1997. [1997b] *Summary: e-mail reading vs [versus] academic use*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).
- Tuck, B., 1997. *Document delivery in an electronic world*. Interlending and Document Supply 25 (1) 11–17.
- TULIP Final Report* [on-line], 1996. Elérhető: <http://www.elsevier.nl:80/homepage/about/resproj/trmenu.htm> [Lehívás dátuma: 1996. október 7.]
- TULIP final results report available from Elsevier*. Managing Information 1996 3 (9) 6.
- webCATS: Library catalogues on the World Wide Web* [on-line]. Elérhető: <http://usask.ca/hywebcat/>
- Zijlstra, J., 1995. *The University Licensing Program (TULIP): electronic journals in materials science*. Microcomputers for Information Management 12 (1–2) 99–112. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1996. 43 (7–8) 292. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (1) 177.

## Az „értelmes” használat

Ha nem kerül a kezembe Michael Gorman egyik közleménye (1995b), talán nem is lett volna bátorságom megfogalmazni az itt következő alfejezetet, és útibeszámolómból sok értékes közlemény kimaradt volna. A szóban forgó írásban Gorman – Ranganathan nyomán – felállítja a könyvtárosság öt új törvényét, melyek közül az egyik a technológia intelligens használatáról szól. Eszerint minden alkalmazást gondos mérlegelésnek kell megelőznie. Ne alkalmazást keressünk a technikai újdonságokhoz, hanem *megoldást egy létező problémára*. Ha az eszközből cél lesz, az visszaélés az új technikával! Az öncélú alkalmazások csak akadályozzák, hogy előrelépjünk legfontosabb tennivalónk, a szó igazi értelmében vett szolgáltatás terén – írja Michael Gorman.



Mennyire tetszett, amit Walt Crawford (1995a, 1995b) mond a „kis megoldásokról”: felejtjük el a digitális könyvtár grandiózus álmát, a kis megoldások világa az igazán érdekfeszítő és csodálatos! A „kis” jelző a „mindent átfogó” ellentétéként értendő, a „megoldás” pedig valami olyasmi, ami az adott helyzetben valódi javulást hoz egy (esetleg több) könyvtár számára. A Crawford-féle kis megoldás kerek egész, megáll a maga lábán, és a későbbi fejleményektől függetlenül mindig vívmány marad. A kis megoldás fenntartható: lehet, hogy pályázati pénzből indult, de olyan eredményeket hoz, amelyekkel meg lehet nyerni a költségvetési forrásokat a folytatáshoz. A kis megoldás világos, kézzelfogható célok jól demonstrálható megvalósítása. Ez nem jelenti azt, hogy ne lehetnének váratlan következményei, sőt: a legjobb megoldások mindig valamivel többet eredményeznek, mint amennyire számítottunk. A kis megoldások jellegzetessége, hogy (ki)terjeszthetők, másolhatók. Nem mintha bármi rossz volna a különleges problémák egyedi, „zárt” megoldásaiban – jegyzi meg Crawford, de hozzáteszi: valójában meglepően kevés az olyan igazán zárt megoldás, amelynek a tanulságai máshol nem hasznosíthatók.

Amikor Crawford gondolatait végigolvastam, kedvet kaptam egy – kötelező? – gyakorlathoz: végiggondolom mindazt, amiről írtam eddig és igyekszem minél több technikai jellegű „kis megoldást” találni, amivel ezek a tevékenységek ténylegesen javíthatók.

Az 1. fejezetem a *tervezésről* szól. A tervezéshez adatokra van szükségünk. Kis erőfeszítéssel a leggegyszerűbb számítógépes rendszerből is kihozhatók olyan adatok, amelyeket manuálisan aligha tudnánk előállítani: az egy tételre jutó tárgyszavak száma, az olvasói műveletek naplózása stb. Az integrált rendszerek sokrétű statisztikákkal látják el a vezetőt. Lehoczki Katalin (1996) például az ALEPH segédprogramjainak ilyen célú felhasználásáról számol be. Az N. A. Jacobs és R. C. Young (1995) által ismertetett állományelérhetőségi vizsgálatnak pedig az volt az alapja, hogy egy házilag segédprogram naplózta, valahányszor az olvasó megjelenítette a képernyőn egy könyv példányainak lelőhelyét.

A *szervezeti felépítés*, a *munkaköri leírások* és a többi dokumentum, amelyekről a 2. fejezetben írtam, mind nyilvánosságra hozhatók a helyi számítógép-hálózatban. Nem keverednek az aktuális és az elavult változatok, nincs szükség a rengeteg példány sokszorosítására. Szükség van viszont a tartalom karbantartására, ezt a terhet semmilyen szoftver le nem veszi a vállunkról. És ha nem vigyázunk, hamar elpárolog az egyszeri lelkesedésből hálózatra tett dokumentumok értelme.

A 3. fejezetben írtam a munkatársak *motiválásáról*. Az állandóan változó technika alkalmazása kézenfekvő lehetőség arra, hogy mindenkit nagyobb felelősséggel ruházzunk fel. Megfelelő továbbképzéssel és hatáskör-módosítással egybekötve ez a legbiztosabb módja annak, hogy nagyobb teljesítményre ösztönözzük munkatársainkat.



A 4. fejezetben tárgyalt *belső kommunikáció* labirintusaiban nagy segítségünkre lehetnek a szövegszerkesztővel előállított gyors, világos levelek. Informális jellegénél fogva a házi elektronikus levelezés még többet „lendíthet” az információcserén.

A számítógépek alkalmazásától elvárható hatékonyság számtalan módon javítja *időgazdálkodásunkat*. Előbb ugyan el kell sajátítanunk az adatbázis, az elektronikus posta, a szövegszerkesztő használatát, de a befektetés gyorsan megtérül. A karnyújtásnyira lévő Internet-források nagy könnyebbséget jelentenek az *önművelésben*. Anélkül, hogy a munkahelyünkről kimozdulnánk, nyomon tudjuk követni a szakirodalom jelentős hányadát.

A 4. fejezet végén *hivatásunk jövőjét* találgattam. Az új információtechnológia hatása két szóban összegezhető: sebesség és mennyiség. Vigyázzunk, nehogy a felgyorsult folyamatot bárki megakassza a könyvtárban. Ha egy kérés teljesítése (kikeresni valamit az adatbázisból és továbbítani faxon vagy elektronikus postán) mindössze néhány percet igényel, ne várjuk ki a határidőt, legyünk rajta túl minél előbb. Az információrobbanás sokak szerint jó alkalom arra, hogy bizonyítsuk rátermettségünket: meg tudjuk szabadítani a felhasználót a felesleges információk terhéltől. Neil Infield (1996) arra figyelmeztet, hogy csak úgy lehetünk hiteles tanácsadók és „révkalauzok”, ha a magunk területén is megbirkózunk az információk félelmetes tömegével. Nem bizalomgerjesztő a könyvtáros asztalán tornyosuló sokféle papírkupac. Új fontossági sorrendet kell felállítanunk, ami nagy megpróbáltatás, de megéri.

Az ügyviteli szoftverek – a háziágas programokat is beleértve – jó fogódzót adnak a könyvtári *költségek* nyomon követéséhez. Ez már az 5. fejezettel kapcsolatban jut eszembe. Ha vannak térítéses szolgáltatásaink, a számítógépes nyilvántartás leegyszerűsítheti a számlázást.

A 6. fejezetben sokat írtam a *könyvtári kiadványokról*. Szövegszerkesztő program segítségével igényes külsőt kaphatnak, mégis olcsón előállíthatók az olvasóknak szóló tájékoztató anyagok. Az elektronikus posta révén kiszélesíthetjük a *külső kommunikáció* hatókörét. A megrendelések, nyugtázó üzenetek, referenszkérdések és irodalomkutatási eredmények gyorsabban célba érhetnek, mint valaha. A helyi hálózaton és az Interneten káprázatos honlapokkal és hipertext kalauzokkal „láncolhatjuk magunkhoz” az olvasót.

A 7. fejezet elejére értem gondolatban. Ha okosan használjuk a *telefont*, sok időt takaríthatunk meg vele. De vigyázat! Nem mindegy, hogy közben a személyes kapcsolatok megerősítésére vagy helyettesítésére használjuk-e.

A *CD-ROM-ok* és a *könyvtári on-line katalógus* meglelte előbb-utóbb arra sarkall, hogy szolgáltatóként lépünk fel a helyi számítógép-hálózatban. Ezáltal megsokszorozhatjuk használóink számát, egyúttal csökkentjük annak valószínűségét, hogy intézményünk majdani Internet-csatlakozása a mi tudunk vagy navigátori közreműködésünk nélkül történik. A CD-ROM-adatbázisokból olyan adatok is „kifacsarhatók”, amelyeket óradíjas (on-line) adat-



bázisokban keresni bűnös pazarlás volna. Az viszont már visszaélés a technikával, ha figyelmen kívül hagyjuk, hogy a képernyő böngészése nem ugyanaz, mint papírról olvasni valamit (Dillon 1992). Visszaéléshez vezethet az is, ha a „legkisebb erőfeszítés elve” vonzza a számítógépekhez az olvasókat. Hajlamosak egyetlen CD-ROM tartalmát az ismeretek teljességeként felfogni, mellőzik a „kényelmetlen” nyomtatott forrásokat, és kelletlenül fogadják, ha erre figyelmeztetjük őket (Chrzastowski 1995, Owen 1995). Pedig mekkora kárt okoznánk, ha nem világosítanánk fel őket a gépi információforrások korlátairól!

A *gépesített könyvtári rendszerekre* további szolgáltatások egész sora építhető: automatikus rendelés bizonyos számú kérés beérkezése után, személyre szóló tájékoztatás a rendszerben tárolt felhasználói profilok alapján, „nulla találat” esetén utalás a rokon tárgyú kötetekre stb. Ha vagyunk annyira szerencsések, hogy van saját programozó szakemberünk, jusson eszünkbe, hogy minimális többletmunkával látványosan növelhetjük a gépre vitt adatok hasznosságát. A gyűjtemények nagyobb kihasználtsága érdekében gondoskodjunk elegendő hozzáférési pontról – fizikai értelemben (olvasóknak fenntartott munkaállomások száma) és átvitt értelemben (tartalmi feltárás alapossága) egyaránt.

Az *olvasók képzése* az egyik legfontosabb teendőnk kell, hogy legyen. Olvasó és könyvtáros egyformán csak nyerhet azon, ha a technika – ahogyan a könyv a polcon – segítség nélkül használható. Ha az olvasó kérdéssel fordul hozzánk, nem erőltethetjük rá válasz helyett a saját véleményünket. Keressük meg a szükséges információkat és hagyjuk, hadd formáljon véleményt ő maga. De a legtöbbet akkor tesszük érte, ha megtanítjuk, hogyan kereshet önállóan, hogyan segíthet saját magán.

Ha rákapcsolódtunk az *Internetre*, aknázzuk ki az elektronikus levelezés népszerűségét. Semmi sem indokolja, hogy bármelyik munkatársunkat kizárjuk a használatából. Ha „valahol” el kell kezdeni az ismerkedést a Hálózattal, kezdjük az elektronikus levelezéssel. Akkor is legyen mindenkinek saját postafiókjá, ha közösen használnak többen egy gépet. A Hálózaton olyan szakmai kapcsolatokra tehetünk szert, amelyektől egyébként örökre elzárva maradnánk. A hálózati kapcsolatok nemcsak azt teszik lehetővé, hogy együtt dolgozzanak az egymástól távoli munkatársak, hanem felerősítik a „láthatatlan szervezetek” működését is, és szó szerint karnyújtásnyi közelségbe hozzák a nyilvánosságot. Legyen szó helyi hálózatról vagy az Internetről, egyformán igaz az, hogy az információk közzétételével csökkentjük a – sokszor pusztán tájékozatlanságból fakadó – konfliktusok veszélyét. De el kell gondolkodnunk azon, vajon mennyire valóságos az elektronikus szolgáltatásoknak az a sokat hangoztatott előnye, miszerint csak azt olvassuk, csak azt kapjuk meg, amit kifejezetten kértünk. Ha például csatlakozunk néhány levelezőcsoport-hoz, máris alig győzzük követni a levelek áradatát, pedig végül az üzenetek



nagy része érdektelennek bizonyul. Hiába látjuk a képernyőn a levelek tárgyát, a legtöbb üzenet zsákbamacska. Vajon mi hányszor árulunk zsákbamacskát másoknak?

A kötetlen levelezés mellett élhetünk a szabványos üzenetváltás előnyeivel is: az elektronikus adatcseréről szóló EDIFACT (MSZ ISO 9735) szabvány szerint a teljes üzleti levelezést (megrendelést, számlázást stb.) a Hálózatra telepíthetjük (Dibuz Sarolta 1996).

Belépünk-e vajon egy szép napon abba a magasabb osztályba, ahol a Hálózatot együttműködésre is használják? Ha igen, jusson eszünkbe, hogyan háborog Michael Gorman (1995a) az előbbieken már idézett cikkében: mi csoda visszaélés az új technikával, amikor a hálózati együttműködésre hivatkozva lezüllesztik a katalogizálást, csökkentik a szakképzett feldolgozói létszámot! Ki vállal felelősséget a katalógusadatok minőségéért? Hova vezet, ha az együttműködésben mindenki csak kapni akar?

És az álomszerű digitális könyvtárak? Karen Coyle (1995) úgy véli, hogy az Internet fejlett kommunikációs rendszer, de mint információs rendszer még gyerekcipőben jár. Összefoglalja, mi az értelmes teendők egy elektronikus könyvtárban a gyarapítás, a válogatás, a megőrzés, a szervezés és a terjesztés terén:

- céltudatosan gyűjteni elektronikus könyvtárunk egységeit,
- igényesen megválogatni, mi kerülhet közéjük,
- megővni gyűjteményünket a technika avulásából adódó „természetes kiválasztódástól”,
- gondos emberi munkával elkészíteni a gyűjtemény katalógusát,
- megtalálni a módját annak, hogy az elektronikus információ a Hálózaton megtett sok ezer mérföld után leküzdje az utolsó centimétereket is, azaz hogy befogadja az olvasó.

Itt félbeszakítom kötelező gyakorlatomat. Nem sorolom tovább a technika „értelmes” használatát tanúsító kis megoldásokat. Bizonyára észrevette a kedves Olvasó, hogy a felsorolás vége felé kevésnek bizonyult a saját tapasztalatom, és újra az irodalmat hívtam segítségül.

Végül is milyen áron szolgál bennünket – és az olvasót – az új technika? Ez a számvetés mindig a vezetőre vár. A tanulás méltányos árnak számít, de a túlbonyolított műveletek, a személyes kapcsolatok elvesztése, a géphez láncolva töltött életek veszedelmes pazarlásnak bizonyulnak. Az adatbázisok kialakítása közben az olvasó véleményére még csak-csak odafigyelünk, de mennyit számít annak a könyvtárosnak a szava, aki majd az adatbázist építi és belőle szolgáltat? – kérdezi Bob Duckett (1994). Milyen gyakran siklunk el afölött, hogy a kollégák munkája természetellenes pózba merevedik a rugalmatlan programok miatt?

Az új információtechnológiáról szóló fejezet végén többszörös közhelynek számít a kérdés: ki tudja, hogy *mit hoz a jövő*? El tudjuk-e képzelni



például az eljövendő multimédia adatbázisokat, a bankkártyával működő másológépeket, a mágneskártyás olvasójegyet, az interaktív digitális televíziót és a képtelefont – saját könyvtárunk hétköznapijaiban? A távbeszélő-, műsor-szóró-, kábel- és számítógép-hálózatokat egybeötvöző, még sosem látott szolgáltatásokat? Milyen hihetetlenül hangzik például az önkiszolgáló könyvtár (Ketley 1993, SCONUL Conference... 1996) gondolata, pedig már működik az angliai Sunderland, Thames Valley, Manchester Metropolitan, Central Lancashire, Bradford, De Monfort egyetemeken (Dudley 1996) és a hollandiai Tilburgban (Geleijnse 1994). Ha arra gondolok, hogy mennyire kevésbé sejtettem csak néhány évvel ezelőtt is, hogy mire jut mára a saját könyvtáram, akkor azt kell mondanom, hogy mindez nem a távoli, hanem a közeljövő.

Milyen lesz a jövőbe vezető út? Sokat okulhatunk azokból a „meglepő” tényekből, amelyeket Christine Barry és David Squires (1995) tettek közzé, miután egyetemi kutatók körében tudakozódtak az igen tág értelemben vett elektronikus könyvtár elfogadhatóságáról. Vizsgálatuk nyomán kijózanító módon megkérdőjeleződött jó néhány előfeltevés:

- Előnyös-e, ha a sokféle információ mind szélesebb skálájához hozzáférhetünk? A vizsgálatban résztvevő kutatók elmondták, hogy az információ *minősége* sokkal fontosabb számukra, mint a mennyisége. Azok a dokumentumok teszik a legnagyobb szolgálatot, amelyek *gondolatokat tudnak ébreszteni*. A gondolkodáshoz idő kell. Ha több időt fordítanak az irodalomkutatásra, kevesebb idő jut a gondolkodásra. Szerintük a számítógép képernyőjén sorakozó adatok passzív befogadása visszafogja az alkotó gondolkodást.
- Igaz-e, hogy a hagyományos módszerekkel összehasonlítva az információtechnológia hatékonyabb hozzáférést nyújt az adatokhoz? A számítógépek hatékonyságát senki sem vonja kétségbe, de az emberek többre becsülik a *személyes kapcsolatokat*. A hatékonyság kreativitás nélkül mit sem ér a kutatók világában. A technológia megnyilvánulásai közül szerintük egyedül a levelező fórumok nyújtanak gondolatébresztő alkalmakat, bár elismerik a hipertext kreatív jellegét is.
- Vajon rögtön igénybe veszik-e a kutatók az újonnan felkínált szolgáltatásokat? Ez leginkább a *felhasználói felülettől* függ. A barátságos szoftver, mint amilyen például az Eudora levelezőprogram, a szolgáltatás használatára ösztönöz. Általában azonban a kutatók nem szakítanak időt arra, hogy tanfolyamon vagy kézikönyvből megtanulják az egyes programok, adatbázisok használatát. Úgy gondolják, egyedül is boldogulnak, és elenyésző mértékben tartanak igényt segítségre.
- Összintén érdekli-e a kutatókat, hogy mennyi mindent tartogat számukra az új információtechnológia? Éppen azért, mert lelkileg nincsenek felkészülve rá, hogy időt áldozzanak a használat elsajátítására, *nem vonzza* őket a technikai újdonság.



- Ki tudnak-e lépni a kutatók ebből az ördögi körből? Időt szakítanak-e valaha is arra, hogy elsajátítsák bizonyos források használatát? Nem valószínű. Leginkább a *kollégáiktól tanulnak*. Ha azt látják, hogy mások előrébb vannak, igyekeznek felzárkózni.
- Megelégednek-e az adatbázisokkal? Nem, az *eredeti dokumentumokra* is igényt tartanak. Barry és Squires az elméleti fizikusokat hozza fel példaként: az adatbázisok még nem tudták forradalmasítani a tájékozódási szokásaikat, de a preprintszövegek hálózati elérése már igen.
- Kíváncsi dolog-e egyáltalán a földkerekséget átfogó kommunikáció vagy épp ellenkezőleg, a levelezőcsoportok csak a kutatók túlterheltségét fokozzák? Ez legfőképp a levelezőcsoportok *színvonalától* függ, s a kutatók kezdeti vonakodása a csoportok „éretté” válásával megváltozhat.

Barry és Squires vigasztaló magyarázatot is mellékel a fenti felsoroláshoz. Eszerint az itt megkérdőjelezett alapfeltevéseket könyvtárosok és informatikusok foglalmazták meg, mi sem természetesebb, mint hogy a használó szemszögéből nézve minden gyökeresen másképp fest! Ő csak akkor él az új lehetőségekkel, ha szükségét érzi. A fiatal(abb) kutató vagy aki új még a szakterületén – aki tehát kevésbé magabiztos, mint az „öreg” – általában lelkesebb felhasználó lesz. És ezt látva, aki ma tartózkodó, holnap még meggondolhatja magát.

Mi áll a siker hátterében ott, ahol a könyvtárak mégis széles körben elismert zászlóvivői a technikai fejlesztésnek, közelebbről az Internet-használat terjesztésének? Charles R. McClure és munkatársai (1994) erre a kérdésre próbálnak választ adni, amikor összefoglalják a Carnegie Mellon University és a University of Southern California könyvtárában szerzett tapasztalataikat. Milyen körülmények között, milyen erők hatására alakult ki az a *vezető szerep*, amit e könyvtárak a két egyetem életében betöltenek?

- Mindkét könyvtárban a könyvtárvezetőnek *határozott elképzelése* van a jövő könyvtáráról. Ezeket az elképzeléseket mindketten képesek lefordítani a célok, feladatok és tennivalók nyelvére.
- Korán felismerték, hogy a hálózatok használatában az információszolgáltatás kerül a középpontba és nem az úgynevezett szuper-számítógépek távoli elérése (ami pedig az Internet hajnalán a hálózatépítés fő célkitűzése volt).
- Hozzáértő, tehetséges munkatársaik *már korábban is fontos információforrásokat* (OPAC-ot, CD-ROM-okat) szolgáltatottak az egyetemi közösségnek. Számukra az Internet újabb lehetőség arra, hogy szolgálják ezt a közösséget. Korábbi tapasztalataikat jól tudják hasznosítani a hálózati környezetben. Feltárják az Internet forrásait, senki sem vonja kétségbe vezető szerepüket a Hálózat kiaknázásában.
- Ezek a könyvtárak tudják, hogy a felhasználók egyre színvonalasabb hozzáférést akarnak a hálózati forrásokhoz, ezért *új meg új szolgáltatá-*



sokat találunk ki számukra. Folyamatosan tájékoztatják a felhasználókat arról, hogy mi érhető el most és a közeljövőben a Hálózaton. Választ keresnek az olvasók legújabb igényeire. Vállalják a felfedezés felelősségét, pénzt és energiát áldoznak a munkatársak továbbképzésére.

- Mindkét (magán)egyetemre jellemző a *vállalkozó szellem*. Meggyőződésből vagy csupán azért, hogy nem avatkoznak közbe, tág teret hagynak a kísérletezésnek, az új utak kipróbálásának.
- Mindkét könyvtár segítőkész, nyílt, *együttműködő számítástechnikai részlegre támaszkodhat*. A korábbi szolgáltatásoknak hála, együttműködésüknek már hosszú története van. Bizalom és megértés jellemzi kapcsolatukat. Ezt az együttműködést az intézmények tudatos stratégiája hozta magával, majd fonta egyre szorosabbra.
- Mindkét könyvtár készséggel együttműködik az egyetemi oktatókkal, az egyetem más részlegeivel és a legkülönbözőbb szervezetekkel.
- Mindkét könyvtár számára óriási előny a már *kiépített egyetemi hálózat*. A könyvtári adatbázisok szerves részei ennek a hálózatnak.
- Mindkét könyvtárban az *igényeket megelőzve*, előre terveznek. Ez már az igények befolyásolásának csíráját is magában hordozza. A tervezésben nagy szerepet töltenek be azok a nem vezető beosztású könyvtári munkatársak, akik igen jól ismerik a felhasználói igényeket.
- Mindkét könyvtárban egymással összhangban dolgoznak az emberek. A munkatársak „hidat építenek” a könyvtár különböző részlegei között. A kulcsemberekre kitartás és vállalkozó készség jellemző, képesek kiaknázni az alkalom kínálta váratlan lehetőségeket is.

\* \* \*

Nem kétséges, nagy hatalmú eszközök kerültek a könyvtárosok birtokába. Ha élni akarunk ezekkel az eszközökkel, számtalan kérdésre kell választ találnunk. A legfőbb kérdés énszerintem így szól: vállaljuk-e, hogy az olvasók, a közönség szemében *emberi arcot adunk* az új információtechnológiának? Ugye nem „elektronikus Prokrusztész-ágyat” (Swan 1993) készítünk a gazdag ismeretekre vágyó, kedvük szerint csapongó látogatóknak? Ugye nem rólunk szól majd Clifford Stoll (1995) hírhedt könyve, amelyben azt írja, hogy a számítógépek felemésztik a beszerzési kereteket és belülről bomlasztják szét a könyvtárakat? Ugye az emberekkel mindig jobban szót értünk majd, mint a gépekkel? Ugye nem a gyors, de színvonalatlan információellátásra rendezkedünk be, nem a Stoll-féle könyv és érték nélküli könyvtárakat „építjük”, hanem az új világ központjait?



## Hivatkozások:

- Barry, C. A. and Squires, D., 1995. *Why the move from traditional information-seeking to the electronic library is not straightforward for academic users: some surprising findings*. In: Proceedings of 19th International On-line Information Meeting, London, 5–7 December 1995. Oxford: Learned Information, 177–187. Többek között erről az írásról referál: Koltay T., 1996. Az *on-line adatbázisoktól az Internetig. Szubjektív szemle az On-line '95 konferencia anyagaiból*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 6 (3) 466–468.
- Chrzastowski, T. E., 1995. *Do workstations work too well? An investigation into library workstation popularity and the „Principle of Least Effort”*. Journal of the American Society for Information Science 46 (8) 638–641.
- Coyle, K., 1995. *ACCESS: not just wires*. LIBRES: Library and Information Science Research [on-line] 5 (1). Elérhető: <http://www.lib.lsu.edu/epubs/libres/5n1/coyle> [Lehívás dátuma: 1997. április 15.]
- Crawford, W., 1995a. *(for)Getting it: toward small solutions*. The Public-Access Computer Systems Review [on-line] 6 (3) 16–19. Elérhető: <http://lib-04.lib.uh.edu/pacsrev/1995/craw6n3.htm> [Lehívás dátuma: 1996. október 2.]
- Crawford, W., 1995b. *Identifying small solutions*. The Public-Access Computer Systems Review [on-line] 6 (5) 19–22. Elérhető: <http://lib-04.lib.uh.edu/pacsrev/1995/craw6n3.htm> [Lehívás dátuma: 1996. október 2.]
- Dibuz S., 1996. *EDI a feladatok és megoldások tükrében*. In: Bakonyi P. és Herdon M. (Szerk.) Informatika a felsőoktatásban és Networkshop '96 Debrecen 1996. augusztus 27–30. Konferencia kiadvány. Budapest: NIIF, 952–956.
- Dillon, A., 1992. *Reading from paper versus reading from screens: a critical review of the empirical literature*. Ergonomics 35 (10) 1297–1326.
- Duckett, B., 1994. *Do users matter?* Catalogue and Index (111) 1., 3–8. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (1) 146–147.
- Dudley, S. (S.DUDLEY@kcl.ac.uk), 12 February 1996. *Self issue – summary*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link-request@mailbase.ac.uk).
- Geleijnse, H., 1994. *A library of the future*. Library Association Record (Technical Supplement) 96 (2) 10–11.
- Gorman, M., 1995b. *Five new laws of librarianship*. American Libraries 26 (8) 784–785. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (2) 306–307. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1996. 43 (7–8) 288–289.
- Infield, N., 1996. *Too much information?* Library Manager January 1996, 25.
- Jacobs, N. A. and Young, R. C., 1995. *Measuring book availability in an academic library: a methodological comparison*. Journal of Documentation 51 (3) 281–290.



- Ketley, P., 1993. *Circulation functions within OPAC: self-issue and self-renewal at Bradford University Library*. Vine (92) 7–11. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (2) 316–317.
- Lehoczki K., 1996. „Immár kész a leltár” – Keresési és nyomtatási formátumok definiálása az ALEPH-ben a rendelési rekord mezői alapján. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 43 (1) 11–14.
- McClure, C. R., Moen, W. E. and Ryan, J., 1994. *Academic library innovators: a report from two site visits*. In: Libraries and the Internet/NREN. Westport; London: Mecklermedia, 63–110.
- Owen, C., 1996. *The influences of CD-ROM databases on information selection*. The Reference Librarian (53) 113–139.
- SCONUL Conference on self-service in academic libraries: future or fallacy? Sunderland, 24–26 June 1996. (Proceedings information: Janet Stafford, University of Sunderland, e-mail: janet.stafford@sunderland.ac.uk)
- The self-service library*. Library Technology News November/December 1995, 4–8. (A berendezésgyártók címlistájával.)
- Stoll, C., 1995. *Silicon snake oil: second thoughts on the information highway*. London: Macmillan. Ismertető: Managing Information 1995. 2 (11) 42–43., Adam Corson-Finnerty ismertetője on-line elérhető: <http://ccat.sas.upenn.edu/jod/texts/stoll.review.html> [Lehívás dátuma: 1997. március 28.]
- Swan, J., 1993. *The electronic straitjacket*. Library Journal 118 (17) 41–44. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (2) 326–327.





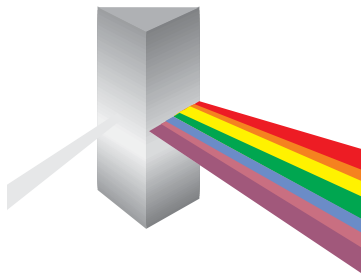






# 8

## *Együttműködés*



- *Lesz-e nyertes?*
- *Amihez nincs szükség számítógépekre*
- *Számítógépesítés után*







Ahogy időzöm az irodalomban, újra meg újra elbűvöl egy ember-alkotta tünemény: a könyvtárak közötti együttműködés. Bár gyakran előfordul, hogy a könyvtártól könyvtárig ívelő szivárványos elképzelés szertefoszlik, még mielőtt az olvasó észrevette volna. Mégis a legtöbb helyen a könyvtárba lépő látogató rögtön az együttműködő intézmények tekintélyes sokaságával kerül kapcsolatba. Az is igaz, hogy ezt a tüneményt az olvasó egyszerűen természetesnek tekinti. Pedig hol van még egy olyan szakma, ahol a *másik* ügyfelét (bárki ügyfelét!) ennyire emberszámba veszik?

### Lesz-e nyertes?

Az együttműködésnek számos gyakorlótere lehet: közösen ellátott referenzszolgálat, összehangolt állománygyarapítás, kiadványcsere, egymásnak nyújtott kölcsönzési előjogok, könyvtárközi kölcsönzés, továbbképzés, tapasztalatcsere, a szállítók közös versenyeztetése, tanácsadók közös felfogadása, közös tárolókönyvtár az „utolsó” példányok számára, „testvérkönyvtári” kapcsolatok (Twinning... 1996), munkatársak cseréje továbbképzési céllal (Stephenson 1995) és így tovább. A számítógépes adatfeldolgozás és a kommunikációs lehetőségek „szinte köteleznek” az együttműködésre (Kokas 1996). Külföldön se szeri, se száma az osztott katalógizálást végző társulásoknak. Konzorciumok alakultak és alakulnak az automatizálás megoldására, a drága szoftverek és CD-ROM-adatbázisok költségeinek megosztására. Nőttön-nő az egyforma felülettel – bár még külön-külön – használható könyvtári katalógusok száma, de már megvan a műszaki lehetőség arra is, hogy a különálló adatbázisokat végre „egyben” lássuk.

Ehhez a fejezethez a kiinduló gondolatot Diana Massam (1993) tanulmányában találtam meg, aki szerint az együttműködés sikerét az olvasók elégedettségének *növekedésén* kell lemérnünk. Hányszor kergetünk délibábokat, miközben új kapcsolatok lehetőségét fontolgatjuk! Ne az összedolgozó partnerek között keressük az együttműködés nyertesét, mindvégig az olvasó álljon gondolkodásunk középpontjában. A szervezetlen és pazarló kooperáció elfedi a szolgáltatás elsőbbségét, és csak újabb problémákat szül – figyelmeztet Massam. Ezzel szemben a kíváncsi együttműködéssel gazdagodik a könyvtári szolgáltatás, csökken az intézmények közötti határok jelentősége és igen, néhány esetben még megtakarítás is elérhető... Michael Wills (1990) ennél is keményebben fogalmaz: az érdemi munka rovására űzött, öncélú „együttes nemműködés” – még ha a megtakarításban reménykedő fenntartó jóváhagyásával, sőt utasítására történik is – a könyvtárosság egyik „halálos bűne”!

A kezembe került cikkekből azt olvasom ki, hogy ijesztően sok buktatója van az eredményes együttműködésnek. A Massam-dolgozat szerint sikeres kooperáció csak *szolgáltatni képes* szervezetek *önkéntes* és *kölcsönös* elkötelezettségéből születhet. Ez a kulcsfontosságú fogalom, a szolgáltatás képessége,



anyagi és nem anyagi jellegű követelményeket takar. Anyagi jellegű, kézzelfogható követelmény, hogy legyen elegendő személyzet és megbízható géppark, legyenek egymással szót értő szoftverek. Nem anyagi jellegű, de alapvető feltétel, hogy a fenntartó – csakúgy, mint a helyi használók és a könyvtár összes munkatársa – magáénak érezze az együttműködést. Vajon mivel tudjuk meggyőzni a fenntartót arról, hogy a külső kérések teljesítésével többet nyer, mint amennyit veszít? Hogyan tudjuk túlterhelt munkatársainkkal elfogadtatni, hogy a külső olvasókkal szemben is vannak kötelezettségeik? Hogyan tudjuk bebizonyítani az együttműködés kölcsönösen előnyös voltát annak a helyi olvasónak, aki a könyvtári könyvhöz saját tulajdonaként ragaszkodik?

E nehéz kérdések után vigasztalóan hangzik Joseph Boissé (1995) ironikus megjegyzése: „Annál rögzesebb az együttműködés útja, minél jelentősebb vállalkozásról van szó!” Továbbá: „Könnyebb olyan területen kooperálni, ahol még nincs hasonló vállalkozás!” Természetesen Boissé-nek is megvannak a maga intelmei. Eszerint az együttműködés szükségképpen megváltoztatja a könyvtár mindennapi életét és csökkenti önállóságát. Ráadásul könnyen visszafelé süllhet el, ha az együttműködés anyagi sikerével kérkedünk, mert a fenntartó erre hivatkozva csökkentheti a támogatást.

A könyvtárak közötti együttműködést az *emberi kapcsolatok* láncolata tartja életben. Nagyon sok múlik azon, hogy van-e könnyen járható, kitaposott útja az együttműködő felek közötti kommunikációnak. A résztvevők közötti kapcsolat erősségét mutatja, ha a hivatalos megállapodásban *nem* rögzített, informális együttműködés (is) gyümölcsöző.

Ha egyszer jól működik a nem hivatalos vagy félhivatalos kooperáció, mi szól amellett, hogy az együttműködést formális megállapodásban nevesítsük, és együttműködés címen önálló szervezetet alapítsunk? Három érvet találtam az irodalomban:

- megnyílik az út a pályázattal elnyerhető pénzekhez,
- rákényszerülünk a tervezésre és az értékelésre,
- lesz mire hivatkoznunk a fenntartó, az olvasó vagy bármelyik kolléga előtt.

Az irodalom tanúsága szerint a formális együttműködési szervezeteket fokozottan fenyegeti az elnehezülés veszélye. E veszély leküzdésében felbecsülhetetlen a szervezet *irányítóinak* szerepe. Döntő jelentőségű, hogy az irányítás mennyire tud alkalmazkodni a változások üteméhez. Anne Woodsworth (1991) aprólékosan elemzi az USA-beli könyvtári hálózatokat irányító testületek típusait és működését. Tanulmánya végén azt hangsúlyozza, hogy a könyvtári hálózatokat nem a szerződésben vállalt kötelezettségek, hanem a résztvevő emberek *személyisége* tartja össze.

Harold Billings (1989) – miközben a legjelentősebb USA-beli könyvtári hálózatok történetét ecseteli – ugyancsak az irányítás kérdését boncolgatja.



Mekkora kihívást jelentett a híres észak-amerikai hálózatok\* számára az 1980-as évtized, a mikroszámítógépek és a CD-ROM-on megvásárolható rekordok kora, vagyis a *helyi* katalógusok térhódítása! Billings nem tagadja, hogy ezekben a körökben általános volt a vonakodás a változásokkal szemben. E vonakodásnál már csak a szervezetek feloszlásával szemben érzett ellenállás volt nagyobb! (Ahogy Boissé (1995) is mondja: „Ha egyszer létrejött egy szövetség, nem szűnik meg soha – kerül, amibe kerül.”) Billings viszont úgy véli, hogy ha a könyvtári hálózat vezetői nem teszik lehetővé az adott struktúra keretein belül a fejlődést, akkor a szervezet menthetetlen. Lehetséges azonban – folytatja Billings –, hogy a tagkönyvtárak csak évek múltán döbbennek rá, hogy „haldokló elvekért és álmokért” fizetnek. Közhelyek? Billings záró mondatai talán még ma sem azok: „Az egymást gyorsan váltó technológiamutációk, a források szűkössége és a felsőoktatásban zajló változások mindent elsöprő hatással vannak a könyvtárakra. Idézzük emlékezetünkbe, hogy három-négy erőteljes, látnoki személyiség egészen jól meghatározta, hogy a szakkönyvtárak milyen irányt kövessenek az elmúlt 20 évben [az USA-ban]. És egy maroknyi csapat erőfeszítése képes volt fenntartani ezt a hálózati vonulatot. Az irányítás mindennél fontosabb a sikeres szervezeti együttműködésben!...”

A szerzők (Ann Symons és Karen Crane 1995) szerint a kezdeményező könyvtárigazgatók személyiségében keresendő az együttműködés sikerének kulcsa a következő példában is.

Alaszka állam fővárosában konzorciumot alakított az állami, a városi, a főiskolai és az egyetemi könyvtár. A négy intézmény hét különböző telephelyen áll a 29 ezer lakos rendelkezésére. Mind a négy intézményben minden látogatót arra bátorítanak, hogy vegye igénybe a többi könyvtárat is. A négyféle könyvtárba *ugyanaz* a belépőkártya érvényes. A kikölcsönzött köteteket az olvasók bármelyik könyvtárban visszaadhatják. A késedelmi díjak és az elvesztett tételekért fizetendő büntetések összege viszont más és más a négyféle intézményben. A könyvtárak között naponta futárszolgálat dolgozik, amelynek költségét a négy könyvtár közösen viseli.

A négy könyvtár közös integrált rendszert használ. Szolgáltatásaik – a közhasznú információszolgáltatást, a közösen vásárolt külső adatbázisokat és a (korlátozott) Internet-hozzáférést is beleértve – otthonról, telefonvonalon is igénybevehetők. A költségeket a terminálok, a kölcsönzések és az állományban lévő egységek száma alapján osztják meg egymás között. A négy könyvtár nem hogy nem halványítja el, de láthatóbbá teszi egymást. Együttműködésük eredményeképpen látványosan előtérbe kerültek a könyvtári szolgáltatások a város életében.

---

\* A cikkben a 70-es években kiépített OCLC (eredetileg: Ohio College Library Centre, később On-line Computer and Library Centre) és RLG (Research Libraries Group) hálózatok tevékenységéről, valamint ez utóbbi számítógép-hálózatáról, az RLIN-ről (Research Libraries Information Network) van szó.



## Hivatkozások:

- Billings, H., 1989. *Governing library networks: the quick and the dead for the 1990s*. Library Journal 114 (18) 49–54.
- Boissé, J. A., 1995. *Library cooperation: a remedy but not a panacea*. IFLA Journal 21 (2) 89–93. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5(4) 660–661.
- Massam, D., 1993. *Resource sharing: present applications and future potential*. Library Management 14 (4) 17–24.
- Kokas K., 1996. *Könyvtáraink az elektronizáció és a hálózatok világában*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 6 (4) 630–636. On-line elérhető: [gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/00/porta/szint/tarsad/konyvtar/kokas-3.hun](http://gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/00/porta/szint/tarsad/konyvtar/kokas-3.hun) [Lehívás dátuma: 1996. június 21.]
- Stephenson, N. K., 1995. *Training reference „cross trainees” by committee: a practical solution*. Reference Services Review 23 (2) 29
- Symons, A. K. and Crane, K., 1995. *Capital city libraries: a model of community cooperation*. The Bottom Line 8 (3) 10–13.
- Twinning between libraries: a new IFLA initiative [1996]* [on-line]. Elérhető: <http://www.nlc-bnc.ca/ifla/VI/2/p4/proj4.htm> [Lehívás dátuma: 1996. október 7.]
- Wills, M., 1990. *The seven deadly sins of librarianship 6. Lust, or „cooperation”*. Library Association Record 92 (4) 292. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (1) 130–131.
- Woodsworth, A., 1991. *Governance of library networks: structures and issues*. Advances in Librarianship 15, 155–174.

## Amihez nincs szükség számítógépekre

Az irodalomban végeláthatatlanul sorakoznak előttem a legváltozatosabb együttműködési formákról szóló beszámolók. Most is, mint már annyiszor, szemezgetek csupán az írások közül.

A könyvtárak közötti együttműködésben különleges helyet foglalnak el a *szakmai társaságok és egyesületek*, amelyek nyitva állnak minden könyvtár és könyvtáros előtt. A (tovább)képzés esetleges hiányosságait leginkább e szakmai egyesületek rendezvényei tudják enyhíteni. A szakmai szervezeteknek meghatározó szerepük van a könyvtár(os)kép alakításában is (lásd a 6. fejezetben). Az egyesületek felerősítik a szakma hangját, a tagkönyvtárak összehangolt munkája látványos eredményeket hozhat.

Kiragadott példaként a japán iskolai könyvtárosok szövetségére hivatkozom (Mikulás 1995). Ez a szövetség el tudta érni, hogy a költségvetési támogatások általános csökkentése idején az iskolai könyvtárak kivételes bánásmódban részesüljenek. Hogyan?



Először is belátták, hogy az egyébként értéktelen állományrészek terjedelmes volta okozza a támogatási kérelmek kudarcát. „Első számú feladatukká tették a könyvtárosok felvilágosítását az állomány értékelésének és a tervszerű állományapasztásnak a szükségességéről” – írja beszámolójában Mikulás Gábor. Miután az iskolai könyvtárak megszabadultak az értéktelen kötetek terhétől, nyilvánvalóvá vált, hogy a megmaradt hasznos rész valóban igen szerény méretű. Ezt követően már sikeres volt a „lobbizás”.

Miből tartja fenn magát ez a szövetség? Elsősorban saját kiadványaik árából. Havilapot adnak ki, kéthetente könyvajánlóval jelentkeznek, amit aztán évente összesítenek. A szövetség munkatársai szakkönyveket írnak. Plakátokat, plakátsorozatokat készítenek. A kiadványokban rengeteg a fizetett könyvhirdetés. „A hirdetők nagy száma a szövetség tekintélyének, befolyásos voltának elismerése.” Tekintélyüket bizonyítja az is, hogy könyvekre ragasztható ajánló címkéjüket darabonként vásárolják tőlük a kiadók.

Ha egyéni tagságban gondolkodunk, akkor a könyvtárosegyesületeken kívül eszünkbe juthatnak egyéb szakmai és közösségi szerveződések is. Számítástechnikai, vezetéstudományi, az „eredeti” szakmánkbeli társaságok mellett szóba jön a helyi társadalom megannyi szervezete. Ha a könyvtárvezető vagy egy-egy könyvtári munkatárs bekapcsolódik e szervezetek munkájába, belülről bizonyára könnyebben felismeri a könyvtára számára kínálgató együttműködési lehetőségeket.

Az együttműködéssel kapcsolatban oly gyakran emlegetett kölcsönös előnyök nem feltétlenül jelentenek azonos fajta előnyöket! Különösen nem akkor, ha eltérő típusú intézmények dolgoznak együtt. De miért is állna meg az együttműködés a szakma határainál? Magyarországon ezen a téren úttörő volt a Miskolci Egyetem (akkor még Miskolci Nehézipari Egyetem) és a Borsod megyei iparvállalatok 1971-ben, Zsidai József könyvtárigazgató kezdeményezésére indított együttműködése (Zsidai 1991). Aszámokban megnyilvánuló egyenlőtlenséget – az üzemek áldozatvállalása meghaladta a könyvtártól kapott szolgáltatás közvetlenül kimutatható értékét – ellensúlyozta az a tény, hogy az együttműködés hozzájárult a vállalatok jó híréhez.

Két további példát ragadok ki a hazai szakirodalomból. A békéscsabai megyei könyvtár és az ottani főiskola közös terveiről beszélt Ambrus Zoltán a vele készített interjúban (Ment-e a világ által... 1995). Ez a megyei könyvtár már együttműködési megállapodást kötött „a köztestületi gazdasági kamarákkal, akárcsak az Inter-Európa Bankkal és a Vállalkozás Fejlesztési Alapítvánnyal, de szóba jöhet minden olyan más szervezet, amely abban érdekelt, hogy minél gyorsabban terjedjen el a megfelelő vállalkozási kultúra.” A könyvtárigazgató hozzátette: „Olyan partnereket keresünk, akikkel mi *kölcsönösen minősítjük egymást*”.



Salgótarjánban megvalósult a megyei könyvtár, a helyi főiskola és a Nép-  
jóléti Képzési Központ együttműködése (Fehér 1995). A három intézmény  
mindegyike rendelkezik olyan előnyökkel, amelyek a másik kettőnél hiányoz-  
nak. Ugyanakkor olyan hátrányokkal küszködnek, amelyek legyőzésében a  
partnerek komoly segítséget nyújthatnak. Fehér Miklós szerint az együttműkö-  
dés „megfogható pontjai”:

- gyűjteményi érdekek szolgálata,
- raktározási gondok enyhítése,
- a katalógizálás egységesítése,
- a tájékoztatás és a szolgáltatás színvonalának emelése,
- személyi, technikai képességek és adottságok kölcsönös, rugalmas ki-  
használása,
- használói igények közös feltérképezése,
- könyvtárpolitikai és szakmai kérdések műhelyjellegű megvitatása,
- közös pályázati tevékenység,
- közös PR munka,
- egységes technikai fejlesztés,
- közös kiadványok.

„Úgy érzem, egy társkönyvtárban megjelenő olvasó potenciálisan az én  
olvasóm is...” – írja Fehér Miklós.

Az irodalom alapján kézenfekvőnek tűnik a közművelődési könyvtárak  
együttműködése a közeli iskolákkal, vállalkozásokkal, szervezetekkel, de még  
a katonai alakulatokkal is. Andrew Currie (1995) a közkönyvtárak és felsőokta-  
tási könyvtárak kooperációjának szükségességéről ír.

Kaye Towlson (1995) egy olyan üzleti információs központot mutat  
be, amely a megyei önkormányzat és egy egyetem közös vállalkozásaként  
jött létre. Közös üzletről van szó, nem pedig – mint esetleg gondolnánk –  
szolgáltatási megállapodásról.

Az együttműködő felek úgy döntöttek, hogy az üzleti információ-  
szolgáltatást áttelepitik a megyei könyvtárból az egyetemi könyvtárba,  
amely jóval gazdagabb forrásokkal rendelkezik. Az önkormányzattól ka-  
pott támogatás fejében az információs központ a helyi közönség rendelkezésére áll, mégpedig – esetenként 30 perc erejéig – *ingyen*. A 30 percen felüli  
konzultáció kiszámítható csakúgy, mint a tájékoztatás során felmerülő  
közvetlen költségek (például az on-line adatbázisok használati díja). Az  
önkormányzattól kapott támogatás mértékét évről évre felülvizsgálják, és  
a látogatói kérések száma alapján újból meghatározzák. Az öt évre szóló  
szerződésben azt is kikötötték, hogy nem a megyei könyvtárnak, hanem az  
információs központnak kell ellátnia a marketingfeladatokat, és neki kell  
kiépítenie a kapcsolatokat a helyi üzleti körökkel.

A közös vállalkozás legfontosabb előnyeként Towlson kiemeli: si-  
került elejét venni annak, hogy a közpénzekből kétszer támogassák ugyan-



azt a célt. (Korábban a megyei könyvtár és az egyetemi könyvtár egyaránt kapott arra pénzt, hogy ellássa üzleti információval a helyi közönséget, ezen belül a vállalkozókat.) Az együttműködési szerződés gyenge pontja, hogy ki van téve a helyi politika szeszélyeinek. Nincs garancia az öt éven túli támogatásra, bár a cikk elkészültekor – a megyei könyvtár által kirendelt független szakértő javaslatára – további három év finanszírozása már szinte bizonyosnak tűnik.

Az együttműködés különféle formái igen sokszor egymásra épülnek, egymást feltételezik. Nézzük például a pénz- és munkaerőforrások megosztásán alapuló összehangolt állománygyarapítást és a könyvtárközi kölcsönzést. Diana Massam is hangsúlyozza a már többször idézett írásában, hogy a kooperatív állománygyarapítás sikere elképzelhetetlen a kapcsolódó könyvtárközi kölcsönzési megállapodások és a kölcsönös hozzáférést szavatoló egyezségek nélkül.

A *közös állománygyarapítás* ismert segédeszköze a 70-es évek végén kidolgozott *Conspectus-módszer*. Ez a Magyarországon is ismert eljárás „segít pontosítani a mostani vagy a jövőben szándékozott gyűjtési profilt és annak mélységét” – írja Sonnevend Péter (1995). A módszer alapja a tudományterületek sok ezer deskriptor finomságú felosztása. A finoman körülhatárolt területeken egységes szempontok alapján történik a felmérés. A felmérés eredményeit ötfokozatú skálán fejezik ki: mennyire gazdag az egyes deskriptorokkal jelölt tudományterületeken a könyvtár állománya? Egymás mellé téve a különböző könyvtárakban nyert eredményeket, kézzelfoghatóvá válik, hogy mely területeken folyik (majd) – azonos vagy eltérő mélységű – párhuzamos állományfejlesztés és hol vannak (lesznek) az egymást kiegészítő állományrészek. A *Conspectus* „nem csodaszer, de az állománybecslés kidolgozott, kipróbált és rendelkezésünkre álló eszköze”, amely „kiegészíthető és kiegészítendő” állományhasználati vizsgálatokkal is – írja Dömötör Lajosné (1995). *Conspectus*-módszerrel dolgoztak a közelmúltban például a belgiumi francia közösség 600 könyvtárának felmérésekor (Van Borm 1995).

Még a jól működő kooperáció sem előnyös az összes résztvevő számára feltétlenül egyformán. Viszont ha csak egyikük is ráfizet, ez a tény időzített bombaként veszélyezteti az együttműködés jövőjét. Ezért az érintett vezetőknek időről időre mérlegelniük kell az együttműködésért hozott áldozatokat és a belőle származó előnyöket. Sajnos az olvasó szemében olykor a virágzó együttműködés is visszalépésnek tűnhet. Konkrét kéréseit teljesítjük ugyan – ráadásul nagyobb körből merítve, mint amekkorát a saját könyvtárunk magáénak mondhat –, de ami a könyvtáron kívüli (hálózati) állományt illeti, megfosztjuk őt a szabadpolcos gyűjtemény böngészésének lehetőségétől. Massam is idézi ezt a gyakran hangoztatott kifogást. Ezek után két kérdés merült fel bennem. Mennyire enyhítheti az olvasót ért veszteséget a társkönyvtárak távoli katalógusainak böngészése? Lehetséges volna, hogy a forrásmegosztás sikere valójában a könyvtár és *saját* olvasói viszonyán áll vagy bukik?



A régi jó *könyvtárközi kölcsönzésről* számos írás található a *További irodalomban*, én itt csupán néhány megjegyzésre szorítkozom. A könyvtárközi kérések alfája és omegája a lelőhelyadatok ismerete. A külföldi levelezőformokon időnként hallani az együttműködő könyvtárak folyóirat-előfizetéseinek összefésült címlistáiról. Az ilyen címlisták azonban, bármilyen jó szolgálatot is tesznek, nyomába sem érnek a nagy múltú központi cím- és lelőhelyjegyzékeknek. Ez utóbbiak megbízhatósága viszont sajnálatosan sebezhető: igazi Achilles-sarkuk a bejelentési fegyelem. És vajon a számítógép-hálózatok korában meddig igényeljük még a külön úton bejelentett adatok központi nyilvántartását? Természetesen a könyvtárközi szolgáltatás *képessége* a lelőhelyadatokon túl sok egyéb tényezőn is múlik, amelyeket a fejezet elején már említettem.

Az elektronikus információforrások – az Internet éppúgy, mint a helyben használt CD-ROM-ok – megállás nélkül fokozzák a külső könyvtárakban megtalálható dokumentumok iránti igényeket. A könyvtárközi kérések száma nöttönő. Massam idézi Dohertyt, aki szerint 1985-ben még egybeesett a dokumentumszolgáltatás „lovas kocsí” korszaka és az információ-hozzáférés gépesített korszaka. A helyzet azóta sokat változott, jórészt a *kereskedelmi dokumentumszolgáltató vállalkozásoknak* köszönhetően. De ahogyan adminisztráljuk és számlázzuk a könyvtárközi kéréseket, az sokszor a „lovas kocsí” korszakra emlékeztet ma is. Kevés intézmény állít ki összesített számlát, az *előrefizetés* gyakorlata még ritkább.

A nemzetközi könyvtárközi kölcsönzésben találkoztam egy idő- és pénzkímélő módszerrel, amely átültethető volna a hazai gyakorlatba is. A módszer neve IFLA\* Voucher Payment Scheme, azaz kuponos fizetési rendszer. Ez annyiból áll, hogy a résztvevő könyvtárak „kopásálló” műanyag zsetonokat vásárolnak az IFLA programirodájától, és a kért dokumentumokért ezzel fizetnek egymásnak. A zsetonokra költött pénz már semmi másra nem fordítható, csak könyvtárközi kérésekre. A zsetonok sokszor felhasználhatók – írja Kürti Lászlóné (1995). Akinél felhalmozódnak, az a programirodán pénzre váltja a zsetonokat. Ha valakinek elfogynak a zsetonjai, újakat igényelhet ugyancsak a programirodán.

Ehhez hasonló megoldások már korábban is beváltak például néhány angol egyetem vonzaskörzetében. Elaine Dean (1995) ezzel kapcsolatban arra hívja fel a figyelmet, hogy a készpénzes fizetések és banki átutalások kiküszöbölése csupán az érem egyik oldala. A voucher-rendszer is túlbonyolítható, ha indokolatlanul sok az adminisztráció. Mielőtt bevezetnék a zsetonhasználatot, mindenképpen tanácsos számításba venni a működtetéséhez szükséges munkaidő-ráfordítást.

---

\* IFLA: International Federation of Library Association = a könyvtáros-egyesületek és -intézmények nemzetközi szövetsége. A zsetonokkal kapcsolatos teendőket az IFLA UAP-irodája látja el (Universal Availability of Publications = a kiadványok egyetemes hozzáférhetősége).



## Hivatkozások:

- Currie, A., 1995. *The future of co-operation*. Public Library Journal 10 (6) 147–148. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (2) 315–316.
- Dean, E. (e.dean@sheffield.ac.uk), 1 September 1995. *ILL voucher scheme*. E-mail to LIS-ILL list (lis-ill@mailbase.ac.uk).
- Doherty, R. M., 1985. *Research libraries in an international setting: requirements for expanded resource sharing*. College and Research Libraries 46 (5) 383–389.
- Dömötör L., 1995. *Állománybecslés magyar felsőoktatási könyvtárakban: Conspectus típusú állománybecslés végrehajtásának lehetősége*. Könyvtári Figyelő 5 (3) 433–441.
- Fehér M., 1995. *Együttműködési lehetőségek a különböző típusú könyvtári szolgáltatóhelyek között Salgótarjánban*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1995. június, 46–52.
- Kürti L., 1995. *Voucher: új fizetési mód a nemzetközi könyvtárközi kölcsönzésben*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 5 (3) 456–457.
- Ment-e a világ által a könyvtár elébb? Jubileumi beszélgetés dr. Ambrus Zoltán igazgatóval*. [Riporter: Kőváry E. P.] Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1995. november, 15–20.
- Mikulás G., 1995. *Iskolai könyvtárosok mint politikai nagytőkések*. Könyvtári Levelező/lap 7 (10) 23–24.
- Sonnevend P., 1995. *Állományelemzés Conspectus-módszerrel*. Könyvtári Levelező/lap 7 (4) 8–9.
- Towlson, K., 1995. *Information in Business: a model of co-operation*. Library Management 16 (3) 9–14.
- Van Borm, J., 1995. *Regional library cooperation in Belgium*. European Research Libraries Cooperation 5 (4) 373–382. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (2) 314–315.
- Zsidai J., 1991. *Húszéves a Miskolc–Borsodi Regionális Szakkönyvtári Együttműködés*. Könyvtáros 41 (5) 254–256.

## Számítógépesítés után

Ha számítógépekről és együttműködésről beszélünk, azonnal a hálózatokra gondolunk. Az alábbi példában azonban a szereplők nem „keltek útra” semmiféle hálózaton, a számítógépek révén mégis egymásra találtak. A tudósító szerint „mindenki csak nyerhet” abban a programban, amely a Marylebone Public Library-ben indult 1995 elején (Casale 1995).

Egy számítástechnikai cég a könyvtárban üzembe állított 10 számítógépet nyomtatókkal, lapolvasókkal (szkennerekkel), szoftverekkel együtt. A berendezések óradíj ellenében használhatók. Az igénybe vehető szolgáltatások között tanfolyam és grafikus szemléltető anyagok önkiszolgáló



elkészítése éppúgy szerepel, mint a böngészés az Interneten. A marketing és a segítségnyújtás mind a számítógépesek dolga, a könyvtár „csak” a nevét adja a szolgáltatáshoz.

A programnak köszönhetően a használók hozzáférhetnek akár a legdrágább gépekhez is. A használók között van állás nélküli könyvelő, aki itt tanulja meg a táblázatkezelő program kezelését, és van olyan hirdetési szakember, aki csak a jó minőségű grafikákat készíti a könyvtárban, mert a többi munkára megfelel az otthoni gépe is. A szombat délelőtt mindig az érdeklődő gyerekeknek van fenntartva.

Az együttműködés kölcsönös előnyei így összegezhetők:

- A könyvtár – anélkül, hogy komoly beruházásba fogna – jelentősen bővíti szolgáltatásait, ráadásul részesedik a vállalkozás nyereségéből.
- A számítástechnikai cég nem csupán „üzlethelyiséget” bérel, hanem kapcsolatokat és elégedett ügyfeleket is szerez magának – nemcsak mára, holnapra is.

A számítógép-hálózatok az új kapcsolatok sokaságával kecsegtetik a gép előtt ülő könyvtárost. Csodálatos dolog, hogy a számítógép-hálózatokban – legyen szó helyi hálózatról vagy akár az Internetről – az információ általában *nem* a hierarchia mentén áramlik. Kötelékek ezrei jöhetnek létre és társulások százai születhetnek meg mindenféle távolság és különbözőség ellenére, bármilyen formális egymásrautaltság nélkül is.

Hogyan változik például a könyvtárközi másolatszolgáltatás gyakorlata? Távoli katalógusok ezrei nyílnak meg a hálózatra kapcsolódó könyvtárosok előtt. A könyvtárközi kérés nem egyszerűen könyvtárból könyvtárba, hanem az egyik ügyintéző kezéből – elektronikus posta útján – egyenesen a másik ügyintéző kezébe jut. De az elektronikus levelezés térhódítása a könyvtárközi műveletekben még csupán az alapfok. A következő fokozatot az *automatizált rendelések* jelentik: a gépi keresés eredményeként kapott tétel automatikusan továbbítható könyvtárközi kérésként. Már készen állnak a kérések formátumára vonatkozó szabványok (Interlibrary loan protocol..., lásd a *Hivatkozások* között).

Ahogy a 7. fejezetben is említettem, egyre több *elektronikus dokumentumszolgáltató* kél versenyre – legalábbis a cikkmásolatok terén – a könyvtárközi kölcsönzéssel. Mind több könyvtár hívhatja le hálózaton keresztül a digitalizált eredeti dokumentumokat. Az OCLC például az EBSCO folyóirat-ügynökséggel együttműködve alakított ki ilyen szolgáltatást (Mitchell 1994). A holland könyvtárak PICA nevű rendszere a Swets folyóirat-ügynökséggel közösen működtet egy hasonló programot (Costers és Koopman 1993, 1995). (Az OCLC-re és a PICA rendszerre később még visszatérek.)

Már nem idegenkedhetünk attól a gondolattól sem, hogy az olvasók *önkiszolgáló* módon használják a dokumentumküldő szolgáltatásokat. A British Library „Inside” nevű szolgáltatása, továbbá a már említett UnCover (lásd a *For-*



rások között) helyi installációja vagy az OhioLINK\* (lásd később részletesebben) mind lehetőséget ad arra, hogy költséghatárokat építsünk be az olvasó által közvetlenül igénybevehető dokumentumküldő rendszerbe. Le is tilthatjuk a helyben vagy országon belül megszerezhető cikkek rendelését.

Az önkiszolgáló rendszerekkel kapcsolatos lelkesedésemet azonban némileg lehűtötte M. A. Davis és A. Battaglia Rubin (1996) írása. A cikkükben említett közös számítógépes rendszer – az Illinois állambeli könyvtárak ILLINET hálózata – lehetővé teszi, hogy az olvasók maguk kérjék be a köteteket a hálózati tagkönyvtáraktól. Ha az olvasó nem igazodik el a katalógusban vagy pontatlan címadatai vannak, akkor nem kapja meg a keresett könyvet. Davisék amellet érvelnek, hogy valódi könyvtárközi szolgáltatást csak *könyvtárosok* nyújthatnak. Olyan olvasószolgálatos könyvtárosok, akik jól ismerik mind a katalógusokat, mind a látogatókat, és egy-egy kérdés alkalmával visszakérdeznek vagy alternatív forrásokat ajánlanak, s így sokkal jobb eredményt produkálnak, mint az önkiszolgáló rendszerek.

A következőkben a hálózati együttműködés leglátványosabb lehetőségeit szeretném felsorolni. Ehhez önkényes sorrendet választottam: azzal kezdem, ami legkevésbé sérti az intézmények függetlenségét (közös adatbázis-előfizetés), és azzal zárom a sort, ami már az önállóság részleges feladását követeli (osztott katalógizálás).

A hálózati infrastruktúra minden együttműködő fél számára hozzáférést kínál a *közösen vásárolt vagy bérelt adatbázisokhoz*. A hazai NIIF (Nemzeti Információs Infrastruktúra-fejlesztési [Program]) hálózata – ötvözve például a HUNGARNET Egyesület szervezeti hátterével – ezt éppúgy lehetővé teszi, mint a brit felsőoktatás híres hálózata (Stone 1990) és közös szolgáltatásokra specializódott szervezetei\*\* (Morrow 1995, BIDS... 1997). A brit könyvtárosok elektronikus levelezőforumain jóformán hetente találkozom olyan hírrel, amely egy új adatbázis vagy szoftver közös használatbavételéről szól. Számos USA-beli egyetem a közelmúltban együtt állapodott meg a Beilstein CrossFire adatbázis-óriás kiadójával. Nincs egy éve, hogy Norvégiában az ország összes egyeteme közös szerződést kötött a Science Citation Index adatbázis használatára. A példák sorát bizonyára hosszan lehetne folytatni.

A világhírű OhioLINK-ben szintén a közös CD-ROM-állomány az együttműködés egyik tartóoszlopa. Már két évvel ezelőtt 30-nál több CD-ROM-adatbázishoz nyújtottak hozzáférést, „drámai módon megváltoztatva ezzel az egyes könyvtárak CD-ROM-beszerzési gyakorlatát” (Hirshon 1995). Újabban a CD-

---

\* OhioLINK: Ohio Library and Information Network

\*\* Ezek a szervezetek a BIDS (Bath Information and Data Services), a CHEST (Combined Higher Education Software Team) és a JISC (Joint Information Systems Committee) hálózati címeiket lásd a *Hivatkozások* között.



ROM-ok „letöltése” – tartalmuk átmásolása a gyorsabb perifériának számító merev lemezekre – még egyszerűbbé teszi a távoli hozzáférést. A közös előfizetések révén nagyobb ütemben bővíülhet az egyes könyvtárak adatbázis-választéka, mint amennyire önerejükéből futná. A kulcskérdés nem technikai jellegű, hanem a szervezéssel kapcsolatos: van-e megfelelő felkészültségű külön (!) személyzet a bonyolult licenctárgyalások és hozzáférési jogok kézben tartására? (A közös adatbázis-használat szerzői jogi kérdéseit lásd a 12. fejezetben.) A külön személyzet (szervezet) fenntartására fordított kiadásokat a megtakarításoknak kell ellensúlyozniuk. Megtakarítást jelent a többszörös előfizetésre járó árengedmény és a helyi kapacitások (CD-ROM-tornyok stb.) felszabadulása.

A könyvtári együttműködés soron következő példája már több áldozatvállalást követel a résztvevőktől, mint a közös előfizetésekre alapított konzorciumok fenntartása. Régóta megoldásra váró probléma, hogy bár számtalan könyvtári katalógus található a Hálózaton, a változatos szoftverek és keresőfelületek idegenek a külső használók számára. Örömmel olvastam, hogy van már járható útja annak, hogy az olvasók a különálló, különféle szoftverekkel létrehozott katalógusokat *együtt, közös felülettel böngészhessék*. A megoldást a katalógusokban végzett keresés szabványosítása jelenti. Több európai könyvtár az SR\* (ISO 10162, ISO 10163) nemzetközi szabványt alkalmazza. Az SR-nél sokkal elterjedtebb a Z39.50 jelű USA-beli (tehát nemzeti) szabvány. A Z39.50 magában foglalja mindazt, amire az SR kitér, sőt jóval többet nyújt annál, mert szabványosítja a keresés eredményeként kapott rekordok formátumát is, így a találatok más gépi alkalmazásokba (megrendelés, könyvtárközi kölcsönzés stb.) automatikusan átemelhetővé válnak (Z39.50 and SR 1994).

A hazai érdeklődők szerencséjére Burmeister Erzsébet 1996-ban a Z39.50 szabványnak és alkalmazásának szentelte közel százoldalas szakdolgozatát (lásd a *Hivatkozások* között). Ebből a dolgozatból értettem meg, hogyan is „dolgozik” a szabvány. Az ún. Z-kliens program előtt ülő felhasználó az ún. Z-szerver közvetítésével keres a Z-szerver mögötti adatbázisban. Kérdés, hogy hány katalógushoz, pontosabban integrált rendszerhez készült már Z-szerver (a Magyarországon elterjedt rendszerek közül 1997 elején csupán a Dynix/Horizonhoz). Kérdés, hogy a felhasználó oldalán van-e elegendő pénz és szaktudás a Z-kliens program elkészítéséhez. Például a hazai Közös Elektronikus Katalógus (KözElKat, hálózati címét lásd a *Hivatkozások* között) esetében a rendelkezésre álló forrásokból nem futotta a Z39.50 szerint működő kliens programok megírására. Ezért a KözElKat résztvevői egyszerűbb – később kiegészíthető – programokat készítettek, és a bekapcsolódó könyvtárak katalógusait egyenként illesztették a közös lekérdező programhoz (Balázs László 1996).

---

\* SR: Search and Retrieve = keres és visszakeres



Az eddigi legismertebb Z39.50 alapú együttműködés Írorszában valósult meg IRIS néven (Kelly 1996). Az IRIS-ben hat szakkönyvtár katalógusát tanulmányozhatják egyetlen „menetben” a felhasználók. 1997-re várható, hogy az európai Z39.50/SR alapú ONE (OPAC Network in Europe) projekt keretében megszülető szoftverek a nyilvánosság számára hozzáférhetőek lesznek, és ez újabb könyvtárak előtt nyithatja meg az együttműködés lehetőségét (Smith 1995, OPAC... 1995). Az Európai Közösségek Bizottságának (CEC) égisze alatt közel 20 nagykönyvtár részvételével folynak az UNIVERSE program munkálatai. A program célja az, hogy – a Z39.50 szabvány, az automatikus könyvtárközi kölcsönzésre vonatkozó szabvány és az elektronikus dokumentumtovábbításra vonatkozó ajánlás alkalmazásával – a résztvevő könyvtárak között kiépítse a keresés, rendelés, dokumentumszolgáltatás közös rendszerét (UNIVERSE 1996). Pennsylvania államban 36 felsőoktatási könyvtár most hoz létre „virtuális egyesített katalógust” a Z39.50 szabvány alapján (Hirshon 1997).

Burmeister Erzsébet dolgozatából az is világossá vált számomra, hogy a könyvtári katalógusok elé tett népszerű webfelület önmagában szegényesebb megoldás, mint a Z39.50 szabvány szerint végezhető közös keresés. Ez nem jelenti azt, hogy ha elkötelezzük magunkat a Z39.50 mellett, akkor nélkülöznünk kell a web-böngészők használatából fakadó kényelmet. Ellenkezőleg, a gyakorlati megoldások ötvözik a háttérben dolgozó Z39.50 alkalmazásokat és a jól ismert webfelületet. Az eredmény: az olvasó különösebb erőfeszítés nélkül számos katalógusban kereshet egyszerre, egységes formában látja a megtalált tételeket, és azokat megőrizheti, majd később újra felhasználhatja.

Mivel a katalogizálással kapcsolatos együttműködési formákat nem időrendben, hanem csökkenő önállóságunk fokozatai szerint veszem sorra, beszámolómban csak most következnek az *egyesített („union”) katalógusok*. A külön-külön épített katalógusok fizikai egyesítésének gyakorlata több évtizedes múltra tekint vissza. Az egyesített katalógusok a helyi nyilvántartásokkal párhuzamosan léteznek. Az együttműködésben résztvevő könyvtárak költségei között – a rendszerek közötti kommunikáció megteremtésén felül – komoly tételként jelentkezik a nagyméretű központi adatbázis fenntartása.

Az egyesített katalógusokról olvasva azonnal szembe találtam magam az *adatcsere-formátumok* kimeríthetetlen témakörével (Willer 1994, Kokabi 1995). A téma jelentőségéhez mérten egészen méltatlanul éppen csak megemlítem, hogy tudnunk kell, milyen csereformátumokat ismer jövendő on-line katalógusunk szoftvere. Csereformátumok nélkül elképzelhetetlen az adatok exportja (például egy „union” katalógusba) és importja (például osztott katalogizálás – lásd később – vagy retrospektív konverzió – lásd a 7. fejezetben – alkalmazásával). Egyetlen idézet a felvetődő kérdések (egy részének) illusztrálására: központi szerepe ellenére az adatcsere-formátum nem csodaszer – figyelmeztet Vajda Erik (1994). „Semmilyen csereformátum sem oldhatja meg az adatcserét, vagyis



a kapott adatok gépi konverzióját és hasznosítását, ha az adatelemek adattára úgy tér el, hogy [1] a fogadónak olyan adat kellene, amit a küldő nem dolgoz fel, [2] a küldő (és a csereformátum) adatai összevontabbak, mint a fogadóéi, [3] ha az adatelemek közlés mód-szabályai eltérőek a küldőnél és a fogadónál. Ilyenkor csak a megalkuvás és/vagy a kapott rekordok intellektuális/manuális szerkesztése segít!”

Az egyesített katalógusok egyik leghíresebb példája az OhioLINK könyvtári együttműködés, amit már korábban is említettem ebben a fejezetben. Ez az együttműködési kör már két évvel ezelőtt is 40-nél több intézményt fogott össze, félmillió hallgatót és egyetemi oktatót szolgált ki. Az elképzelés 1986-ban született meg, amikor Ohio állam költségvetéséből nem futotta az egyetemi könyvtárak új épületigényeinek kielégítésére. Ehelyett a törvényhozás úgy döntött, hogy nagy összegekkel támogatja az intézmények összefogását. A megvalósítás hét évet vett igénybe. A szoftver- és hardverberuházások 20 millió dollárt emésztettek fel, a működési költségek évi 1,3 millió dollárról indultak és 1995-re már megközelítették az évi 10 milliót – derül ki Susan Mendelsohn riportjából (1995). „Tetszett nekik vagy sem, a részvétel érdekében állt mindenkinek” – nyilatkozta az egyik kulcsembert Mendelsohn. A központi szolgáltatás ugyanis óriási megtakarítást tett lehetővé az egyes intézmények számára számítógép-beruházásban és CD-ROM-előfizetésben egyaránt.

Az OhioLINK 8 millió tételből álló központi katalógusából 1994 óta már maguk kölcsönöznek az olvasók, 48 órán belül kezükben a könyv. „Ez nem könyvtárközi kölcsönzés, hanem egyszerűen kölcsönzés.” A kézbesítésről futárszolgálat gondoskodik. Külön erre a célra írt program gondoskodik arról, hogy a kérések egyenletesen oszoljanak el az egyes könyvtárak között. A felhasználók a gép előtt ülve nem is igen tudják, hogy helyi adatbázisban, központi katalógusban, CD-ROM-adatbázisban vagy már az Interneten kutatnak irodalom után.

Carol Pitts Hawks (1995) írása még több bepillantást enged az OhioLINK működésébe. Megtudhatjuk például, hogy kezdetben csupán a központi katalógus felépítését (mezők, indexek mibenlétét) kötötték ki, a helyi adatbázisok autonómiáját nem korlátozták annak ellenére, hogy ez a tény eltérő keresési eredményeket produkált a központi és a helyi adatbázisokban. Érdekesség, hogy nem tesznek különbséget az egyes könyvtárakból származó rekordok között. Amelyik könyvtár először dolgozza fel a könyvet, annak a rekordja kerül be a központi katalógusba. Ez alól csak a MeSH\*-szakozást alkalmazó könyvtárak katalógustételei képeznek kivételt, ezek ugyanis „felülírják” a nem MeSH-val dolgozók rekordjait.

Hawks azt is leírja, hogy miképpen zajlik a döntéshozatal egy ekkora szervezetben. Megtudhatjuk, milyen ügyrendi kérdéseket vet fel az a tény, hogy az

---

\* MeSH: **M**edical **S**ubject **H**eadings = a National Library of Medicine (az USA országos orvostudományi könyvtára) által alkalmazott tezausz.



olvasók közvetlenül kölcsönöznek a konzorcium összes könyvtárából. Arnold Hirshon (1995) arra is kitér, milyen gondokat hoz a nagy siker: a könyvtáraknak maguknak kell állniuk a könyvek fokozott használatából származó pótlások költségét; a kölcsönzések ugrásszerű növekedése miatt több helyen önkiszolgáló berendezéseket állítanak be, hogy tehermentesítsék a munkatársakat.

A katalogizálással kapcsolatos együttműködés következő – önállóságunkat leginkább megtépző – válfaja a *közös vagy osztott katalogizálás*. Az együttműködési kör tagjai közös adatbázist építenek, ahová mindig az adott művet elsőként beszerző könyvtár viszi be az aktuális katalógustételt. A többiek ezt a tételt veszik át, így minden művet csak *egyszer* dolgoznak fel. Az osztott katalogizálás lehetőségét már jóval a hálózatok előtt megteremtette a számítógépesítés. A nyugati országokban régóta széles körű gyakorlat a katalógustételek importja. G. H. Leazer és M. Rohdy (1994) beszámol egy felmérésről, amely kimutatta, hogy az USA-beli szakkönyvtárak gyarapodásának túlnyomó része import útján kerül a helyi nyilvántartásba. E felmérés szerint a beérkezés időpontjában a belföldi (USA-beli) művek több mint 80 százalékaról már beszerezhető a bibliográfiai rekord, de még a külföldi tételek jelentős része is „feldolgozható” ilyen módon.

A leghíresebb katalogizálási konzorcium, az OCLC (hálózati címét lásd a *Hivatkozások* között) mára mintegy 18 ezer könyvtár nemzetközi együttműködési csúcsteljesítményévé fejlődött. A másik legnevesebb osztott katalogizálási együttműködés a holland PICA rendszer, jelenleg 200-nál több könyvtár vesz benne részt. A PICA tagkönyvtárai gyarapodásuk 85 százalékát megtalálják a közös katalógusban, csupán a maradékot kell maguknak feldolgozniuk (Costers és Koopman 1995). A német könyvtárak közös katalogizálási gyakorlatáról nemrégén magyarul is olvashattunk (Hohoff 1995). Osztott katalogizálás folyik Szlovénia több mint 60 könyvtárában (Seljak 1996). A szlovén COBISS rendszer kezdeteiről Fejős László írt 1990-ben, majd Papp Józseftől olvashattunk lelkes beszámolót 1997-ben. A példák sorát hosszan folytathatnám, de időből már csak arra futja, hogy a mindnyájunk számára legfontosabb *magyar* kezdeményezést megemlítsen.

A nyilvánosság Vajda Erik (1997) írásából értesülhetett arról, hogy 1997-ben beindultak a Magyar Országos Közös Katalógus (MOKKA) munkálatai. Sokkal többről van szó, mint a pazarló párhuzamosságok kiküszöböléséről – írja Vajda Erik. Hiszen az osztott katalogizálással járó előnyök között az alábbi tényezők mind felsorolhatók:

- Az olvasó bármelyik résztvevő könyvtárban egyetlen katalógusban megtalálja az összes könyvtár állományát.
- Az összes könyvtár állománya egységes elvek alapján feldolgozva áll az olvasó rendelkezésére.
- A résztvevők közösen hasznosíthatják a hozzáférhető hiteles bibliográfiai adattárakat.
- Egyszerűsödik a retrospektív konverzió, javul a minősége.



- „És végül, valóban katalogizálási munkát lehet megtakarítani és katalogizálási szakértelmet lehet összpontosítani”
- fejezi be a felsorolást Vajda Erik.

Az osztott katalogizálás résztvevői tehát mentesülnek a bevételezett művek jelentős hányadának feldolgozásától (vagy – az eredeti dokumentum leírását többre becsülők szemszögéből fogalmazva – lemondanak róla.) Munkaerőt takarítanak meg, hacsak... nem éppen ők azok, akiket a közös katalogizálással „kizsákmányolnak”. Az osztott katalogizálásra egyesek ráfizethetnek, míg mások visszaélhetnek vele (Lowry 1990). Az együttműködési kör tagjain múlik, hogy milyen – elnagyolt, árnyalt vagy nehézkes – megállapodást kötnek egymással, hány kikaput hagynak nyitva, mennyi felülvizsgálatot és értékelést ütemeznek be.

\* \* \*

Az együttműködés, a könyvtári társulások bonyolultabbá teszik életünket – vonja le a következtetést Arnold Hirshon (1995). Ha erre a területre merészkedünk, előre tisztázzuk, hogy mit remélünk a kooperációtól. „Ne keverjük össze egymás érdekeit és céljait.” Hirshon elismeri, hogy az OhioLINK-et a jelentős állami támogatás kovácsolta össze, de hozzáteszi: a *résztvevők elkötelezettsége* az állami támogatásnál is nagyobb összetartó erőnek bizonyult.

### Hivatkozások:

- Balázs L., 1996. *Könyvtári katalógusok központi lekérdezése*. In: Bakonyi P. és Herdon M. (Szerk.) Informatika a felsőoktatásban és Networkshop '96 Debrecen 1996. augusztus 27–30. Konferencia kiadvány. Budapest: NIIF, 1059–1062. On-line elérhető: <gopher://gopher.mek.iif.hu:7070/11/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwsh96/balazs>
- BIDS... *on the web* [on-line]. Elérhető: <http://www.bids.ac.uk>
- Burmeister E., 1996. *A Z39.50 információkeresési szabvány és alkalmazása* [on-line]. Elérhető: [gopher://gopher.mek.iif.hu:70/hh/porta/szint/tarsad/konyvtar/z39\\_50.mek](gopher://gopher.mek.iif.hu:70/hh/porta/szint/tarsad/konyvtar/z39_50.mek) [Lehívás dátuma: 1997. április 15.]
- Casale, M., 1995. *Who will profit from Marylebone's PC deal?* Library Manager February 1995, 20–21.
- CHEST: *Serving education* [on-line]. Elérhető: <http://www.chest.ac.uk>
- Country-wide networked access to ISI for Norwegians*. Managing Information 1997. 4 (1–2) 21.



- Costers, L. and Koopman, S., 1993. *The Dutch RAPDOC project: from interlibrary loan to electronic document delivery*. Interlending and Document Supply 21 (1) 4–6. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1995. 42 (5–6) 219–220. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1993. 3 (4) 672–673.
- Costers, L. and Koopman, S., 1995. *PICA and developments in library networking in the Netherlands*. Alexandria 7 (2) 97–106. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (1) 160–161.
- Davis, M. A. and Battaglia Rubin, A., 1996. *Service vs. [versus]services: Customer-centered interlibrary loan service*. Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery and Information Supply 7 (1) 47–59.
- Fejős L., 1990. *Razglednica – Belgrádból*. Könyvtári Levelező/lap 2 (8) 11–13.
- Hawks, C. P., 1995. *OhioLINK: implementing integrated library services across institutional boundaries*. The Public-Access Computer Systems Review [on-line] 6 (2). Elérhető: <http://lib-04.lib.uh.edu/pacsrev/1995/hawk6n2.htm> [Lehívás dátuma: 1996. október 2.]
- Hirshon, A., 1995. *Library strategic alliances and the digital library in the 1990s: the OhioLINK experience*. The Journal of Academic Librarianship 21 (9) 383–386.
- Hirshon, A. (arh5@LEHIGH.EDU), 6 February 1997. *Penn[sylvania] Academic Library Connection Initiative*. E-mail to LIBPER-L list (LIBPER-L@ksuvm.ksu.edu).
- Hohoff, U., 1995. *A könyvtári hálózatok és a regionális hálózati rendszerek Németországban*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 42 (4) 142–147. (Fordította: Papp István)
- JISC Joint Information Systems Committee [on-line]. Elérhető: <http://www.jisc.ac.uk>
- Interlibrary loan (ILL) protocol resources [on-line]. Elérhető: <http://www.nlc-bnc.ca/ifla/II/illprot.htm> [Lehívás dátuma: 1996. október 7.]
- Kelly, P., 1996. *IRIS: a study of co-operation, collaboration and funding in the information field*. Serials 9 (3) 227–281.
- Kokabi, M., 1995. *The internationalization of MARC. Part 1: The emergence and divergence of MARC\**. Library Review 44 (4) 21–35.
- KözElKat [on-line]. Elérhető: <http://www.lib.klte.hu/kozelkat/> [Lehívás dátuma: 1997. április 17.] (A végleges hálózati cím: <http://www.kozielkat.iif.hu>)
- Leazer, G. H. and Rohdy, M., 1994. *The bibliographic control of foreign monographs: a review and baseline study*. Library Resources and Technical Services 39 (1) 29–42.
- Lowry, C. B., 1990. *Resource sharing or cost shifting? The unequal burden of cooperative cataloguing and ILL in network*. College and Research Libraries 51 (1) 11–19.

---

\* MARC: **MA**chine **R**eadable **C**ataloguing = géppel olvasható katalogizálás.



- Mendelsohn, S., 1995. *Sharing the load*. Library Manager March 1995, 18–19.
- Mitchell, J., 1994. *OCLC interlending and document delivery services*. Vine (96) 14–18. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (3) 520.
- Morrow, T., 1995. *BIDS – the growth of a networked end-user bibliographic database service*. Program 29 (1) 31–41.
- NIIF: *Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési Program* [on-line]. Elérhető: <http://www.iif.hu>
- OCLC *On-line Computer Library Center* [on-line]. Elérhető: <http://www.oclc.org> [Lehívás dátuma: 1997. március 28.]
- OPAC *hálózat Európában: a ONE program*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (4) 628–632. (Fordította: Drótos László)
- Papp J., 1997. *A szlovéniai könyvtárak számítógépes hálózata és a mozgókönyvtári ellátás Muravidéken*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1997. február, 43–46.
- Seljak, M., 1996. *The COBISS system: supporting interlending and document supply*. Interlending and Document Supply 24 (2) 17–20.
- Smith, N. A., 1995. *ONE – OPAC Network in Europe: taking a further step towards a Europe-wide information network*. Program 29 (4) 427–432. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztató 1996. 43 (7–8) 289–290. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (2) 311–312.
- UNInverse. BLDSC Document Supply News 1996. (52) 2.
- Vajda E., 1994. *A csereformátumokról (Alapozás és kiegészítések Mirna Willer: A szabványosítás szükségessége a géppel olvasható katalogizálásban c. cikkéhez)*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 4 (1) 35–41.
- Vajda E., 1997. *Előkészületben a Magyar Országos Közös Katalógus*. Könyvtári Levelező/lap 9 (3) 19–21.
- Willer, M., 1994. *A szabványosítás szükségessége a géppel olvasható katalogizálásban*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 4 (1) 42–48.
- Z39.50 and SR. Vine 1994 (97) 3–38. (7 közlemény)





*Mindvégig az olvasó álljon gondolkodásunk középpontjában*

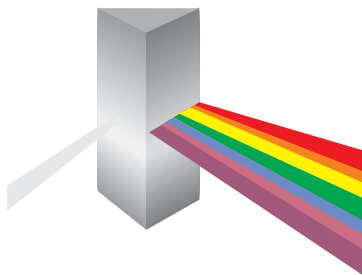






# 9

## *Három könyvtártípus*



- *Közkönyvtárak*
  - *A helyi élet egyik központja*
  - *A könyvtár mint menedék*
  - *Önkéntesek a könyvtárban*
- *Felsőoktatási könyvtárak*
  - *„Tanulási központ”*
  - *Könyvtár és/vagy számítóközpont*
- *Vállalati szakkönyvtárak*
  - *Minek ide könyvtár?!*
  - *Információs átvilágítás*
  - *Könyvtár az intraneten*







Mindössze három könyvtártípust keresek fel képzeletbeli tanulmányutamon. A közművelődési könyvtárakról szóló irodalomban úgy tájékozódok, mint a távoli országban járó kíváncsi turista. Lencsevégre kapom, ami hirtelen megtetszik – sőt megrendít –, majd sietek tovább a felsőoktatási intézmények könyvtáraiba, ahol eszembe jutnak saját egyetemi éveim. Mennyire más képet fest elém ez a mostani látogatás! Kihívóan nagyszabású tablót látok magam előtt, de itt is be kell érnem a kiragadott részletekkel. Aztán a vállalati szakkönyvtárakról szóló írások között végre otthon érezhetem magam. Hátradőlök a székemben, úgy figyelem sorstársaim versenyfutását, és közben saját jövőmet latolgatom.

## Közkönyvtárak

Az irodalmat olvasva igen hamar átrajzolódott bennem a közművelődési könyvtár hagyományos képe. Három vonás teszi vonzóvá ezt a (talán csak nekem új) képet:

- A közkönyvtár a *helyi társadalmi élet egyik központja*. Az elbizonytalanodás és az elszegényedés sem akadályozza meg abban, hogy segítsen mindazoknak, akik kezükbe veszik saját sorsukat, vagy egyszerűen csak többre vágynak, mint a hétköznapiak taposómalma.
- A közkönyvtár az elesettektől, a hátrányos helyzetűektől sem zárkózik el. Adni tud azoknak is, akik nem urai a maguk életének. Számukra a könyvtár *menedéket* jelent, az emberibb élet szigetét.
- Ha a közkönyvtárban fogytán a könyvtárosok ereje, kiegészítik őket az *önkéntesek*. A könyvtár céljai értelmet adhatnak annak a tenni akarásnak, ami ott szunnyad például az egykori, ma már nyugdíjas kollégában, a munkanélküli látogatóban vagy a ténfergő szünidős diákban.

Számomra újdonság a közkönyvtárak tevékenységének sokszínűsége, korábban nem is gondoltam rá, hogy ennyi mindennel gazdagíthatják látogatóik életét:

- közhasznú tájékoztatás,
- vállalkozóknak szóló információk,
- helytörténeti munka,
- felnőttoktatás, továbbképzés, például nyitvatartási időn túl a könyvtári számítógépeken,
- író-olvasó találkozók, meghívott előadók fellépései,
- klubok, szakkörök,
- játékok, vetélkedők – felnőtteknek is!
- könyvbarát- vagy olvasókörök,
- olvasótábor,
- filmvetítések,



- mese- és zenehallgatás,
- kiállítások,
- könyvajánló műsorok,
- ...

Ezerféle munka emelheti a könyvtárat a központba, mégis a külföldi példák közül olyan könyvtárak ragadták meg elsőként a figyelmemet, amelyek eleve a központba épültek. Sarah Behrman és Gordon Conable (1989) egy bevásárlóközpontba telepített könyvtárról ír, amely valóságos oázis a közönség szemében. Heti 70 órás nyitvatartás mellett elérték, hogy az állomány 60%-a mindig a kölcsönzők kezén forog. Barbara Anderson (1994) cikke olyan USA-beli könyvtárakról szól, amelyeknek az adott kistélepülés önkormányzati épülete ad otthont. Ezek a könyvtárosok napi kapcsolatban állnak a helyi vezetőkkel és az elöljáróság dolgozóival. Kapcsolatuk szorosságát jelzi, hogy sok önkormányzati hivatalnok tagja a könyvtárbarátok körének. Másfelől nem ritka, hogy a könyvtárosok bekerülnek a kisváros önkormányzati testületébe. A könyvtári rendezvények központi eseménynek számítanak és senki sem csodálkozik, amikor a közüzemi számlával együtt megkapja a könyvtári újságot is.

A „mi mindent lehet tenni?” kérdésre még két – meglehetősen szélsőségesnek tűnő – külföldi választ idézek. Rotterdam városi könyvtárának igazgatója (Schoots 1990) így nyilatkozik: „Komplex szolgáltatást nyújtunk az olvasónak. Ha olvasás közben megéhezik, ehessen a büfében, ha elfelejtett valamit elintézeni, telefonálhasson az itt működő postahivatalban, küldhessen pénzt a bankból, tarthasson összejevetelt azonos érdeklődésű társaival, hogy legyen kedve másor is visszajönni.”

Az Arizona állambeli Tempe új ifjúsági könyvtárában viszont semmi más nincs (legalábbis nem volt 1989-ben), mint könyv – 7 ezer négyzetméteren – és lehetőség az elmélyült olvasásra, tanulásra – 4 ezer négyzetméteren. „Nem tornaterem, nem napközi otthon és nem videoshop, hanem könyvtár!” – summázza Will Manley (1989).

Azután nyomozok a kezembe kerülő hazai cikkekben, hogy vajon mi a titka a lendületnek, miből futja – túl a kötelező feladatokon – a felsorolt sokféle tevékenységre. Három kiragadott gondolatmenet abból, amit találtam:

Az egyeki községi könyvtárról szóló beszámoló (Hornyaák 1995) volt a legelső írás, amely igazán fellelkesített. Írása végén Hornyaák Gyula így összegezte a községben töltött nyolc évét: „Igyekeztünk a lehetőségeket kihasználni, illetve újakat teremteni. Pályáztunk. Reagáltunk az olvasói igényekre. Arra törekedtünk, hogy a könyvtár a község szellemi életének olyan központja legyen, ahol minden műveltségi réteg megtalálja a maga kulturálódási igényének legmegfelelőbb formát... Tapasztalataink szerint



*a könyvtár nem lehet mozdulatlan intézmény.* Mondhatnám úgy is, hogy mindenfelé ki kell nyújtania „csápjait”, egyrészt azért, hogy magához vonzza az olvasókat, másrészt azért, hogy minél többet adjon vissza nekik.”

Horváth Varga Margit (1995), a hét minden napján nyitva tartó csongrádi városi könyvtár vezetője ezt írja: „*A pénztelenség nem kárhoz-tatja a könyvtárakat tétlenségre.* Ha lemaradunk a kor kihívásával szemben, ezt a lemaradást soha nem lehet behozni”. És sorolja, amit tettek: rendezvények, érettségi előkészítők, olvasótábor, antikvár könyvesbolt, helyismereti adatbázis, közhasznú információszolgáltatás...

Györgyné Juhász Katalin (1995) ezt üzeni Balatonfüredről: „Most a folyamatos nyitvatartás az újdonság: októbertől áprilisig szombaton és vasárnap is nyitva tart a könyvtár... Még mindig dédelgetett – bár már nem újszülött – részlegünk a helytörténeti ház, amelyben irodalom, megyei helyismereti adatbázis, kiállítás és tájékoztatás szolgálja együtt az érdeklődőket. A munka mellett próbáljuk magunkat *továbbképezni*, bár elég sok egyeztetéssel jár a 7 dolgozó továbbtanulása. A könyvtárosképzés mellett beiskoláztunk munkatársakat népművelő-, kultúrmenedzser-, szoftver-üzemeltető és szakközgazdász-képzésre is.”

A hazai írások közül egyetlen egy közlemény enged alaposabb bepillantást a vezetői műhelytitkokba. Ez a közlemény Richlich Ilona (1994) beszámolója a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár angyalföldi hálózatának 1990. évi átalakításáról. Hogyan érte el a szerző, hogy minden posztra a legmegfelelőbb ember kerüljön, aki képes változtatni „a tempón és a szemléleten” és képes eljátszani a rá váró – nem kisebb, mint – *kulcsszerepet*? Népszerűtlen elbocsátások árán, a feladatokhoz igazított (részmunkaidős) munkarenddel. Hogyan bővítették a szolgáltatásokat, amikor pedig híján voltak az anyagi forrásoknak? Az állomány átcsoportosításával, rengeteg „élőmunkával”. Hogyan növelték a bevételeket? A bővített szolgáltatások megemelt díjából, saját szervezésű nyelvtanfolyamok árából és terembérleti díjakból. Hogyan tudtak ingyenes szabadidős elfoglaltságot biztosítani az érdeklődőknek és a rászorulóknak? Pályázaton elnyert pénzekből. Hogyan sikerült elnyerniük végül a kerületi önkormányzat anyagi támogatását is? Alapos kapcsolatépítő munka révén. A könyvtárvezető rendszeresen látogatta a képviselő-testületi üléseket. Az ülések szüneteiben a napirendi kérdésekhez kapcsolódó ajánlatokkal kereste meg a „hangadókat”. Könyvtári beszélgetésre hívta meg az önkormányzati kulturális bizottságot, felkereste a polgármestert. A beszélgetések során sohasem mulasztotta el kiemelni, hogy a könyvtárnak a kerületben élők 10 százalékával rendszeres kapcsolata van...

Bizonyára nagyon sokan megfogalmazták már – ha nem írásban, akkor szóban –, hogy ki legyen, milyen legyen a mai közkönyvtár vezetője. Sharon M. Garrou (1996) írása a *vezető szerepéről* csupán egy a sok közül. Azért figyeltem fel rá, mert a hozzácsatolt véleményekkel és a szerző viszonzásával együtt



tanulságos gondolatsornak ígérkezett. Garrou azon az állásponton van, hogy a közkönyvtárak vezetőire egyre több kifelé irányuló munka vár, belső feladatai háttérbe szorulnak. Garrou négy pontban összegzi a vezetői teendőket:

- Az első feladatcsoport a „nonprofit” könyvtári intézmény igazgatása. Dokumentumok és adatok tárházából jól működő szolgáltatást kell formálni, szem előtt tartva a „nonprofit” jellegből adódó korlátokat. A források hiányát mindig új, hatékony megoldásokkal kell ellensúlyoznia.
- A teendők második csoportja abból adódik, hogy a könyvtár vezetőjének ismernie kell a közönség igényeit és szándékait. „Nem ülhet az irodájában, forognia kell a helyi közösségben.” Előadásokat és találkozókat kell kezdeményeznie, hogy mind szélesebb körben ismertté tegye a könyvtár szolgáltatásait és elképzeléseit.
- Harmadik pontként Garrou kiemeli a „reprezentálás” fontosságát. Túl a könyvtár által kezdeményezett előadásokon és találkozókra, a könyvtárvezető legyen tagja minél több helyi szerveződésnek (klubnak, társulatnak), hogy ott is képviselhesse a könyvtárat. Építsen ki személyes, nem hivatalos kapcsolatokat a helyi közösség irányító személyiségeivel.
- A negyedik feladatcsoport az anyagi források előteremtéséhez kapcsolódik. Harcolnia kell a költségvetési forrásokért, ismernie kell ennek a harcnak a fogásait, el kell igazodnia a pénzügyi bürokráciában. Ugyanígy harcolnia kell a magánkézből származó adományokért, meg kell győznie az embereket arról, hogy érdemes támogatniuk a könyvtárat.

Garrou azzal fejezi be írását, hogy a közkönyvtárak vezetői számára fontosabbak a menedzseri ismeretek, mint a könyvtárosi szaktudás. Ideális esetben e kétféle tudás ötvöződik egyetlen személyben, de ha nem találunk ilyen személyt és választani kell, akkor szerinte a menedzseri képzettség megléte a döntő szempont. Hiszen a szakmai tennivalók átruházhatók a munkatársakra, a vezetői felelősség viszont nem!

Garrou közleményére két reagálás érkezett, ezek az eredeti cikk mellé fűzve olvashatók az Interneten. Az első visszhang – Jim Nichols tollából – többek között azt állítja, hogy a valódi kihívásoknak megfelelő vezetési modelleket *nem* tanítják az „üzletemberképzőkben” és ezért nem helytálló Garrou sugallata, miszerint a könyvtárosképzésnek a „business school”-okkal kellene szövetkeznie. A Nichols-féle igazi kihívások – és válaszok – a következők:

- Hogyan legyünk olvasó-orientáltak ahelyett, hogy technológia- vagy eszköz-központúak volnánk? Ehhez, sok egyéb mellett, az szükséges, hogy szisztematikusan figyeljünk az olvasókra, és az ő tapasztalataik alapján értékeljük szolgáltatásainkat.
- Hogyan érjük el, hogy a mindig jobbra törekvés, a minőségi munka iránti elkötelezettség beépüljön a szervezeti kultúrába? Ehhez a vezetés sajátos megközelítésére van szükség, ami a vezetőtől ihletett előrelátást



és „karmesteri” tehetséget követel. E sajátos megközelítésnek az a legszembetűnőbb megnyilvánulása, hogy nagyobb felelősséggel ruházzák fel a munkatársakat.

Jim Nichols ezután azt fejtegeti, hogy a könyvtárvezetői elképzelések forrása maga a könyvtároshivatás. Ha a vezető nem járja ki a szakma iskoláit, ha nem veszi ki részét a könyvtárosszervezetek munkájából, ha kimarad a szakmai életből, akkor nehezen boldogul mind a könyvtárban, mind a helyi közösségben.

A második visszhang Christine Martintól érkezett, aki szerint a Garrou által kiemelt vonások már időtlen idők óta jellemzik a sikeres közkönyvtári vezetőket. A közkönyvtár mindig is politikai intézménynek számított, magától értetődő, hogy a vezetőjének politikusi képességekkel is rendelkeznie kell. A könyvtárosi végzettség elengedhetetlen, másképp a vezető nem érti meg azokat a különleges követelményeket, amelyekre a munkatársai hivatkoznak. Nincs olyan diploma, amely garantálná a vezetői alkalmasságot – mondja Martin. Szerinte a menedzseri készségek csakis az emberek között, tapasztalat útján fejleszthetők ki.

Viszonzásában Sharon Garrou arra hívja fel a figyelmet, hogy az üzlet-emberi diplomát sokan respektálják a könyvtárvezető felettesei – az önkormányzati vezetők és a helyi tekintélyek – közül. Garrou a reagálások ellenére úgy véli, hogy bár kíváncsi dolog a „lövészárkokban” (tehát gyakorló könyvtárosként) szerzett tapasztalat, ennél is fontosabb, hogy a könyvtárvezető szót értsen azokkal, akiktől a könyvtár anyagi támogatása függ.

A LIBADMIN levelezőfórumon 1995 tavaszán sok-sok válasz gyűlt össze a következő kérdésre: milyen érvekkel és módszerekkel fegyverezze fel magát az anyagi támogatásért küzdő könyvtárvezető? A vitaindító kérdés, pontosabban segélykérés egy gazdag (!) település „szánalomra méltónak” titulált könyvtárából származott. A válaszokat George Needham (1995), az USA-beli közkönyvtárak egyesületének egyik vezetője összegezte. Szerinte az alábbi négy gondolat vonult végig a hozzászólásokon:

- Felül kell vizsgálni a könyvtár célkitűzéseit, valóban a helyi közösség igényeihez igazodnak-e? Felmérés, csoportos megbeszélések, találkozó a helyi vezetőkkel – valamilyen úton-módon ki kell deríteni, hogy a közönség mit szeretne.
- A könyvtárosnak hosszú harcra kell felkészülnie. A lakosság szemléletét nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni.
- A könyvtárosnak rengeteg segítségre lesz szüksége ahhoz, hogy a „szánalomra méltó” helyzet megváltozzon. Olyan emberek segítségére, akiknek nem fűződik különösebb érdekük a könyvtár sikeréhez, de szívükön viselik a sorsát (például könyvtárbarátok köre).
- A vesztes nehezebben kap támogatást, mint a győztes. A támogatásért folytatott kampányban a könyvtár sikereit kell előtérbe állítani és nem a hiányosságokat.



További ötletek: helyezzük a hangsúlyt a gyermekekre, vezessünk be „sznob-kártyát”, szervezzünk a befolyásos emberek számára könyvtárlátogatást a környék egyik sikeres könyvtárába, bizonyítsuk be, hogy bármilyen gazdagok a lakosok, mindent nem tudnak megvenni maguknak (senki sem fizet elő például egyetlen adat kedvéért egy méregdrága folyóiratot).

\*

A közkönyvtárakban különösen kényes kérdés, hogy hol vonják meg az ingyenes szolgáltatások határát. Mire költik a „köz” pénzét? Hogyan egyensúlyoznak a rászorulókat, a pénzüket ellenértékét követelők és az ingyenességgel visszaélő gátlástalanok között? Mikor válik az olvasó érdeklődő állampolgárból számító üzletemberré? A közösséggel szemben fennálló *elszámolási kötelezettség* minden vezetőt arra kényszeríti, hogy újra és újra átgondolja a szabályzatokban rögzített határokat. 1995 májusában valaki a következő problémával fordult a LIBADMIN levelezőforum tagjaihoz:

Egy közkönyvtárban, a felnőttek továbbképzésével foglalkozó részlegben, ahol ingyenes a négy számítógép és a hozzájuk tartozó nyomtatók használata, állandó gondot okoz a sok nyomtatás. Már nem győzik festékkal és papírral. Akadt olyan olvasó, aki 35 példányban nyomtatta ki az önéletrajzát, aztán felfedezett benne egy hibát és nyomtatta volna máris az újabb 35 példányt magának.

A LIBADMIN fórumra érkezett reakciókban egy sor további kérdés bújkol meg. Ha fizetni kell a nyomtatott oldalakért, hogyan ellenőrizzük a papírfogyasztást? Megérné-e pénzbedobós nyomtatót üzembe állítani? Hogyan lehet bizonyos nyomtatásokért (például egy teljes cikk lehívásáért CD-ROM-ról) pénzt kérni, míg más nyomtatások (például a könyvkatalógusban kapott találatoké) ingyenesek maradnak? A kérdések kérdése természetesen ez volt: milyen alapon számítanánk fel pénzt azért a szolgáltatásért, amit az adófizetők pénzéből nyújtunk?

J. Hewitt (1995) válaszát idézem csupán: „A könyvtárnak joga van hozzá, sőt kötelessége, hogy meghatározza, mi a legjobb módja a rendelkezésre álló pénzek felhasználásának. Ha a könyvtárosok nem vesznek tudomást arról, hogy az emberek – választott képviselőik útján – megnyirbálhatják a könyvtárak támogatását, hanem inkább továbbra is megpróbálnak mindenkinek mindent megtenni, az nem más, mint a szakmai felelősség elutasítása és a könyvtárosokba vetett bizalom megcsúfolása.”

\* \* \*

Arra az óriási felelősségre, amely a tudnivalók közvetítésében hárul a közkönyvtárakra, már korábban is tisztelettel tekintettem. Azt azonban csak most – Arnóth Károly és Vidra Szabó Ferenc (1995) tanulmánykötetének hatására – mértem fel, hogy mit jelent és mennyire fontos a közkönyvtárak *szociális funkciója*. Az elmúlt évek hazai változásai szomorú jelentőséget adnak ennek a funkciónak. Emberi szó, szobameleg, tiszta víz, a kirekesztettséget feledtető ol-



vasnivaló jár annak, aki betér egy közkönyvtárba. Sőt, a betérő látogató arra is számíthat – írja Katsányi Sándor (1995) a tanulmánykötet bevezető dolgozatában –, hogy a közkönyvtár, szemben a kifejezetten szociális létesítményekkel, nem „gettósítja”, nem zárja össze a hátrányos helyzetű sorstársakat. „A könyvtár az a hely, ahol a különféle társadalmi háttérű emberek úgy találkozhatnak, hogy nincs közöttük hierarchikus viszony, nem kell kötött szerepeket eljátszaniuk. A közkönyvtár lényegénél fogva arra rendeltetett, hogy *információközvetítő alafunkciójának feladása nélkül* (kiemelés tőlem) a társadalom szociális gondoskodásának is helyszíne legyen.”

Kulcsos gyerek, fékevesztett tinédzser, magányos nyugdíjas, mozgássérült, hajléktalan, házhoz kötött beteg, halláskárosult és gyengén látó mind-mind számít a könyvtárosok segítségére, vagy legalább a megértésükre. Meg sem próbálok, hogy bármit hozzátegyek az említett tanulmánykötethez, amelyben a 13 hazai tanulmány mellett megtalálható Feimer Ágnes (1995) külföldi szakirodalmi szemléje is. Ez a könyv a *szembenézés* korszakáról szól. Arról az időről, amikor minden közkönyvtári vezető kénytelen feltenni magának Katsányi Sándor kérdéseit, aki szerint „szükségesnek látszik számba venni, hogy a könyvtárakban lehetséges szociális tevékenységek közül

- melyek a könyvtártól mint intézménytől kötelességszerűen *megkövetelhetők*,
- melyek a könyvtártól mint hagyományosan humánus jellegű intézménytől morálisan *elvárhatók*,
- és melyek azok, amiket a könyvtár – mint lényegétől nem idegeneket – társadalmilag haszonnal *nyújthat*.”

Egyetlen kérdésnél időzöm röviden, ez pedig a könyvtári *rendbontás*. Rendkívül nehéz eldönteni, hogy hol a határ a dühödt olvasó agresszivitása és a hátrányos helyzetű látogató problémás viselkedése között. Ez az oka annak, hogy a kérdést itt említem, és nem a könyvtárhasználati szabályzatról vagy a biztonságról szóló fejezetekben.

Hogyan enyhíthető az a stressz és lelki megterhelés, amit a rendbontó magatartás okoz a könyvtári dolgozóknak? A válasz talán túlságosan is józanul hangzik: kizárólag tudatos felkészüléssel és felkészítéssel. Ha van értelme felkészülni az elemi csapásokra (márpedig van, lásd a 10. fejezetben), akkor bizonyára annak is van értelme, hogy *előre* átgondoljuk, sőt begyakoroljuk, miként lépünk fel a botrányokozókkal szemben. Megesik, hogy csak a legközelebbi jótékonyági szervezet címét kell az illető kezébe nyomni. (Ismerjük a szóba jöhető címekeket?) Az is előfordulhat, hogy – a többi olvasó nyugalma érdekében – a lehető leghatározottabb fellépésre van szükség.

Ilyen esetben legfontosabb „kellékünk” az *írássos szabályzat*, amely egyértelműen kimondja, hogy mi számít elfogadhatatlan viselkedésnek. Ha kell, erre hivatkozhatunk. De felmerülhet a kérdés, hogy egyáltalán van-e jogunk ilyen



értelmű könyvtárhasználati szabályzatot alkotni? Stuart Comstock-Gay (1995) ismerteti egy ideillő történetet, ami New Jersey államban esett meg. Alkotmányos jogaira hivatkozva beperelte a könyvtárat egy hajléktalan, akit botrányos viselkedése miatt kitiltottak a könyvtárból. Első fokon a hajléktalan megnyerte a pert, de a fellebbviteli bíróság már a könyvtárnak adott igazat, amikor kimondta: a könyvtáraknak joguk van ahhoz, hogy viselkedési szabályzattal védjék saját érdeküket és a többi olvasó érdekét. Néhány jó tanács ugyanebből a cikkből a szabályzatkészítéshez:

- Ne korlátozzuk a szabad hozzáférést a könyvtárban elérhető információkhoz.
- A látogatók viselkedésével törődjünk, ne a külsejünkkel.
- Határozzuk meg pontosan, hogy mi az a viselkedés, amely kimeríti a „mások zavarása” fogalmát.
- Nézzük át a helyi közigazgatási rendelkezéseket, vajon azok milyen tiltásokat tartalmaznak?
- Függesszük ki a szabályzatot a könyvtárban, és terjesszük szórólapon.

Hivatkozás a szabályzatra: ez csupán a „nyitólépés”. Hogyan tovább, ha a hivatkozás önmagában nem elég? Feimer Ágnes is említi a Worcester Public Library példáját (Chadbourne 1990), ahol a következő lépésekre oktatták a könyvtárosokat:

- Tudassuk az olvasóval, hogy a viselkedése rendbontásnak számít.
- Hívjuk fel a figyelmét az előírásokra.
- Szólítsuk fel távozásra.
- Kérjünk segítséget a munkatársainktól.
- Értesítsük a rendőrséget.
- Vegyünk föl jegyzőkönyvet az esetről.

Sok könyvtárban súlyos gondná fajulhat az ott gyülekező fiatalok hangoskodása. Patrick Jones (1995) amellett, hogy a szabályzat és a könyvtárosi következettség fontosságát hangsúlyozza, arra figyelmeztet, hogy meg kell értenünk, a fiatalok „lázadása” nem a mi személyünk ellen irányul. Indulatos reakcióinkkal csak tovább rontanánk a helyzetet. Bob Collins (1995) elégedetten tudatja a LIBADMIN levelezőforum résztvevőivel, hogy „akciótervük” bevált, náluk a garázda tinédzserek már nem okoznak annyi gondot, mint előző évben. Miből állt az „akcióterv”?

- Átfogó szabályzatot dolgoztak ki.
- A személyzet minden tagja „felesküdt” rá, hogy érvényt szerez az új szabályzatnak.
- Biztonsági őrt fogadtak.
- Megszervezték, hogy a rendőrfőnök naponta benézzen a könyvtárba.
- Rendszeres értekezleteket tartanak, ahol a rendőrfőnök, a helyi vezetők és az iskolaigazgatók társaságában vitatják meg az újabb gondokat...



Miről ír ezzel szemben Szabóné Horváth Mária (1995) Szombathelyről? Amikor elfoglalta új munkahelyét az egyik lakótelepi fiókkönyvtárban, a könyvtárat már hetedik éve „dühöngőnek” használták a környék kezelhetetlen fiataljai. Nem volt tartós foganatja sem a kitiltásuknak, sem a rendőri fellépésnek. Az egymást sűrűn váltó könyvtárosoknak nem segített sem az iskola, sem a szülő, sem a szűkebb lakókörnyezet. „Ennek okát abban látom – írja Szabóné Horváth Mária –, hogy akiktől a könyvtáros a segítséget remélte, valójában ugyanazok, akik – ha szándékuk ellenére is – szerepet játszottak a fiatalok szocializációja során alakuló személyiségük alakításában.” Miből álltak a szerző – ahogyan ő nevezi – „próbálkozásai”?

- *Kapcsolatot* kezdeményezett a fiatalokkal. Tudta, hogy ez csak úgy lehetséges, ha elfogadja őket – nem a magatartásukat, hanem a személyüket, „az embert, akinek segítségre van szüksége.” Nap mint nap beszélgetett velük. A kezdeti időszakban nem utasította őket rendre, „egy szép gondolat kifejtését, egy ügyes cselekedetet” azonban sohasem mulasztott el megdicsérni. Kérdőíves felméréssel igyekezett még többet megtudni a fiatalok személyiségéről, egyúttal kiderítette, hogy ki számít a csapat vezéralakjának.
- Igyekezett a legjobb *példát mutatni*. A polcokon, az újságtartó állványokon rendet tartott, az íróasztalára mindig friss virágcsokrot hozott. Amikor együtt dohányzott a fiatalokkal, hamutartóba hamuzott. Kérésére így tett a „vezér”, később a többiek is...
- A fiatalok élettörténeteit hallgatva, majd sorra látogatva a családokat, az iskolát, a lakókörnyezetet, *feltárta* a viselkedészavar okait.
- Amikor már elfogadták őt a fiatalok és néha személyes gondjaikkal is hozzá fordultak, *nem* adott nekik konkrét tanácsokat. Ehelyett „értő figyelemmel” hallgatta őket annak érdekében, hogy rászokjanak „a problémát előidéző tények reális felismerésére, annak megoldására, azaz az önmagukon való segítségre”. Felismerte, kinek milyen mélységű odafigyelésre, törődésre van szüksége, és a nehezebb helyzetben lévőkre még több figyelmet fordított.

„A pozitív kapcsolat kialakulása után a fiatalok magatartásukkal nem zavarták az olvasókat, akiknek száma a folyamatos csökkenés után emelkedni kezdett.” De a történetnek még nincs vége. Egy idő után a megszelídült csoportból többen kiváltak. Bevonultak katonának vagy elvonta őket egy tartalmasnak ígérkező párkapcsolat. Nem maradt, aki példát mutatott volna a társasághoz csapódó új tagoknak. És én könnybe lábadt szemmel olvasom: „A negatív magatartási mintát követő fiúkkal való foglalkozást ezért ismét szinte előlről kellett kezdenem, bár az eredmény már rövidebb időn belül mutatkozott. A deviáns magatartást tanúsító fiatalok utánpótlása azóta is folyamatos[...] Tevékenységemet végiggondolva úgy érzem, hogy annak elle-



nére, hogy a fiatalok normaszegő viselkedésmódjából adódó problémákat véglegesen megoldani nem tudtam, próbálkozásom mégsem volt eredménytelen. Kollégáim odafigyelése, biztatása, támogatása, az olvasóktól illetve néhány fiattól kapott pozitív visszajelzés úgy gondolom, elég erőt ad munkám folytatásához, hatékonyabbá tételéhez.”

\* \* \*

A nyugat-európai, de még inkább az észak-amerikai könyvtárakban széles körben elterjedt gyakorlat, hogy *önkénteseket* foglalkoztatnak. Ahogy böngészem Kovács Mária (1994) szemléjében a sok külföldi sikertörténetet, azon töprengek, vajon miért nem hallani hasonló esetekről itthon. Hány olyan ember élhet a közelünkben, aki boldogan tenne valami hasznosat? Nem, azt én sem hiszem, hogy olyan sokan volnának, mint a nyugati államokban, ahol az önkéntes munkának évszázadosnál is hosszabb, töretlen hagyománya van. Kovács Mária idézi egy USA-beli Gallup-felmérés eredményét: a megkérdezettek 75%-a vállalna önkéntes munkát! Vajon mekkora volna nálunk ez a szám? De még ha magas volna is, nem emésztené-e fel az önkéntesek idejét a sok egyéb feladat, a családgondozás, a betegápolás?

Milyen munka várna az önkéntesekre a könyvtárakban? A nyugati példák azt bizonyítják, hogy az önkéntesek igen sokféle feladattal meg tudnak birkózni, például: elfekvő állományrészek feldolgozása, irodai munka, a kölcsönzött könyvek házhoz szállítása a beteg olvasóknak, rendezvények szervezése, vakoknak szóló „hangos könyvek” készítése, gyermekfoglalkozások. Bonnie McCune (1993) arról ír, hogy az *emberi kapcsolatokat* ígérő tennivalók a legkedveltebbek, mint például a meseolvasás kisgyermekeknek vagy az idős olvasók meglátogatása otthonukban.

Az éremnek azonban két oldala van, az önkéntesek foglalkoztatása kétélű fegyver – figyelmeztet Kovács Mária. Az önkéntes munka sikere veszélyeztetheti a könyvtárosok állását, azt a képzetet keltheti a fenntartóban, hogy nem szükséges a könyvtárat támogatnia. Ezért minden önkéntesprogramban el kell különülnie egymástól a csak könyvtárosok által ellátható feladatoknak és a szívesből megvalósuló többletszolgáltatásoknak. Fennállhat az a veszély is, hogy az „ingyenmunkával” valaki visszaél, egyéni haszonszerzésre kamatoztatja. Sajnos a legapróbb visszaélés is jó időre ellehetetleníti az újabb programokat. A leggyakoribb probléma azonban az, hogy drágább lesz a leves, mint a hús: többbe kerül az önkéntesek foglalkoztatása, mint amennyit a fizetésükön megta-  
karítanak. Csak a legkörülményesebb szervezés szavatolhatja, hogy az önkéntesprogramokba fektetett energia megtérüljön a könyvtár számára.

Talán hazánkban azért késik az önkéntesek munkába állítása, mert a túlterhelt könyvtárosok erejéből nem futja erre az újabb összetett szervezési feladatra. Deborah Dunford (1995) arról tudósít, hogy Virginia Beach városában több száz



önkéntes dolgozik a könyvtárban, háromszor annyian vannak, mint a fizetett munkatársak. *Ugyanúgy* kezelik őket, mint a főállású dolgozókat. A felvételi interjú során meggyőződnek képességeikről és képzettségükről. Betanítják őket a kiválasztott feladatra, munkaköri leírást készítenek számukra, rendszeresen értékelik a teljesítményüket. A vezetők ugyanannyi időt fordítanak az önkéntesek irányítására, mint az állandó munkatársakra. Virginia Beach egyébként országos hírnévre tett szert önkéntesprogramjai révén, a városban több ezer önkéntest foglalkoztatnak.

A sikertörténetek tanúsága szerint az önkéntesek által ellátott többlet-szolgáltatásokban kézzelfogható haszon testesül meg. Ennél is nagyobb, talán felbecsülhetetlen nyereséget jelentenek a következő tények:

- az önkéntesprogramok közismertté teszik a könyvtár munkáját,
- emelik a könyvtár anyagi és nem anyagi értelemben vett támogatottságát,
- sokak szemében végre igazán a „köz” könyvtárává, a „mi könyvtárunkká” avatják a könyvtárat.

Kinek lesz ereje ahhoz, hogy – lehetőségeinek határát feszegetve – a céljaihoz önkénteseket toborozzon, és ezáltal új értelmet adjon a közönségkapcsolatoknak és a közösségi élet egy újabb síkját birtokba vegye?

Én mindenesetre megígérem nekik, hogy – bár még messze van – ha nyugdíjba megyek, máris jelentkezem az „ingyenmunkára”.

### Hivatkozások:

- Anderson, B. L., 1994. *The library as community center*. Library Trends 42 (3) 395–403. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (4) 619.
- Arnóth K. és Vidra Szabó F. (Szerk.), 1995. *A könyvtár szociális funkciója. Tanulmánygyűjtemény*. Budapest: OSZK-KMK. Ismertető: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (2) 288–290.
- Behrman, S. and Conable, G., 1989. *There's a library at the mall*. Wilson Library Bulletin 64 (4) 31–33. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (2) 324–325.
- Chadbourne, R., 1990. *The problem patron: how much problem, how much patron?* Wilson Library Bulletin 64 (10) 59–60. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (1) 147–148.
- Collins, B. (bcollins@mbln.lib.ma.us), 12 October 1995. *Unruly teens*. E-mail to LIB-ADMIN list (libadmin@umab.bitnet).
- Comstock-Gay, S., 1995. *Disruptive behavior: protecting people, protecting rights*. Wilson Library Bulletin 69 (6) 33–35. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (4) 675–676.



- Dunford, D. (ddunford@leo.vsla.edu), 2 August 1995. *Managing volunteers*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).
- Feimer Á., 1995. *Kitekintés. Külföldi szakirodalmi szemle*. In: Arnóth K. és Vidra Szabó F. (Szerk.), A könyvtár szociális funkciója. Tanulmánygyűjtemény. Budapest: OSZK–KMK, 23–45. (42 tételből álló bibliográfiával).
- Garrou, S. M., 1996. *The role of the public library director*. Katharine Sharp Review (2) [on-line]. Elérhető: <http://edfu.lis.uiuc.edu/review/winter1996/garrou.html> [Lehívás dátuma: 1996. július 10.] (Ez a dokumentum tartalmazza J. Nichols, valamint C. Martin hozzászólását és a szerző viszonzvását is.)
- Györgyné Juhász K., 1995. *A Balatonfüredi Városi Könyvtárban „mindig történik valami”*. Könyvtári Levelező/lap 7 (10) 26.
- Hewitt, J. (hewitt@cobber.cord.edu), 19 May 1995. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).
- Hornyák Gy., 1995. *Beszerezési keret 300 ezerről 697 ezerre – egy falusi könyvtárban*. Könyvtári Levelező/lap 7 (3) 29–32.
- Horváth Varga M., 1995. *Egy mindennap nyitva tartó könyvtár a talponmaradásért*. Könyvtári Levelező/lap 7 (3) 17–19.
- Jones, P., 1995. *Young and restless in the library*. American Libraries 26 (10) 1038–1040. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (2) 345–346.
- Katsányi S., 1995. *A könyvtár szociális feladatai*. In: Arnóth K. és Vidra Szabó F. (Szerk.), A könyvtár szociális funkciója. Tanulmánygyűjtemény. Budapest: OSZK–KMK, 5–22.
- Kovács M., 1994. *Társadalmi (önkéntes) munkások a Könyvtárakban*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 4 (4) 591–597.
- McCune, B. F., 1993. *The new volunteerism: Making it pay off for your library*. American Libraries 24 (9) 822–824. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (2) 329–330.
- Manley, W., 1989. *The Tempe Public Library: a model for the 1990s*. Wilson Library Bulletin 64 (4) 22–25. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (2) 366.
- Needham, G. (george.needham@ala.org), 18 April 1995. *Public library justification responses*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).
- Richlich I., 1994. *A menedzsment újfajta megközelítése egy budapesti kerületi fiókhálózatban*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1994. január, 15–23.
- Schoots, P. J. T., 1990. *A Rotterdami Központi Könyvtár*. [Riporter: Princz O.] Könyvtáros 40 (8) 486–489.
- Szabóné Horváth M., 1995. *Fiókkönyvtár a közgyűjtemény és a szociális foglalkoztató határmezsgyéjén*. In: Arnóth K. és Vidra Szabó F. (Szerk.), A könyvtár szociális funkciója. Tanulmánygyűjtemény. Budapest: OSZK–KMK, 129–137.





*A helyi élet egyik központja*







## Felsőoktatási könyvtárak

A korábbi fejezetekben jó néhány felsőoktatási könyvtárról szóló példát idéztem már. De csak most, amikor egyedül erre a könyvtártípusra összpontosítok, érzékelem igazán az egyetemi és főiskolai könyvtárak friss „magaslati levegőjét”. A tudomány fellegrájaiban működő könyvtárak folyamatos megújulása, amit most az irodalom tükrében tanulmányozok, előremutató példa lehet mindnyájunk számára.

Azt hiszem, e könyvtári állományok tekintélyt parancsoló mérete, az oktatás egyedülálló légköre, a változások – bizonyára a hely szelleméből is adódó – gyors üteme és mélysége mind-mind hozzájárul ahhoz, hogy a felsőoktatási könyvtárak a szakma élvonalába kerüljenek. Így van ez minden nehézség, minden egyéb szívszorító tény ellenére, külföldön és itthon is. A sokak által megfogalmazott alapvető hiányosságok (az elszomorító leltárt többek között Virágos Márta (1995) dolgozatában olvashatjuk) nem akadályozzák meg, hogy az itthoni felsőoktatási könyvtárak is a legelőkelőbb pozíciókat töltsék be a hazai szakmai életben. A folyamatos megújulás kényszere jól ismert okokra vezethető vissza:

- A felsőoktatás világa rendkívül fogékony az új információtechnológia alkalmazására. Ebben a közegben az új technikai lehetőségekből igen gyorsan elvárások, igények lesznek. A számítógépes nemzedékként felnövő diákság és a nemzetközi kitekintéssel bíró, kutatói vénával megáldott oktatógárda két oldalról „szorongatja” a könyvtárat. Bármikor megtörténhet, hogy élvonalbeli fejleményeket kérnek számon a könyvtári munkatársakon.
- Világszerte nő a felsőoktatási intézményekben tanulók száma. A könyvtáraknak nemcsak ezzel a növekedéssel kell farkasszemet nézniük, hanem az igények alapvető átalakulásával is. Hiszen a felsőoktatásban egyre inkább előtérbe kerül az önálló tanulás gyakorlata. A felsőoktatási könyvtártól elvárják, hogy minden diáknak biztosítsa az önálló alkotó munkához nélkülözhetetlen forrásokat és eszközöket.
- A fokozódó elvárások – sokszor pénzhiánnyal súlyosbítva – nehéz próba elé állítják az egyetemi és főiskolai könyvtárak vezetőit és munkatársait. Ezért hamar rákényszerülnek arra, hogy jól gazdálkodjanak az emberi erőforrással, azaz tudatosan a lehető legtöbbet hozzák ki önmagukból. Ezzel magyarázható, hogy a felsőoktatási könyvtárak úttörő szerepet játszanak az új vezetési módszerek alkalmazásában is.

Hogyan állja a sarat az egyetemi könyvtár a megnövekedett igényekkel és a követelőző diákolvasókkal szemben? Egyetlen példa a sok közül, Susan Clegg és Beryl Morris (1994) tollából:

A South Bank University könyvtárában az új épületbe költözés után már-már elviselhetetlen a helyzet. A jobb működési feltételek ellenére a



hallgatók egyre csak panaszkodnak. Agresszivitásuk miatt már több munkatárs elhagyta a könyvtárat. A könyvtár vezetői külső szakértőt hívnak segítségül, aki először is feltárja az okokat:

- Rövid idő alatt csaknem kétszeresére nőtt a hallgatói létszám. Az új könyvtár alapterülete megfelel ennek a növekedésnek, de a szolgáltatásai már nem.
- Sok hallgató azért követelőző, mert igen magas tandíjat fizet. Úgy gondolják, joguk van ahhoz, hogy korlátozás nélkül megkapják a számukra szükséges dokumentumokat.
- Mivel a források szűkössége nem teszi lehetővé a fokozott állománygyarapítást, a könyvtár a kölcsönzési határidő rövidítésével és késedelmi díj bevezetésével igyekszik javítani a könyvek „hozáférhetőségén”. Ez a próbálkozás teljes kudarcba fullad: kétségbeesetten megugrik a lopások száma, egy év alatt nyoma vész 200 ezer font értékű könyvnek.
- Az új épület csalódást okozott a diákoknak. A könyvtárosok korábbi ígéretei alapján többre számítottak. Keveslik a könyvek, a személyzet és a másológépek számát, használhatatlannak tartják a katalógust. Még azt is drágának találják, aminek nem változott az ára.

Az okok feltárása után a külső szakértő néhány foglalkozás keretében felkészíti a könyvtárosokat a stresszhelyzetek és a rendbontó magatartás kezelésére. Arra is megtanítja őket, hogyan tehetnek jó benyomást az olvasókra azzal, hogy például képesek aktívan, „értő figyelemmel” hallgatni őket.

Ezt követően megfogalmazza a könyvtár részletes, új használati szabályzatát. Új munkatársakat vesznek fel, munkarendjüket az olvasói igényekhez igazítják. Az olvasóteremben újabb referenzpultot állítanak fel. A bejáratnál, ahol korábban mindig az egyik könyvtáros őrködött, biztonsági kaput szerelnek fel, így megszűnnek az előtéri veszekedések.

A leggyakrabban igényelt köteteket elkülönítik, és lehetővé teszik, hogy ebből az állományrészből önkiszolgáló módon kölcsönözzenek az olvasók. Megnyújtják a nyitvatartási időt. Könyvtári újságokat indítanak egyrészt az olvasók, másrészt a könyvtári munkatársak részére. Megemelik a könyvbeszerzési keretet, nem várnak az elveszett könyvek pótlásával. Mindezek után érzékelhető a javulás, bár gondok természetesen továbbra is vannak.

A felsőoktatási könyvtárak ügye *országos horderejű* kérdés. Arra, hogy ekként kezelik, a leghíresebb példát Nagy-Britannia mutatta fel. 1993-ban az angol felsőoktatási intézmények fenntartásáért felelős szervezet (Higher Education Funding Council for England, HEFCE) kezdeményezésére megalakult egy bizottság, amely átfogó tanulmányt készített az angol egyetemi könyvtárak helyzetéről, különös tekintettel az új információtechnológia növekvő jelentőségére. A Sir Brian Follett elnökletével dolgozó bizottság a tudományos élet reprezentatív személyiségeiből állt, a tagok között kisebbségben (!) voltak



a könyvtárosok. A bizottság által készített összeállítás, a máig gyakran idézett *Follett-jelentés* (Joint Funding Council's... 1993) meghatározó jelentőségűnek bizonyult a brit felsőoktatási könyvtárak életében. A Follett-jelentéssel közel egy időben készült el az emberi erőforrás kiaknázásáról szóló, ugyancsak sokat idézett *Fielden-jelentés* (John Fielden Consultancy 1994). A két jelentéshez kapcsolódó vitáknak és intézkedéseknek több kötetnyi irodalmuk van, én itt éppen csak megemlítettem ezeket a nagy jelentőségű dokumentumokat.

Mielőtt elmerülnék két kiválasztott témakörömben – hogyan lesz a könyvtár a tanulás központja és hogyan alakul a viszonya az intézmény számítástechnikai részlegével? – szóba kell hoznom más izgalmas kérdéseket is.

Mekkora az *összhang a felsőoktatási intézmény vezetője és a könyvtár vezetője között* a könyvtári célkitűzések fontosságának megítélésében? Nem az a kérdés, hogy az egyetem vezetősége egyetért-e a könyvtár elképzeléseivel. Az a kérdés, hogy az egyetemi célok rangsorában hová helyezi a könyvtári törekvéseket. Kérdés továbbá, hogy a könyvtárvezető tisztában van-e azzal, hogy az adott egyetemen (főiskolán) mi vihető keresztül és mi nem. Vegyük például a „virtuális könyvtár” gondolatát, amit – úgy általában – bizonyára mindenhol helyeslően fogadnak a felsőoktatási intézmények vezetői. De hová teszik a sürgető feladatok rangsorában? Carol A. Hughes (1992) közel száz egyetemen és főiskolán vizsgálta, hogy vajon eltér-e és ha igen, mennyire, az intézményvezető és a könyvtárvezető által felállított fontossági sorrend. A megkérdezetteknek olyan intézményi szintű ügyeket kellett rangsorolniuk, mint például a költségvetés vagy az üzleti szférával fenntartott kapcsolatok. Az ügyek közül kettő – az elektronikus információ és az országos hálózathoz csatlakozás kérdése – a könyvtárral volt kapcsolatos. E két kérdés megítélésében Hughes eredményei kijózanítóan nagy különbségről tanúskodtak, ugyanazon (!) intézményen belül is.

Milyen a *könyvtár kapcsolata az oktatókkal*? Mit tesz a könyvtár azért, hogy szorosabbra fűzze és tartalmasabbá tegye ezeket a kapcsolatokat? Donald H. Dilmore (1996) kilenc főiskolai könyvtárban tanulmányozta a kérdést. Két héten át naplóba jegyeztette fel a könyvtárosokkal, valahányszor kapcsolatba léptek egy-egy oktatóval. Ezenfelül kérdőívet töltetett ki a főiskolai oktatókkal, csoportos megbeszélésre hívta őket, felmérte, hogy ki mikor beszélt utoljára bármelyik könyvtárossal. Összeírta, hogy az egyes könyvtárak milyen úton tartják a kapcsolatot az oktatókkal:

- szétküldik az új szerzemények jegyzékét,
- közszemlére teszik az újonnan beszerzett könyveket,
- éves jelentést publikálnak,
- szerepelnek a főiskolai kiadványokban,
- könyvtári újságot adnak ki,
- részt vesznek az oktatók értekezletein,
- részt vesznek a helyi szakszervezet ülésein,



- részt vesznek különféle bizottságok (például a tantervet kialakító bizottság) munkájában,
- állománygyarapítási kérdésekben az oktatókkal együtt döntenek,
- az oktatókkal együttműködve alakítják ki a könyvtárhasználati tanfolyamok anyagát,
- könyvtárbemutatót tartanak az oktatóknak,
- az oktatók érdeklődési körének megfelelő szakirodalmi témafigyelő szolgáltatást nyújtanak.

Dilmore az összegyűjtött adatokat statisztikai elemzésnek vetette alá. Csak három megállapítását idézem. Szoros összefüggés volt kimutatható az oktató–könyvtáros kapcsolat gyakorisága és a könyvtár elismerése között: minél többször veszi valaki igénybe a könyvtárat, annál kedvezőbb kép él benne róla. Ezt az összefüggést az a tény is alátámasztja, hogy az „újonc” oktatók voltak a legelégedetlenebbek. Az oktatók és a könyvtárosok közötti személyes kapcsolatok gyakorisága majdnem olyan mértékben befolyásolta a könyvtár minősítését, mint az állomány színvonala (pontosabban: mint az az elképzelés, amely az oktatókban az állomány színvonaláról kialakult).

Igaz-e, hogy a felsőoktatási könyvtárakban nagy segítséget jelenthet a *diákmunkaerő*? A William Black (1995) által szerkesztett cikksorozat minden oldalról körbejárja ezt a kérdést. A diákok a legváltozatosabb pozíciókat tölthetik be a biztonsági őről a kölcsönző könyvtárosig. Dolgozhatnak önkéntesként vagy fizetett alkalmazottként. Gondos kiválasztásuk, képzésük, munkájuk értékelése éppolyan fontos, mint a többi munkatársé vagy önkéntesé (lásd az önkéntesekről szóló részt az előző alfejezetben). Ahogy Philipa Dolphin (1994) esettanulmánya is hangsúlyozza: a hallgatóknak rendezett könyvtárhasználati tanfolyamok sikere nagyban hozzájárul ahhoz, hogy sok talpraesett diák jelentkezzen munkára a könyvtárban. A könyvtároshallgatók gyakorlatnak is beillő munkálkodása a felsőoktatási könyvtárakban különleges gyöngyszem, hazai példát is találtam rá (Önként a kultúráért 1995).

Hová vezet, ha a felsőoktatási könyvtárak kapui *nyitva állnak a környék érdeklődő közönsége előtt*? A külső felhasználók joggal várják el, hogy az állami költségvetésből fenntartott intézmény könyvtára őket is kiszolgálja. Ha ez az igény jelentős méreteket ölt, a könyvtár vezetőségének különbséget kell tennie az egyetem polgárai és a többi „ügyfél” között. Különbségtételt kell szövegezni az eltérő díjszabás és bizonyos szolgáltatások – például a könyvtárközi kérések vagy a nagyközönségnek szóló nyitvatartási idő – korlátozása. Stanley Verhoeven és munkatársai (1996) arra hívják fel a figyelmet, hogy a külső felhasználók aránytalanul nagy terhet jelenthetnek a könyvtár munkatársai számára. Általában több segítségre szorúlnak, mint a házon belüli olvasók. Gyakrabban vannak referenzkérdéseik, azaz éppen a legdrágább forrást, a szakképzett munkaerőt veszik aránytalanul többször igénybe. Ha tehát



a könyvtár a külső olvasókra hivatkozva többlet-támogatást kér, nem elég ezen olvasók pusztá számarányát alapul venni. Mekkora hányadot képviselnek az összes igénybevételben? Ezt kell kimutatnunk, például egy olyan felmérés segítségével, amelyet Verhoeven és munkatársai ismertettek.

\* \* \*

Mi avatja a felsőoktatási könyvtárakat a tanulás valódi központjaivá? Ennél a témakörnél hosszan időzöm. A kérdésre adható válasznak több, egyenként is számos tennivalót magában rejtő összetevője van:

- A tanulási központként működő könyvtárban az oktatók által megjelölt *kötelező irodalom* elérhető a szükséges példányszámban. Az elmélyülni vágyók ugyanitt megtalálják az ajánlott irodalmat is.
- A tanulás központjának számító könyvtár át tudja adni a hallgatóknak az *önálló könyvtárhasználathoz* szükséges ismereteket.
- A tanulási központnak tekintett könyvtár lehetőséget ad az *önálló tanulásra és munkára*, biztosítja a kellő alapterületet és nyitvatartási időt, a szükséges számítógépeket, szoftvereket és a többi technikai eszközt.

Nem kétséges, hogy a kötelező és az ajánlott irodalom szolgáltatása a felsőoktatási könyvtárak egyik legérzékenyebb pontja. Az irodalomból azt olvasom ki, hogy semmi (semmi!) nem enyhíti a kötelező irodalmat hiányoló diák felháborodását. A beszerzési keret növelése mellett (vagy helyett?!) mi más módja lehet annak, hogy e gyenge pontból erősség legyen? A pénznél is fontosabb, hogy a könyvtár tisztában legyen az oktatók szándékaival. Két olyan közleményt találtam – bizonyára van még jó néhány –, amely azt részletezte, hogy a könyvtárosok miképpen gyűjtik be az irodalomjegyzékeket az oktatóktól (Stopforth 1994, A winning way... 1996). Az utóbbi cikkben arról is szó van, hogy ha a könyvtári katalógusban a hallgató beüti a tantárgy kódját, megkapja a teljes irodalomjegyzéket lelőhelyadatokkal együtt! Természetesen az irodalomjegyzékek begyűjtése szemeszterenként ismétlődő feladat. Perdöntő, hogy a könyvtárnak módjában áll-e még idejében véleményezni az újonnan induló szakokat, kurzusokat. És ha tudomást szerez az új igényekről, van-e ideje, pénze a hiányosságok pótlására?

A több telephelyen, szétszórt épületekben működő intézmények könyvtáraiban a hallgatók gyakori óhaja, hogy a kölcsönzött könyveket bármelyik könyvtárrészlegben visszaadhassák. C. Napper (1996) ezzel kapcsolatban kikérte a LIS-LINK levelezőforum résztvevőinek véleményét.

A 38 hozzászóló közül (egy kivételével angol egyetemi könyvtárakból) 25 számolt be arról, hogy lehetővé tették a könyvek visszaadását más telephelyeken. Az egyik könyvtárban ez csupán kevesek előjoga, egy másik könyvtárban pedig csak akkor lehetséges, amikor a többi részleg zárva van.



Megbízható szállítók és sok-sok doboz nélkül mindez elképzelhetetlen. Néhányan a következő gondokat említették:

- Egyes könyvtárakban nincs arra mód, hogy megadják a „szállítás közben” leőhelyet, és ezért az adatok pontatlansága problémát okoz.
- Elveszhetnek a könyvek.
- Nagy a munkaidő-ráfordítás.

C. Napper összegzéséből kiderült, hogy az ő könyvtárában ezután is ellenállnak az olvasók kérésének, elsősorban azért, mert a telephelyeiken eltérő számítógépes rendszerek működnek, és ők nem akarnak bajlódni a könyv-szállítások manuális nyilvántartásával.

Amint beindul az egyetemen a helyi számítógép-hálózat vérkeringése, rögtön kézenfekvőnek látszik, hogy a könyvtár *elektronikus formában* juttassa el a legtöbbször keresett dokumentumokat a hallgatókhoz. Ha tisztázódtak a szerzői jogi kérdések és megvan a kellő felszereltség, akkor a nélkülözhetetlen cikket, sőt könyvet egyszerre megkaphatja akár az összes érdekelt. A brit egyetemi könyvtárakban több program is indult ilyen céllal (MacColl 1996). A legnagyobb múltra a De Monfort Egyetem *ELINOR* projektje tekinthet vissza. A projektben résztvevő szakemberek egyenként kötöttek megállapodást a számos érintett kiadóval. A kiadók abban a reményben támogatták a kísérletet, hogy a használat adataiból a jövőjükre nézve fontos következtetéseket vonhatnak majd le. A kiválasztott tankönyveket és egyéb dokumentumokat lapolvasóval digitalizálták (szkennelték) és hozzáférhetővé tették az egyetemi hálózaton. Ami a használati díjakat illeti, a kiadók a legváltozatosabb eljárásokat követték, ezek részletes elemzése megtalálható az *ELINOR* munkacsoport beszámolójában (Collier és munkatársai 1995).

A Loughborough Egyetemen folyó *Acorn* projektben folyóiratcikkeket bocsátanak a hallgatók rendelkezésére digitalizált formában. A könyvtár három tanszék oktatóitól kérte be az ajánlott irodalom felsorolását. Az oktatók által igazán fontosnak ítélt 700 közleményhez az engedélyeket összesen 100 kiadótól kell megszerezni. Ezt a fáradságos munkát egy *harmadik fél*, a Swets folyóirat-ügynökség végzi el az Acorn projekt keretében. A Swets által képviselt könyvtár tárgyalási pozícióját erősíti az a tény, hogy az érintett folyóiratokat szinte kivétel nélkül előfizeti. Az elektronikus formában tárolt cikkek az on-line katalógus egyik moduljában – jelszó birtokában – lekérhetők az erre a célra fenntartott könyvtári számítógépeken (Acorn... 1997, Kingston 1996a és 1996b).

*A felhasználók képzése* sehol másutt nem olyan ijesztő méretű feladat, mint a felsőoktatási könyvtárakban. A Reference Librarian című folyóirat 1989-ben és 1995-ben egy-egy különszámot szentelt ennek a témakörnek. Mindkét külön-



számhoz Maureen D. Pastine írt bevezetőt, az 1995. évi írásában (Pastine 1995) teljes terjedelmében idézve a hat évvel korábbi. Az 1989-es különszám fő mondanivalója az volt, hogy a felhasználóképzésnek be kell épülnie az egyetemi, főiskolai *tanrendbe*, az első évfolyamoktól a végzős évfolyamokig, sőt azon túl is, a posztgraduális képzésbe. 1995. évi kommentárjában Pastine megállapítja, hogy még igen hosszú út áll a könyvtárak előtt, mire elérik ezt a célt, ráadásul időközben újabb nagy horderejű feladattal egészült ki a hallgatók oktatása: meg kell tanítani a diákoknak, hogyan vehetik hasznát az Interneten elérhető információtömegnek és hogyan becsülhetik fel helyesen a kezük ügyébe kerülő információ értékét. Átmenetileg a számítástechnikai ismeretek oktatása is a könyvtárra hárulhat, de később – ahogy egyre képzetebb hallgatók kerülnek a felsőoktatásba –, ez a teher csökkenni fog.

A felsőoktatási könyvtárakban folyó képzésnek tehát már nem csupán a könyvtárhasználati ismereteket kell átadnia. A hallgatók *ítélőképességét és önálló tájékozódási készségét* is fejlesztenie kell. Maureen Pastine úgy fogalmaz, hogy „a könyvtárak kezében van az általános műveltség és az egész életünket végigkísérő tanulás kulcsa”. Pastine szerint a hatékony felhasználóképzés a következő lépcsőfokokon vezeti végig a hallgatókat:

- a puszta *adatok* szintje,
- a szervezett adatok, az *információ* szintje,
- a sokatmondó jelentéssel felruházott információ, az *ismeretek* szintje,
- az egymással kapcsolatba hozott ismeretek, az *intelligencia* szintje,
- a tapasztalattal felvértezett intelligencia szintje, azaz a *bölcsesség*, aminek végül
- *tettekbe* kell torkollnia.

Tom Eadie (1990) egyike azoknak, akik *megkérdőjelezi* a hallgatóknak szóló könyvtárhasználati képzés értelmét. Nehezen ismerik ki magukat az olvasók a könyvtárban? Nem boldogulnak egyedül? Nem tudják kiválasztani a számukra fontos információt? Eadie szerint a megoldást nem a felhasználóképzés, hanem a „jó öreg” referenzszolgálat jelenti. A csoportos képzés csak látszólag hatékony. Ha a hallgatók nem érdekeltek az új ismeretek azonnali hasznosításában, akkor hiábavaló az erőfeszítés – írja Eadie. Gúnyosan leinti azokat, akik szerint a képzés jó reklám a könyvtári szolgáltatásoknak. „Ha a képzés után kevesebb a kérdés az olvasószolgálatban, akkor eredményes volt a tanfolyam. Ha pedig több lesz a kérdés, akkor jó volt a propaganda. Ügyes!”

David F. Kohl (1995) arról ír, hogy az az aggályos törekvés, miszerint a referenzpultnál minden kérdésre választ kell, hogy kapjon az olvasó, túlzottan könyvtáros-függővé teszi a használókat. Kohl szerint elérkezett a tudatos irányváltás ideje. *Független* használók nevelése legyen a célunk és ha kell, rendezzük át, szervezzük át a könyvtárat annak érdekében, hogy ott az olvasó segítség nélkül is eligazodhasson.



Kohl azt is hangsúlyozza, hogy a felhasználóképzésnek szorosan kapcsolódnia kell a hallgatók szakmai tanulmányaihoz. Ő azt tartaná kívánatosnak, hogy a tantervek kimunkálása éppolyan hétköznapi és gazdagon árnyalt fogalom legyen a könyvtárosok szemében, mint például a referenzinterjú. Az egyetemektől egyre több helyen elvárják – írja Kohl –, hogy újrafogalmazzák a berkeikben folyó képzés célkitűzéseit, azaz hogy leírják, milyen eredményeket tud majd a náluk végzett hallgató felmutatni. Ha sikerül e célkitűzések közé felvenni az információforrások használatában mutatott jártasságot, az nagyban segíti a könyvtárhasználati programok elfogadását. De hogyan bizonyíthatjuk, hogy a felhasználóképzés eredményes volt? Nem sokat ér, ha csupán a hallgatók elégedettségét dokumentáljuk. Kohl tárgyilagosabb mércéről ír: könyvtárosok és oktatók együttesen értékeljék a hallgatók dolgozataihoz csatolt bibliográfiák minőségét. Ha javul a bibliográfiák színvonala, az mindennél ékeesebb bizonyítéka a képzés sikerének.

A Library Manager riportjában (Keeping up... 1996) angol egyetemi könyvtárosok beszélnek arról, hogy egyre több oktatási feladatnak kell megfelelniük bármiféle pedagógiai ismeret *nélkül*. Szerintük már nemcsak a könyvtárhasználati ismeretek és az ítéelőképeség átadásáról van szó. A hallgatók az alapvető *életvezetési és munkavégzési* tudnivalók elsajátításában is számítanak a könyvtárosok segítségére. Az interjúalanyok körében általános gyakorlat a képzés és az alkalmazás egybeötvözése, a felhasználóképzés beépülése a szaktárgyak oktatásába. De hogyan tud lépést tartani a változatlan létszámú könyvtári személyzet az újabb és újabb igényekkel? Erre szolgál az *önmagát magyarázó könyvtár* fogalma, vagyis a mind több *interaktív* számítógépes könyvtári kalauz. Még egy nehéz kérdés ugyanebből a riportból: hogyan tudják a könyvtárosok szinten tartani információtechnológiai ismereteiket? A cikkben említett EduLib, Netskills és TAPin programok (hálózati címeiket lásd a *Hivatkozások* között) segítséget nyújthatnak ebben.

Ellen Meltzer és munkatársai (1995) arról számolnak be, hogyan befolyásolta két nagy kaliforniai egyetemen a diákság körében végzett felmérés a könyvtárak célkitűzéseit és azon belül a felhasználóképzés formáját. Csupán a véletlen műve, hogy a Berkeley Egyetem és a University of California, Los Angeles (UCLA) könyvtárában éppen egy időben szerveztek hallgatói „fókuszcsoportokat” a diákság véleményének felderítésére. E két történetből született Meltzerék cikke, amit a tanulságokon túl a két program sok-sok különbsége tesz igazán érdekessé. (Azt olvasom ki ugyanis a sorok közül, hogy nincs egyedül üdvöztető megoldás és nincsenek előre kiszámítható eredmények.)

A felmérésben résztvevő hallgatókat az egyik helyen hirdetés útján toborozták, a másik könyvtárban a neveket véletlenszerűen választották ki a kölcsönzés-nyilvántartásból, majd minden „kiválasztottat” telefonon kértek fel a részvételre. Mindkét helyen kisebb ajándékkal anyagilag is érdekeltté tették a hallgatókat a közreműködésben.



A fókuszcsoporthoz módszer lényege az, hogy a jól felkészített csoportok egyetlen pontosan körülhatárolt témakörre összpontosítanak és arról formálnak közösen véleményt. A csoportok egy-egy kérdőívet kaptak, amit közösen kellett kitölteniük. Előbb azonban részletes tájékoztatást hallhattak az egyik könyvtárostól, aki aztán az egyik egyetemen magára hagyta a csoportokat, a másikon viszont továbbra is velük maradt, de csupán azért, hogy az időközben felmerült kérdésekre válaszoljon. Ezenkívül az UCLA könyvtárosai széles körű egyéni kérdőíves felméréssel egészítették ki a csoportoktól kapott véleményeket, a Berkeley-n pedig ellenőrizték a végzős hallgatók körében a könyvtárhasználati ismeretek színvonalát. Kibragadt részletek a két felmérés eredményeiből:

- Az UCLA hallgatói általában érdektelenséget tanúsítottak a könyvtári tanfolyamok iránt. Úgy érezték, nincs idejük ilyesmire. Annak örültek, ha „kéznél volt” egy könyvtáros, aki segített nekik. Felvetették, hogy egy átfogó könyvtári kalauz alternatív megoldást jelenthetne.
- Az UCLA diákjai túlbecsülték a könyvtári on-line katalógusok lehetőségeit, ugyanakkor saját bevallásuk szerint „utálták” használni, mert nehéznek találták. Nem tudták megkülönböztetni egymástól a könyvtár katalógusait.
- A Berkeley diákjai közül azok becsülték legtöbbször a felhasználóképzést, akik számára a könyvtárhasználati oktatás beépült valamelyik szaktárgyba. További segédanyagokra és kötetlenül igénybevehető könyvtárbemutatókra is igényt tartottak volna.
- A Berkeley hallgatói azzal lepték meg a könyvtárosokat, hogy ékesen bizonygatták: a nyomtatott forrásokat kedvelik jobban, nem az elektronikus formában elérhetőket.
- A Berkeley hallgatói nem sok figyelmet fordítottak az egyetemi lapban megjelenő könyvtári hírekre. De ha a könyvtártól személyre szóló levelet kaptak, azt az utolsó betűig örömmel elolvasták.

A felmérés nyomán az UCLA könyvtárban tudomásul vették, hogy a hallgatók állandó időzavarban vannak. Megértették a referenzszolgálat iránti fokozott igényüket is. Elemezték az egyes állományrészek használatának mértékét. A cikk megírásakor már arra készültek, hogy bővítsék az olvasószolgálatot, meghosszabbítsák a nyitvatartási időt és átszervezzék az állományt.

A vizsgálat után a Berkeley-n általános gyakorlattá vált, hogy a könyvtárhasználatot a szakmai stúdiumok keretében oktassák. Ehhez az oktatókat úgy nyerték meg, hogy eléjük tárták a hallgatók tudatlanságának bizonyítékait (a sokkoló példákat lásd a cikkben). Rendszeres bemutatókat szerveztek az új technikai lehetőségekről. Az időpontokat széles körben meghirdették, az jött el, aki akart és éppen ráért. Ekkortájt vált népszerűvé az egyetemen az elektronikus levelezés, és ez nagyban hozzájárult a számítógépekkel szembeni idegenkedés leküzdéséhez.



Ahogy hódít a felsőoktatási intézményekben az önálló tanulás gondolata, úgy növekszik a diákok által a könyvtárban töltött idő, és úgy szaporodnak az igényeik. Nemcsak munkaasztalra és információforrásokra van szükségük, hanem egyre több eszközre is, mindenekelőtt számítógépekre és szoftverekre: szövegszerkesztőre, táblázatkezelőre, illusztrációkészítő programokra. Gyakran a könyvtárban kapnak helyet a multimédia oktatóanyagok is, a használatukhoz szükséges berendezésekkel együtt. Megesik, hogy nemcsak számítógépes oktatótermeket, hanem még nyelvi laborokat is telepítenek a könyvtárba. Cikkük sokasága tanúskodik arról, hogy megváltozik a könyvtárak jellege, sok esetben a neve is. Például a könyvtárat átkeresztelik a „tanulási források központjává”, hogy már az elnevezés is azt hirdesse: „itt minden megtalálható, amire az önálló tanuláshoz szükség lehet!” Az új tanulási központok technikai arzenáljának sokszor az áll a háttérben, hogy a könyvtár egybeolvadt az egyetem/főiskola számítástechnikai részlegével...

\* \* \*

... Meglepő volt számomra, hogy milyen sok cikkre és utalásra bukkan-  
tam az egyetemi könyvtárak és számítóközpontok (informatikai részlegek)  
*egyesülésével* kapcsolatban. A 80-as évek vége óta az USA-ban és Nagy-Bri-  
tanniában ha nem is általános gyakorlat, de gyakori eset e két részleg fúziója.  
Közelebbről szemlélve az eseteket és a véleményeket, kiderül, hogy ahány  
egyesülés, annyiféle. Nincs tipikus eset, rengeteg múlik az érintett vezetőkön  
és a körülményeken. Egyetlen közös vonást tudtam a beszámolókból felfe-  
dezni: az érintettek szerint „az olvasók számára előnyös volt az átszervezés”  
– bár sok helyen az elégedettségüket kifejező olvasókban nem is tudatosult,  
hogy átszervezés történt.

Sokszor az átszervezésnek nem azonnali egyesülés a célja, hanem csupán  
a nagyobb összhang megteremtése. Erre többféle megoldás kínálkozik, például:

- A könyvtár és a számítástechnikai szakemberek egy épületbe költöz-  
nek, de megtartják önállóságukat.
- A könyvtár és a számítóközpont szakemberei együttesen teljesítenek  
szolgálatot az olvasótermekben.
- Külön bizottságot hoznak létre, amely koordinálja a két egység mun-  
káját.
- A számítástechnikai, audiovizuális stb. részleg nem olvad bele a könyv-  
tárba, csak melléje kerül a szervezeti hierarchiában, közös felettes alá.

Mi készítheti a feleket arra, hogy egyetlen szervezeti egységet alkossan-  
nak? Az Information World Review körkérdésére adott válaszokból (Is con-  
vergence... 1996) és az Elizabeth Hogue (1996) által összegzett hozzászólá-  
sokból sokféle okot olvastam ki:



- A két egységben egymást jól kiegészítő változások zajlanak. A könyvtárban hódít a technika, az informatikai részleg munkája pedig egyre inkább szolgáltatásjellegűt ölt.
- A két egység munkatársai sokat tanulhatnak egymástól.
- Az intézmény vezetése azt szeretné, ha a kis méretű informatikai részleg betagozódna a tekintélyes könyvtár jól bevált, szolgáltatás-központú szervezetébe.
- Megüresedett az egyik egység vezetői posztja, és az intézmény vezetősége megragadja az alkalmat, hogy csökkentse a vezetői státusok számát.
- Az összevonástól megtakarítást, a munkaerő ésszerűbb hasznosítását, végeredményben jobb szolgáltatást remélnék.
- Az összevonás után egyszerűbben rangsorolhatók és könnyebben kezelhetők azok a feladatok, amelyeket a két részleg csak együtt képes ellátni.
- Az oktatásban döntő szerepet kapnak a multimédia eszközök. Ahhoz, hogy a könyvtár ebben is támasza legyen a hallgatóknak, szüksége van a megbízható technikai segítségre.
- „Senki sem akar többet dolgozni, mint eddig, de azt sem akarja senki, hogy idegen tegye be a lábát az ő felségterületére. Így nincs más hátra, mint a kényszerű egyesülés” – hangzik egy kissé keserű magánvélemény.

Az USA Országos Orvosi Könyvtára által meghirdetett integrációs program\* égisze alatt néhány évvel ezelőtt nagyszabású átszervezés valósult meg a University of Maryland at Baltimore (UMAB) berkein belül (Lunin és Ball 1994). Az UMAB esete azt példázza, hogy egyetlen magas rangú vezető látomáserejű meggyőződése elég ahhoz, hogy – minden váratlan anyagi nehézség ellenére – egy kézben integrálódjanak a könyvtári, számítástechnikai és távközlési szolgáltatások. Az UMAB integrációs programja jelentős műszaki eredményeket is hozott, például: új gerinchálózatot építettek ki az egyetem és a közeli kutatóintézetek között.

Milyen *előnyöket* hozhat a könyvtár számára a könyvtár és az informatikai részleg összevonása? Az E. Hogue (1996) és M. Russo (1996) körkérésére adott válaszok szerint:

- Az egymásra mutogatást érdemi kommunikáció váltja fel, az olvasói panaszokat hamarabb orvosolják.
- Új lendületet kap a könyvtári automatizálás, az új technika előretörése a könyvtárban.

---

\* Ez az 1983-ban indított Integrated Academic Information Management Systems (integrált felsőoktatási információkezelési rendszerek) nevű kezdeményezés volt, amit később Integrated Advanced Management Systems (integrált továbbfejlesztett menedzsmentrendszerek) névre kereszteltek át.



Milyen *veszélyekkel* számoljanak a könyvtárosok, ha összeolvadnak a számítástechnikai részleggel? A fenti források alapján az árnyoldalak listája jóval hosszabbra nyúlik:

- A könyvtárosok eltávolodhatnak az oktatóktól, csökkenhet a presztízszük, esetleg ezentúl kevésbé tekintik egyenrangúnak őket.
- Eluralkodhat az a nézet, miszerint „az égvilágon minden” elérhető számítógépen. Emiatt háttérbe szorulhatnak a könyv- és folyóirat-beszerzések.
- „Az egyesülés egy szűk ajtó. Ki lép át rajta elsőként? Ha nem a könyvtáros, akkor bizony csak kevés hely marad számára.”
- „Ha nem vigyáznak, a könyvtárosok nyakába szakadhat a technikai segítségnyújtás minden nyűgje, ami pedig korábban a számítógépese-  
ket terhelte. Sőt, egyszer majd arra ébrednek, hogy mást se csinálnak, csak a legújabb technikai csodákat reklámozzák.”
- A két részleg egyesített költségvetése sokaknak szemet szúrhat, sebezhetővé teszi az új szervezetet. (Az egyik hozzászóló olyan könyvtárból jelentkezett, ahol éppen azért *váltak újra szét*, hogy külön-külön nagyobb anyagi támogatást kaphassanak.)
- Az informatikai szakembereket összekeverhetik a könyvtárosokkal. A közönség szemében elhalványulhatnak a könyvtárosi erények.

I. Stark (1996) egy olyan összevonásról tudósít, amelynek sikeréhez, úgy tűnik, nem fér kétség. A liverpooli John Moores Egyetem Aldham Robartsról elnevezett „tanulási központjáról” van szó, amelyben két könyvtárat és két számítástechnikai egységet olvasztottak össze. A cikkíró szerint ennek a központnak az a különlegessége, hogy a benne dolgozó munkatársak egytől-egyig értenek a számítógépek gyakori hibáinak megjavításához éppúgy, mint az on-line katalógushoz vagy a kölcsönzéshez. Ezenkívül természetesen mindenkinek megvan a maga szűkebb szakterülete és speciális végzettsége.

A könyvtárosok a számítógépes szakemberekkel együtt tudományterületekre specializálódott teamekben dolgoznak. Az épület beosztása visszatükrözi ezt a tagolódást. Amire valamely szakterületen szükség lehet – legyen szó könyvről, folyóiratról, audiovizuális anyagról vagy szoftverről – az egy és ugyanazon teremben vagy emeleten mind megtalálható.

Az 1994 óta működő központban a használati statisztikák ugrásszerű javulásról tanúskodnak. A használat növekedésében döntő szerepe van annak, hogy a korábban több telephelyen, távoli raktárakban tárolt források most egyformán könnyen hozzáférhetők.

\*

Nemhogy összevonásról, de még együttműködésről sincs szó abban az elkeseredett üzenetben, amit S. Gillies (1997a) intézett a CDROMLAN levelezőfórum résztvevőihez. Lassan „örületbe kergeti” őket az az egyete-



mi rendelkezés, miszerint semmilyen változtatást nem hajthatnak végre a számítógépeiken önállóan. A legapróbb munkára is hivatalos megrendelést kell leadniuk a számítástechnikai részlegnek címezve. Megrendeléseiket az egyetemi adminisztrációban rangsorolják, majd kiadják az – adminisztratív feladatokkal amúgy is túlterhelt – számítástechnikai részlegnek. Míg a könyvtár az oktatási rektorhelyetteshez tartozik, addig a számítógépesek a gazdasági vezetőhöz. A könyvtárban már egy hónapja hiába várnak egyetlen CD-ROM-meghajtó beszerelésére. A meghibásodott CD-ROM-torony cseréje négy hónapja húzódik. Mindennek természetesen az olvasók isszák meg a levét.

Néhány nap alatt Gillies vagy negyven együtt érző levelet kapott, amelyeket természetesen összefoglalt a levelezőforum számára (1997b). Az összefoglalóból kiderül, hogy jó néhány hozzászóló sok rosszat elmondott a számítógépekről – ezeket a véleményeket most nem idézem. Szerencsére megoldási javaslatokban sem volt hiány:

- Legyenek a könyvtárnak saját szakemberei, akik a számítógépek körüli karbantartást, javítást elvégzik.
- Fittyet hányva a hivatalos ügymenetre, csinálják meg a könyvtárosok, amit tudnak („könnyebb bocsánatot kérni, mint engedélyt” alapon).
- Próbáljanak a könyvtárosok magánemberként jóban lenni a számítógépesekkel és kölcsönös szívességek révén elérni, amire szükségük van.

Távol álljon tőlem, hogy a két részleg egybeolvasztását úgy mutassam be, mint egyedül üdvöztető megoldást. Hiszen az egyesülésnek tulajdonított előnyöket valószínűleg szoros együttműködéssel is el lehet érni, az egyesülésnek felrőtt káros jelenségek pedig összevonás nélkül is fenyegetnek. Abban viszont biztos vagyok, hogy az egyetemi könyvtárnak nincs még egy olyan fontos partnere ma, mint a helyi „számítógépesek” csapata. Ahogyan a HEIRAlliance (1992) jelentésében is olvasom, a sokat emlegetett információs infrastruktúrának három elemet kell magában egyesítenie:

- tartalmat,
- hozzáférést,
- útmutatást.

A géppel olvasható tartalom előállításában, még sokkal inkább a megfelelő teljesítményű és megbízható hálózati hozzáférés biztosításában nélkülözhetetlen a számítástechnikai szakemberektől kapott támogatás. A tartalom értékelésében és a használóknak szóló útmutatásban viszont már a könyvtár jeleskedik. Az eredményesen működő információs infrastruktúra azt feltételezi, hogy a könyvtár és a „számítógépesek” jó megállapodást kötöttek egymással feladataik megosztásáról.



## Hivatkozások:

- Acorn: Access to course readings via networks* [on-line]. Elérhető: <http://acorn.ac.uk/>  
[Lehívás dátuma: 1997. január 28.]
- Black, W. K. (Ed.), 1995. *Libraries and student assistants: critical links*. Journal of Library Administration 21 (3–4) 1–176. (12 közlemény)
- Clegg, S. and Morris, B., 1994. *Handling user pressure*. Library Association Record 96 (8) 438–439. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (1) 165–166.
- Collier, M., Ramsden, A. and Zhao, D., 1995. *Networking and licensing texts for electronic libraries: De Monfort University's experience*. Interlending and Document Supply 23 (4) 3–13. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (2) 376–377. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1997. 44 (3) 121–125.
- Dilmore, D. H., 1996. *Librarian/faculty interaction at nine New England colleges*. College and Research Libraries 57 (3) 274–284.
- Dolphin, P., 1994. *Student-driven route taken at Thames Valley*. Library Association Record 96 (4) 204–205. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (4) 618–619.
- Eadie, T., 1990. *Immodest proposals: user instruction for students does not work*. Library Journal 115 (17) 42–45. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (3) 529–530.
- EduLib* [on-line]. Elérhető: <http://www.hull.ac.uk/Hull/CTLS/Webedulib>
- Gillies, S. (sgillies@lib.brenau.edu), 22 February 1997. [1997a] *Division of responsibilities*. E-mail to CDROMLAN list (cdromlan@idbsu.idbsu.edu).
- Gillies, S. (sgillies@lib.brenau.edu), 6 March 1997. [1997b] *Division of responsibilities*. E-mail to CDROMLAN list (cdromlan@idbsu.idbsu.edu).
- HEIRAlliance executive strategies report No. 1: What presidents need to know... about the integration of information technologies on campus* [on-line]. 1992. Elérhető: [http://cause\\_www.niss.ac.uk/collab/heirapapers/hei1000.html](http://cause_www.niss.ac.uk/collab/heirapapers/hei1000.html)
- Hogue, E. M. (elizah@ursus1.ursus.maine.edu), 20 June 1996. *Summary: merging academic library with computing/tech depts*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@list.ab.umd.edu).
- Hughes, C. A., 1992. *A comparison of perceptions of campus priorities: the 'logical' library in an organized anarchy*. The Journal of Academic Librarianship 18 (3) 140–145.
- Is convergence of academic libraries and computing services inevitable?* Information World Review July–August 1996, 26–27.
- John Fielden Consultancy, 1994. *Supporting expansion: a report on human resource management in academic libraries, for the Joint Funding Council's Libraries Review Group [The Fielden Report]*. Bristol: HFCE.





*Most érzékelem igazán a felsőoktatási könyvtárak „magaslati levegőjét”*







- Joint Funding Council's Libraries Review Group, 1993. *Report [The Follett Report]* Bristol: HFCE. On-line elérhető: [http://ukoln.bath.ac.uk/follett/follett\\_report.html](http://ukoln.bath.ac.uk/follett/follett_report.html) [Lehívás dátuma: 1997. április 21.] (Egy másik cím: <http://www.ukoln.ac.uk/follett/report/>)
- Keeping up with expectations.* 1996. Library Manager May 1996, 19–21.
- Kingston, P., 1996a. *Project Acorn: using Internet tools to provide local solutions.* Managing Information 3 (10) 42–44.
- Kingston, P., 1996b. *Acorn. Ariadne* [on-line] (6). Elérhető: <http://www.ukoln.ac.uk/ariadne/issue6/acorn/> [Lehívás dátuma: 1997. március 28.]
- Kohl, D. F., 1995. *As time goes by... revisiting fundamentals.* Library Trends 44 (2) 423–429.
- Lunin, L. F. and Ball M. J. (Eds.), 1994. *The redesign/reengineering of an information services division in a major health sciences institution.* Journal of the American Society for Information Science 45 (5) 320–344. (6 közlemény)
- MacColl, J., 1996. *An end to rationing? New projects break down the short loans barrier.* Ariadne [on-line] (3). Elérhető: <http://www.ukoln.ac.uk/ariadne/issue3/loans/> [Lehívás dátuma: 1997. március 28.]
- Meltzer, E., Maughan, P. D. and Fry, T. K., 1995. *Undergraduate in focus: can student input lead to new directions in planning undergraduate library services?* Library Trends 44 (2) 400–422.
- Napper, C. (stcjin@cranfield.ac.uk), 5 December 1996. *Summary for Returning books to different sites.* E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).
- Netskills: Networks Skills for the UK Higher Education Community* [on-line]. Elérhető: <http://www.netskills.ac.uk/>
- Önként a kultúráért.* Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (1) 57.
- Pastine, M. D., 1995. *Reflections on growing up: „Introduction” to The Reference Librarian No. 24, 1989, „Integrating library use skills into general education curriculum” with additional commentary.* The Reference Librarian (51–52) 15–24. (39 tételes bibliográfiával)
- Russo, M. C. (mrusso@vines.iusb.edu), 25 October 1996. *CIOs and libraries.* E-mail to LIBADMIN list (libadmin@list.ab.umd.edu).
- Stark, I., 1996. *Down your way: John Moores.* Ariadne [on-line] (6). Elérhető: <http://www.ukoln.ac.uk/ariadne/issue6/john-moores/> [Lehívás dátuma: 1997. március 28.]
- Stopforth, C., 1994. *Provision of reading list texts in an academic library.* Library Management 15 (3) 14–20.
- TAPin: Training and Awareness Programme in networks* [on-line]. Elérhető: <http://www.uce.ac.uk/tapin/>



- Verhoeven, S., Cooksey, E. B. and Hand, C. A., 1996. *The disproportionate use of reference desk service by external users at an urban university library*. RQ 35 (3) 392–397.
- Virágos M., 1995. *A magyar egyetemi könyvtárak szervezete: modernizálási javaslatok*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 42 (8–9) 305–315.
- A winning way to meet needs*. 1996. Library Manager February 1996, 12–13.

## Vállalati szakkönyvtárak

Ígérem, ezt a részt is rövidre fogom, nem szeretném gyógyszeripar iránti elfogultságommal untatni a kedves Olvasót. Nem térek ki a hozzám szintén közel álló kórházi könyvtárakra sem, viszont a *További irodalomban* igyekeztem minél több kórházi könyvtáros írását felsorolni.

Nem törvényszerű, hogy egyáltalán létezzenek! – ez a vállalati szakkönyvtárak legszembetűnőbb sajátossága. Akár az egész könyvtár tevékenysége kiadható „bérmunkába” (lásd az 5. fejezet utolsó részét). „Minek ide könyvtár?! Miért ne vehetné meg mindenki magának a könyvet, amire szüksége van?” – kérdezte néhány évvel ezelőtt a londoni székhelyű EBRD\* egyik vezetője Frank Ryantól, a később mégiscsak megalakuló könyvtár vezetőjétől (Sylge 1996). Ez a könyvtár – az EBRD üzleti információk központja – naprakész tájékoztatással tette *nélkülözhetetlenné* magát. A házi elektronikus postán továbbított szolgáltatásuknak haszonélvezője mind az ezer EBRD-alkalmazott. Emellett a könyvtárba érkező egyéb kérések száma 1993 és 1995 között évi 2 ezerről 14 ezerre nőtt. A „nincs szükség könyvtárra” állapotból eljutni a nélkülözhetetlenségig: nemcsak „rögös út”, hanem valódi versenyfutás!

Versenytársunk mindenekelőtt maga az olvasó. Ha nélkülünk hamarabb hozzájuthat a kiszemelt könyvhöz, nincs szüksége a könyvtárra. Ha előírás születik, miszerint kötelező a könyvtárhoz fordulnia, viszont mi lassúak vagyunk, akkor ő – vállalati érdekre hivatkozva – előbb-utóbb megkerül bennünket. Nemcsak könyvet és folyóiratot szerez magának, hanem CD-ROM-ot és Internet-hozzáférést is. Ebben partnerre talál második legnagyobb konkurensünkben, az adatbázis-előállítóknak, akik legújabb szolgáltatásaikkal már közvetlenül a „vég”-felhasználót célozzák meg. Versenyt futunk az új információtechnológiával is, melynek új csodái szüntelenül a könnyű hozzáférés ígéretével csalogatják fáradt olvasóinkat. Vetélkedünk a vállalat többi, információkezelésre szakosodott részlegével, sőt az olvasók saját kezűleg építgetett adatbázisaival és nem hivatalos hírforrásaival is. Mindennapos a megméretés, és a sürgős fel-

---

EBRD: The European Bank for Reconstruction and Development = Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank.



adatok szorításában hamar kiderül, hogy érdemes-e bármiben is a könyvtárra támaszkodni. Nem érdemes? Mire észbe kapunk, már pótolnak minket, hiszen ez üzleti érdek!

Hasonlítsuk össze magunkat lehetséges versenytársainkkal! Milyen *többet* nyújthatunk velük szemben a vállalati közönségnek? Néhány példa a kezembe került írásokból és saját tapasztalatomból:

- Az egyedi beszerzéseket az egész vállalat számára hozzáférhetővé tehetjük a könyvtári katalógusban.
- Az összegyűjtött rendelések nagy számára hivatkozva árendedményeket alkudhatunk ki a kiadóktól.
- Több forrásra alapozott, összetett tájékoztató („témafigyelő”) szolgáltatással láthatjuk el olvasóinkat.
- A helyi igényekhez szabott szolgáltatásokat alakíthatunk ki, többféle úton is: a külső forrásból származó adatokat bennfentes módjára válogatva, vagy oly módon, hogy a beszerzett dokumentumokat különlegesen alapos feldolgozásnak vetjük alá.

Igazán nélkülözhetetlenné a sokféle tevékenység kiegyensúlyozott *összességével* válhatunk, azzal, hogy elmondhatjuk magunkról:

- az adatbázis-használat mellé jár a másolatszolgáltatás és a könyvtárközi kölcsönzés,
- a rendeléshez hozzátartozik a reklamáció és a dokumentumok megbízható visszakéreshetősége,
- az általunk nyújtott lehetőségekhez biztosítjuk a reklámot és az ügyfélszolgálatot is.

A nélkülözhetetlen könyvtár azonban még nem feltétlenül sikeres könyvtár. Mi lehet a vállalati könyvtár sikerének kulcsa? Egy szellemes fordulat szerint az intézményi könyvtár mindig a megoldás része legyen, soha ne a problémáé. De kézzelfoghatóbbnak tűnik nekem a következő válasz: a sikerhez vezető utat a szó igazi értelmében vett *szolgáltatás* jelenti.

Mit vállalunk magunkra, ha szolgáltatássá próbáljuk előléptetni könyvtárunkat? Kifogyhatatlanul sok munkát és állandó, kényszerű tanulást. De számíthatunk néhány kedvező körülményre, amelyekből erőt meríthetünk: szolgáltatást nyújtani a leghálásabb szerepek egyike, amivel könnyű kitűnni az alapvetően nem szolgáltatásjellegű vállalati környezetben. Tovább könnyíti helyzetünket, hogy olvasóink komolyan érdekeltek a könyvtári szolgáltatások használatában. Viszonylag állandó a közönségünk, amelynek tagjaival nem nehéz szoros kapcsolatot kialakítani.

A vállalati környezet azonban meg is nehezíti, hogy örömről leljük a szolgáltatói szerepben, hiszen sajnálatos módon minduntalan *kiszolgáló* egységnek minősíthetnek bennünket. Kiszolgáló egységben dolgozni vagy szolgáltatást nyújtani – mekkora különbség! Az egyik kisebbségi érzést kelt ben-



nünk, a másik népszerűséggel és hivatalos elismeréssel kecsegtet. De miben áll a nagy titok, ami a kérések engedelmes teljesítését egyszerre szolgáltatássá emeli? A választ rövid felsorolással fogalmaztam meg magamnak:

- saját ügyrend,
- igényesség önmagunkkal szemben,
- tudatos odafigyelés az olvasókra,
- saját kezdeményezések.

Az ügyrendben kifejezésre jutó szervezettség és a minőségi munka tartást ad könyvtárunknak. A szolgáltatás szelleme megkívánja, hogy ügyrendünket az olvasókkal közösen alakítsuk ki. Könnyen szót értünk velük, ha mindnyájan a *vállalat érdekét* tartjuk szem előtt. Ha pedig elébe megyünk az igényeknek, és vannak saját kezdeményezéseink, az még nyilvánvalóbbá teszi elkötelezettségünket, és ezáltal csak tovább erősödik a pozíciónk.

A könyvtári marketing számos sikertörténete közül a kedvencem az Ericsson Radio Systems stockholmi könyvtárának újjászületéséről szól (Stjernvall 1990). Ez a történet is bizonyítja, hogy mindaz, amiről a 6. fejezetben írtam, kiváló eredményt hozhat vállalat *belül* is. Érdekes prospektusokat, éves jelentést, könyvtári újságot szerkeszteni, látogatni a cég munkatársainak összejeveteleit, rendezvényeket szervezni, gyarapodási listákat terjeszteni, megkeresni a cég új munkatársait – hogy csak a legkézenfekvőbb tennivalókat említsem.

Betty Eddison (1990) sikeres vállalati könyvtárosok „trükkjeit” gyűjtötte össze, íme néhány közülük:

- Ismerjük meg minél jobban a céget, ahol dolgozunk. Tanulmányozzuk át a szervezeti felépítését és gondoljuk végig, hogy az egyes pozíciók hogyan kapcsolódhatnak a munkánkhoz. Tartsunk naprakészen egy vázlatot a szervezeti felépítésről, és beszéljessünk róla a munkatársainkkal éppúgy, mint a többi vállalati kollégával. Nézzük végig a vállalatunk éves jelentéseit – olyan alaposan, mint ha csak a cégünk egyik konkurenséről lenne szó!
- A legnehezebb időkben álljunk elő saját kezdeményezéssel, például a versenytársak nyomán követésével.
- Szisztematikusan és lehetőleg írásban gyűjtsük azokat a megnyilvánulásokat, amelyek a könyvtári szolgáltatások hasznosságát bizonyítják.
- Mindig, *mindig* tartsuk be az ígért határidőt!
- Rendszeres időközönként szervezzünk rendezvényeket, amelyeket tanácsos ilyesféle szavakkal bevezetni: „Most arról lesz szó, hogy miképpen tudjuk megkönnyíteni az Önök munkáját.”
- Nagyban növeli a hatékonyságunkat, ha beszerzéseinket nem a vállalati beszerzési osztály intézi, hanem mi magunk.
- A terveinket úgy alakítsuk, hogy azokat a közvetlen felettesünknek jogában álljon jóváhagyni. A felsőbb szintű jóváhagyás sokkal több időt vesz igénybe.



Ha komolyan vesszük szolgáltató szerepünket, akkor nem rivalizálunk, hanem *együttműködünk* a korábban már említett „versenytársainkkal”. Hiszen csak ez a munkamegosztás szolgálja igazán vállalatunk érdekét. Ha például elsőszámú versenytársunk, az olvasó önállóan akar tájékozódni az adatbázisokban, akkor mi tanfolyamokat indíthatunk, kalauzokat állíthatunk össze, javíthatunk a hozzáférés feltételein. Ha új szolgáltató kopogtat vállalatunk ajtaján, akkor összehasonlító értékelést készíthetünk, bemutatókat szervezhetünk, előkészíthetjük az új szolgáltatás betelepülését. Ha új technika hódít az olvasók körében, mi az elsők között tájékozódhatunk róla, és értékes tartalommal tölthetjük meg a tetszetős műszaki lehetőségeket.

A vállalati érdek biztos fogódzót jelent mindenféle helyzetben – feltéve, hogy mi magunk lojálisak vagyunk cégünk iránt. Ha nem vagyunk azok, akkor „csak az időnket vesztegetjük a vállalati könyvtárban” – mondta Una Byrne a 6. fejezetben idézett szemináriumán. A vállalati érdek szem előtt tartása leegyszerűsít egy sereg kérdést, legyen szó állománygyarapításról, kölcsönzési szabályzatról, a kérések megválogatásáról vagy az információhoz jutás szabadságjogáról, hiszen:

- A hozzánk eljuttatott megrendelésekre vezetői aláírást kérhetünk. A rendelést aláíró főnökök vállalják a felelősséget azért, hogy a beszerzések indokoltak.
- Senki sem vonhatja kétségbe, hogy a beszerzett dokumentum a vállalat tulajdonát képezi, és pótolni kell, ha elveszett.
- Senki sem várhatja el tőlünk, hogy magáncélú kéréseit teljesítsük. Szívességet sem tehetünk, ha az a vállalat kárára volna.
- Nem feladatunk az információhoz való korlátlan hozzáférés lehetővé tétele. Ha a cég vezetői úgy döntenek, formálisan is korlátoznunk kell az erőforrások nem vállalati célú felhasználását.

A valóságban – sajnos vagy szerencsére? – nem ilyen egyszerű a kép. A vállalati érdek csak akkor lehet iránymutató a könyvtár számára, ha azt felelős vezetők képviselik. Ha nincs mihez igazodni, vagy egyéni érdekek bújnak a vállalati érdek köntösébe, akkor hamar kicsúszhat lábunk alól a talaj. A vállalati érdek felemlegetése vissza is üthet a könyvtárra. Nemcsak a cég érdekében hozott takarékosági intézkedésekre gondolok, hanem például arra az „apróságra”, hogy a kikölcsönzött dokumentumokért néha éppen azért nem éreznek egyéni felelősséget az olvasók, mert a munkatársaikkal megosztva, a vállalat érdekében használják azokat. A nem vállalati célú kérések is kezelhetők árnyaltabban. Néha jó alkalmat teremtenek a tanulásra – olvasó és könyvtáros számára egyaránt – és a kérdés csupán az, hogy mennyi időt vesznek el. A visszaélések kiküszöbölésére hozott korlátozások szigora pedig egyenesen káros is lehet, ha rontja a közérzetet és az alkotókészséget.



Vajon *mennyit ér* a vállalatnak a saját szakkönyvtára? Ez a kérdés sok vállalati könyvtárost sarkallt komoly vizsgálatokra. Írásaikra utaltam már a könyvtári munka értékeléséről szóló részben (lásd a 6. fejezetben), most csak kiegészítésképpen idézek néhány további gondolatot.

A Caterpillar gépipari nagyvállalat kutató-fejlesztő központjában készült vizsgálatról Kay Cloyes (1991) számol be. Az itt működő információs központ felmérések és interjúk útján igyekezett felbecsülni szolgáltatásai hasznát. A becslés alapját az az *időmegtakarítás* képezte, amit a felhasználók az információs szolgáltatásoknak köszönhetnek. Ki is mutatták, hogy 1990-ben kétezer felhasználójuk körében a megtakarítás összességében évi több mint 2 millió dollárra rúgott. De nem ez a szám ragadta meg a figyelmemet ebben a cikkben, hanem a következő tény: a megtakarítás mértékét összevetették a két évvel korábbi adattal, és kiderült, hogy az időközben bevezetett önkiszolgáló adatbázis-használat miatt csökkent (!) az információs szolgáltatásoknak tulajdonított időmegtakarítás mértéke. Vajon ki számol ezzel a – remélhetőleg csupán átmeneti – hatékonyságcsökkenéssel, miközben arra ösztökéli olvasóit, hogy minél többen maguk keressenek a vállalati hálózaton elérhető könyvtári adatbázisokban?

Ugyanez a gondolat köszön vissza Michael Koenig (1992) összefoglalójában, amelyben igyekszik átfogó képet adni a tájékozottság és az üzleti hatékonyság összefüggéseit boncolgató írásokról. Ha az információs szolgáltatások hasznát nemcsak a könyvtári ráfordításokkal állítjuk szembe, hanem a *felhasználói oldalon felmerülő költségekkel* is, drámai módon csökken e szolgáltatások hatékonysága. Lehet, hogy az adatbázis vételára, de még a szolgáltatás fenntartási költsége is csupán a jéghegy csúcsa! Mennyibe kerül megteremteni a hozzáférés feltételeit a használó oldalán? Mennyi időt fordítanak az olvasók a szolgáltatás igénybevételére? De a problémát megfogalmazhatjuk a tennivalók nyelvén is: mekkora lehetőség rejlik abban – írja Koenig –, hogy javítsuk szolgáltatásaink hatékonyságát azáltal, hogy a használati költségeket csökkentjük! Nézzük, mi minden jöhet itt szóba:

- a használóképzés legkülönbözőbb formái,
- házon belüli ügyfélszolgálat,
- az önkiszolgálástól vonakodó olvasók kíségetése,
- könnyebben használható, barátságosabb rendszerek,
- műszaki szempontból is megbízható, folyamatos szolgáltatás,
- a helyi számítógép-hálózatok körütekintő bővítése.

Arról van tehát szó, hogy bármilyen sokat nyújtunk is a használóknak, második megközelítésben kiderülhet, hogy túl sokba kerül nekik, hogy igénybe vegyék az általunk nyújtott lehetőségeket. Ezért minden tőlünk telhetőt meg kell tennünk annak érdekében, hogy a szolgáltatásaink könnyebben és olcsóbban fogyaszthatók legyenek.



Koenig egyik korábbi közleményében (1990) azt vizsgálta, vajon eltér-e egymástól az (új gyógyszerek számát tekintve) sikeres és kevésbé sikeres gyógyszergyárak belső könyvtári és információs környezete. Azt találta, hogy a sikeresebb vállalatok könyvtáira jobb technikai felszereltség és a könyvtári munkatársakra alaposabb felkészültség (általában vegyész és könyvtáros végzettség) jellemző. Ezeknél a cégeknél az a gyakorlat alakult ki, hogy a rutin-szerű irodalmazást maguk a kutatók végzik, és csak az összetettebb feladatok maradnak a könyvtár munkatársaira. Az összefüggések elgondolkodtatók, de maga a szerző is óva int attól, hogy messzemenő következtetéseket vonjunk le. A korreláció *nem* jelent ok-okozati kapcsolatot, és a vizsgált cégek száma egyébként is nagyon alacsony (mindössze nyolc) volt.

A szakirodalmi információ értékét bizonyítja az a kísérlet, amelyről az Exxon olajipari óriáscég kutatói számolnak be (Walton és munkatársai 1989). Kísérletük abból állt, hogy egy információs szakember csatlakozott a kutató-fejlesztő csoporthoz, így részese lett a csoport mindennapos tevékenységének. Nem kellett újra és újra „megtanulnia” azokat a problémákat, amelyek a kutatókat foglalkoztatják, hiszen benne élt egy szűk szakterület élcsapatában. A szakirodalomban felbukkanó új fejleményeket késedelem nélkül közvetítette a csoport tagjaihoz. Nem csupán kigyűjtötte az újdonságokat, hanem értékelte is azokat, és stratégiai javaslatokat készített. Ez a megoldás lehetővé tette, hogy a kutatócsoport gyorsan rátaláljon új, nagy üzleti haszonnal kecsegtető kutatási területre és erősít arra összpontosítsa.

A vállalati könyvtárak és információs központok fontosságát kevés dolog ássa alá jobban, mint a felső szintű vezetők részéről megnyilvánuló mellőzés. Ezért figyeltem fel Helen Butcher (1997) írásának címére: „Miért nem használják a felső vezetők az általunk nyújtott információt?” Helyesen járunk-e el, ha ezentúl kettőzött erővel próbáljuk magunkra terelni a figyelmüket? Igazunk van-e, amikor úgy véljük, hogy – mivel nekünk a legjobb embereink, szoftvereink és gépeink vannak –, a „nagyfőnökök” csakis azért mellőznek bennünket, mert nem ismerik a lehetőségeket?

Butcher szerint hajlamosak vagyunk rá, hogy szemet hunyjunk egy fontos tény fölött: sok vezető igenis sikeres *anélkül*, hogy igénybe venné a hivatalos információszolgáltatásokat! Mi pedig meglehetősen elbizakodottnak tűnhetünk a szemükben, amikor azt hirdetjük, hogy a segítségünkkel tovább növelhetnék teljesítményüket. A vezetők akkor is tájékozódhatnak, ha nem fordulnak a hivatásos információszolgáltatókhoz. Ahelyett, hogy igényfeltáró kérdőívekkel zaklatnánk őket, az informálódási szokásaikat kellene kiismernünk – ajánlja Butcher. Hol van olyan naprakész szolgáltatás, amely felvehetné a versenyt azzal a személyre szóló, tömör tájékoztatással, amit a vezető saját bennfentes munkatársaitól kaphat? A mi büszkén emlegetett, nagyszabású rendszereink csak az idejét rabolnák. Mi következik ebből? – kérdezem ezek után magamtól. Azokat az illetékeseket kell megnyernünk, akik a magas rangú vezető elismert információforrásai.



A vállalati könyvtárakról szóló irodalom ismertette meg az *információs auditálás* fogalmával. A pénzügyi-számviteli világból származó „auditálás” ellenőrzést, számbavételt és átvilágítást jelent. (A munkahelyemen hétköznapi kifejezés például az „auditált mérleg” vagy a „minőségügyi auditálás”). A Paul Gibson (1996) és Graham Robertson (1997) által egyaránt idézett definíció szerint az információs auditálás „az információ használatának, forrásainak és áramlásának szisztematikus vizsgálata, amit konkrét személyekhez és konkrét dokumentumokhoz kapcsolódva hajtunk végre annak érdekében, hogy megállapítsuk, milyen mértékben járulnak hozzá a vizsgált tényezők a szervezet céljainak megvalósulásához”.

Ha helyes és teljes képet akarunk kapni arról, hogy milyen információs erőforrások állnak rendelkezésre egy szervezeten belül, az információs auditálás kínálja a legkézenfekvőbb megoldást – írja Feona Hamilton (1993). Már a legelső eredmények megdöbbenítőek lehetnek, ugyanis sok intézményben még az alapvető tényekkel sincsenek tisztában az érintettek. Nem tudják, hogy az intézmény munkatársai:

- pontosan milyen információforrásokat vesznek igénybe,
- hogyan is használják azokat és
- milyen eredménnyel,
- milyen berendezés szükséges ehhez, és kinél van ilyen berendezés,
- mennyibe kerül mindez valójában és
- a kapott információ mekkora értéket jelent.

Aligha van még egy olyan intézményi funkció, amellyel kapcsolatban elfogadható volna ekkora tájékozatlanság! – jegyzi meg a felsorolással kapcsolatban Hamilton.

Az információs átvilágításnak bármilyen szervezetben megvan a létjogosultsága, így a nagy felsőoktatási és a közkönyvtárakban is. De mert meglehetősen idő- és pénzigényes folyamatról van szó, legtöbbször a megújulásra törekvő vállalatok fognak hozzá. Az információs auditálás a *szervezet egészét* érinti. E folyamat során a vállalati könyvtár legfeljebb fontos mellékszereplő lehet. Nem mi kezdeményezzük, valószínűleg nem is mi hajtjuk végre. A könyvtár által uralt terület – a nyilvánosan hozzáférhető információk tömege – jelentőségében akár el is törpülhet a belső információk mellett. Mégis a könyvtár lesz az a részleg, amelyre nézve az információs auditálás eredménye élet-halál kérdésévé válik. Megeshet, hogy a felderített párhuzamosságok kiküszöbölésére új, központi feladatot ruháznak ránk. De az is megtörténhet, hogy olyan rejtett informálódási szokások kerülnek felszínre, sőt találnak hirtelen támogatásra, hogy feleslegessé válik a könyvtár munkája.

Megpróbálhatunk felkészülni az auditálásra, annál is inkább, mert – ahogy Gibson (1996) egyik interjúalánya mondja – az információs auditálásnak két szintje van: az egyik a „nagy akció”, az átfogó vizsgálat, a másik az apró átvilá-



gítások *folyamatos* beültetése a *mindennapokba*. Ez utóbbi mindnyájunknak csak hasznára válhat. Az információs auditálás menete éppen azokra a szempontokra mutat rá, amelyeket a tudatos információs munka minden percében érdemes észben tartanunk. Ha képesek vagyunk tüzetesen megvizsgálni, hogy például miként jut el az általunk továbbított információ az olvasóhoz és ott hogyan hasznosul, akkor az átfogó auditálás sem jelenthet lehetetlen feladatot számunkra.

A pénzügyi-számviteli auditálás során azt ellenőrzik, hogy a folyamatok az egységes előírásoknak megfelelően zajlanak-e. Ezzel szemben az információs auditálást (részben) éppen azért hajtják végre, mert minden vállalat más, mint a többi. Az információs auditálás kulcsot ad a vállalat „személyiségéhez” – írja Katherine Bertolucci (1996). De ha egyszer nincs két egyforma vállalat (és könyvtár), hogyan tudja megmondani egy kívülről jött „auditor”, hogy mi szorul javításra? Paul Gibson (1996) riportalanysai igencsak megosztottak ebben a kérdésben. Van, aki szerint csak egy belső szakember képes a dolgok menetét kellő alaposággal feltárni. Más vélemény szerint visszatérő nehézségeket okoz, ha olyasvalaki végzi az átvilágítást, aki ugyanabból a környezetből (intézményi kultúrából) származik, ahonnan maguk a problémák.

Az információs átvilágítás folyamatát David Haynes (1995) az alábbi lépésekre bontja:

- *A szükségletek elemzése*, különös tekintettel arra, hogy milyen munkaköri felelősség terheli az információra igényt tartó munkatársakat, milyen követelményeknek kell megfelelniük; milyen információra van szükségük ahhoz, hogy elvégezzék munkájukat; milyen formában, milyen átfutási idővel, honnan tájékozódhatnak jelenleg; mit hiányolnak, és mi az, amit párhuzamosan több helyről is megkapnak.
- *Az információforrások felmérése*, a külső és belső, rejtett vagy bizalmas forrásokat is beleértve, nem megfelelően az információt szállító infrastruktúráról.
- *Az információáramlás feltérképezése*, ezen belül a kevésbé kézzelfogható nem hivatalos kommunikáció felderítése.
- *A szükségletek és a létező források összevetése*, a felesleges párhuzamosságok és a bántó hiányosságok feltárása.
- *Megoldási javaslat* a feltárt problémák orvoslására.
- *A szükséges változások megtervezése* anyagi és emberi erőforrások vonatkozásában egyaránt.

Ami az információs auditálás végrehajtását illeti, ehhez Hamilton (1993) aprólékos útmutatót állított össze. Három gondolatot ragadok ki belőle:

- Használjunk kérdőívet, de azt ne postán küldjük el az érintetteknek, hanem mint „kérdezőbiztosok” töltsük ki személyes vagy telefonbeszélgetések alkalmával. „A válaszolók aránya legalább 95% legyen, de



a 101% még jobb!” Ne riportokat készítsünk! Engedjünk szabad utat az őszinte beszélgetéseknek. Hadd kalandozzanak el a gondolatok, hadd derüljön fény az egyéni utakra, a saját kezűleg vezetett nyilvántartásokra! Hadd mondják el a megkérdezettek azt is, hogy véleményük szerint kit érdemes még megkérdeznünk!

- Már a kezdet kezdetén ajánlatos minden megkérdezettet biztosítani afelől, hogy az átvilágítás tiszteletben tartja az egyes információforrások bizalmas jellegét. Hiszen fény derülhet olyan forrásokra, amelyeket csak a szóban forgó vállalat, esetleg egy-egy osztály dolgozói használhatnak, netán senki más a megkérdezetten kívül.
- Az összegyűjtött adatokról érdemes könnyen kezelhető nyilvántartást vezetni. Ez a nyilvántartás minden érintett számára rendkívül tanulságos lehet, legyen tehát könnyen hozzáférhető. Több mint valószínű, hogy ez lesz az első átfogó lista, amely a szervezet információforrásairól valaha készült.

Milyen eredményeket várhatunk az információs átvilágítástól? Robertson (1997) szerint az auditálás folyamata már önmagában mindenkit rávezet arra, hogy megtanuljon jobban gazdálkodni a rendelkezésre álló információforrásokkal. Azonnali hasznot jelent, hogy a munkatársakban vállalatszerte tudatosul az információforrások megléte. Az elkészült „leltár” naprakészen tartása már az intézmény *információgazdálkodási politikájának* része kell, hogy legyen. A felszínre kerülő források között szép számmal akadhatnak olyanok, amelyeket érdemes közkinccsé tenni a vállalat belső számítógép-hálózatán. A beszélgetések során olyan igény is megfogalmazódhat, amire nem voltak „kihegyezve” a kérdőívek. Bertolucci (1996) említi, mekkora meglepetést keltett egy élenjáró vállalat auditoraiban, hogy a munkatársak igen kedvelik a könyveket (éppen ezért nem a könyvtárban, hanem az irodájukban tartják azokat), és örülnének, ha minél több új tankönyvet (!) vásárolna a cégük.

Az információs átvilágítás legfőbb haszna abban van, hogy az intézmény a tanulságok levonása után új információgazdálkodási politikát alakíthat ki. Kérdés, megvan-e a vezetőségben ehhez az elhatározás? Én csupán egyetlen cikk erejéig érintem ezt az igen tekintélyes témakört. Liz Orna (1993) ír arról, hogy sajnálatos módon az „információ” szó hallatán előítéletek és hiányos fogalmak kötik gúzsba a legtöbb vezető gondolkodását. Egyenlőségjelet tesznek például információ és információtechnológia közé, vagy azt hiszik, hogy a túlcsonduló információból bőségesen elég, amennyi van, és azt is inkább tekintik játéknak, mint üzleti erőforrásnak.

Ha szeretnénk vezetőinket az átgondolt információgazdálkodás hívévé tenni, megpróbálkozhatunk Orna „trükkjével”: ne említsük az információt, beszéljünk helyette a *tudásról*. Egyrészt az egyéni tudásról, ami mindenkinek a legsajátabb tulajdona, másrészt a sokféle egyéni tudásból összekovácsolódó



intézményi tudásról, azaz cégünk szellemi tőkéjéről. A tudás a túlélés záloga, egyén és szervezet számára egyaránt. A tudást *táplálni* kell, és ez a táplálék az információ. A tápláléknak megfelelőnek kell lennie (Orna itt a „releváns” szót használja), a „táplálkozásnak” pedig rendszeresnek. Mindez mit sem ér, ha rossz a szervezet „keringése”, vagyis a kommunikáció nem kellő gyorsasággal juttatja célba a tápanyagot.

Az elemző kérdések sora tehát így kezdődik: mire törekszünk mi itt ebben az intézményben? Mit kell tudnunk ahhoz, hogy ez sikerüljön? És a kérdések így folytatódnak: Milyen információval kell megtámogatnunk ezt a tudást? Mit kell tennünk ezzel az információval, hogy valóban elérjük, amit akarunk? Ki az, aki ezt közölünk megteszi? Hogyan teszi meg? És így tovább... A vizsgálódás nyomán kirajzolódik a szervezeti kultúra *információs vetülete*. Orna öt típust sorol fel, amelyeken hosszán-hosszán elgondolkodtam:

- Technokrata utópia – minden problémát technikai kérdésnek tartanak.
- Anarchia – burjánzik a sok számítógép, de alacsony az információ kihasználtsága.
- Feudalizmus – minden területnek megvan a maga „bárója”, az összkép viszont megfoghatatlan.
- Monarchia – „valaki ott fent” egy személyben eldönti, hogy miként bánjunk az információval; lehet, hogy érti a dolgát, de mi lesz, ha elcsábítja a konkurencia?
- Föderalizmus – erős központi vezetés alatt az (ellen)érdekelte felek megegyeznek a közös célokban és a követendő eljárásokban.

\* \* \*

Amikor hozzáfogtam a vállalati könyvtárakról szóló irodalom tanulmányozásához, reménykedtem, hogy olyan újdonságra bukkanok, amit „hazatérve” azonnal hasznosítani tudok a saját könyvtáramban. Amit kerestem, hamar megtaláltam. A neve *intranet*: Internet-technológia és webfelület alkalmazása a vállalati belső hálózaton. Miért ne ismétlődhetne meg kicsiben – minden vállalatban (sőt könyvtárban!) belül – az a robbanásszerű növekedés, mint ami az Interneten a WWW kiépítése után bekövetkezett?

Miből áll az intranet? Egyfelől ugyanaz a szabványos kliensprogram – a népszerű web-böngésző – minden használó oldalán, másfelől a legváltozatosabb alkalmazások, adatbázisok és egyéb, kincset érő információk a belső hálózat szolgáltató gépein. Messziről nézve múltó divatnak tűnt, de közelebb érve azt látom, hogy a könyvtári szaksajtóban publikáló kollégák maradandó eredményekről, „végre-valahára átjárható vállalatról”, sőt „a szellemi munka forradalmáról” írnak.

Az intranet valóságos gyógyír a szervezeti egységek vesztes elkülönülésére, egyszerű eszközeivel számottevően javítja a vállalatban belüli kommu-



nikációt. Jerry Fishenden (1997) megfogalmazásában az intranet kézzelfogható megnyilvánulása annak, hogy az információ korszakából átlépünk a *tudás* korszakába. A hagyományos, a vállalat funkcionális tagolódásához igazodó információs rendszerek könnyen kudarcot vallhatnak azokban a változatos, átmeneti, egyedi helyzetekben és feladatokban, amelyek a mindennapi életben előállnak. Az intranet azáltal hajtja a legnagyobb hasznát – mondja Fishenden –, hogy támogatja a szellemi tőkét mozgósító, nehezen körülírható feladatok megoldását. Karnyújtásnyira hozza a vállalatban belüli tudásnak azt a részét is, amiről soha nem hittük volna, hogy valaha is szükségünk lehet rá. Az intranet nemcsak a jelenlegi munkatársak tudását ötvözi egybe, hanem megőrzi és kezünk ügyébe helyezi az eltávozott dolgozók eredményeit is.

Túl szép ahhoz, hogy igaz legyen? Valóban. Az intranet sikere a vállalati vezetők rugalmasságán, az információk tényleges közzétételén, a tudás valódi megosztásán múlik. De én most hagyom, hogy a fa eltakarja előlem az erdőt, és csak azt nézem, hogy egy vállalati könyvtár mire juthat az intraneten.

Kihez állhat közelebb az intranet kiaknázása, mint az Internetet is jól ismerő, saját adatbázisokat építő, a vásárolt CD-ROM-okból hálózati szolgáltatást fenntartó vállalati könyvtárhoz? Az elsők között lehetünk, akik ebbe az új formába értékes tartalmat tölthetnek. Könyvtári honlap a vállalati belső hálózaton? Mennyi új lehetőséget rejt magában a feladat!

- Amire eddig csak személyes beszélgetésekben volt mód, most számítógép útján is lehetségessé válik: *interaktívvá* tehetjük kapcsolatunkat a vállalati hálózat használóival.
- A barátságos webfelület és a képernyőn tált útmutatók révén *könnyebben át tudjuk adni* olvasóinknak azt a tudást, amire az információszolgáltatások használata során szükségük van.
- Mivel a segítségnyújtás hatékonyabb, remélhetjük, hogy többszörösiére nő az általunk kínált információforrások használata.
- Ugyanaz a hálózat, amely olvasóink számára a hozzáférés szabadságát jelenti, számunkra a terjesztés újfajta lehetőségét nyitja meg. Papíralapú tájékoztatóink helyett (vagy mellett) *elektronikus kiadványokat* indíthatunk. A könyvtárral kapcsolatos kérdések megvitatására belső elektronikus *levelező fórumot* alapíthatunk.
- Terjesztői tevékenységünknek nem kell a könyvtárra korlátozódnia. Ha összegyűjtjük, rendszerezük és közzétesszük a házban belüli, üzleti titkot nem tartalmazó anyagokat, a *belső nyilvánosság elektronikus fórumává* válhatunk.

Carol J. Knoblauch (1997) egyenesen arra biztat, hogy az intraneten megtalálható vállalati dokumentumokat könyvtárosi igényességgel tárjuk fel saját on-line katalógusunkban. Hiszen az intranetek kereső robotjai csupán automatikus indexelést végeznek, nem pótolják a hozzáértő szakember rend-



szerező munkáját. Ha körülnézünk, el fogunk ámulni, hogy máris milyen sok, bibliográfiai feldolgozásra érdemes elektronikus dokumentum halmozódott fel a belső hálózaton – jósolja Knoblauch.

Már egészen elbűvöltek az intranetet dicsérő írások, mikor Ian Bell és Fytton Rowland (1997) írása kizökkentett az álmodozásból. Felmérésüket olvasva ráébredtem, milyen közel az az idő, amikor olvasóink, akiket a vállalati hálózaton igyekszünk megannyi szolgáltatással ellátni, *elszakadhatnak* tőlünk. Bell és Rowland kimutatta, hogy a legnagyobb brit gyógyszeripari vállalat, a Glaxo-Wellcome kutatói fogékonyabbak az elektronikus folyóiratok használata iránt, mint a párhuzamos felmérésben szereplő egyetemi oktatók, és sokkal többet tudnak az elektronikus folyóiratokról, mint ahogyan azt a vállalati könyvtárban feltételezték róluk. A Glaxo-Wellcome kutatói alig várják, hogy mind több tekintélyes szaklap jelenjen meg az Interneten, ahová egyébként nagy többségük naponta ellátogat már most is.

Bell és Rowland a mindennapos használat feltételeként az elektronikus folyóiratok kritikus tömegét említi – ezt a jelenlegi kínálat még nem éri el. Vajon a kutatók saját gépéről igénybevehető szolgáltatások mikor érik el azt a kritikus tömeget, amely végképp odaláncolja őket a munkahelyükhöz? Bár a Glaxo-Wellcome kutatói a használók képzését várják a könyvtártól, és igényt tartanak a könyvtárosok közvetítői munkájára is (az elektronikus előfizetéseket például csak az ő kezükben összefogva tudják elképzelni) – a cég könyvtárában aggódnak. A felmérés során megkérdezett laboratóriumvezetők *nem* erősítették meg a könyvtárvezető kijelentését, miszerint egyre többen járnak a könyvtárba, hogy ott nyugodtan dolgozhassanak és találkozhassanak a többi kollégával...

És én még azt hittem, hogy a rengeteg olvasás közben most az egyszer elégedetten hátradőlhetnek! Ehelyett fel-alá járkálok a szobámban és azt próbálom kitalálni, hogy néhány év múlva ki fog bejönni a könyvtárunkba, és legfőképp miért?!

Nem, nem attól félek, hogy nem lesz elég munkánk, sokkal inkább tartok az ellenkezőjétől. De ijedten látom, hogy évek óta akaratlanul is arra törekszünk, hogy minél kevesebben kényszerüljenek felkeresni bennünket. Az adatbázisokat elérhetik saját íróasztaluk mellől, küldhetnek nekünk elektronikus üzenetet, vagy egyszerűen ránk telefonálhatnak; a kérésüket akkor se teljesíthetnénk gyorsabban, ha személyesen mondanák el. Egyre többen vannak, akiknek nemhogy az arcát, de még a hangját sem ismerem, csak a nevüket látom a KONYVTAR szerver képernyőjén, mert nap mint nap „belépnek” hozzánk. Vigasztalhatja a tudat, hogy a hálózati látogatók jó része személyesen soha nem jött – nem jöhetett – volna el. Mégis inkább azt figyelem, hogy aki beül az olvasóterembe, mivel foglalkozik? Mit keres, mit vár? Időálló könyvet, népszerű folyóiratot, önkiszolgáló másológépet, szakmai tanácsot, *emberi kapcsolatot*?



Már nem tudunk hátat fordítani a gépeknek, munkakerülés volna, ha ezt tennénk. Már nem tudunk lemondani a számítógépek hatékonyságáról, de közvetítői és oktatói ambícióinkról vagy a mind szélesebb használói köréről sem. Jó vagy rossz, éjjel-nappal benne vagyunk a vállalati hálózat vérkeringésében, és már csak abban reménykedem, hogy a régi kedvességünkkel a hálózat „szíve” lehetünk.

### Hivatkozások:

- Bell, I. and Rowland, F., 1997. *E-journals in an industrial environment*. Serials 10 (1) 58–64.
- Bertolucci, K., 1996. *The information audit: an important management tool*. Managing Information 3 (6) 34–35.
- Burk (Jr.), C. W. and Horton (Jr.), F. W., 1988. *InfoMap: a complete guide to discovering corporate information resources*. Englewood: Prentice Hall. Ismertető: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (2) 302–304.
- Butcher, H., 1997. *Why don't managers use information?* Managing Information 4 (4) [May] 29–30.
- Cloyes, K., 1991. *Corporate value of library services*. Special Libraries 82 (3) 206–213.
- Eddison, B., 1990. *Strategies for success (or opportunities galore)*. Special Libraries 81 (2) 111–118.
- Fishenden, J., 1997. *Managing Intranets to improve business*. Aslib Proceedings 49 (4) 90–96.
- Gibson, P., 1996. *Information audits: can you afford not to?* Library Manager April 1996, 12–13.
- Hamilton, F., 1993. *The information audit*. In: Lawes, A. (Ed.), *Management skills for the information manager*. Aldershot: Ashgate, 75–96.
- Haynes, D., 1995. *Business process reengineering and information audits*. Managing Information 2 (6) 30–32.
- Knoblauch, C. J., 1997. *The changing face of the corporate library*. Előadásként elhangzott a Computers in Libraries c. konferencián Arlingtonban (Virginia) 1997 máciusában, on-line leolvasható a <http://www.idi.oclc.org> címen [Lehívás dátuma: 1997. május 5.]
- Koenig, M. E. D., 1990. *The information and library environment and the productivity of research*. INSPEL 24 (4) 157–167.
- Koenig, M., 1992. *The importance of information services for productivity „under-recognized” and under-invested*. Special Libraries 83 (4) 199–210.



- Orna, [E.] L., 1993. *Why you need an information policy – and how to sell it*. Aslib Information 21 (5) 196–200. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1993. 3 (3) 479.
- Robertson, G., 1997. *Information auditing: the information professional as information accountant*. Managing Information 4 (4) [May] 31–35.
- Stjernvall, G., 1990. *Rebuilding and marketing a company library – five years experience*. In: Proceedings of 14th International On-line Information Meeting, London, 11–13 December 1990. Oxford: Learned Information, 297–302.
- Sylge, C., 1996. *Managing Information at The European Bank for Reconstruction and Development: an interview with Dr Frank Ryan, Manager of the Business Information Centre*. Managing Information 5 (3) 22–23.
- Walton, K. R., Dismukes, J. P. and Browning, J. E., 1989. *An information specialist joins the R&D team*. Research Technology Management (9–10) 32–37.









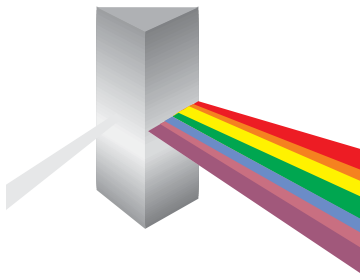






# *10*

## *Biztonság*



- *Felkészülni!*
- *Tűz és víz*
- *Lopás, rongálás*
- *Egészségkárosodás*
- *Adatvesztés*







Ha valaki olyan sok időt tölt az irodalomban, mint én ezen a hosszúra nyúlt tanulmányutamon, óhatatlanul találkozik a könyvtárakat sújtó balesetek, elemi csapások és támadások károsultjaival. Az ő történeteik árnyékában egyszerre jelentéktelenné zsugorodnak napi gondjaink. Érthetetlen, miért voltam valaha is zaklatott a munkahelyemen, hiszen sem emberéletet, sem pótolhatatlan értéket nem kellett mentenem. Megeshetett volna? Nem mondhatom, hogy nem! Eddig nem félttem, most viszont már komolyan aggódnék, ha olvasmányaim nem öntenének bátorságot belém, ha nem vezetnének végig a szorongás, a szembenézés és a felkészülés lépcsőfokain.

## Felkészülni!

Már ahhoz is bátorság kell, hogy sorra vegyem a leselkedő veszélyeket: lopás, rongálás, tűzvész, vízbetörés, áramkimaradás, számítógépvírusok, hackerek\*, bombariadók, zaklatás, fegyveres támadás. És a számítógép-képernyők, a nedvesség, a penész, a rovarok, a por alattomos károkozása? Nem csak rendkívüli események vannak! Ezekkel a kérdésekkel egytől-egyig foglalkozni kell, ez is a mi dolgunk lesz, ráadásul halaszthatatlan feladat. Az összes tennivalót átruházhatjuk másra, a felelősség akkor is a miénk marad. De mi az, amit tennünk kell, amit egyáltalán tennünk lehet? *Csökkenthetjük* a bekövetkező balesetek *valószínűségét*, és ha megtörténik a baj, *minimumra szoríthatjuk* az elkerülhetetlen *károk mértékét*.

Richard D. Smith (1992) ki meri jelenteni, hogy a balesetek és katasztrófák okozta károk mértéke a vezető *előzetes* döntésein múlik. Elkészít(tet)i-e azt a forgatókönyvet – nevezzük *katasztrófatervnek* –, amely leírja, hogy különféle vészhelyzetekben kinek mi a teendője? Gondoskodik-e arról, hogy a munkatársak ne csak megismerjék, hanem rendszeresen gyakorolják is ezeket a teendőket, valamint hogy megszerezzék az ehhez szükséges – például állományvédelmi – szakismereteket? Ellenőrzi vagy ellenőrizteti-e nap mint nap az épület, a szolgáltatások, a gyűjtemény állapotát? Ha a legkisebb romlást észleli, utánajár-e az okoknak? Elismeri-e mindazok munkáját, akik szinten tartják vagy javítják a könyvtár állapotát? Smith amellet érvel, hogy a károk megelőzésében az állományvédelmi ismeretekkel felvértezett könyvtárosok hozzák a legbölcsebb döntéseket.

A katasztrófaterv elkészítése túl azon, hogy a károk minimalizálását szolgálja – nem a válságos percekben kell kitalálni, hogy mi a teendő –, keretbe foglalja a megelőzéssel kapcsolatos feladatokat is. Az átgondolt terv fontosságát nem lehet túlbecsülni. A tudatosan cselekvő emberek egyenesen csodákra képesek tanácstalan, pánikba esett sorstársaikhoz képest. Smith csak azt az esetet nevezi katasztrófának, amikor felkészületlen könyvtárat sújt az elemi csapás.

---

\* Hacker: a számítógép-hálózatok biztonsági rendszerét erőfitogtatásból feltörő „játékos”.



Felkészülni a váratlan eseményre? Igen! Peter McCracken (1995) említi a túszejtő akciót megélt könyvtár példáját, ahol „a döntő jelentőségű első percekben mindenki helyesen cselekedett, hála a rendszeres evakuálási gyakorlatoknak”.

McCracken igen hatásos összefoglalót állított össze a témáról, gazdag bibliográfiával. Írását olvasva az ember szinte azonnal munkához lát. Alaposágára jellemző, hogy az olyan részlet(?)kérdések sem kerültek el a figyelmét, mint például a katasztrófát átélt munkatársak lelki egészségének helyreállítása. Ő idézi Sally Buchanan (1988) könyvéből a következőket: „A felkészülés egyeduralkodóan fontos lépése az, amikor a tervet *írásba foglaljuk*. Miért?

- Ezzel tulajdonképpen elismerjük, hogy a mi könyvtárunkban is *bekövetkezhetnek* szerencsétlenségek, és mi az ésszerűség határain belül vállaljuk a felelősséget a következményekért.
- A felkészülés elejét veszi a pániknak. Biztosítja, hogy megfelelő döntések szülessenek, kisebb legyen a kár, és kevésbé költséges a helyreállítás.
- A terv kikristályosítja a gondolatokat, világos és könnyen végrehajtható utasításokkal szolgál lépésről lépésre mindenki számára.”

Judith Fortson (1992) kézikönyve a legnagyobb részletességgel ismerteti a *tervkészítés menetét*. Csupán néhány gondolatot emelek ki belőle: fontos állomás az épületek, a berendezés, a mindennapi munka (!) feltérképezése – ezúttal a biztonság szempontjából. Elengedhetetlen az együttműködés a biztonsági szakemberekkel, a helyi rendőrséggel, tűzoltósággal, polgári védelemmel. Nekik mind otthonosan kell mozogniuk a könyvtárban! Szükség lehet az építész, az ács, a lakatos, a vízvezeték-szerelő stb. segítségére is éppúgy, mint a többi könyvtáros kolléga tanácsára és a szakirodalom áttanulmányozására. Kulcsfontosságú lépés a *gyűjtemény értékelése és rangsorolása*. Melyek a pótolhatatlan (bár esetleg „csupán” helyi jelentőségű) értékek? Melyek a meglehetősen nehezen pótolhatók? És így tovább.

Mi szerepeljen a katasztrófatervben? Az itt következő felsorolás összeállításában a Fortson-könyv mellett John Ashman (1995) és Susan George (1995) munkáira támaszkodom:

- A bevezetőben írjuk le, hogy mi a célja a dokumentumnak.
- Soroljuk fel a felelősök nevét, címét, telefonszámát, *hatáskörét*: ki miben dönt a szerencsétlenség idején, illetve a helyreállítás során. Ha hiányzik ez a rész, megbénulhat a kommunikáció, és az ebből eredő idővesztés súlyos következményekkel járhat.
- Írjuk le, *mi a teendő* a különféle vészhelyzetek esetén. A legrészletesebb, sőt „szájbarágós” felsorolás sem hiábavaló, mert a döntő pillanatban nagyon nehéz gondolkodni!
- A *helyreállítási eljárások* felsorolásában készüljünk fel minden elképzelhető esetre. Tudnunk kell, hogy mi a célszerű, ha csak kevés anyag



károsodott vagy ha sok, ha csupán nedves valami vagy ha elázott, ha megégett vagy ha csak korom borítja stb.

- A katasztrófaterv nélkülözhetetlen tartozékai a következő függelékek: a munkatársak telefonszámai (tagolt listában, hogy a behívásukat könnyű legyen széosztani); egyéb telefonszámok: szállítók, üzletek, iparosok, biztosítók, akikkel *korábban* már megállapodtunk abban, hogy vész esetén kisegítenek bennünket; a védekezéshez és helyreállításhoz szükséges *kellékek jegyzéke*; a könyvtár alaprajza, bejelölve rajta az elektromos főkapcsolókat, a központi víz-, gáz- és fűtés csapokat, a vészkijáratokat és a tűzoltó készülékek, valamint az előbb említett kellékek helyét; az ismétlődő (tűzvédelmi stb.) ellenőrzések menetrendje: gyakoriság, felelősök.
- A katasztrófaterv részét képezheti a felhasználható szakirodalom felsorolása is.
- Célszerű a tervhez csatolni a kitöltendő jegyzőkönyveket, a kárbejelentő nyomtatványokat és azokat a házilag előállított íveket, amelyeken a megmentett, de károsodott anyagot leltárba vesszük.

A terv összeállításakor az a cél, hogy minél több eshetőségre felkészüljünk. Minél több esetben mondhassuk azt: nem az a kérdés, hogy mi a teendő, hanem hogy a terv A, B vagy C pontja szerint járunk-e el. A tervben meg kell találnunk a (sok) mindent eldöntő legelső lépések pontos forgatókönyvét (Smith 1992).

A katasztrófatervben felsorolt lépések igen-igen egyszerűek, és ha csak egyszer elképzeljük magunkban a szóban forgó helyzetet, akkor talán a végrehajtás sem lesz nehéz. A tervben azt is le kell írunk, ami magától értetődő, például hogy *az emberélet a legfontosabb*. Amegfogalmazás, az írásba foglalás már a képzés első foka, a ráhangolódást és a tudatosulást is szolgálja. Felesleges mondanom, hogy a terv csak akkor fog működni, ha a készítésébe mindazokat bevontuk, akik szükség esetén végrehajtják.

A katasztrófaterv az intézmény vezetőségétől (a könyvtárvezető felettesétől) kapott jóváhagyás után válik hivatalossá. A katasztrófatervet különböző helyeken, több példányban kell tárolnunk (nem válhat a katasztrófa áldozatává). Minden érdekeltnek saját példányt kell kapnia. Más kérdés, hogy minden példánynak teljesnek kell-e lennie. Hiszen éppen biztonsági szempontból nem ajánlatos bizonyos adatok (főkapcsolók helye, otthoni telefonszámok) széles körű közzététele. A katasztrófaterv legcélszerűbb formája a gyűrűs kézikönyv, aminek a lapjait könnyű frissíteni.

Saugus (Massachusetts, USA) városának könyvtári katasztrófaterve (Oakes 1995) egy botswanai kolléga közvetítésével jutott el hozzám. Három tanulságos részletet mutatok meg belőle:



Teendők *vízbetörés* vagy *-szivárgás* esetén:

- Keresd meg a helyét és az okát. A valószínű okok: túlfolyt egy mosogató/mosdókagyló, csőtörés, befolyt az eső az ablakon.
- Hívd a vízvezeték-szerelőt.
- Kapcsold le az áram főkapcsolóját a főbejáratnál.
- Ne lépj az elárasztott területre, amíg meg nem bizonyosodtál arról, hogy az áram ki van kapcsolva.
- Ha lehetséges, távolítsd el a víz útjából a tárgyakat vagy takard le azokat a biztonsági kellékek között tárolt fóliával.
- Ha szükséges, ürítsd ki az épületet.

Teendők *bombariadó* esetén:

- Hívd a tűzoltókat\*. Minden telefonkészüléken a ... gombra van beprogramozva a tűzoltók száma.
- Ürítsd ki az épületet.
- Beszélj a tűzoltókkal (tűzszerészekkel), ha éppen te voltál az ügyeletes a könyvtárban. A keresést bízd rájuk.
- Értesítsd a könyvtárigazgatót és az önkormányzaton XY-t.
- Ha te vetted fel a telefont, amikor a fenyegetés elhangzott, a következőkre figyelj:
  - a hívás pontos ideje és hossza,
  - a fenyegetés pontos szövege, különösen a bomba helyére és a robbanás időpontjára utaló szavak,
  - a telefonálóról szóló információk: neve, hanghordozása, itt-as vagy ismerős hangja, esetleges tájshólása,
  - a telefonban hallható háttérzaj.

Teendők *rendzavarás* esetén:

- Kérdezd meg az olvasót, mit csinál.
- Mutass rá, hogy ez ellenkezik a könyvtár szabályzatával.
- Kérd meg az illetőt, hogy változtasson a viselkedésén.
- Ha nem mutatja jelét annak, hogy változtatna a viselkedésén, magyarázd el, hogy emiatt el kell majd hagynia a könyvtárat.
- Kérdezd meg a nevét, de ne ragaszkodjál hozzá mindenáron, hogy megmondja.
- Ha folytatja rendzavaró viselkedését, szólítsd fel, hogy hagyja el a könyvtárat.
- Ha nem távozik, hívd a rendőrséget. A telefonkészüléken a ... gombra van beprogramozva a rendőrség száma.

\*

A vészhelyzet esetére tárolt *kellékek* listája van olyan tanulságos, mint a teendők felsorolása. Fortson az alábbi eszközöket, kellékeket tartja fontosnak:

Műanyag fólia, olló, szigetelőszalag, jegyzetömb, ceruza (nem toll!), színes öntapadós jelzőkorongok, fémvödör, műanyag szemétyvödör, gumi-

---

\* Magyarországon bombariadó esetén a *rendőrséget* kell értesíteni.



tömlő vízcsaphoz csatlakozó alkatrészszel, szivacs, puha rongy vagy kefe, műanyag szemetes zsák, dobozok vagy műanyag rekeszek a sérült anyagok szállítására, ragasztószalag a csomagoláshoz, vízhatlanított papír, papírtörülköző, itatósként használható üres papír, műanyag fólia, damil, tálca vagy tepsi, üveg- vagy merev műanyaglemez, súlyok (például alufóliába csomagolt téglák), könyvtámaszok, felállítható védőernyő (a felülről csöpögő víz ellen), ruhaszáritó kötél és csipeszek, formaldehid, pamutkesztyű, portörölő rongy, radírgumi, gumikesztyű, gumicsizma, kötény...

A takarításhoz további eszközökre van szükség: lapát, sikálókefe, nyeles felmosórongy, seprű, szemétlapát, fertőtlenítőszer. Mi kellhet még? Kézikocsi, ventilátor, hajszárító, páratartalom-mérő, zseblámpák (rendszeres időközönként cserélt elemekkel) és hordozható áramforrás (áramkimaradás esetére), vastag kötél, szivattyú, targonca, létra... Fortson fel-sorolásában előfordul még feszítővas, kalapács, táskarádió (hogy híreket kapjunk, ha a szerencsétlenség elzárta minket a külvilágtól) és videokamera (hogy megörökítsük a csapás utáni állapotokat).

Értékes napokkal, sőt hónapokkal rövidíthetjük le a helyreállítás időtartamát, ha kéznél van mindaz, amire szükség lehet. Mérlegeljük, hogy hol ajánlatos ezeket az eszközöket tárolni, mire érdemes felkészülni, milyen kellékekre futja pénzünkéből. Amikor ezt mérlegeljük – vagyis a kellékek árát összevetjük a károk mértékével és valószínűségével –, akkor a zárva tartás idejét – az elmaradt könyvtárhasználatot – is számítsuk az esetleges veszteségekhez!

A védekezésnek megvannak a jól kidolgozott technikai megoldásai (speciális záradak, *füstjelző berendezések* stb.). Ezek alkalmazásáról mindenhol a helyi szakemberek – tűzoltók, rendészek, rendőrök – döntenek. Vannak olyan helyzetek, amikor csakis együtt találhatnak megoldást. Ilyen eset például a „vészkijáratok (tűzbiztonság) *kontra* betörők elleni védelem” dilemmája. Amikor Anne George (1996) feltette erre vonatkozó kérdését a LIS-LINK levelezőforum közönségének, rövid időn belül több mint 20 választ kapott, jelezve, hogy érzékeny pontra tapintott.

Elvileg a károk mérséklésének az is egy módja, hogy *biztosítást* kötünk. Kivel, mire, milyen feltételekkel? Gondoljuk meg, hogy akarnánk-e és tudnánk-e valaha is 100%-ban pótolni az állományt. Ha nem, akkor csak a pótlási költségek egy részének erejéig kössünk biztosítást. Mire ügyeljünk szerződéskötéskor? John Ashman a következő pontok ellenőrzését ajánlja:

- Milyen károkra terjed ki a biztosítás?
- A pótlás teljes költségét térítik vagy értékcsökkenéssel számolnak?
- Mi a kártérítés maximális összege, megszabtak-e értékhatárt egy-egy leltári egység pótlására vagy helyrehozására?
- Különleges elbírálásban részesítik-e a rendkívüli értékeket?
- Megkövetelik-e egy meghatározott összeg befizetését, mielőtt kártérítést fizetnének?



Nyugaton bevett gyakorlat, hogy az intézmények *biztonsági tartalékok* képeznek. Ezzel a pénzösszeggel kár esetén át tudják hidalni azt az akár több hónapig tartó időszakot is, mialatt a biztosító vizsgálódik.

### Hivatkozások:

- Ashman, J., 1995. *Disaster planning for library and information services: An Aslib know how guide*. London: Aslib.
- Buchanan, S. 1988. *Disaster planning: preparedness and recovery for libraries and archives*. Paris: UNESCO.
- Fortson, J., 1992. *Disaster planning and recovery: A how-to-ot manual for librarians and archivists*. New York; London: Neal-Schuman. Ismertető: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (1) 297-298.
- George, A. (amg@rca.ac.uk), 5 November 1996. *Fire exits and library security*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).
- George, S. C., 1995. *Library disasters: are you prepared?* College and Research Libraries News 56 (2) 80-84. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (3) 510.
- McCracken, P., 1995. *Disaster planning in museums and libraries: a critical literature review*. The Katharine Sharp Review [on-line], Summer 1995. Elérhető: <http://edfu.lis.uiuc.edu/review/summer1995/mccracken.pdf> [Lehívás dátuma: 1996. október 7.]
- Oakes, M., 1995. *Disaster plan*. E-mail to Stewart, J. (astewart@umr.edu), forwarded to Rao, K. N. (raok@motswedi.ub.bw).
- Smith, R. D., 1992. *Disaster recovery: problems and procedures*. IFLA Journal 18 (1) 13-24.

### Tűz és víz

Ashman és Fortson idézett művei arra is megtanítanak, hogyan hárítsuk el az elemi károkat. A részletekre nem térek ki. A legtöbbet talán a megtörtént káresetektől tanulhatunk. McCracken említi Alison Mackinnon esetét, akinek tűz ütött ki az irodájában, és ezután kétségbeesetten gyűjtögette hosszú napokig az irodalmat, és tanácskozott a távoli kollégákkal, mert fogalma sem volt róla, hogy mihez kezdjen. A balesetet követően azonnal nyitott egy dossziét, ráírta: „FIRE”, és amihez csak hozzájutott, lefűzte. Ha megteszi korábban, akkor a szerencsétlenség után nem késlekedik annyit a helyreállítással. De ha már így történt, leírta saját esetét, hogy más is okuljon belőle (Mackinnon és Morgan 1989). A hasonló történeteket összegyűjtöttem a *További irodalomban*, és megfogadtam magamnak, hogy tanulmányutam végeztével lelkiismeretesen átböngészem őket.

Magyarországon 1989-ben pusztított utoljára tűz könyvtárban: októberben leégett a dunaföldvári iskolai és gyermekkönyvtár, decemberben elpusztult a tapolcai





*A kis tűz is óriási vízkárral járhat*







gyermekkönyvtár. A közelmúlt legmeggrázóbb külföldi könyvtártüzei: az 1988. februári tűzvész a hajdani Szovjet Tudományos Akadémia leningrádi könyvtárában és a Norwich Central Library részleges pusztulása 1994 augusztusában.

A norwichi tűzben elpusztult az egyedülálló megyei helytörténeti gyűjtemény a cédulakatalógusával együtt. Számítógépes feldolgozása nem volt, biztonsági másolat – például mikrofilmen – nem készült róla. Ezt a költséges munkát valahogy mindig elhalasztották, hiszen a pusztulás veszélye elvont lehetőségnek tűnt csupán. A könyvek gépi katalógusa túlélte a tüzet, ennek alapján a pótlás szinte másnap megkezdődhetett. A fémszekrényekben őrzött anyagok megmaradtak, a fából készült szekrények tartalma elpusztult. Az állomány egy része annak köszönhetette megmenekülését, hogy nem sokkal a tűzvész előtt az egyik nagy belső teret több kisebb részre osztották... (Holderness 1995).

A kis tűz is óriási füsttel és korommal járhat. Kevin Green (1996) leírja például, hogy a könyvtárukban három hónapba telt, mire mindent megtisztítottak a koromtól egy kisebb tüzeset után. Nem égett meg és nem ázott el semmi (az oltáshoz nem vizet használtak), de mindent ellepett a korom, az íróasztalfiókokat éppúgy, mint a számítógépek belsejét. Tanulság? „Csak” annyi, hogy távozáskor a fiókokat, szekrényeket zárjuk be, a gépeket takarjuk le. Megéri. Ha kisebb mennyiségű papír ég, akkor a *habbal oltó* kézi tűzoltó készülékek használata a legmegfelelőbb, mert a hab képes hűteni az izzó papírt.

A tűzek vízzel történő oltása hihetetlen károkat okozhat a könyvtár állományában. Visszaemlékezéseiben Lipták Pál (1996) megemlíti az 1953-as tüzet a békéscsabai megyei könyvtár kötészetiében: „...perceken belül félméteres víz hullámozott a kötészetiében; kijavított kódexlapok úsztak a víz tetején, újrakötött könyveken tapodtak a tűzoltók. Mikor befejezték, leomlott a mennyezet... Ha nem lettem volna ott, azt kellett volna hinnem, hogy egy vulkán tört ki, azt tették ártalmatlanná. Közben megállapították, hogy a vízmelegítő rezsó, melyen az enyvet főzték, maradt szombaton délben bekapcsolva. Átégette az asztallapot, ráesett az alatta lévő könyvekre s azok égtek lassan. Egy köbméternyi „tűzfészket” kellett volna megsemmisíteni, és elpusztult a teljes kötet s régi könyveink legjava.”

Hála a gyorsfagyasztásnak, mélyhűtve tárolásnak és fagyasztva szárításnak, az elázott műveket ma már összehasonlíthatatlanul könnyebb megmenteni, mint a megégett anyagokat\*. Különlegesen képzett szakemberek a koromlepte könyveket is gyorsan helyreállítják. A Document SOS nevű angliai vállalkozás például egy gyűjtogatás után 12 nap alatt meg tudott tisztítani 15 ezer kötetet (Books saved 1995).

---

\* „Hazaérkezésem” után néhány nappal – 1997 júliusában – az „évszázad árva” pusztított Csehországban és Lengyelországban. Sok könyvtár állománya súlyosan megrongálódott. Valószínű, hogy az irodalomban hamarosan megjelennek az érintett könyvtárosok megrázó beszámolóit.



## Hivatkozások:

- Books saved after arson attack.* Managing Information 1995 2 (9) 16.
- Green, K. (Kgreen3393@aol.com), 16 Apr 1996. *Disaster recovery plans.* E-mail to LIS-LINK list (lis-link @mailbase.ac.uk).
- Holderness, M., 1995. *Back from the brink of disaster.* Library Manager January 1995, 16–17.
- Mackinnon, A. and Morgan, V. E., 1989. *Fire and flood: disaster contingency planning and management for libraries.* Hong Kong Library Association Journal (13) 93–98.

## Lopás, rongálás

Nyitottsága miatt a könyvtár könnyű prédája lehet a hétköznapi bűnözésnek. A legtöbb kárt azonban maguk az olvasók okozzák. Megdöbbenve olvasom a nyugati irodalomban található adatokat: a közkönyvtárakban az éves hiány 1–10% közé esik még a biztonsági berendezéssel felszerelt helyeken is. Ahol nincs biztonsági berendezés, ott az évenkénti veszteség elérheti a 30–40%-ot (Jackson 1991). (Ez a cikk azt sugallja, hogy a lopások egyharmadát az alkalmazottak követik el!) Marie Jackson és Evan St. Lifer (1994) egyaránt hangoztatja, hogy sajnálatos módon a közvélemény *bocsánatos bűnnek* tekinti a könyvlopást.

A lopás és a könyvek, folyóiratok megcsonkítása a fiatalok körében sokszor egyszerűen a vagányság jele. Ez ügyben Roy S. Lilly és munkatársai (1991) egyetemi hallgatók körében végeztek felmérést. „Eredményeik” azt mutatják, hogy a rongálók alábecsülik az okozott kárt, könnyű feladatnak gondolják a pótlást, egyszerűen mert nem elég tájékozottak. Lillyék megállapítják, hogy lopásra, csonkításra ösztönöz:

- a korlátozott hozzáférés,
- ha nincs, vagy drága, esetleg rossz minőségű a másolatszolgáltatás,
- ha korábbi csonkítás nyomai fedezhetők fel az állományban.

Sokat segíthet a *felvilágosítás* és az *állomány ellenőrzése*. Sajnos a veszteségek annyira felháborítóak, hogy az érintett könyvtárosoknak nehezükre esik továbbra is emberszámba venni az olvasókat. Mennyi utánajárás, mekkora költség, micsoda időkiesés! Éppen ez az, amit el kell nekik mondanunk. Valóban nem tudják, hogy mit tesznek, mi több, általában nem is vélekednek ellenségesen a könyvtárról – legalábbis ez derül ki a Lilly és munkatársai által ismertetett felmérésből.

A magyar nyelvű szakirodalomban (szemben a vidéki napisajtóval) nem sok nyoma van, de tény, hogy a hazai gyűjtemények is sok lopást, rongálást szenvednek el. Cserey Lászlóné 1995-ben felmérést végzett 25 hazai felsőoktatási könyvtár körében. Akkor a könyvtárak fele *növekvő* hiányról számolt



be. Több, mint 50%-uk esetében a csonkítások is gyakoribbá váltak. Mit lehet tenni ellene, a Lillyék által hangsúlyozott felvilágosításon kívül?

Roland C. Person és Nelson A. Perry (1994) egy önálló olvasótermi *biztonsági szolgálat* történetét osztja meg velünk. A szóban forgó egyetemi könyvtárat két őr vigyázta felváltva, eleinte egyenruhában, később civilben. A bűnesetek száma negyedével csökkent. Amikor anyagi okokból le kellett mondaniuk a saját őrök alkalmazásáról, ezt a tényt elhallgatták, így még sokáig hitték az olvasók, hogy civilben ugyan, de az őrök köztük vannak. A könyvtár természetesen ekkor sem maradt védelem nélkül, hiszen az egyetem biztonsági embereire továbbra is támaszkodhatott.

Az állandó felügyeletet *videokamerák* is biztosíthatják. Az események rögzítése megkönnyíti az elkövetők lefűléését. Azonban olvasó és könyvtáros szinten egyformán irtózik a figyelő gépszemtől – nem beszélve a magas költségekről. Kevésbé zavaró megoldás, ha a kamerák csak vészjelzésre kapcsolnak be. A néptelen terek és az éjszakai látogatók ellenőrzésére viszont nincs megfelelőbb eszköz, mint a kamera. Talán kísértetiesen hangzik, de külföldön működnek éjjel-nappal nyitva tartó felsőoktatási könyvtárak is. Az éjszakai felügyeletet biztonsági őrökkel és videokamerákkal oldják meg vagy mágneskártyás beléptető rendszert alkalmaznak. Ilyen módon például a University of Bath könyvtárának 300 (!) számítógépe napi 24 órában a hallgatók rendelkezésére áll.

Elriasztó hatása van az egyébként nem működő *biztonsági berendezés* pusztán látványának is. Hát még ha időről időre feltűnő eszközökkel gyarapítjuk az arzenált... De bármikor akadhat egy merész tolvaj, aki átlát a szitán. És elég egy-két nagy dobra vert lopás, hogy ország-világ megtudja: nem tudunk védekezni. A biztonsági berendezések költségesek. Cserey Lászlóné 25 válaszdója közül mindössze kilenc hazai felsőoktatási könyvtár büszkélkedhetett elektronikus védőberendezéssel 1995-ben.

Ha szeretnénk megbecsülni, hogy mennyi idő alatt térülne meg egy korszerű berendezés ára, érdemes átolvasnunk Cathy Foster (1996) tanulmányát. Ebben először is öt különböző mintavételezési módszer leírását találjuk meg. Ezekkel a módszerekkel – teljes körű leltárellenőrzés nélkül – jó közelítéssel meghatározhatjuk a valódi veszteségek mértékét. Foster ezután a pótlási költségek többféle számítási módját mutatja be. Az így kapott összegeket állítja szembe a biztonsági berendezés beszerzési, karbantartási költségeivel és a működtetéséhez kapcsolódó munkaidő értékével. Ez utóbbi döntően attól függ, hogy hány tételt látunk el védelemmel (mindenképpen érdemes rangsorolni). Foster kimutatta, hogy az általa ismertetett esetben a biztonsági berendezés költségei egy éven belül megtérülnének.

Michael Casale (1996) egyik interjúalánya arra figyelmeztet, hogy a biztonsági berendezés megléténél is fontosabb, hogy a szolgálatot teljesítő *személyzet viselkedése* helyénvaló legyen. Vajon tudja-e minden kolléga, mégpedig a legapróbb részletekig, hogy mi a teendője, amikor a jelzőberendezés megszól-



lal? Túl késő, ha akkor kezd gondolkozni, amikor már cselekednie kell. Egy másik interjúalany a hamis pénzzel fizető látogatót hozza fel példaként. Nem elég beállítani a bankjegyellenőrző berendezést, a pénztárost meg kell tanítani, mit tegyen, amikor a készülék jelez.

Ha belépőkártyákat osztunk ki, és csak az arra *jogosultak* számára engedélyezzük a belépést, nagyobb lesz a biztonság, viszont megszorodnak a gondjaink. Hogyan álljuk majd az egy időben beiratkozni óhajtó csoportok rohamát? Mit tegyünk, ha valaki otthon felejtí vagy elveszti a belépőkártyáját?

A belépőkártya egyre több helyen *mágneskártya*, sőt „intelligens” mágneskártya. A Magyar Nemzet 1997. február 26-i híre szerint például ilyen mindentudó – olvasójegyként is szolgáló – elektronikus diákigazolványt vezettek be nemrégben a pécsi egyetemeken.

Angliában Angela Conyers (1997) összegzése szerint három nagy mágneskártyás kísérlet zajlik: a York University projektje a Midland Bank MONDEX kártyájával, az Aston University kísérlete a JISC\* által támogatott Smart Campus projekt keretében és a University of Exeter programja a National Westminster bankkal közösen, ugyancsak MONDEX kártyával. Ez utóbbi projekt során 10 ezer egyetemi polgárt látnak el mindentudó mágneskártyával. A kártya könyvtári olvasójegy, belépő, étkezési jegy és elektronikus pénztárca is egyben. Sőt több: szavazócédulaként is működik, és feljogosítja tulajdonosát a számítógéppont használatára. A felmerülő kérdések és a válaszok – később remélhetőleg a tapasztalatok is – nyomon követhetők az Interneten (The University of Exeter... 1996).

Conyers több más könyvtárat is említ, ahol az intelligens kártyáknál olcsóbb mágneskártyás megoldásokat alkalmaznak. Cserey Lászlóné felmérése azonban azt mutatta, hogy a hazai egyetemi könyvtárakban a belépők pusztán szemmel tartása sincs megoldva még: az önálló épületben működő kilenc könyvtár közül ötnek teljesen védtelen (volt) a bejárata (1995-ben), holott legalább egy ellenőrzési pont kialakítása minden könyvtárban elengedhetetlen.

### Hivatkozások:

Casale, M., 1996. *The importance of vigilance*. Library Manager April 1996, 24–25.

Conyers, A. (A.D.Conyers@canterbury.ac.uk), 30 May 1997. *Smart card results*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).

Cserey L., 1995. *A tudományos könyvtárak és a biztonság*. Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 42 (8–9) 316–318.

Foster, C., 1996. *Determining losses in academic libraries and the benefits of theft detection systems*. Journal of Librarianship and Information Science 28 (2) 93–104.

---

\* JISC: Joint Information Systems Committee (lásd a 8. fejezetben).



- Jackson, M., 1991. *Library security: facts and figures*. Library Association Record 93 (6) 380–384. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1992. 2 (1) 156–157.
- Lilly, R. S., Schloman, B. F. and Hu, W., 1991. *Ripoffs revisited: periodical mutilation in a university library*. Library and Archival Security 11 (1) 43–70. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1992. 2 (2) 354–355.
- Person, R. C. and Perry, N. A., 1994. *Cutting down on crime in the library*. College and Research Libraries News 55 (7) 428–429. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (1) 154.
- St.Lifer, E., 1994. *How safe are our libraries?* Library Journal 119 (13) 35–39. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (1) 145–146.
- The University of Exeter SmartCard FAQ*. [on-line] Elérhető: <http://www.ex.ac.uk/ECU/mondex/faq.html> [Lehívás dátuma: 1996. augusztus 7.]

## Egészségkárosodás

A kisebb sérüléseket, baleseteket, rosszulleteket nem részletezem, de a *További irodalomban* felsoroltam néhány magyar nyelvű, elsősegélynyújtásról szóló kiadványt (és a munkahelyemen kitűztem a falra az üzemi orvosi rendelő összes telefonszámát). A megvilágítás fontosságát, a másológépek fejfájást okozó ózontermelését vagy az Internet számlájára írható szenvedélybetegséget is éppen csak megemlítem. Viszont kötelező olvasmányként veszem kézbe a *számítógépes munkahelyek* ergonómiájáról szóló írásokat. A. E. Cawkell (1991) összefoglalója 36 tételes bibliográfiára támaszkodik, J. Rooney (1994) összesen 42 közleményre hivatkozik. A magyar könyvtárossajtóban [M.] Fülöp Gézának (1994) köszönhetően átfogó szemle is megjelent ebben a témakörben, úgyhogy igazán könnyű dolgom van. Kezemben van az Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség (OMMF) 1994-ben kiadott „Munkavédelem a képernyő előtt” című füzeté is.

„A képernyő előtt végzett munka csak látszólag könnyű, valójában nagyfokú, állandó figyelem-összpontosítással és a szem fokozott megterhelésével jár. A nem megfelelő testhelyzet, a munkakörnyezet helytelen kialakítása még fárasztóbbá teszi ezt a munkát, ezért a számítógéppel dolgozók gyakran panaszkodnak

- elfáradásra,
- idegességre,
- szembántalmakra,
- fej-, hát- és kézfájásra”

– olvasom az OMMF anyagában. Egyre több munkatársunk ül szó szerint egész nap a számítógép előtt. Egészségük védelme a legszerényebb körülmények között sem számíthat fényűzésnek! Íme a fontos szabályok – korántsem teljes! – felsorolása:



- Tudatosítanunk kell magunkban az *ideális ülő testtartás* fontosságát: gerincoszlopunkat és belső szerveinket az viseli meg legkevésbé, ha ülés közben megtámasztjuk a kiegyenesített (!) hátunkat vagy az úgynevezett dinamikus ülést választjuk, azaz gyakran váltjuk a megtámasztott és támasz nélküli – de soha nem görnyedt! – ülő testhelyzetet.
- A munkaszéket és -asztalt úgy állítsuk be, hogy miközben a billentyűzeten dolgozunk, a *felsőkarunk függőleges, az alsókarunk és a combunk vízszintes* legyen (ha szükséges, használjunk lábtámaszt).
- Mindig *szembe* ülünk a képernyővel!
- *Keskeny (20 fokos) szögben* letekintve kell néznünk a képernyőt. A képernyő legfelső sora sem kerülhet a szemvonal fölé, mert a felfelé tekintés merev fejtartáshoz vezethet vagy felesleges fejmozgást követelhet.
- A képernyő *csillogását, a képernyőn tükröződő fényforrásokat iktassuk ki*, különben erőltetnünk kell a szemünket.
- A képernyőt az *ablakra merőlegesen* helyezzük el, tehát se ablaknak háttal, se ablakkal szembe ne ülünk.
- Ha folyamatos adatbeviteli munkát végzünk, tartsunk *óránként tíz pernyi szünetet!*

A figyelembe veendő szempontok sorát hosszan lehetne folytatni. Rendkívül fontos a számítástechnikai eszközök formatervezése, műszaki kialakítása (például a képernyő vibrálása, a berendezések zajszintje), az alkalmazott szoftverek felhasználói felülete és így tovább. [M.] Fülöp Géza (1994) szemléje részletesen ismerteti mindezeket a megfontolásokat, mégpedig az Európai Unió vonatkozó rendelkezése alapján (90/270/EEC számú irányelv). „A képernyős megjelenítőkkel végzett irodai munka ergonómiai követelményei” című magyar szabvány-sorozat (MSZ EN 29241–1, 29241–2, 29241–3) 1995-ben látott napvilágot. Ez a szabványsorozat az 1992. évi ISO 9241 jelű nemzetközi irányelv honosításának eredménye.

A számítógép-használat okozta sokféle károsodás közül kettőt ragadok ki csupán. Vitatott téma a képernyőknek tulajdonított sugárártalom. A Systatic Kft.-től kapott tájékoztatás szerint (1996) gyakorlatilag egyetlen veszéllyel kell számolnunk, és ez az elektrosztatikus térben fellépő *porbombázás*. Állítólag óránként 10 000 részecske rakódik arcunk minden egyes négyzetmilliméterére. Ez a jelenség magyarázza, hogy ég a szemünk, esetleg a bőrünk is kipirosodik és kiszárad. A védőszemüveg eszerint nem a (valóban elhanyagolható) sugárzástól, hanem a porszemcsék támadásától óvja szemünket. A porbombázással szemben az igazi megoldást az elektrosztatikus tér kiküszöbölése jelenti.

A képernyős munka során a kezünk is nagy veszélynek van kitéve. Az állandóan ismétlődő feszülés, a sok ezernyi apró mozdulat előbb-utóbb sérüléseket okoz (melyek gyűjtőneve angolul RSI: *repetitive strain injury*). Ez a másik



probléma, amire külön ki kell térnem. A könnyed leütések a billentyűzeten, a játékos kattintások az egérrel, az egér finom mozgatása egy bizonyos határon túl súlyos fájdalomhoz, maradandó károsodáshoz vezethet. Hogy hol van az a bizonyos határ? Ezt a testünk mondja meg. Ha merev, erőtlen a kéz és éjszaka gyakran elzsibbad, ha jelentkezik az eleinte még enyhe fájdalom, azonnal orvoshoz kell fordulni! Ne higgyük, hogy csak egy „közönséges” ínhüvelygyulladás! A tünetek mögött igen sokféle baj húzódhat meg. Ne higgyük, hogy elmúlik magától! Azt kockáztatjuk, hogy végleg le kell mondanunk jobb esetben a számítógép, rosszabb esetben egyik kezünk használatáról.

### Hivatkozások:

- Cawkell, A. E., 1991. *Lethally innocuous visual display units*. Information Services and Use 11 (1–2) 33–41. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1992. 2 (2) 382–383.
- [M.] Fülöp G., 1994. *Könyvtárgépesítés és ergonómia. Szemle*. Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 4 (1) 78–84.
- Munkavédelem a képernyő előtt. (Munkavédelmi Füzetek)* 1994. Budapest: Országos Munkabiztonsági és Munkaügyi Főfelügyelőség.
- Rooney, J., 1994. *Ergonomics in academic libraries*. Library Management 15 (1) 26–35.
- Systatic Kft., 1996. *A számítógép-monitorok, TV-képernyők egészségre káros hatása, a védekezés lehetősége*. (Szórólap, amit 1996. május 20-án megküldtek a Richter Gedeon Rt. Munkavédelmi Osztályának).

### Adatvesztés

A számítógépeket – a bennük tárolt adatokkal együtt – ugyanúgy veszélyezteti a tűz, a víz, a tolvaj, a vandál, mint a hagyományos könyvtári gyűjteményt. Ezenfelül a technika természetéből szép számmal adódnak további veszélyek is: egy merevlemez meghibásodása, egy áramkimaradás vagy egy számítógépvírus tönkretelheti az elővigyázatlan felhasználó többnapi (esetleg többévi!) munkáját. Az olvasótermi nyilvános gépek és a mindent mindennel összekötő hálózatok sokszorosára növelik a vírushatás kockázatát. Üzemeltetési gondok sora, tájékozatlanság és – elvértve bár, de – szándékos károkozás is nehezíti, hogy rendszerünk megfeleljen az „availability, integrity, confidentiality” hármas követelményének, azaz:

- rendelkezésre álljon,
- sértetlen adatokat tartalmazzon,
- csakis a használatára jogosultak számára legyen hozzáférhető.



A számítógépes rendszerek működési zavarai *mindennaposak*. Az Ernst & Young Észak-Amerikában végzett felmérése szerint az utóbbi két évben 10 vállalat közül 8 veszített értékes információt számítógépvírusok, crackerek\*, saját alkalmazottai (!), ipari kémek és természeti katasztrófák rombolása miatt (Losing information 1996). A könyvtárak veszteségei bizonyára elmaradnak az üzleti vállalkozásokat sújtó veszteségektől, viszont sebezhetőbbé tesz bennünket az a tény, hogy a mi „üzletünk” másból sem áll, mint információból! Az üzleti életben „nem az adat, hanem az üzletmenet védelme az elsődleges” – írja Deborah Asbrand (1995). Vajon mennyire elfogadható nézet ez a könyvtárakban?

Ahogy nő az elektronikus információ részaránya, úgy emelkedik az adatvesztés, a szolgáltatás megrendülésének kockázata. A forrásokat általában leköti az új és újabb rendszerek üzembeállítása, és csak az első baleset után jut pénz és figyelem a károk *megelőzésére*. Szerencsére a technika nemcsak a problémákat hozza magával, hanem a megoldás módjait is:

- Ha a gépen tárolt állományokról rendszeresen készítünk *másolatokat* és azokat *biztonságos távolban* tároljuk, akkor a rendszer kevés adat elvesztése árán újraindítható. A budapesti Állatorvos-tudományi Egyetem könyvtárából például ellopták a kiszolgáló (szerver) gépet, de a rendszeres mentésnek köszönhetően könyvtári adatok alig vesztek el (lásd Cserey Lászlóné korábban már idézett írását).
- A mentések során kiemelt figyelmet követelnek a *konfigurációs állományok*. Ha nem fordítunk különös gondot rájuk, akkor a helyreállítás során nem a gép pótlása, hanem konfigurálása jelentheti az időigényesebb feladatot.
- Ajánlatos előfizetni egy jó nevű *vírusellenőrző programra*, hogy a legújabb kórokozókra felkészített frissítéseket is folyamatosan megkapjuk.
- Az áramkimaradások áthidalhatók *szünetmentes áramforrással*. Elég, ha a legfontosabb gépeket (például a helyi hálózatok kiszolgálóit) látjuk el ilyen védelemmel. A védelem még hatékonyabb, ha beszerzünk egy olyan szoftvert, amely áramszünet esetén szabályosan leállítja a kiszolgáló (szerver) gépet (lezárja az éppen nyitott állományokat).
- A kényes állományok *írásvédetté* tehetők, a *jogosultságok* szigorúan ki-  
porciózhatók, a felhasználás személyre, munkaállomásokra bontva *naplózható*.

Ez a felsorolás részletesnek tűnhet, de valójában meglehetősen elnagyolt. Ha például csak az első pontot – a rendszeres adatmentést – nézzük meg közelebbről, már akkor is számos kérdésbe ütközünk. Hogyan válasszuk ki az adat-

---

\* Cracker: a hálózatok biztonsági rendszerén átjutó, romboló szándékú számítógépes „huligán”.



mentést végző személy(ek)e)t? Ki felügyelje az automatikus mentéseket? Hogyan ütemezzük a mentéseket? Milyen adatállományokat mentsünk napi, heti, havi gyakorisággal? Hogyan oldjuk meg, hogy a mentések ne zavarják a munka menetét? Milyen formában és hol tároljuk a kimentett állományokat? Ki fogja szükség esetén a mentések segítségével „újraéleszteni” a rendszert?...

A módszerek megvolnának, de ki az, aki él velük? Ez kiderül – ha kiderül! – a katasztrófa- és helyreállítási tervből. Ott írjuk le, hogy a mentés, vírusellenőrzés, naplózás stb. terén kinek mi a dolga és milyen rendszerességgel.

A számítástechnikai lapokban csak úgy hemzsegnek az informatikai rendszerek védelméről szóló írások. Egyet idézek a sok közül. Kevin J. Fitzgerald (1994) a tervkészítés döntő mozzanatának tartja, hogy a rendszer üzemeltetői – az informatikai szakemberek – elbeszélgessenek a rendszer használóival – például a könyvtári dolgozókkal – a *leállás következményeiről*. Amikor a nemkívánatos következmények megelőzése szóba kerül, sokan elámulnak: „Hát ez is az én dolgom?” Idejében tisztáznunk kell, hogy ki miért felel. A katasztrófaterv nem lehet komplikált, nem terhelheti feleslegesen a munkatársakat – figyelmeztet Fitzgerald. Csak a lényegre törő tervet lehet megérteni, frissíteni, gyakorolni. Márpedig gyakorolni kell. Látni fogjuk, hogy például a mentések jó része használhatatlan!...

Az informatikai biztonsági előírásoknak mindenhol tekintélyes hagyományuk van. A hazai Informatikai Tárcaközi Bizottság 8. számú, az informatikai rendszerek biztonságával foglalkozó ajánlásából Takács Gitta (1996) ismertet részleteket. A brit ipari és kereskedelmi minisztérium Information Security Policy csoportja (DTI... 1996) az egyik Aslib-újságban így foglalta össze a kulcsfontosságú tennivalókat:

- az információbiztonsági politika írásba foglalása,
- a sokféle felelősség hozzárendelése egyes személyekhez,
- képzés és gyakorlás,
- a „balesetek” bejelentése,
- vírusellenőrzés,
- felkészülés az üzletmenet folytatására,
- a szoftverek másolásának kontrollja,
- az adathordozók fizikai védelme,
- adatvédelem,
- a biztonsági előírások betartása.

J. S. Koga (1990) és A. Raeder (1990) írásai az olvasótermekben felállított *nyilvános munkaállomások* védelmével foglalkoznak. E két közleményt Válas György tömörítette és látta el kiegészítő megjegyzésekkel a magyar olvasók számára. Eszerint sok eszközünk van arra, hogy kizárjuk az olvasót az operációs rendszer használatából, hogy megakadályozzuk a gép újraindítását, a floppy-meghajtó használatát, az általunk készített menü kikerülését – de ezek meglehe-



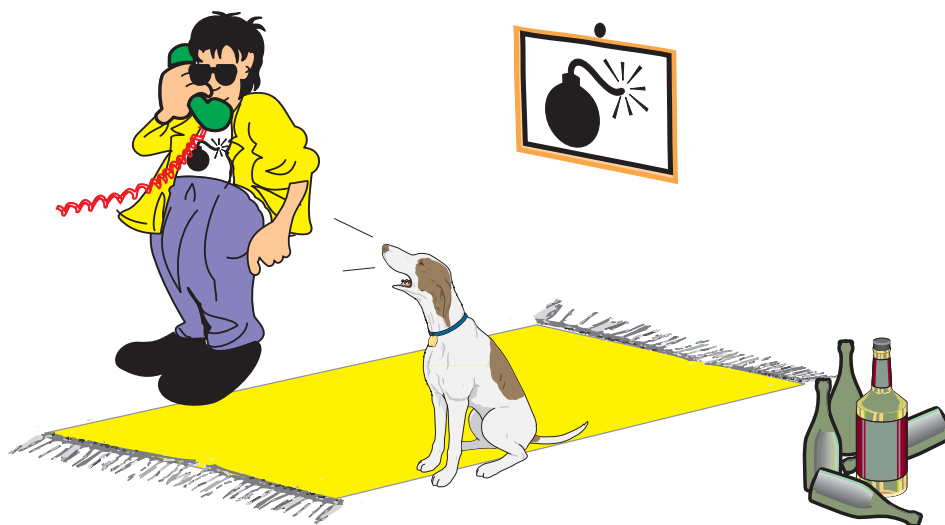
tősen korlátozott eszközök. Az igazán elszánt és találékony romboló ellen nem sokat érnek. A jó szándékú, de tudatlan károkozó esetében – és ez a többség – a *képzés* a célravezetőbb megoldás.

A képzés fontosságát emeli ki Gordon Riley (1992) is, miután részletesen beszámol egy egyetemi könyvtárbeli vírusfertőzésről. Azt már én teszem hozzá, hogy a képzés hatékonyságát növeli a *személyes felelősségvállalás*: az egyéni jelszók rendszere és a felhasználás naplózása. A használók képzése jó alkalom arra, hogy ismertessük velük a könyvtári számítógép-használat szabályait. Ehhez elég egy A4-es lapon pontokba szedni a legfontosabbakat. És ha már papírt készítünk, írassuk is alá az olvasóval!

### Hivatkozások:

- Asbrand, D., 1995. *Ha csalánba üt a mennykő*. Computerworld Számítástechnika 10 (36) 11–12.
- DTI Information Security Policy Group, 1996. *Basic information security*. Managing Information 3 (11) 38–39.
- Fitzgerald, K. J., 1994. *The importance of a network disaster recovery plan*. Information Management and Computer Security 2 (1) 41–43.
- Koga, J. S., 1990. *Security and the PC-based public workstation*. On-line 14 (5) 63–70. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1992. 39 (7–8) 353–355.
- Losing information*. Toronto Globe and Mail 17 December 1996, B15. 1996. december 19-i Edupage-hír; a KATALIST (katalist@listserv.iif.hu) levelező fórumra Válas Gy. továbbította 1997. január 6-án.
- Raeder, A., 1990. *Protecting your most important CD-ROM assets: AUTOMENU to the rescue!* Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1992. 39 (7–8) 353–355.
- Riley, G., 1992. *Managing microcomputer security: policy and practice considerations for CD-ROM and public access workstations*. Library and Archival Security 11 (2) 1–22.
- Takács G., 1996. *Ki mit kockáztat?* Infopen Hírmagazin 1996. április, 13–14.





*Bombariadó! Milyen háttérzaj hallatszott a telefonban?*

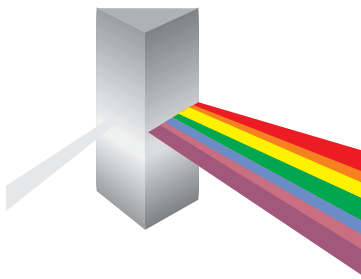






# *11*

## *TQM*



- *Mi a minőség?*
- *A jó minőség biztosítása*
- *A vezetés megújulása*







Eleinte csak csodálkoztam, hogy a könyvtári szakirodalom ösvényein milyen sok „minőség” feliratú útjelzőt találok, hiszen korábban a minőségbiztosítással és a TQM\*-mel csak (gyógyszer)ipari vonatkozásban találkoztam. Később egyre kíváncsibb lettem, vajon a minőség kézben tartása mi újat mondhat azoknak, akik már régen elkötelezték magukat a kiváló minőség mellett, és gondolkodásuk középpontjában mindig is az olvasó állt? Tanulmányutam végéhez közeledve már látnom kellett, hogy az útiprogramból semmiképp sem hagyhatom ki a TQM-tartományt. Kézbe vettem hát Debbie Ellis és Bob Norton (1996) könyvét, és nagy meglepetésemre nem tudtam letenni. Csupa ismerős fogalom, merőben új rendbe szedve! Majd belemerültem a Rosanna O’Neil (1994) által szerkesztett cikkgyűjteménybe, aztán sorra a többi, TQM-ről szóló publikációba, és végül az az érzésem támadt, hogy a TQM címszó alatt valójában befejezést írok, összefoglalhatom az előző tíz fejezet lényegét.

\* \* \*

Mi a minőség? Ellis és Norton könyvében a következő meghatározás olvasható: a minőség azoknak a vonásoknak és jellegzetességeknek az összessége, amelyek azt befolyásolják, hogy egy szolgáltatás (vagy termék) mennyire felel meg a (kinyilvánított vagy hallgatólagos) követelményeknek. Mit jelent tehát a jó minőség? Hogy mindig teljesítjük, amit az olvasó kér?! Vagy azt teljesítjük, amit kérnie „illene”? Esetleg azt tesszük, ami „jó” neki, bár neki magának eszébe sem jut? Ellis és Norton megnyugtató választ ad ezekre a kérdésekre: nem mi döntjük el, és nem is az olvasó diktálja, hanem *együtt* fogalmazzuk meg, hogy milyen elvárások fényében beszélhetünk minőségről. A jó minőség azt jelenti, hogy *teljesítjük, amiben megállapodtunk*.

John R. Brockman (1992) segít nekem, hogy gyorsan végigszaladjak a TQM-hez vezető lépcsőfokokon:

- A jól ismert *minőség-ellenőrzés* jelenti az első fokot: kiszűrni a selejtet, még mielőtt a termék a vevő elé kerül. A minőség-ellenőrzést nap mint nap gyakoroljuk. Ellenőrizzük a besorolási adatokat a könyvtári katalógusban, használjuk a szövegszerkesztő programok helyesírás-ellenőrző funkcióját, azonosítjuk a másodpéldányokat a könyvek adatbázisában és így tovább.
- A minőség-ellenőrzéssel csaknem egyidős a *minőségi körök* fogalma. A minőségi körök az azonos munkaterületen dolgozó szakemberek önkéntes szerveződése (Speakman 1991). Rendszeresen összeül fél- vagy egytucatnyi ember, hogy elemezzék a problémákat és együtt keressék a megoldást.

---

\* TQM: Total Quality Management = magyarul leggyakrabban átfogó minőségelvű irányításnak vagy teljes körű minőségirányítási rendszernek fordítják.



- A következő lépcsőfok a *minőségbiztosítás*. Szavatoljuk, hogy mindig nyújtani fogjuk azt a színvonalat, amelyben a vevővel (fogyasztóval, ügyféllel, olvasóval) megállapodtunk. Olyan rendszerben dolgozunk, amelyben meg sem születhet a selejt. A minőségbiztosítás alapja a következő gondolatmenet: Lehet-e tesztelni a vevőkhöz eljutó valamennyi terméket vagy szolgáltatást? Aligha! Lehet-e tesztelni magát a szervezetet, amely előállítja ezeket a termékeket vagy szolgáltatásokat? Bizonyára. Ehhez „csak” azt kell ellenőrizni, hogy a munkafolyamatok a jó minőséget garantáló kényszerpályákon haladnak-e. Működik-e a szervezetben *minőségbiztosítási rendszer* annak érdekében, hogy a szervezet *kiszámítható* minőséget állítson elő? A minőségbiztosítási rendszer elemei – felelősségvállalás, adatgyűjtés, dokumentálás, ellenőrzés, továbbképzés stb. – *szabványosítható* követelményeket támasztanak a szervezetekkel szemben. A nemzetközi szabvány rangjára emelt minőségbiztosítási rendszert az ISO 9000 jelű szabványsorozat írja le.\*
- Amit a *TQM* takar, az több is, kevesebb is, mint a minőségbiztosítás szabványos rendszere (lásd a kettő összehasonlítását a 340. oldalon). A TQM-hez sokszor az ISO 9000 szabványokon keresztül vezet az út, de a sorrend akár fel is cserélhető. A sokféle TQM-meghatározás közül most csak egyet idézek: a *TQM új vezetői filozófia*, összessége mindazoknak a folyamatoknak, módszereknek és rendszereknek, amelyeket egy szervezet a *vevők öröme*re alkalmaz (Early és Godfrey 1995). Ezek a folyamatok, módszerek és rendszerek nincsenek kőbe vésve, ezért is találkozzunk oly sokféle TQM-definícióval. A TQM-filozófia középpontjában a *folytonos jobbítás* törekvése és az *egyéni felelősség kiterjesztése* áll.

\* \* \*

Nézzük, hogy szól a szabvány nyelvére lefordított elvárások listája. Az ISO 9000 szabványcsomag összesen 20 különféle követelményt fogalmaz meg a minőségbiztosítási rendszerekkel kapcsolatban. A már említett Ellis–Norton-könyv bebizonyítja, hogy az ISO 9002 szabvány követelményei ér-

---

\* Az ISO 9000 rövidítés egy *szabványcsomagot* jelöl, amely Magyarországon az MSZ EN 29000/1991 számon jelent meg. Az ISO 9000 1994. évi módosításait az MSZ EN ISO 9001, 9002, 9003 jelű 1996. évi szabványok tartalmazzák. E három szabvány háromféle szervezetről szól, leegyszerűsítve: a tervező-termelő, a termelő és a minőségügyi ellenőrzést végző szervezetekről. A termelő szervezetekről szóló ISO 9002 szabvány csak annyiban tér el az ISO 9001-től, hogy nem tartalmazza a tervezéssel kapcsolatos előírásokat. Az Ellis–Norton-könyv az ISO 9002-vel foglalkozik. Az ISO 9000 szabványcsomagba még további szabványok is tartoznak, ezekről bővebben lásd Győri Pál (1996) könyvét a *Hivatkozások* között, valamint Perry L. Johnson (1996) magyar nyelvű kötetét a *További irodalomban*.



telmezhetők a könyvtárakban is. Megpróbálom röviden visszaadni, hogy milyen követelményekről, illetve értelmezésekről van szó:

- Nincs minőségbiztosítási rendszer a *vezetőség elkötelezettsége* nélkül. Ennek az elkötelezettségnek abban kell megnyilvánulnia, hogy a legfelső vezető aláírásával írásba foglalják a szervezet *minőségügyi politikáját*; a felső vezetés egyik tagját kinevezik a minőségügyi kérdések felelőssévé; előteremtik a rendszer fenntartásához szükséges anyagi forrásokat; meghatározott időközönként felülvizsgálják és a megváltozott körülményekhez igazítják a minőségbiztosítási rendszert.
- El kell készíteni az egész rendszer *dokumentációját*, mindenekelőtt a *minőségügyi kézikönyvet*. A dokumentációnak fel kell ölelnie az összes tevékenységet és szolgáltatást. A minőségügyi kézikönyvben le kell írni, hogy a szervezet tevékenysége hogyan felel meg pontról pontra a szabvány 20 különféle elvárásának. A dokumentáció részét képezik az egyes munkafolyamatok leírásai és a szabványos műveleti eljárások. Ezek az írásba foglalt eljárások garantálják, hogy például egy új belépő ugyanúgy végezze majd a katalógizálást, ahogyan az elődje tette. A minőség ügyével kapcsolatos terveinket szintén írásban kell rögzítenünk.
- A *vevőkkel kötött szerződéseket* szabályos időközönként felül kell vizsgálni. Összhangban vannak-e a „megrendelések” a könyvtár célkitűzéseivel? Ha nézeteltérések vannak, kinek a dolga azokat megoldani, hogyan dokumentáljuk a következményeket? A szóbeli megállapodásoknak is maradjon írásos nyoma!
- A szabvány *tervezéssel* kapcsolatos pontja csak az ISO 9001 modellben fordul elő.
- A *dokumentumok kontrollja* olyan elem a minőségbiztosítási rendszerekben, amely különleges kötelezettséget róhat például egy ISO 9000-es minősítésért folyamodó cég könyvtárára! Meg kell szervezni a rendszer működése során születő dokumentumok frissítését és elosztását, valamint az elavult dokumentáció kivonását. Gondoskodni kell a dokumentumok számozásáról, naprakészen kell tartani egy jegyzéket, ahonnan kiderül, melyik dokumentumnak mikori a legfrissebb változata.
- Gondoskodni kell arról, hogy a *szállítók* (könyvtári környezetben például a kiadók, folyóirat-ügynökségek) minden szükséges információt megkapjanak. A szállított termék ellenőrzésére, a szállítók teljesítményének nyomon követésére kell, hogy legyenek megfelelő eszközeink. Azt is tudnunk kell, hogy mi a teendő akkor, ha a szállító megszegi a megállapodást.
- A *vevő által rendelkezésünkre bocsátott termék* beépítése a végtermékbe ritkán ugyan, de a könyvtári szolgáltatásban is előfordulhat. Az Ellis–Norton-könyv a szabványnak ezt a pontját a következőképpen értelmezi: arról van szó, hogy mihez tartsuk magunkat, ha olyan forrásból dolgo-



zunk, ami felett nem tudunk ellenőrzést gyakorolni. Idesorolhatjuk például a külső adatbázisokat. A felhasznált forrásokat egyértelműen meg kell jelölnünk az ügyfelek előtt. Regisztrálnunk kell e források (esetleg) változó teljesítményét.

- A szabvány következő pontja a termék *azonosításáról és nyomon követéséről* beszél, erre könnyen találunk könyvtári hasonlatot. Ki ne szeretné tudni például, hogy éppen hol áll egy rendelés, hogyan halad a megrendelt irodalomkutatás, hol található meg egy bizonyos (akármelyik!) könyv?
- Gondoskodni kell arról, hogy az egyes *folyamatok közben tarthatók legyenek*. A folyamatokat dokumentálni kell, az egyes lépések elvégzésének visszakereshető, írásos nyoma kell, hogy legyen. A szabvány ide tartozó tennivalónak tekinti a berendezések karbantartását és a megfelelő képzettségű személyzet alkalmazását.
- Az *ellenőrzést* külön meg kell szervezni. Szabunk-e normákat? Az ellenőrzés folyamatát természetesen szintén dokumentálni kell.
- A szabvány külön pontot szentel az ellenőrző (mérő-) berendezések felülvizsgálatának. Mérőberendezéseink ugyan nincsenek, de érdemes átgondolni, hogyan teszteljük a számítógépeket vagy a biztonsági berendezéseket.
- A szabvány szövege szerint az ellenőrzésnek a „megfelelő állapotra” kell irányulnia, amely állapotot könnyen elő tudjuk állítani újra meg újra. Leegyszerűsítve: nem a félkész kiadványt, nem a befejezetlen irodalomkutatást kell ellenőrizni, hanem a kész szolgáltatást.
- Mit teszünk, ha az ellenőrzés során *nem megfelelő „termékre”* bukkanunk? Mi az újbóli ellenőrzés módja?
- A *javító vagy megelőző lépéseket* – mint eljárásokat – meg kell fogalmazni. Ki közli a felhasználóval, hogy mi történt? Ki dokumentálja a történeteket?
- A *kezelés, tárolás, csomagolás és tartósítás* megint csak olyan pont a szabványban, aminek könnyű megtalálni a könyvtári megfelelőjét: meg kell fogalmaznunk a feldolgozás és az állományvédelem eljárásait.
- A minőségbiztosítási rendszer működése során keletkező *feljegyzések, jelentések kontrollja*, a dokumentumok azonosítása, elhelyezése, őrzése mind előírás szerint kell, hogy történjen. Vannak-e például olyan adataink, amelyek demonstrálják a szállítóink teljesítményét, a könyvtári munka olvasókra gyakorolt hatását, a könyvtárban folyó továbbképzéseket? Megvan-e a rendje ezen adatok kezelésének?
- Ki kell dolgozni a rendszeres *belső felülvizsgálatok* eljárásait. Ki, mit, mikor, hogyan vizsgál át? Gondoskodni kell a vizsgálatot végző *auditor* képzéséről. A vizsgálatról készülő jelentésnek el kell jutnia minden érintett munkatárshoz.



- Ki kell dolgozni a munkatársak *(tovább)képzésének* rendjét. Hogyan állapítjuk meg, hogy milyen képzésre van szükség? Hogyan dokumentáljuk, hogy a képzés megtörtént?
- A szabványban szereplő *szervizelésnek* első hallásra erőltetetten hangzik a könyvtári megfelelője: arról van szó, hogy milyen utólagos támogatásra van szüksége a szolgáltatást igénybe vevő olvasónak. Elkészültek-e a reklamációkkal és a késedelmi felszólításokkal kapcsolatos eljárások?
- A szabvány értelmében az alkalmazott *statisztikai módszereket* külön dokumentálni kell. Miért éppen ezt vagy azt a módszert választottuk, hogyan tartjuk kézben az alkalmazását?

Ahogy az Ellis–Norton szerzőpáros többször is hangsúlyozza, nem az a feladat, hogy leírjunk valamit, hanem hogy megtegyük, amit leírtunk és bizonyítható legyen, hogy megtettük. Nem elég megkötni egy karbantartási szerződést, a rendszeres karbantartásoknak írásos nyomuk kell, hogy maradjon. Nem elég kidolgozni a dokumentáció elosztásának és az elavult dokumentáció kivonásának rendjét, bizonyíthatóan ott kell lenniük a szükséges papíroknak mindenki asztalán, és senki fiókja nem lehet tele elavult iratokkal. A vevő szemében az ISO 9000 embléma biztosíték arra, hogy intézményünk ilyen rendben dolgozik. Az embléma használatának jogára – az ISO 9000-es tanúsítványra – csak egyféleképpen tudunk szert tenni: ha meggyőző bizonyítékaink vannak a tanúsítási eljárást végző külső szakemberek (auditorok) számára.

Bár a szabvány egésze végeredményben a vevőre, a megrendelőre összpontosít, joggal érezhetjük kevésnek, ahányszor a „vevő” szó a szabvány követelményei között (lásd az iménti felsorolásban) előfordul. Az ISO 9000 szabványcsomagnak van egy újabb tagja, az ISO 9004 számú szabvány, amely részletesen foglalkozik a vevői igények meghatározásával, továbbá a hirdetésekkel, a vevőktől kapott visszajelzések kezelésével, a vevőkkel fenntartott kapcsolatok rendszerével. A könyvtári irodalomban viszont még nem találtam utalást az ISO 9004 szabvány alkalmazására.

Valójában kevés könyvtári példa van az ISO 9000-es minősítés elnyerésére. A Delfti Egyetem könyvtárában működő dokumentumküldő szolgáltatás például 1997 januárjában kapta meg az ISO 9002 tanúsítványt (Zwart 1997). A University of Central Lancashire könyvtára Peter Brophy irányítása alatt néhány évvel ezelőtt ugyancsak megszerezte ezt a minősítést (Can you cost... 1995). V. Mistry és Bob Usherwood (1996) felmérési eredményei között mindössze két angol ISO 9000-es egyetemi könyvtár szerepelt. Brockman (1992) két angol vállalati könyvtárat említ, amelyek a cégüknél folyó eljárással egy időben önállóan is kiérdemelték az ISO 9000-es minősítést. Összességében a közleményekből az olvasható ki, hogy a könyvtárak közül sokkal-sokkal többen indulnak el a TQM irányába, mint az ISO 9000-es tanúsíttatás fáradságos, ráadásul idegennek és költségesnek is tűnő útjain.



A minőségbiztosítási szabvány ismertetése után most röviden összefoglalom, milyen gondolatok állnak a TQM-filozófia hátterében. W. Edwards Deming, akit a minőség forradalmának atyjaként tisztelnek, 14 pontban fogalmazta meg az alapelveket. Íme a 14 pont, ezúttal könyvtárosok (Terry és Kitty Mackey 1992) tolmácsolásában:

- Legyünk állhatatosak, legyenek *szilárd céljaink*. Ehhez két „dologról” nem szabad megfeledkeznünk soha: a könyvtár átfogó céljáról (küldetésnyilatkozatáról) és az olvasóról.
- Nézzünk a statisztikai adatok mögé, mélyedjünk el a könyvtári munkafolyamatokban. Rajzoljunk fel *folyamatábrákat*, készítsünk diagramokat, hogy jobban értsük az egyes lépéseket és felismerjük, hogy mi szorul javításra.
- Szakítsunk az utólagos ellenőrzés gyakorlatával. *A jó minőséget építsük bele* a készülő termékbe (szolgáltatásba). Például ne töltsünk hibás adatokat egy adatbázisba, azt gondolva, hogy később majd „takarítunk”. Vagy talán az egyik embert azért fizetjük, hogy gépre vigye a hibát, a másikat meg azért, hogy kijavítsa?
- Ha (igénybe) veszünk egy terméket vagy szolgáltatást, ne az „árcédula” alapján döntsünk, mindig a felmerülő *teljes költséggel számoljunk*. Például mielőtt megvennénk egy CD-ROM-adatbázist, kérdezzük meg, hogyan ellenőrzi a kiadó a tételek minőségét, hogyan válogatja meg a programozóit, mennyire kötelezte el magát a hosszú távú szolgáltatás mellett.
- Szünet nélkül, örökösen törekedjünk szolgáltatásaink *jobbítására*. Érdemes például évről évre megvizsgálnunk, hogyan változtak a könyvtár látogatói és mi hogyan válaszoltunk ezekre a változásokra.
- Gondoskodjunk a munkatársak *továbbképzéséről*, ne hagyjunk ki senkit sem. A továbbképzés is szüntelenül javuló folyamat kell, hogy legyen. A továbbképzés megszervezése nagy kihívás a vezetőség számára, mint ahogyan a szülőnek is kihívást jelent, hogy a magáénál jobb életet biztosítson gyermekének.
- Mi, vezetők, átlátjuk az egész folyamatot. Élünk az ebből adódó előnyökkel és az *irányítás* lehetőségével. Értékeljük az összegyűjtött adatokat, válasszuk ki, hogy mi az, amin javítani kell, majd vonjuk le a tanulságokat. Ismételjük újra és újra az értékelés, döntés, javítás ciklusait.
- *Küszöböljük ki a félelmet* a munkahelyi hétköznapiakból. Ha senki nem meri szóvá tenni a hibákat, egyre csak késik a kijavításukra szolgáló alkalom. Aki tévedett, jusson hozzá a hiányzó ismeretekhez, hogy legközelebb már ne hibázzon, és ne kelljen félnie, hogy „rajtakapják” megint.
- *Bontsuk le* a szervezeti egységek között tornyosuló *akadályokat*. Vegyük észre, hogy az osztályok, csoportok közé falakat emelhet a tartós célok hiánya, a kommunikáció gyengesége, az ellenségeskedéssé fajuló versengés és a szervezeti felépítéssel kapcsolatos tájékozatlanság.



- *Hagyjuk el a buzdító jelszavakat.* Deming szerint a szlogenek mindig a rossz munkaerőt veszik célba, és valójában nem jók semmire. Könnyen megeshet azonban, hogy Deming elképzelései is üres jelszavakká korcsosulnak – figyelmeztet Terry és Kitty Mackey, akiktől ezt a felsorolást idézem.
- *Tegyük félre a normaórás szemléletet.* Nem az a fontos, hogy ki hány kötetet sorol vissza egy óra alatt a helyére, hanem hogy közben észreveszi-e és helyére teszi-e az elkeveredett köteteket is.
- *Tegyük lehetővé, hogy munkatársaink büszkék legyenek a munkájukra.* Készítsünk világos munkaköri leírásokat, gondoskodjunk a munkavégzés megfelelő feltételeiről. Mindenkiben tudatosítsuk, hogy a nagy egészből milyen szerep hárul rá, egyedül őrá.
- *Bátorítsuk a tanulni vágyó munkatársakat,* támogassuk őket, hogy minél többet ki tudjanak hozni magukból.
- *Cselekedjünk,* hogy máris beinduljon az az átalakulás, amit e felsorolt pontok sugallnak.

Bár a fejezet elején idéztem már Early és Godfrey (1995) TQM-meghatározását, most szeretném további idézetek segítségével még kézzelfoghatóbbá tenni a TQM fogalmát. Az egyik idézetem Donald E. Riggstől (1992) származik, aki nincs egyedül, amikor azt kérdezi: a könyvtárakban elfogadott olvasóközpontúságon túl és a természetes jobbítási törekvések mellett mi teszi a TQM-et azzá, ami? Válaszában négy feltételt emel ki:

- *A döntések tárgyilagos adatok alapján szülessenek* (lásd a könyvtári munka értékeléséről szóló részt a 6. fejezetben). Az adatok gyűjtésének problémafeltáró és problémamegoldó elemzéssel kell társulnia. Ezeken az elemző megbeszéléseken vehessen részt kivétel nélkül minden munkatárs. Ha az adatoknak elsőrendű fontosságot tulajdonítunk, akkor a megbeszélések során háttérbe szorulnak majd a személyes ellentétek.
- Minden munkát csak egyszer végezzünk el, és már *elsőre jól*.
- A munkatársak – a vezetőket is beleértve – *tiszteljék egymást és egymás elgondolásait*. Mindenkit bátorítsunk, hogy fejtse ki a véleményét (lásd a tanuló szervezetről szóló részt a 3. fejezetben). Ha bírálat érne valakit az olvasók részéről, az nem a személyt, hanem csupán a gondolatait kérdőjelezné meg (lásd a munkatársak értékeléséről szóló részt szintén a 3. fejezetben). Hiszen a félelem légköre és a jobbítási törekvések kizárnák egymást!
- A munkatársak *kapjanak nagyobb hatalmat, szélesebb hatáskört*. A vezetők bízzanak benne, hogy a kollégák tudnak felelősen cselekedni (lásd a motivációról szóló részt megint csak a 3. fejezetben). Deming úgy vélekedett, hogy a problémák az esetek 85 százalékában a munkafolyamatokból adódnak, és csak a maradék 15 százalék írható az egyes sze-



mélyek számlájára – teszi hozzá Riggs. Ezért Deming arra intette a vezetőket, hogy az emberek helyett a folyamatokat vegyék célba. Hárítsák el azokat az akadályokat, amelyek miatt a munkatársak nem tudnak javítani a munkafolyamatokon.

A TQM fogalmát körülíró következő idézetem Győri Pál (1996) könyvéből való. Ebben az idézetben a TQM és az ISO 9000 rendszereinek összehasonlításáról van szó. Ahogy Győri Pál írja, az ISO 9000 és a TQM között lényeges különbség van mind szemléletüket, mind megvalósításuk módját tekintve:

- Az ISO 9000 bevezetése egy folyamat lezárása, a külső fél által végzett tanúsítás „megkoronázása”. A TQM ezzel szemben *önmagunk értékelését* jelenti, vagyis olyan folyamatot takar, amely nem zárulhat le soha.
- Az ISO 9000 célja a kívülállók, a vevők bizalmának megnyerése. A TQM legalább ekkora súlyt helyez a *szervezetten belüli bizalom* kialakítására is. Az ISO 9000 szellemétől eltérően a TQM ismeri a „belső ügyfél” fogalmát (eszerint a szervezeti egységek vevőként lépnek fel egymással szemben), ezért a TQM a minőséget szervezeten belül is értelmezi.
- Az ISO 9000 a megállapodás szerinti minőség fenntartását garantálja, a TQM ellenben a *minőség folytonos javítására* irányul.
- Az ISO 9000 rendszere a szervezet bizonyos (például termelő) egységeit foglalja magában, a TQM azonban az *egész szervezet* vezetésének filozófiája.
- Az ISO 9000 a munkatársak kiképzéséről beszél, arról, hogy el kell sajátítaniuk a megfelelő ismereteket, és ennek megtörténtét dokumentálni kell. A TQM ezzel szemben továbbképzésről, az *emberi erőforrás folyamatos fejlesztéséről* szól.
- Az ISO 9000-ben igen nagy szerepe van az írásbeliségnek, a feladatok és a felelősség rögzítésének. A TQM csak alapelveket, eljárási szabályokat rögzít, és inkább *tág teret hagy az egyéni cselekvésnek*.

Győri Pál azzal fejezi be az összehasonlítást, hogy az „ISO 9000, ha szabad így fogalmazni, elsősorban működésre orientált, míg a TQM ember és hatékonyságközpontú rendszer”.

Itt az ideje, hogy a TQM-et alkalmazó könyvtárakról írjak. John Brockman (1992) röviden ismerteti, hogy miképpen öltött testet a TQM-filozófia három USA-beli könyvtárban: a Pentagon műszaki információs központjában, az Országos Műszaki Információs Központban (NTIS) és a Floridai Elektromos Művek könyvtárában. Ez utóbbi volt az első olyan nem japán vállalkozás, amely elnyerte a világ legtekintélyesebb minőségi díját, a japán Deming-díjat. (Japán-



ban Deminget nemzeti hősként tisztelik mindazért a segítségért, amivel tanítása révén hozzájárult az ország II. világháború utáni újjáépítéséhez.)

Mistry és Usherwood (1996) felmérése idején 100 angol felsőoktatási könyvtár közül nyolc valósította meg a TQM-et a mindennapok gyakorlatában. A szerzők utalnak rá, hogy az USA-ban jóval magasabb a TQM szerint dolgozó könyvtárak aránya. A Library Manager körkérdésére adott válaszokból kiderül, hogy 1995 elején Angliában 30–40 közkönyvtár dolgozott a TQM bevezetésén, „bár *nem mindegyikük nevezi így*” (Can you cost... 1995). A törekvések ugyanazok, de a megvalósításhoz a könyvtárak különféle formákat választanak. Az angol könyvtárosegyesület tájékoztató kiadványa a minőségbiztosításon, ISO 9000-en és TQM-en felül három további formát említ:

- az üzleti folyamatok átalakítása (business process reengineering vagy BPR),
- „charter” megállapodások a könyvtár és használói között,
- Investors in People (IiP, azaz emberi erőforrások fejlesztésébe beruházó intézmény) cím elnyerése.

Ezekben a programokban ugyanannak a tevékenységnek más-más oldalára helyeződik a hangsúly, de a cél azonos: elérni a kiváló minőséget. Akik erre törekednek, azok a minőséget nem valamiféle többletnek, hanem a *szervezeti kultúra részének* tekintik – írja a Library Manager riportere (Can you cost... 1995).

A minőségi díjak, mint amilyen például az USA-ban alapított Malcolm Baldrige Országos Minőségi Díj, igen előkelő rangot jelentenek a nyertes intézmények számára. A Malcolm Baldrige-díj elnyerésének feltételei 10 alapvető értékhez kötődnek. Ilyen érték többek között az ügyfélközpontság, a folyamatos jobbítás, a tényekre alapozott vezetés, a munkatársak bevonása a vezetésbe, a gyors alkalmazkodás a változásokhoz. Barbie E. Keiser (1993) annak részleteibe avat be minket, miképpen győzhetjük meg a bíráló bizottságot arról, hogy nálunk valóban középpontban áll az olvasó. Néhány kiragadott „tesztkérdés” a cikkből:

- Alkalmazkodik-e a nyitvatartási idő az olvasók igényeihez?
- Használhatják-e az olvasók az elektronikus szolgáltatásokat a nyitvatartási időn túl is?
- Házhoz szállítjuk-e a kért információt vagy az olvasónak kell érte jönni?
- Milyen próbálkozásaink vannak az olvasói igények felderítésére? Van-e erre szolgáló módszerünk, amit a könyvtár összes munkatársa gyakorol?
- Figyelemmel kísérjük-e a könyvtárunk versenytársának számító külső és belső információszolgáltatásokat? Kiépítünk-e partneri kapcsolatokat velük, mindvégig szem előtt tartva az olvasó elvárásait?



- Nyomon követjük-e a szállítók oldalán történő változásokat (például: megváltozik egy adatbázis frissítésének üteme, más kiadóhoz kerül, más-más kiadónál különböző feltételekkel lehet hozzájutni)?
- Rendszeresen felülvizsgáljuk-e „termékeinket”?
- Az azonos érdeklődésű olvasók ugyanazokat a termékeinket keresik-e? Ha nem, miért nem?
- Eljut-e több használói csoporthoz minden termékünk?
- Eljutnak-e termékeink a legbefolyásosabb személyekhez, csoportokhoz?
- Mennyire könnyítjük meg az olvasók számára, hogy reklamáljanak?
- Hányszor kénytelenek az olvasók szóvá tenni egy-egy hibát, mire végre történik valami?
- Hogyan vélekednek az olvasók arról, hogy mennyire vagyunk fogékonyak a megjegyzéseikre?

Joanne H. Boelke (1995) olyan alapos összefoglaló tanulmányt készített a TQM-ről, amely felér egy önálló kötettel: számos példa mellett teljes körű áttekintés található benne a TQM könyvtári alkalmazásáról. Nézzük közelebbről, hogyan érvényesül a folytonos jobbítás szándéka a gyakorlatban! Di Martin (1993) három példát mutat be a University of Hertfordshire hétköznapijaiból, kettőt idézek közülük. Lélegzetelállító ezeknek a példáknak az *egyszerűsége*, csupa olyasmiről van bennük szó, amit bárki, bárhol megtehet.

Martin első példája a pénzbefizetések kezeléséről szól. Az egyetemi könyvtár hat telephelyén egyre nagyobb a pénzforgalom: beiratkozási, késedelmi stb. díjak, ráadásul a könyvtárban árusítás is folyik. A pénztárgépet könyvtárosok kezelik, az adminisztráció az olvasószolgálat rovására megy, az árusított készletekben gyakori a hiány. Az elérendő cél tehát az, hogy a pénz kezelése kevesebb időt raboljon el, mégis megfeleljen az előírásoknak.

Összeülnek az érintett munkatársak és két vezető. Összevetik, melyik telephelyen mi a gyakorlat. Az egyik helyen 5 font alatt nem fogadnak el csekket, csak készpénzt, így kevesebb a papírmunka. A másik helyen táblázatkezelő programmal tartják nyilván a bevételeket, a program elvégzi a heti összesítéseket... A hatféle gyakorlat elemeiből hamar összeáll a jövőben követendő eljárás. A nyitva maradt kérdéseket az egyik vezető tisztázza az egyetem gazdasági szakembereivel. Az érintett munkatársak, akik korábban alig ismerték egymást, egykettőre elsajátítják egymástól a részleteket. Az egész akció 24,5 emberóraiba kerül. Az eredmény: felére csökken a pénz kezelésére fordított idő, nincs többé hiány a készletekben.

Mit tesznek azért, hogy mindez így is maradjon? Az eljárási utasítást bevezetik a munkaköri dokumentációkba; előírják, ki mikor „zárja a kasszát”; gondoskodnak az ellenőrzésről; tisztázzák, hogy mi a teendő, ha eltérés mutatkozik. Elérték, amit akartak: többé már nem szenvedő alanyai, hanem urai a helyzetnek.



Martin második példája arról szól, hogyan válik egy végsőig demoralizált csapat – a tantermek audiovizuális berendezéseikért felelős műszerészek – sokat bírált munkája kiegyensúlyozott szolgáltatássá. Csak három lépést emelek ki a folyamatból:

- A kezdeti adatgyűjtés rendkívül alapos volt, kiterjedt a berendezések műszaki állapotától a tantermek adottságainak felméréséig mindenre.
- Az elvárható szolgáltatás tekintetében megállapodtak az oktatókkal, és a megállapodás szövegét kifüggesztették minden tanteremben, feltüntetve az adott teremért felelős műszerész nevét.
- Tisztázták, hogy mi az a munka, ami az oktatóktól is elvárható (például égőcsere az írásvetítőben).

Ezek a példák bizonyára nem egyedülállóak, sok olyan elem van bennük, amit számos helyen gyakorolnak, esetleg mégis anélkül, hogy érezhető javulás következne be. Ezért hangsúlyozza befejezésül Di Martin a következőt: a TQM-filozófia értelmében ahhoz, hogy a szervezeten belül általános legyen a javulás és megújuljon a szervezeti kultúra, elengedhetetlenül szükséges, hogy mindezeket az elemeket *következetesen és egymással összefüggésben* alkalmazzuk. Közhelyszerű megállapítás? Lehet, hogy az. Mégis amikor ezt a mondatot olvastam, akkor kristályosodott ki hirtelen előttem a TQM kifejezésben szereplő „teljes körű” jelző értelme, és útiélményeim sokaságából végre összeállt a kép:

Ezek szerint látványos javulást csak úgy érhetünk el, ha a munka minden területén hasonló elvek alapján, azonos irányba, egyszerre mozdulunk el. Ha külön-külön alkalmazom az eddigi tíz fejezetben leírtakat, akkor az – lehet bármilyen hasznos –, mégsem több, mint kísérletezés. Csak ne hangzana annyira félelmetesen, hogy *mindennek egyszerre* kell megváltoznia! Egyáltalán lehetséges ez?! Igen, egy csapásra megváltozik minden, ha az, aki dolgozik vele (rajta, érte) – tehát mi magunk – megváltozunk...

Néhány évvel ezelőtt az Alabama állambeli Samford University könyvtára valósággal újjászületett. Ebben döntő szerepe volt annak, hogy a munkatársak éppen akkor ismerkedtek meg a TQM elveivel, amikor könyvtáruk mély válságba került. Ahogy Donna K. Fitch és munkatársai (1993) írják: elégedetlenség, tehetetlenség és frusztráció nyomta rá bélyegét a munkájukra. Eltávozott három osztályvezető, és mindenki úgy érezte, hogy a többi főnök sem törődik az embereivel. A kölcsönzést és az referenzszolgálatot egymás rovására tudták csak ellátni. Feleslegesen sok helyen folyt hasonló jellegű munka a könyvtáron belül. A TQM-tanfolyamon szerzett ismeretekkel felvértezve a könyvtárosok úgy találták, megérett az idő a változásra.

Kimondták, hogy a TQM szellemében munkacsoportot alakítanak az *összes* könyvtáros részvételével. Mindnyájan elkötelezték magukat amellet, hogy a rájuk váró viták során *feltételezések helyett adatokra* fog-



nak támaszkodni. Megállapodtak abban is, hogy ha a tények alapján nem tudnának megegyezni, akkor az igazgató szava dönt.

A viták során legelőször a *szervezeti felépítés* formálódott át. Az összesen 17 szervezeti egységből, négy hierarchikus szintből álló, ágas-bogas fastruktúra kisimult, egy tágas *kör* lett belőle. A kör mentén „ül” a mindössze 8 új szervezeti egység, azaz osztály. Az osztályokat egybekötő körvonal azt szemlélteti, hogy mindegyikük kapcsolatban áll az összes többivel. A kör közepén egy kis kör: az igazgatóhelyettes. A kör középpontja: az igazgató. Az igazgatóhelyettes a könyvtár belső irányításával, az igazgató a külső kapcsolatokkal foglalkozik, az osztályvezetők pedig természetesen a saját részlegükkel.

Kik lettek az osztályvezetők és kik kerültek az egyes osztályokra? A Samford University könyvtárosai úgy tettek, mintha – az igazgató kivételével – mindenki „lemondott” volna. A tennivalók mennyisége és időigénye alapján megállapították az új osztályok szükséges méretét. Ezután mindenki megpályázta a neki tetsző állást, pontosabban megjelölte azt a három helyet, amit csökkenő mértékben ugyan, de elfogadhatónak érzett a maga számára. A „pályázatokat” az igazgató bírálta el. A munkatársak túlnyomó része az első helyen megjelölt pozícióba került, egyúttal a teljes személyzet kétharmada (!) új vagy legalábbis megváltozott munkakört kapott.

A szervezeti változások háromnegyed év alatt lezajlottak. Ezt követően a könyvtár munkatársai gyors sikereket értek el a szolgáltatások bővítésével és javításával. Fél évvel az átszervezés befejezése után újabb megpróbáltatás következett: a könyvtár automatizálása. Az együttműködésben alaposan kipróbált részlegek minden várakozást felülmúlva teljesítették az új elvárásokat. Ezután újabb próbatétel várt rájuk: új épülettel bővült a könyvtár. Nagy erőfeszítések árán, ütköztetve a sokféle véleményt, sikerült közösen olyan tervet készíteniük, amivel lenyűgözték a döntéshozókat.

Fitch és munkatársai úgy vélik, hogy a TQM teljessé, „kerekebbé” teszi elkötelezettségünket aziránt, hogy kiváló szolgáltatást nyújtunk. A cikk ezzel a gondolattal zárul: „Amikor a szolgáltatást – a könyvtárosok hagyományos erősségét – összekapcsoljuk a mai kor követelményeként jelentkező minőséggel, ne mulasszuk el nagyobb felelősséggel és hatalommal felruházni azokat az embereket, akik e kettőt – szolgáltatást és minőséget – az olvasók előtt képviselik.”

A kezembe került cikkek tanúsága szerint a TQM éllovasainak számító könyvtárosok nem hallgatják el, hogy nincs egyedül üdvözítő megoldás. *Minden könyvtárnak a maga útját kell járnia.* Ugyanazok az alapelvek más-más munkára sarkallják az embereket a különböző könyvtárakban attól függően például, hogy milyen sürgető gondokkal kell szembenéznüik vagy hogy milyen a munkatársak gondolkodásmódja.

Természetesen vannak vissza-visszatérő elemek, széles körben alkalmazott módszerek, mint amilyen például a *benchmarking*, ami összemérést, összevetést jelent. Mihez mérjük magunkat? A hozzánk hasonló helyzetben lévő



– esetleg versenytársunknak számító, netán a kategóriában legjobb – könyvtárakhoz. Mielőtt hozzákezdenénk, hallgassuk meg, mit tanácsolnak a benchmarking tapasztalt művelői. A Library Manager-ben (Does your library... 1995) megszólaltatott szakemberek a következőket ajánlják:

- Csak akkor vágjunk bele az összemérésbe, ha tisztán látjuk magunk előtt *saját* napi gyakorlatunk részleteit.
- Gondosan válasszuk ki azt a néhány stratégiai fontosságú – esetleg problémás – területet, amire a benchmarking irányul. Előre döntsük el, hogy ezeken belül milyen kérdésekre osszpontosítunk.
- Készüljünk fel rá, hogy lesznek olyan területek, ahol igen nehéz megállapítani, hogy mi a követendő legjobb gyakorlat.

A TQM lényegéhez tartozik, hogy nem valamiféle befejezett eredményre, hanem a hozzávezető folyamatra osszpontosítunk. Ennek során természetesen a kézzelfogható eredmények sem maradnak el. Vagy talán mégis?... 1992-ben Brockman azt írta egy szakértőre hivatkozva, hogy a TQM-programok 80 (!) százaléka kudarcba fullad. Sokaknak kell csalódniuk amiatt, hogy a TQM bevezetése rendkívüli módon elhúzódik. Az USA-beli Juran<sup>\*</sup> Intézet két munkatársa (Early és Godfrey 1995) megpróbálta néven nevezni, hogy miért késnek a látható eredmények. Összesen 20, igen hosszúra nyúlt TQM-projektet vizsgáltak meg, és megállapították, hogy a projektek időtartamát a harmadára (!) lehetett volna csökkenteni. Mi okozta a késedelmet? A leggyakoribb okokat a szerzők így általánosítják:

- A résztvevőknek egyszerűen nincsen elég idejük a programra. Még a szerzők szerint minimálisan szükséges heti 4 órát sem tudják rááldozni.
- Bizonyos vezetők ellenállnak a változásoknak. Ezt megtehetik, ha a legfelső vezető nem ruházza fel megfelelő jogkörrel a program megvalósításán dolgozó teamet.
- Hiányoznak az adatok, amelyekre az átalakítást alapozhatnák, és az új adatok gyűjtése rendkívül sok időt emészt fel.
- A célok megfogalmazása bizonytalan, homályos.
- A résztvevők nem képesek a létfontosságú kérdésekre osszpontosítani, mindig újabb és újabb problémákba bonyolódnak.
- Túlteng a diagramkészítés, a folyamatábra-gyártás. Az emberek rajzokkal bajlódnak és közben nem ismerik fel, hogy néha például egyszerű körkérdéssel is rátalálhatnak a javításra szoruló mozzanatra.
- Sok helyen azt a gyakorlatot követik, hogy nem a program megvalósítása előtt, hanem azzal egy időben képezik ki a résztvevőket. Emiatt a munkacsoportok megbeszélései egyúttal tanfolyamok is. A gond abból fakad, hogy az emberek alábecsülik e kettős célú összejövetelek időigényét.

---

<sup>\*</sup> Deming mellett Joseph M. Juran a „minőség forradalmának” másik nagy alakja.



- Előfordul, hogy a TQM-munkacsoport nem találja meg a gondok gyökerét. Ha a szervezet ennek ellenére bevezeti a TQM-programot, az eredmények természetesen elmaradnak.
- Kudarchoz vezet az is, ha a TQM-munkacsoport tagjai gyengén készítik elő a TQM bevezetését, például nem veszik fel a kapcsolatot a kulcsfontosságú emberekkel, nem világosítják fel kellőképpen az érintetteket, nem munkálják ki az összes eljárási utasítást, nem készítik el a szükséges nyomtatványokat.
- ...

Papírhegyek, időt rabló értekezletek? Ez is lehet belőle, kiváltva sok fanyalgást, sőt keserűséget, amiről a szakajtóban ritkán olvashatunk, de például Jeffrey Glenn (1995) mégiscsak szóvá teszi. Ezt írja: ha a „divatos” módszerek annyi időt és energiát emésztenek fel, hogy emiatt romlik az olvasóknak nyújtott szolgáltatás hatékonysága, azonnal hagyjunk fel a kísérletezéssel!

Mistry és Usherwood (1996) írja, hogy sokan azért tartózkodók a TQM-mel szemben, mert múló divatnak tartják csupán, amit költséges dolog bevezetni, és még inkább költséges lesz „kidobni”. Ugyancsak ők felemlítik, hogy az USA-ban az utóbbi években egyre csökken a Malcolm Baldrige Minőségi Díjra pályázók száma. Aztán idézik, hogyan reagált erre a tényre az egyik „TQM-guru”, Philip Crosby: „A TQM is elmúlik, mint a többi menedzsment-divat. De a minőség kézben tartása mindig élő probléma marad.”

Elmúlik, feledésbe merül? Hiszen ez az eszköz sorsa. Viszont addig is jó szolgálatot tehet annak a vezetőnek – vélekedik Guy St Clair (1996) –, aki világosan látja maga előtt, milyen nagyszerű *lehet* a könyvtára...

### Hivatkozások:

- Boelke, J. H., 1995. *Quality improvement in libraries: Total Quality Management and related approaches*. Advances in Librarianship 19, 43–83.
- Brockman, J. R., 1992. *Just another management fad? The implications of TQM for library and information services*. Aslib Proceedings 44 (7–8) 283–288. Reprinted in: O’Neil, R. M. (Ed.), 1994. *Total quality management in libraries: a sourcebook*. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 78–87.
- Can you cost quality?* Library Manager February 1995, 6–9.
- Does your library come up to scratch?* Library Manager June 1995, 6–9.
- Early, J. F. and Godfrey, A. B., 1995. *But it takes too long...* Quality Progress 28 (7) 51–55.
- Ellis, D. and Norton, B., 1996. *Implementing BS EN ISO 9000 in libraries*. 2nd ed. London: Aslib. Ismertető: Managing Information 1996. 5 (3) 48. Az 1993-ban megjelent 1. kiadás ismertetője: Journal of Documentation 1994. 50 (3) 254–256.

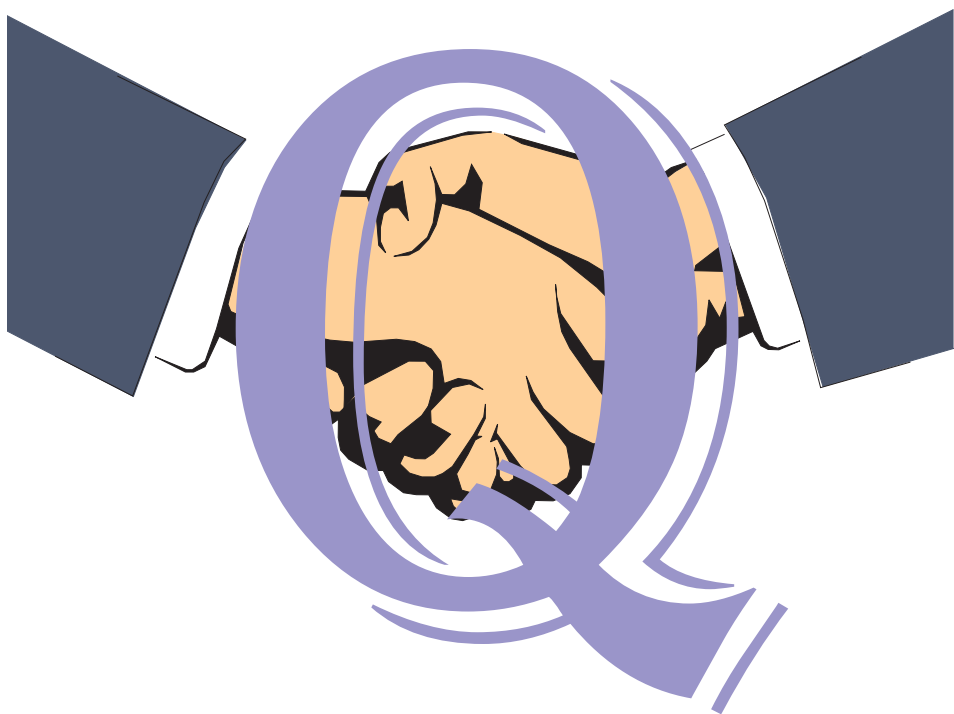


- Fitch, D. K., Thomason, J., and Wells, E. C., 1993. *Turning the library upside down: reorganisation using Total Quality Management principles*. The Journal of Academic Librarianship 19 (5) 294–299.
- Glenn, J., 1995. *A few thoughts on effectiveness*. An Leabharlann: The Irish Library 12 (2–3) 67–72.
- Győri P., 1996. *67 kérdés az ISO 9000-es szabványsorozat alkalmazásáról*. Budapest: [Magánkiadás].
- Keiser, B. E., 1993. *Quality management for libraries: a North American perspective*. Aslib Information 21 (6) 252–255. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1993. 3 (4) 687–688.
- Mackey, T. and Mackey, K., 1992. *Think Quality! The Deming approach does work in libraries*. In: O’Neil, R. M. (Ed.), 1994. Total quality management in libraries: a sourcebook. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 8–17.
- Martin, D., 1993. *Towards Kaizen: the quest for quality improvement*. Library Management 14 (4) 4–12.
- Mistry, V. and Usherwood, B. 1996. *Total quality management, British Standard Accreditation, Investors in People and academic libraries*. Information Research [online] 1 (3). Elérhető: <http://www.shef.ac.uk/~is/lecturer/infres3.html> [Lehívás dátuma: 1996. október 9.]
- O’Neil, R. M., 1994. *Total quality management in libraries: a sourcebook*. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited. (28 oldalas bibliográfiával)
- Riggs, D. E., 1992. *TQM: Quality improvement in new clothes*. In: O’Neil, R. M. (Ed.), 1994. Total quality management in libraries: a sourcebook. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 5–7.
- Speakman, G., 1991. *Why not consider quality circles?* In: O’Neil, R. M. (Ed.), 1994. Total quality management in libraries: a sourcebook. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 51–59.
- St. Clair, G., 1996. *TQM – the battle isn’t won yet*. Library Manager April 1994, 14–15.
- Zwart, R. J. (R.J.Zwart@library.tudelft.nl), 31 January 1997. *TQM*. E-mail to TQMLIB list (tqmlib@lists.wayne.edu).









*Teljesítjük, amiben megállapodtunk*

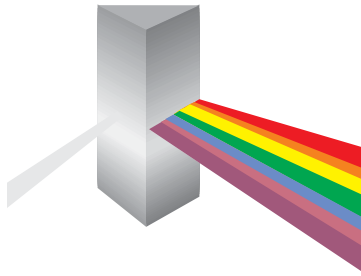






# 12

## *Jogi és etikai kérdések*



- *Szerzői jog*
  - *Vagyoni és morális jog*
  - *Szabad felhasználás?*
  - *Licencszerződések*
  - *Internet és copyright*
- *Személyes adatok*
- *A szabad tájékozódás joga*
- *A tájékoztatás felelőssége*
- *A legnehezebb kérdések*







Itt az ideje, hogy bevalljam, bármilyen hosszan időztem is a könyvtárvezetési ismeretek sokszínű birodalmában, mindvégig öntudatlanul elkerültem a legkényelmetlenebb kérdéseket. A mulasztásra akkor ébredtem rá, amikor már hazafelé készülődtem, útipoggyásomban tizenegy fejezet jókora anyagával. Biztattam magam, hogy ha már eljutottam idáig, nem fordíthatok hátat a legutolsó kilométereknek. Így maradtak tanulmányutam végére azok a területek, amelyekre a legtöbben még gondolni sem szeretünk.

## Szerzői jog

Elsőként itt van mindjárt a szerzői jogok félelmetes szövevénye. Belátom, önámítás azt hinni, hogy a kérdést nyugodtan a jogászokra hagyhatjuk. Kaptam már olyan kérdőívet a hivatali postámban, amiben – sok egyéb mellett – azt tudakolják tőlem, hogy ki tartja kézben nálunk a „copyright politikát”, továbbá: kit tennének felelőssé, ha intézményünket az a vád érné, hogy megszegi a szerzői jogi előírásokat? Egyre több külföldi folyóiratban találkozom ilyen és hasonló hirdetésekkel: „Az illegális másolás elhibázott taktika. Megtakarítász néhány pennyt, de egy életre eljátszod a jó híredet!”, vagy: „A szerzői jog védelme alá tartozó kiadványok engedély nélküli másolása éppolyan lopás, mintha valaki elemelné a folyóiratot az újságos standról!”, vagy: „Elkaphatnak és megbüntethetnek! Kérj inkább engedélyt a Copyright Licensing Agency\*-tól és fizessd ki a szerzői jogdíjat, ahogyan az újság árát is kifizeted az újságosnál. Ilyen egyszerű ez, hívd fel tehát ezt és ezt a számot...” Van olyan folyóirat, amelynek kiadója magas pénzjutalmat ígér annak, aki feljelenti a folyóiratot másoló intézményt.

Jogi fondorlatokba bújtatott pénzhétség, ami aláássa a szabad tájékozódás jogát és létükben fenyegeti a könyvtárakat? Okkal érzem annak, amikor látom például a tudományos folyóiratok árképzése körül dúló élet-halál harcot (lásd – többek között – a Newsletter on Serials Pricing Issues virtuális hasábjain, elérési címe a *Hivatkozásokban*). De amióta az Aslib kézikönyvből (Phillips 1994) megértettem, hogy nem üres frázis az a kijelentés, miszerint a szerzői jog intézménye *a haladást szolgálja* – sőt éppen ez a szerzői jogvédelem elvi alapja –, azóta nem általánosíthatom többé az ellenérzéseimet.

Szerzői jog a haladás szolgálatában? Mit jelentsen ez? A szerzői jog intézménye *vagyoni előjogokat* biztosít a szerzők számára, hogy ösztönözze a hasznos, előrevivő alkotások megszületését. Az a szellemi termék, amely papíron vagy elektronikus formában eljut az olvasóhoz, már nemcsak a szerző energiáját testesíti meg, hanem a kiadó és a terjesztő befektetéseit is. Mindezeknek a befektetéseknek meg kell térülniük – különben nincs, ami táplálná, fenntartaná az újabb és újabb művek születésének és „fogyasztásának” folyamatát.

---

\* Szerzői jogdíjak beszedésével foglalkozó szervezet Nagy-Britanniában.



A valóság bizonyára árnyaltabb, de én most beérem ezzel az egyszerűsített képpel. Ha meggondolom, hogy az olvasók között ott lehetnek a (jövendő) szerzők is, akkor máris bezárul a kör, és egyszerre nem tűnik olyan egyoldalúnak a szerzői jog intézménye, mint eddig. Kölcsönös függőségben élők, más-más érdekek által mozgatott partnerek keservesen kialakított és mindig újratárgyalható *megállapodása* – ezt jelenti nekem a szerzői jog. Hatalmas erők egyezkednek, és e partnerek közt ott vannak a könyvtárak és a könyvtárosszervezetek is. Sem a szerzőknek, sem a kiadóknak, sem a távközlési társaságoknak és egyéb terjesztőknek nem érdekük, hogy a könyvtáros partner kihulljon a körből. De ha bent maradunk a körben, meg kell ismernünk a játékszabályokat – ezért iratkoztam be 1996 elején Jeremy Phillips budapesti szerzői jogi szemináriumára.

Jeremy Phillips (1996) azzal a meglepő kijelentéssel kezdte előadását, hogy a szerzői jog gyengébb (!) jog, mint gondolnánk. Csak meghatározott ideig érvényesül mint vagyoni előjog, nem jelent feltétlen jogot az üzleti hasznosításra (ha például államtitoknak minősül egy mű), és alá van rendelve a versenyjognak. A szerzői jog kevesebbet ér, mint a védjegy- vagy szabadalmi jog, mert nem tiltja, hogy ugyanazt a művet valaki más is létrehozza, csak a másolást korlátozza (azaz nem az ötletet, hanem csupán a kifejeződését részesíti oltalomban). A szerzői jog érvényesülését törvényben rögzített *kivételek* korlátozzák. A szerző előjogait alaposan leszűkíthetik a szerző (kiadó) és a felhasználó közötti egyedi megállapodások is.

A szerzői jogok minimumát egy 1886-os nemzetközi egyezmény, a Berni Egyezmény rögzítette, de a törvénykezési gyakorlat országról országra más-ként alakult. Minden országban a nemzeti szerzői jogi törvény mondja meg, hogy mely lépések minősülnek a szerzői jog megsértésének. Az Európai Unióban folyik az egyes országok gyakorlatának összehangolása. Magyarországon a közelmúltban kezdődött meg az 1969. évi III. törvény helyébe lépő új szerzői jogi törvény előkészítése. Nekünk azonban nem csak a törvények iránymutatását kell figyelemmel kísérnünk. Világszerte bevett gyakorlat, hogy mivel a törvények túl általánosan fogalmaznak, a részletkérdésekben a kiadók, szerzők, könyvtárosok különböző szervezeteinek állásfoglalásai a mérvadók.

A szerzői jog az irodalmi, művészeti stb. alkotások *másolásához és egyéb felhasználásához* (fordítás, adaptáció, feldolgozás) fűződő jog. Automatikus jog, amit nem kell hivatali eljárás útján külön bejegyeztetni, szemben például a hosszadalmas szabadalmaztatási eljárás sikeréhez kötött szabadalmi joggal. A szerzői jog érvényesülésének nem (!) feltétele, hogy a művön szerepeljen a jól ismert © szimbólum vagy a „Minden jog fenntartva” és hasonló kitételek – ezt már a Jeremy Phillips által szerkesztett Aslib-kézikönyvben olvasom (Phillips 1994). (Legyen e könyv közel 800 oldalas mérete intő jel: az egész kérdéskör jóval összetettebb, mint amire az általam kiemelt pontokból következtetni lehet.) A szerzői jog – mint vagyoni jog – átruházható. A jog tulajdonosa lemondhat róla, vagy díj ellenében engedélyezheti a mű felhasználását.



A ma érvényes magyar törvény szerint e vagyoni jog a szerző életében és a halálát követő 70 éven át marad érvényben.

A szerzői jognak vannak nem anyagi jellegű összetevői is (a magyar jog személyhez fűződő jogokról, az angol nyelvű szabályozás *morális jogról* beszél). A morális jog a szerzőséghez és a mű integritásához fűződő jogot jelenti. Eszerint nem hivatkozhatunk egy műre anélkül, hogy a forrást pontosan meg ne jelölnénk és semmiképpen sem torzíthatjuk el, forgathatjuk ki a szerző szavait. Ez a morális jog *nem* ruházható át senki másra.

Ahhoz, hogy tiszteletben tartsuk a műhöz fűződő szerzői jogokat, meg kell találnunk a mű tulajdonosát, és gyakran éppen ez ütközik akadályba. A © szimbólum mellett általában annak a (jogi) személynek a neve van feltüntetve, aki a mű egésze fölött gyakorol jogokat. De a mű elkülöníthető részei – a könyvfejezetek, folyóiratcikkek vagy az enciklopédikus műben szereplő cikkelyek – mind-mind más-más szerző művei lehetnek, akiknek szintén vannak szerzői jogaik. Sőt, ha egy cikkben ábra is szerepel, az egy további személy szellemi tulajdona lehet. Hang- és képanyagok, multimédia művek esetén a helyzet ennél is bonyolultabb. Mindezt tekintetbe kell vennünk, amikor felhasználási engedélyért folyamodunk.

\* \* \*

Mielőtt boncolgatni kezdeném, hogy mikor szükséges felhasználási engedélyt kérni és miként lehet ezeket az ügyeket kezelni, hadd idézzem Christopher Zielinskit (1995) arról, hogy milyen pozitív (!) és negatív hatásai vannak a szerzői jogok megsértésének, hétköznapi nyelven a *kalózkodásnak*. Íme az előnyös következmények:

- Szélesebb körben terjed az információ.
- Eléri a szegényeket.
- Eléri a tájékozatlanokat.
- Azokat a rétegeket is eléri, amelyek tagjai nem engedhetik meg maguknak, hogy kipróbálás nélkül teljes áron megvegyenek valamit, az olcsó változat viszont felkeltheti az érdeklődésüket.
- A kalózmásolatok ingyenreklámot jelentenek az alkotó többi, el nem lopott művének.

A kalózkodás hátrányos következményeinek felsorolása kevésbé meglepő kijelentésekből áll, és jóval hosszabb:

- A szerző és a kiadó nem részesül a példányok hasznából.
- A kalózkodás hátráltatja a (drágább) eredeti példányok értékesítését.
- A kalózkodás elfedi az eredeti szerzőséget vagy a kiadó kilétét.
- Megnöveli a veszélyes és költséges hibák esélyét (gondoljunk a hamisított számítógépes program hibáira: még kártérítést sem kérhetünk;



vagy például a dokumentáció hiánya is komoly kockázatot jelent a használó számára).

- A kalózkodás megnöveli az eredeti mű eltorzításának valószínűségét.
- A kalózpéldányok gyenge minősége kikezdi a szerző és a kiadó tekintélyét.
- A számítógépes programok és adatbázisok kalózmásolatai nem frissíthetők.
- A kalózmásolatok nem idézhetők a könyvtár kölcsönzési statisztikájában.
- Nem gyűjthetünk róluk olvasói visszajelzéseket.
- A kalózmásolatot nem építhetjük be a bibliográfiákba.

Bár a szerzői jog jóval több, mint a másolás joga (amit az angol *copyright* szó szerinti fordítása sugall), megsértésének leggyakoribb módja mégis az illegális másolatok készítése. Az engedély nélküli másolás minden bizonnyal nem csak Nagy-Britanniában számít a legelterjedtebb szabálysértésnek. Ott mindenestre gyakoribb a gyorsajtásnál, és még a televíziókészülékét és a kutyáját is lelkiismeretesebben bejelenti az átlagpolgár, mint amennyire a copyrightot tiszteletben tartja (Illegal photocopying... 1995).

A könyvtárak szemszögéből nézve a *másolatkészítés* a szerzői jogi kérdések egyik leghétköznapiabb és legfontosabb terepe (a másik hétköznapi és nem kevésbé fontos terület a kölcsönzés, lásd később). Amikor Phillips (1996) a már említett szemináriumon arról beszélt, hogy az illegális másolás az Egyesült Államokban könyvtárvezetői karriereket törhet derékba, úgyhogy ott ajánlatos felelősségbiztosítást kötni erre az eshetőségre, a hallgatóság kettőzött figyelemmel leste szavait: mi az, amiről gondoskodnunk kell? A következő választ kaptuk:

- A könyvtárban legyen írásba foglalt rendje a másolatkészítésnek.
- A másolás tényét rögzítsük naplóban, ahonnan az adatok később visszakereshetők.

Ha a könyvtárban a látogatók önkiszolgáló módon kezelik a másológépet, akkor övék a felelősség, de nekünk jól láthatóan ki kell függesztenünk a jogszerű másolásra vonatkozó előírásokat (Phillips 1994).

Mi számít jogszerű másolásnak? Amit az *egyedi* vagy *általános engedélyek* annak minősítenek. Egyedi engedélyek például a szerző vagy a kiadó által kiadott útmutatások, a velük kötött szerződések, az általuk aláírt, alkalmi beleegyezést tanúsító iratok. Minden engedélyt írásban kell beszerezni, és kell, hogy legyen egy munkatársunk, aki felel az engedélyek őrzéséért (Phillips 1996).

Általános engedéllyel magában a szerzői jogi törvényben találkozunk *szabad felhasználás* címszó alatt. A magyar törvény szabad felhasználásról, az USA-beli „fair use”-ről, a brit „fair dealing”-ről beszél – rokon jellegű, mégis lényeges különbségeket mutató fogalmakról van szó! Mindhárom fogalom



azoknak a *kivételes* eseteknek a körét takarja, amelyekben a felhasználás díjtalan és nem szükséges megkérnünk a szerző hozzájárulását a mű felhasználásához (például másolásához). A szerzői jogi törvényeket valójában ezek a beépített kivételek teszik kiegyensúlyozottá, vagyis a szabad felhasználásnak döntő szerepe van abban, hogy a szerzői jog az (ellen)érdekelt felek megállapodásaként és a társadalmi haladás zálogaként működhet.

A magyar törvényben a szabad felhasználásról szóló paragrafusokban ezeket a kijelentéseket találjuk:

- Nyilvánosságra hozott mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint a megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.
- Nyilvánosságra hozott mű részlete oktatási célra, valamint tudományos ismeretterjesztés céljára a forrás és a megjelölt szerző megnevezésével átvehető.
- Nyilvánosságra hozott műről bárki készíthet másolatot, ha ez nem szolgálja sem forgalomba hozatal, sem jövedelemszerzés célját.

Az Amerikai Egyesült Államok szerzői jogi törvénye négy tényező mérlegeléséhez köti a „fair use” minősítést. Ezekről a szempontokról Laura N. Gasaway (1994) és Douglas Bennett (1996) írásaiban olvastam:

- A felhasználás célja és jellege: üzleti haszonszerzés céljából vagy személyes érdeklődés kielégítésére készül-e a másolat, „munkapéldányként” használják-e vagy archiválják?
- A szerzői mű sajátosságai: a tényadatokat tartalmazó mű – mint amilyen a tudományos publikáció – több eséllyel lehet a „fair use” tárgya, mint például egy irodalmi alkotás.
- A felhasznált részlet mérete: a teljes műnek mekkora hányadát teszi ki egyfelől a mennyiséget, másfelől a mű lényegét, fő mondanivalóját tekintve?
- A felhasználás piaci hatása: hogyan befolyásolja a szóban forgó felhasználás a mű piaci forgalmát?

Laura N. Gasaway (1994) cikkéből megismertem az elhíresült *Texaco-ügy* részleteit. Az amerikai olajvállalat egyik kutatójánál nyolc darab cikkmásolatot találtak, amelyek a vállalat által előfizetett *Journal of Catalysis* c. folyóiratból készültek. Ez az eset szolgált alapul ahhoz a feljelentéshez, amit egy alkalmi kiadói konzorcium nyújtott be a bíróságon szerzői jogai megsértésére hivatkozva. Az elsőfokú bíróság vétkesnek mondta ki a vállalatot. (Az ítélet egyik – bizonyára nem egyetlen – jogászi elemzése Ritchie T. Thomas és munkatársa (1992) tollából megtalálható az Interneten. Eszerint az eset gyakorlatilag semmilyen következménnyel nem jár az üzleti életen kívül működő könyvtárakra nézve.)



A másodfokú ítélet megint csak a kiadónak adott igazat, bár itt a bíróság véleménye 2:1 arányban megoszlott, és a vállalatot elítélő két bíró érvei is kis mértékben eltértek az elsőfokú bíróság állásfoglalásától – írja Gasaway.

- Az elsőfokú bíróság a vállalat üzleti tevékenységére hivatkozva utasította el, hogy „fair” használatról lett volna szó. A másodfokú bíróság szerint a kutató személyes minikönyvtárát hozott létre a szóban forgó cikkmásolatokból, és eme „archiválási” szándéka miatt nem lehet „fair use”-ről beszélni. Más lett volna a helyzet, ha a könnyen kezelhető kópiákat, mondjuk, a laboratóriumban használta volna a terjedelmes, bekötött folyóirat-évfolyamok helyett! De ő az irodájában tartotta a másolatokat, amelyek tehát azzal a céllal készültek, hogy – bár a cég nem vette meg még egyszer az illető folyóiratpéldányokat –, a cikkek mégis eggyel több példányban kéznél legyenek.
- Lévéen szó tudományos közleményről, a „fair use” fent említett második szempontja alapján nem lehetett a Texacót elmarasztalni.
- Annál inkább a harmadik tényező tekintetében, ugyanis mindkét bíróság szerint a szerzői jog védelme alá eső mű egésze nem a folyóiratpéldány, hanem a cikk. A teljes mű felhasználását állapították meg, hiszen mind a nyolc közleményt teljes egészében lemásolta a kutató.
- A bíróság megállapította, hogy bár a cikkek másolásának ténye nem befolyásolja számottevően a folyóiratpéldányok piaci értékesítését, a kiadó teljes joggal elvárhatta, hogy a cég lerója a szerzői jogdíjat a Copyright Clearance Centernél\*.

A másodfokú bíróság egyik tagjának különvéleménye szerint nem tekinthető archívumnak a kutató cikkmásolat-gyűjteménye – folytatja az eset ismertetését Gasaway. Az archívum fogalma tömeges mennyiséget sugall, és az archívumból kínált szolgáltatást is magában foglalja. A szóban forgó esetben viszont a kutató csupán a kézi jegyzetelést helyettesítette a másológép használatával. A kézi jegyzetkészítés rég bevált kutatói gyakorlat, nem ütközik törvénybe. Azt már az elsőfokú bíróság is elismerte, hogy ha a kutató személy szerint előfizetett volna a folyóiraatra, akkor joga lett volna a cikkeket lemásolni. A másodfokú bíróság harmadik tagja szerint ennek akkor is igaznak kell lennie, ha a kutatót foglalkoztató intézmény fizeti elő a lapot. Szerinte még a negyedik tényező tekintetében sem érte hátrány a kiadót, hiszen az intézményi előfizetők számára eleve magasabb árat szab ki.

Végül a különvéleményét fenntartó bíró így kommentálta a másodfokú ítéletet: „Ezentúl több időbe, több pénzbe és több fáradságba kerül majd, hogy a kutatók átolvassák, tárolják és használják a folyóiratcikkeket. Holott a szerzői jogi törvény célja nem az, hogy a jog tulajdonosának a

---

\* Szerzői jogdíjak beszedésével foglalkozó szervezet az Amerikai Egyesült Államokban.



lehető legnagyobb hasznot biztosítsa, hanem az, hogy egyensúlyt teremtsen az egymással versengő törekvések között...”

Az ügy további fejleményeiről V. A. Patterson (1996) tudósít. A Texaco fellebbezett az Egyesült Államok legfelső bíróságához, de tárgyalásra már nem került sor, mert időközben – 1995 májusában, tíz évi pereskedés után – a felek peren kívül megegyeztek. Az egyezség értelmében a Texaco 1 millió dollárt meghaladó összeget fizet a kiadói konzorciumnak. Az egyezséget követően a Texaco szerződést kötött a Copyright Clearance Centerrel. Gasaway és Patterson egyaránt sajnálkozva sorolja a kérdéseket, amelyek a történetek után vagy éppen a történetek ellenére nyitva maradtak.

Nagy-Britannia szerzői jogi törvényében nincs pontosan meghatározva a „fair dealing” fogalma. A törvény csupán azt írja körül, hogy a „fair dealing” fogalmába tartozó tevékenységnek mi lehet a megengedett célja:

- kutatás vagy magánjellegű tanulmányok folytatása,
- bírálat vagy ismertető készítése (feltéve, hogy nem idézünk a műből olyan hosszan, hogy az feleslegessé tenné a mű megvételét vagy elolvasását),
- írásos híradás.

A brit szerzői jogi törvény a bíróságok mérlegelésére bízva annak eldöntését, hogy az eléjük kerülő esetek a „fair dealing” rugalmas és bizonytalan kategóriájába tartoznak-e. A jogászok gyakorlatilag bármilyen tevékenységet „fair dealing”-nek tekintenek, ha az megfelel a törvényben megszabott feltételeknek és nem befolyásolja számottevően a jog tulajdonosának piaci helyzetét (Phillips 1994).

Mi a biztosítéka annak, hogy a könyvtári látogatók a törvény által körülírt célokra használják a tőlünk kapott másolatot? Ha nincs a kezünkben az olvasó erről szóló írásos nyilatkozata, akkor gyakorlatilag nem beszélhetünk biztosítékról!

A szabad felhasználás körén kívül eső esetekben szerzői jogdíjat kell fizetni. Az apró összegeket külön-külön leróni sem a felhasználó, sem a kiadó (szerző) számára nem volna előnyös megoldás. Ez a tény hívta életre a szerzőijogdíj-beszedő szervezeteket, amelyekkel egyfelől a szerzői jog tulajdonosai, másfelől a felhasználók kötnek szerződést. A jogdíj-beszedőkkel keretmegállapodások is köthetők a szóba jöhető folyóiratok és a felhasználás várható mértéke alapján. A közelmúltban kötött demonstratív megállapodást Nagy-Britanniában a Copyright Licensing Agency (CLA) és néhány gyógyszeripari nagyvállalat (UK pharma firms... 1996). A szerződésmintát a CLA és a brit gyógyszergyártók szövetsége együtt dolgozta ki (Copyright justice... 1995). A könyvtárakban lehetnek természetesen olyan kiadványok is, amelyek kiadói nem szerződnek a



CLA-hez hasonló vállalkozással. Ilyen esetekben egyedi megállapodásokat kell kötni az érintett kiadókkal.

Használhatjuk a legváltozatosabb új technikákat, a másolás akkor is másolás marad. Nem számít, hogy telefaxon továbbítjuk a szöveget, vagy lapolvasóval (szkennerrel) számítógépre visszük és az Interneten küldjük tovább. A *könyvtárközi kérések* önmagukban nem teremtenek új helyzetet a fentiekhez képest. Még az sem zavarja meg a képet, ha a másolatszolgáltatásért térítési díjat szedünk, *amennyiben* a díj bizonyíthatóan nem magasabb saját költségeinknél. Ha azonban nyereségre törekszünk, akkor már új módon használjuk a szóban forgó műveket, ezért új megállapodást kell kötnünk a szerzői jog tulajdonosaival. E kötelezettség alól az sem ad felmentést, hogy könyvtárunk esetleg egy nem profitorientált intézményen belül működik.

Néhány szó a nem szövegalapú dokumentumok másolásáról: a hangfelvételek, sőt ma már a mozgóképek másolása is, rendkívül könnyű és gyakorlatilag ellenőrizhetetlen. Ez a magyarázata annak a kialakult gyakorlatnak, hogy az üres hordozók (magnó- és videokazetták) árát növelik meg a kialakított összegű szerzői jogdíjjal, amit megfelelő szétosztási elvek alapján megkapnak a kiadók és az alkotók.

Jogsértés esetén a szerző (kiadó) bíróság előtti fellépését mindig alapos mérlegelés előzi meg. A per annál valószínűbb, minél nagyobb kár éri a szerzőt (kiadót). A szerzői joggal kapcsolatos bírósági eljárás a valóságban viszonylag ritka, mert a felek általában peren kívül megegyeznek egymással (Phillips 1996).

A könyvtárak számára a másolatkészítésnél nem kevésbé fontos és hétköznapi kérdés a szerzői művek *kölcsönzése*. Az 1969. évi magyar szerzői jogi törvény szerint „a mű egyes példányainak haszonkölcsönbe adása a szabad felhasználás körébe tartozik”. Ez alól kivételt jelentenek a számítógépi programok.

Az Európai Unióban a könyvtári dokumentumok kölcsönzését a 92/100/EEC számú direktíva szabályozza. Ez előírja a szerzői jogok figyelembevételét, de a tagállamokra bízta, hogy a *kompensációs jogot* vagy a *kizárólagos jogot* érvényesítik-e a könyvtáraikban folyó kölcsönzések során. A kompensációs jog azt jelenti, hogy a szerzői jog tulajdonosa anyagi ellenszolgáltatásban részesül a kölcsönzések után – bár a törvényhozás ez ügyben felmentést adhat a könyvtáraknak. A kizárólagos jog értelmében a szerzői jog tulajdonosa dönti el, hogy hozzájárul-e a mű könyvtári kölcsönzéséhez (Giavarra 1995).

\* \* \*

Ha a szóban forgó szerzői mű a könyvtári szolgáltatás „igájába hajtott” *adatbázis*, akkor egészen bizonyos, hogy a mozgásterünket a kiadóval kötött *licenzmegállapodás* határozza meg. Kölcsönözhetők-e például a könyvtári CD-ROM-ok? Ez a kiadóval kötött szerződésen múlik. Az Európai Unió kölcsön-



zésről szóló 92/100/EEC jelű törvénye nem említi külön a kompakt lemezeket. A kölcsönzés jogát a kiadótól kell kicsikarni. Ahány kompakt lemezes termék és ahány kiadó, annyiféle licenszszerződés. Sőt, valószínűleg több, mert még az azonos kategóriájú vásárlókkal is különféleképpen szerződnek a kiadók (Wilson 1990). Az adatbázisok felhasználásának jó néhány módja sértheti a tulajdonos jogait, például:

- az adatbázis használata helyi hálózaton,
- az adatbázis megnyitása távoli használók előtt,
- a távoli adatbázisból lehívott tételek utólagos feldolgozása és terjesztése.

A licencmegállapodások elvileg az iménti kérdésekre mind kitérnek. Thomas C. Wilson (1990) felsorolja, hogy általában milyen korlátozások révén és milyen árképzés segítségével szabályozzák a kiadók a CD-ROM-ok használatát *helyi hálózaton*. A korlátozásoknak hat különféle módját említi:

- Csak regisztrált felhasználók férhetnek hozzá a lemez anyagához. – Ez a feltétel nehéz feladat elé állítja a könyvtárat, hiszen a használók személye általában változik.
- Csak meghatározott számú munkaállomásról érhető el az adatbázis. – Könnyű megmondani, hány munkaállomás van bekötve a hálózatra. De ha megismerjük a CD-kiadó hálózati tarifáját, máris azt nézzük, hogyan tudnánk korlátozni a használók körét.
- A kiadó megszabhatja a szóba jöhető hálózati felhasználók maximális számát. – Ez a fajta korlátozás irreális elvárás a könyvtárral szemben, szerencsére ritkán fordul elő. A hálózati felhasználók számát szinte lehetetlen meghatározni, mert egy-egy gépet többen is használnak, és a helyzet napról napra változhat.
- A kiadó korlátozza az egyidejű felhasználók számát. – Ez az egyik legelterjedtebb megoldás. Ebben az esetben szükségünk van egy olyan szoftverre, amely méri az egyes adatbázisokban egyszerre dolgozók számát. A helyi hálózat bővíthet, változhat anélkül, hogy újra kellene tárgyalnunk a megállapodást a kiadóval.
- A kiadó egy épületre vagy egy telephelyre korlátozza a hálózati felhasználást. – Ezzel méltánytalanul nehéz helyzetbe kerülnek azok a könyvtárak, amelyek szétszórta részlegekben dolgoznak.
- Csak a szerződő intézmény dolgozói (hallgatói) használhatják a CD-ROM-ot. – Ha lehetséges a távoli elérés, akkor igencsak nehéz ellenőrizni, hogy tiszteletben tartják-e ezt a kikötést.

Sok kiadó különleges árképzés útján szabályozza az adatbázisok helyi hálózati használatát. Wilson háromféle változatot sorol fel:

- A hálózati felhasználásra nem vetnek ki többletdíjat. – Ez a megoldás viszont általában azzal párosul, hogy egy-egy épületre korlátozzák a hozzáférést.



- Az alapidíj bizonyos százaléka a hálózati díj. – A többletdíj mértéke általában a használók számától függ, tehát tudnunk kell mérni a használók számát.
- Az alapidíjon felül meghatározott összegű hálózati felárat kell fizetni. – Kérdés, van-e annyi szóba jöhető hálózati felhasználónk, hogy érdemes az általában jelentős összegű hálózati felárat kifizetni.

Természetesen előfordulhat, hogy egészen más jellegű árszerkezetet látunk egy kiadó. A valóságban a kétféle módszert (a hozzáférés korlátozását és az árképzést) gyakran ötvözik egymással. Nick Smith (1996) írásában két további licencformával találkozunk:

- A használat mértékétől függő díjszabás esetén a kiadó által szállított szoftver méri az adatbázis igénybevételét. Így működik a – már Magyarországon is ismert – Adonis CD-ROM. A mintegy 600 folyóirat teljes szövegét tartalmazó Adonis-lemezekért az alapidíjon felül annak arányában kell többlet fizetni, hogy hányszor nyomtattunk ki belőle tételeket. Számít az is, hogy mely cikkeket nyomtattuk ki, ugyanis a különböző folyóiratokra más-más szerzői jogdíj érvényes.
- Bizonyos kiadók többletdíjat vetnek ki arra a könyvtárra, amelyik a helyi hálózaton túllépve távközlési vonalon keresztül is elérhetővé teszi adatbázisait.

Smith nem csupán a helyi hálózatban használt CD-ROM-okkal foglalkozik, hanem az elektronikus információhoz kötődő licencmegállapodásokkal általában. Tanulságos összehasonlítást végez azzal kapcsolatban, hogy melyek azok a pontok, amelyek – előfordulási gyakoriságuk tanúsága szerint – a legfontosabbak a kiadók, illetve a könyvtárak számára. A kiadók túlnyomó többsége különös hangsúlyt fektet a következőkre:

- az adatbázis tulajdonjogának tisztázása,
- a másolás tiltása,
- az üzleti célú felhasználás tiltása,
- az önhatalmú hálózati felhasználás tiltása,
- a licenc átruházásának tiltása.

A könyvtárak számára legfontosabb szempontok az alábbiak:

- Lehet-e hálózatban is használni az adatbázist, és ha igen, milyen díj ellenében?
- Bérletről vagy vételről van-e szó? Ha felbontjuk a megállapodást, nem marad-e hézag az állományunkban?
- Mit szabad tenni az adatbázisból letöltött tételekkel: kinyomtatni, sokszorozítani, egyéni nyilvántartásokba beépíteni?
- Milyen kedvezményekre van kilátás, például az oktatási szféra számára?



- Milyen szolgáltatási kötelezettséget vállal a kiadó?
- Milyen eljárást ír elő a kiadó a lejárt lemezekkel kapcsolatban?
- Mi a szerződés lejártának határideje és a felmondás/megújítás módja?

Az itt felsorolt könyvtár(os)i szempontokkal Smith részletesen foglalkozik tanulmányában. Kitér arra is, hogy a licenszszerződések megkötésekor egyre többször *konzorciumot* alapítanak mind a könyvtárak, mind a kiadók – ellenkező esetben „maga alá temetne minket az egyedi megállapodások lavinája”. Könyvtári konzorcium által kötött megállapodásokra a legtöbbször emlegetett példa az angol CHEST adatbázis-szerződéseinek egyre bővülő köre (lásd a 8. fejezetben). A kiadói konzorciummal kötött megállapodás iskolapéldája a már említett Adonis: az Adonis felhasználói egyetlen szerződés keretében kapcsolatba kerülnek a 600-féle folyóirat összes kiadójával.

A távoli, óradíjas on-line adatbázisok használata szintén bonyolult megállapodások tárgyát képezi. Minden adatbázis forgalmazója szigorú feltételeket támaszt azzal kapcsolatban, hogy mit tehetünk – és mit nem – a lehívott tételekkel. Általában nem tiltják a tárolást egyéni célú gyűjteményekben, sőt sokszor még támogatják is azt bibliográfiai szoftverek értékesítésével, valamint azzal, hogy a letöltési formátumokat a bibliográfiai szoftverekhez igazítják. Majdnem bizonyos azonban, hogy külön megállapodáshoz kötik a tételek terjesztését – még az intézmény falain belül is –, valamint a letöltött tételek tárolását közösen használható „házi” adatbázisokban.

Bármi legyen is a szándékunk, az egyedi megállapodások útja járható út. Vannak előre kitaposott utak is, mint amilyen például a Dialog adatbázisközpont ERA nevű szolgáltatása. Az ERA\* keretében a Dialog előzetesen megállapodott – a használók helyett – az adatbázisok előállítóival arról, hogy a használók kiszabott díj ellenében tárolhatják, terjeszthetik házon belül az on-line irodalomkutatás eredményeit. Természetesen a lerótt díj jó része a Dialog közvetítésével az adatbázis-előállítókhoz vándorol.

Tanulmánya végén Nick Smith a közeljövő tendenciáit és problémáit vetíti elénk:

- Ahogy mind több adatbázis válik elérhetővé az Interneten éppúgy, mint kompakt lemez formájában, terjedni fognak a médiumtól független licencmegállapodások.
- Nagy számú folyóirat és kézikönyv teljes szövege válik elérhetővé napjainkban az Interneten. Ez a tény bizonyára befolyásolja majd a szolgáltatókkal kötött licencmegállapodásokat.
- A nagy felhasználók (például az egyetemi könyvtárak) számára azok a megállapodások jelentik a könnyebb utat, amelyek – meghatározott díj

---

\* ERA: **E**lectronic **R**edistribution and **A**rchiving = terjesztés és tárolás elektronikus formában.



ellenében – korlátlan használatot tesznek lehetővé. Az alkalmi felhasználók viszont a használat mérésén alapuló megállapodásokban érdekeltek, legyen szó akár CD-, akár Internet-szolgáltatásról. Az ilyenfajta megállapodások új, „feltörhetetlen” titkosítási eljárások kifejlesztését teszi szükségessé – ellenkező esetben a felhasználók a szoftver önkényes módosításával jogosulatlanul is igénybe vehetik a szolgáltatást.

- Ha a kiadóval szerződő könyvtári konzorcium minden tagintézménye ugyanazt az átalányösszeget kénytelen fizetni, akkor a kisebb szervezetek hátrányos helyzetbe kerülhetnek. Ezért a kisebb intézmények a jövőben valószínűleg másfajta megállapodások megkötésére fognak törekedni.

\* \* \*

A téma befejezéséül röviden hírt adok a legizgalmasabb hadszínterekről, a Hálózaton „élő” elektronikus információ szerzői jogi bonyodalmairól. A digitalizált művek rendkívül gyorsan, nagy példányszámban, minőségromlás nélkül másolhatók és terjeszthetők az Interneten. Ez a tény merőben új helyzetet teremt a szerzői jogok tulajdonosai és a többi érdekelt fél számára. (Legalábbis sokan vélik így. Mások úgy gondolják, hogy csak a közeg változott, a régi alapelvek továbbra is alkalmazhatók.) Új helyzet állt elő azáltal is, hogy a korábban elkülönülten létező technikák (rádió/televízió, távbeszélő-hálózat és számítógépek) most összeolvadnak, életre keltve az új szolgáltatások egész sorát.

Az Európai Unió 96/9/EC számú direktívája szerzői jogot biztosít az *adatbázisok előállítóinak*. Eszerint az adatbázis-előállítók 15 évre szóló kizárólagos jogot kapnak ellenszolgáltatásként az adatbázisba fektetett munkájukért, idejükért és pénzükért. Ez az új jog független az adatbázis tételeire vonatkozó szerzői jogtól. Ha az adatbázis tételei nem is minősülnek szerzői műnek (ilyenek például a telefonkönyvi tételek, a kormányzati jogszabályok, a fizikai-kémiai adatok, a több száz éve elhunyt szerzők művei), akkor is a gyűjtemény egésze felett szerzői joggal rendelkezik az adatbázis tulajdonosa. És mivel az adatbázisok túlnyomó többségét folyamatosan frissítik, a 15 éves terminus ellenére a tulajdonosok gyakorlatilag örök érvényű monopóliumot mondhatnak magukénak.

Az Európai Unió könyvtárosai azért küzdenek, hogy amikor országuk törvényhozó testülete elfogadja az adatbázistörvényt, akkor a *szabad felhasználást* garantáló kivételek belekerüljenek a törvénybe. A brit könyvtárosegyesület – Sandy Norman (1997) által összeállított – érvelése már útibeszmolóm lezárása után került a kezembe, de a kézirat javításakor még sikerült beszúrnom ide ezt a hivatkozást. A csata most is folyik, a könyvtárosok zászlajára ez van írva: az elektronikus információ korában sem veszhetnek el azok a privilégiumok, amelyeket a „fair dealing” biztosított a könyvtáraknak a nyomtatott művek vonatkozásában. Ellenkező esetben a könyv-



tárosok munkáját megbénítja az ezernyi egyedi engedély beszerzése, csorbát szenved a szabad tájékozódás joga, akadályok nehezítik a jövődő szerzők felkészülését, „gyógyíthatatlan sebet kap a tudományos kutatás”, csökken az alkotókészség, és mindennek kárát látja az egész nemzetgazdaság. (Ezt a mondatot a Norman-anyag töredékeiből gyúrtam össze és hogy a szenvedélyességét enyhítsem, beismerem: a másik fél érveivel még nem találkoztam. Mindenesetre Sandy Norman négy oldalba sűrített 24 pontja lehangolóan tűnik.)

Az Egyesült Államokban a könyvtárosok európai kollégáikhoz hasonlóan azért harcolnak, hogy a „fair use” helyet kapjon az elektronikus információ korszakában és „a könyvtárak legalább olyan jól tehessék a dolgukat a digitális jövőben, mint a papíralapú múltban és jelenben” (Bennett 1996). Az USA-beli Nemzeti Információs Infrastruktúra program (The National Information Infrastructure... 1997) bizottságában működik egy szellemi tulajdonnal foglalkozó munkacsoport. Az ő nevükhöz fűződik az 1995 szeptemberében elfogadott „Fehér Könyv”. Ez a dokumentum ajánlásokat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy az új információtechnológia fényében hogyan kellene módosítani a szellemi tulajdon védelmét szolgáló törvényeket. A „Fehér Könyv” – az USA-beli könyvtárosszervezetek hozzá fűzött megjegyzéseivel együtt – elérhető a Hálózaton (Langman 1995). A „Fehér Könyv” szövege alapján benyújtott törvényjavaslat (NII Copyright Protection Act... 1995) legfontosabb újdonsága, hogy a szerzői jog tulajdonosát újfajta vagyoni joggal, a kizárólagos *átviteli joggal* ruházza fel.

Mivel a „Fehér Könyv” nem foglalkozik a „fair use” kérdésével, az érdekelt felek 1994-ben elindították a Conference on Fair Use (CONFU) nevű tanácskozássorozatot. A CONFU célkitűzéseiről Douglas Bennett (1996) ad áttekintést. Az irányelvek kidolgozása öt munkacsoportban folyik összesen 50–60 (részben ellen-)érdekelt fél részvételével. A munka kiterjed a képarművek, a multimédia művek, az elektronikus könyvtárak, a könyvtárközi kölcsönzés és a dokumentumszolgáltatás, valamint a távoktatás kérdéseire. Bennett amellett érvel, hogy az átviteli jog megbontja a szerzői jog kényes elvi egyensúlyát. Ezért van szükség – az oktatás és a tudományos kutatás különleges igényeit is figyelembe vevő – új „fair use” irányelvek kidolgozására.

Egy másik tudósítás (CONFU... 1997) már azt sem hallgatja el, hogy mennyire rögzös az elektronikus „fair use”-ért küzdők útja. Sokszor megszakadtak a tárgyalások, nem sikerült megszerezni az egyik legnagyobb könyvtárosszervezet, az ARL támogatását stb. Ebben a híradásban az is olvasható, hogy a CONFU – korántsem kész – irányelvei felett hamar eljárást az idő. Az irányelvek ugyanis egytől egyig az elektronikus információ meghatározott idejű tárolását feltételezik, a felsőoktatási könyvtárak viszont a számukra fontos anyagok – amúgy is külön engedélyhez kötött – huzamos idejű tárolására igyekeznek berendezkedni. Ez azt jelenti, hogy a „fair use” mellett hasonló, ha nem nagyobb horderejű kérdéssé válik a kiadókkal kötött *licencmegállapodások* ügye.



1996 végén a WIPO\* kezdeményezésére csaknem három héten át ülészetek Genfben a világ országainak diplomatái és szerzői jogi szakemberei azzal a céllal, hogy új nemzetközi megállapodásokat dolgozzanak ki az elektronikus információ – elsősorban a műsorok és hangfelvételek, továbbá az adatbázisok – jogvédelme terén. A WIPO javaslatai óriási felzúdulást váltottak ki világszerte, de leginkább az Egyesült Államokban. Számítógépgyártóktól a szerzők érdekvédelmi szövetségén keresztül a könyvtáros szervezetekig mindenki joggal kérte számon az *előzetes érdekegyeztetést*. Az esemény visszhangja jól érzékelteti, micsoda gigászi erő harca folyik a háttérben (Felfoldi 1996, Wiped out by WIPO! ... 1996).

A WIPO-konferencián végül nem került szóba az adatbázisok védelme és a többi javaslat is csak lényeges változtatások után kapott jóváhagyást. A legfontosabb fegyvertény az volt, hogy a konferencián született megállapodás elismeri: *digitális könyvtárakban is lehet szabad felhasználásról beszélni*. A megállapodás szövege kitér az elektronikus információ böngészése során előálló ideiglenes másolatokra is. (A legtöbben nem is vagyunk tudatában annak, hogy miközben például az Interneten kalandozunk, a gépünkön ideiglenes másolat készül az éppen tanulmányozott weboldalakról.) Ezek az ideiglenes másolatok reprodukciónak minősülnek ugyan, de „nézegetésük” a kivételek közé sorolható, vagyis olyan felhasználásnak számít, amihez nem kell egyedi engedélyt szerezni (Copyright treaty watered down... 1997).

Jeremy Phillips (1996) azzal zárta budapesti szemináriumát, hogy gyökeresen új szerzői jogi szabályozás egyelőre nem készül, az érdekelt felek inkább kívárnak. A változások mibenléte és iránya még nehezen mérhető fel a maga teljességében. De lázas tevékenység folyik számos területen. Az új korszak eddigi legfontosabb szerzői jogi dokumentuma az Európai Közösségek Bizottsága (CEC) által kiadott „Zöld Könyv” (Green Paper... 1995). A „Zöld Könyv” az információs társadalom szerzői jogi irányelveit körvonalazza. Az irányelvek elsődleges célja az, hogy megőrizze a beruházók szempontjából az információs ipar jövedelmezőségét. (Beruházónak számít mindenki, aki szellemi energiát vagy pénzt fektet be a Hálózaton megjelenő új művek létrehozásába és terjesztésébe.) A „Zöld Könyv” számos kérdést intéz az érdekelt felekhez, a kérdésekre érkezett válaszokat Raymond A. Wall (1995) összegzésében olvashatjuk.

Phillips (1996) külön kiemelte azokat a technikai megoldásokat, amelyek a digitális művek szerzői jogának védelmét szolgálják. A technikai megoldások körébe tartozik az úgynevezett *digitális vízjel*, amely azonosítja a mű szerzőjét, kiadóját, jogszerű használóját és „túlél” minden átalakítást az analóg-digitális

---

\* WIPO: **W**orld **I**ntellectual **P**roperty **O**rganization = a szellemi tulajdon védelmével foglalkozó, az ENSZ keretében működő világszervezet.





*Az illegális másolás elhibázott taktika*







jelkonverziótól kezdve az információvesztéset okozó adattömörítésig. A digitális vízjel természetesen láthatatlan (a hangfelvételen „hallhatatlan”), kizárólag egy különleges szoftverrel érzékelhető. Ha hiányzik a mű példányáról, az a másolat jogszerűtlenségét bizonyítja (Zhao 1997). A *digitális ujjlenyomatoknak* nevezett megoldások lehetővé teszik a használat nyomon követését a Hálózat úttalan útjain keresztül. A CEC két ilyen célú projektet is támogat, ezek a CITED (Cornish 1993) és a COPICAT névre hallgatnak (az utóbbiról szóló információk hálózati lelőhelyét lásd a *Hivatkozások* között). A szerzői jogok kézben tartását szolgáló technikai eljárások széles skálájáról tájékozódhatunk az Interneten (például: Technologies to support copyright 1996).

Az Internet soha nem látott szerzői jogi dilemmákat vethet fel. Ha valaki szeretné rajta tartani az ujját e problémák ütőerén, figyelmebe ajánlom Charles Oppenheim rovatát az Ariadne című elektronikus folyóirat hasábjain. A *Hivatkozások* sorában két olyan írást említek e rovat írásai közül (Oppenheim 1996, 1997), amelyek ízelítőt adnak az elektronikus könyvtárak, illetve a hipertext-hivatkozások (linkek) szerzői jogi problémáiból. Amikor ezeket elolvastam, csak sóhajtottam: nemhogy a válaszok nincsenek még készen, a kérdések is csak napjainkban fogalmazódnak meg!

Amilyen nehezen szántam rá magam, hogy errefelé vegyem az utamat, olyan vonakodva hagyom el most ezt az igazán mozgalmas harci terepet. Ráadásul azzal a bizonytalan sejtéssel távozom, hogy fontos dolgok kerülhettek el a figyelmemet. Benyomásaimat összegezve kétféle feladatot látok magam előtt. Az egyik: naprakészen tájékozódni a nyilvánosságra kerülő ajánlások, jogszabályok szövegében és a könyvtári gyakorlatot úgy alakítani, hogy az meggyőződésem szerint elfogadható legyen. A másik: elmerülni a kiadókval kötött megállapodásokban, a kiadók által szabott feltételek részleteiben és ha kell, tárgyalások útján keresni, formálni a felhasználás – minden érdekelt számára elfogadható – gyakorlatát. Egyik sem ígérkezik könnyű feladatnak, de sok-sok munkával és *mérlegeléssel* bizonyára mindkettő megoldható. És még hozzá sem fogtam, máris találtam magamnak egy harmadik feladatot: *tudatosítani* a szerzői jogi megfontolásokat munkatársaimban és könyvtárunk látogatóiban.

### **Hivatkozások:**

Bennett, D., 1996. *Fair use in digital environments: The work of the Conference on Fair Use (CONFU)*. ARL: A Bimonthly Newsletter of Research Library Issues and Actions [on-line] (186). Elérhető: <http://arl.cni.org/newsltr/186/fairuse.html> [Lehívás dátuma: 1997. február 5.]

CONFU: *The Conference on Fair Use* [on-line]. Elérhető: <http://www.utsystem.edu/OGC/IntellectualProperty/confu.htm> [Lehívás dátuma: 1997. április 4.]



- COPICAT* [on-line]. Elérhető: <http://www.mari.co.uk/copicat/> [Lehívás dátuma: 1997. április 4.]
- Copyright justice for publishers*. Scrip World Pharmaceutical News 1995. (2061) 3.
- Copyright treaty watered down as WIPO bows to international pressure*. Managing Information 1997. 4 (1–2) 7.
- Cornish, G., 1993. *Copyright management of document supply in an electronic age. The CITED™ solution*. Interlending and Document Supply 21 (2) 13–20. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1993. 3 (4) 695.
- Felfoldi, S. (Sophie.Felfoldi@ifla.nl), 15 November 1996. *WIPO position paper*. E-mail to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk).
- Gasaway, L. N., 1995. *Texaco copyright appeal decided*. Against the Grain 7 (1) 18–19.
- Giavarra, E., 1995. *Szerzői jog, könyvtárak és az európai törvénykezés*. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1995. szeptember, 41–46. (Elhangzott a 3. Nemzetközi BOB-CATSSS szimpóziumon Budapesten 1995 januárjában)
- Green Paper: Copyright and related rights in the information society. 95/382COM, July 1995 (final)*. Brüsszel: CEC. On-line elérhető: <http://www.ispo.cec.be/infosoc/legreg/com95382.doc> [Lehívás dátuma: 1997. április 1.], COM(95)382 Summary on-line elérhető: <http://www.ispo.cec.be/infosoc/legreg/sum382.html> [Lehívás dátuma: 1997. április 1.]
- Illegal photocopying is commonest crime*. Financial Times 11–12 November 1995, 4.
- Langman, M. M. (langman@mlahq.org), 22 September 1995. *White paper on intellectual property and the National Information Infrastructure*. E-mail to MED-LIB-L list (medlib-l@ubvm.cc.buffalo.edu).
- The National Information Infrastructure (NII)* [on-line]. Elérhető: [http://ntia.its.bldrdoc.gov/home/nii\\_1.html](http://ntia.its.bldrdoc.gov/home/nii_1.html) [Lehívás dátuma: 1997. április 4.]
- Newsletter on Serials Pricing Issues* [on-line]. Elérhető: <http://www.lib.unc.edu/prices/>
- NII Copyright Protection Act* [on-line]. Elérhető: <ftp://ftp.loc.gov/pub/thomas/c104/h2441.ih.txt> [Lehívás dátuma: 1997. április 3.]
- Norman, S. (NormanS@la-hq.org.uk), 17 September 1997. *UK copyright rights in Databases implementation*. E-mail to ECUP list (ecup-list@kaapeli.fi), Forwarded by C. Oppenheim to LIS-LINK list (lis-link@mailbase.ac.uk), 18 September 1997.
- Oppenheim, C., 1996. *Copyright battles: The Shetlands*. Ariadne [on-line] (6). Elérhető: <http://www.ukoln.ac.uk/ariadne/issue6/copyright/> [Lehívás dátuma: 1997. március 28.]
- Oppenheim, C., 1997. *Copyright issues in projects funded by the Electronic Libraries Programme*. Ariadne [on-line] (7). Elérhető: <http://www.ukoln.ac.uk/ariadne/issue7/copyright/corner/> [Lehívás dátuma: 1997. március 28.]



- Patterson, V. A., 1996. *Texaco announces settlement in copyright suit*. Rowland Medical Library Source [on-line] Combined Issue 9 (4) and 10 (1). Elérhető: <http://library.umsmed.edu/source2.html> [Lehívás dátuma: 1997. április 1.]
- Phillips, J. (Managing Ed.), 1994. *The Aslib guide to copyright*. London: Aslib. (Cserélhető lapokból áll, a kiadó folyamatosan frissíti a kiadványt.)
- Phillips, J., 1996. *British Council seminar on copyright and electronic publishing, Budapest, 6–7 February 1996*.
- Smith, N., 1996. *Terms and conditions for the use of electronic publications*. Information UK Outlooks (17) 3–15.
- Technologies to support copyright. A short term supporting study for the eLib Electronic Libraries Programme funded by the JISC for the Higher Education Funding Councils* [on-line]. Elérhető: <http://www.sbu.ac.uk/~litc/copyright/> [Lehívás dátuma: 1996. július 22.]
- Thomas, R. T. and Neuberger Weller, S., 1992. *Memorandum (Re: American Geophysical Union v. Texaco, Inc. 85 Civ. 3446 (PNL) S.D.N.Y. July 24, 1992)* [on-line]. Elérhető: <http://fairuse.stanford.edu/primary/cases/texaco/summary.html> [Lehívás dátuma: 1997. április 1.]
- UK pharma firms sign copyright agreements*. Scrip World Pharmaceutical News 1996. (2125) 15.
- Wall, R. A., 1995. „We'll all take the highway...” *Comments on CEC Green Paper: copyright and related rights in the information society*. Managing Information 2 (12) 26–27., 30–31.
- Wilson, T. C., 1990. *Zen and the art of CD-ROM network license negotiation*. Public-Access Computer Systems Review [on-line] 1 (2) 4–14. Elérhető: <http://info.lib.uh.edu/pr/v1/n2/wilson/1n2> [Korábbi címen a lehívás dátuma: 1996. október 2.]
- Wiped out by WIPO!* Managing Information 1996. 3 (12) 24–32.
- Zhao, J., 1997. *Look, it's not there: digital watermarking is the best way to protect intellectual property from illicit copying*. Byte January 1997, 7–12.
- Zielinski, C., 1995. *The electronic age and the information poor: threats and opportunities*. In: Proceedings of 19th International On-line Information Meeting, London, 5–7 December 1995. Oxford: Learned Information, 507–521.



## Személyes adatok

„Mondd el, mit olvasol és megmondom, milyen ember vagy!” Kinek?!... Tudnunk kell, hogy a kölcsönzési rekordok és a referenszkérdések – csakúgy, mint az olvasó lakcíme és telefonszáma – olyan bizalmas adatok, amelyeket *nincs jogunk továbbadni*.

Az olvasóról gyűjthető adatok tekintetében Magyarországon a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény az iránymutató, mely szerint:

- Az adatgyűjtés nem lehet öncélú. Csak olyan adatokat kérhetünk, amelyekre a szolgáltatás fenntartása érdekében szükségünk van.
- Az adatokat csak a szükséges ideig szabad tárolnunk.
- Az olvasót tájékoztatnunk kell arról, hogy mely adatai szerepelnek a nyilvántartásunkban.

Való igaz, a személyi adatok szűkre szabott felvétele és a rekordok titkosága akadályozhatja a könyvtári tartozások behajtását. Egy 1995 nyarán kelt hír (Hallam 1995) szerint például Florida állam törvénye egyszerűen lehetetlenné teszi, hogy a könyvtárak bíróság elé idézzék az eltűnt könyvek „olvasóját”. Mississippi állam törvénye ellenben kiköti, hogy az adatok bizalmas kezeléséről szóló jogszabály *nem* értelmezhető oly módon, hogy az akadályozza a könyvtárakat a kölcsönzött könyvek visszaszerzésében.

Sok könyvtáros tudatos harcosa a „privacy”, a magánélet védelmének, különösen az Amerikai Egyesült Államokban. Rutinszerűen hárítják el a kérdést, ha valaki az ismerőse telefonszámát kéri tőlük, vagy ha egy szülő a gyermeke olvasmányai felől érdeklődik. Amikor 1987 nyarán kitudódott, hogy az FBI emberei előszeretettel figyelik a nagy felsőoktatási és közkönyvtárak külföldi látogatóit, az ügy országos botránnyá dagadt. Ha bárkinek tartania kell attól, hogy illetéktelen kézbe kerül az általa olvasott könyvek és cikkek listája, és ő emiatt magyarázkodásra kényszerülhet, akkor sérül a szabad tájékozódás alkotmányos joga. Ha valaki nem meri igénybe venni a könyvtár szolgáltatásait, az ugyanaz, mintha egyszerűen el volna tiltva tőle – fejtegeti Kenneth A. Winter (1997).

Winter szerint az amerikai könyvtárosok a hétköznapiakban kellően óvatosak, a drámai helyzetekre azonban csak kevesen vannak felkészülve. Felkészülni?! Fel lehet készülni arra a helyzetre, amibe például Janis Lee (1988) került? Egy többszörös gyilkos kölcsönzési adatait követelte tőle a nyomozók és riporterek hada meg egy egész város feldühödött közönsége! De ő ellenállt, mígnem egy bírósági határozat az adatok kiszolgáltatására kényszerítette. Ha nem így tett volna, törvénytértést követett volna el!

Ezért írja Kenneth Winter, hogy a felkészülés első lépése: tisztában lenni a jogszabályokkal. Ezt követi a könyvtárosszervezetek ajánlásainak áttanulmányozása, majd saját könyvtárunk szabályzatának kidolgozása. Sajnos a



legtudatosabb felkészülés is kevésnek bizonyulhat, mert minden ilyen jellegű konfliktusnak hihetetlen érzelmi töltése van. Winter többször hangsúlyozza, hogy mennyire fontos odafigyelnünk a magánélet megsértésének új, korábban kivilátozott módzataira. Jó oka van annak, hogy a „privacy” akkor vált központi kérdéssé a könyvtárakban, amikor megkezdődött az automatizálás. Elég, ha egyetlen könyvtáros ott felejt a jelszavát az asztalon – egy illetéktelen személy percek alatt bizalmas adatok százaihoz juthat hozzá.

Nem könyvtári példa, de számunkra is tanulságos lehet a következő eset. Ha hirtelen könnyebb lesz hozzájutni az egyébként korábban is „szabad” személyi adatokhoz, ez a tény már komolyan veszélyeztetheti a magánélet nyugalomát. Oregon államban az egyik hivatalban bárki megtudhatja, jelentéktelen díj ellenében, hogy egy gépkocsirendszámnak ki a tulajdonosa, hol lakik, mikor született. Akadt valaki, aki abból a megfontolásból, hogy megkönnyítse a gyorsajtók azonosítását, 222 dollárért megvette az összes adatot, és feltette az Internetre. Az újdonsült adatbázis annyi visszaélésre adott alkalmat, hogy igen gyorsan „be kellett zárni” (Továbbított Edupage hírek... 1996).

A zavartalan olvasás jogának védelmében sok USA-beli könyvtárban amint visszahozza az olvasó a kölcsönzött kötetet – biztos, ami biztos –, *törlik a kölcsönzési rekordot* az adatbázisból. Shirley A. Wiegand (1994) óva inti attól a könyvtárosokat, hogy ezt tegyék, mert börtönbe kerülhetnek miatta! Hiszen az USA valamennyi államában törvény szabályozza a közalkalmazottak munkája során születő rekordok, iratok megőrzését és selejtezését – csak éppen a könyvtárosok mit sem tudnak ezekről az előírásokról. (Zárójelben írom: nem véletlen, hogy ebbe a cikkbe „élkelődve” jelent meg Wayne A. Wiegand felhívása a közönyös könyvtárosokhoz, amelyben hely- és könyvtártörténeti felelősségükre emlékezteti őket.)

Leigh S. Estabrook (1996) szerint a kölcsönzési rekordok megsemmisítésével a könyvtárosok elszalasztják azt a lehetőséget, hogy ezekre az adatokra személyre szóló szolgáltatásokat építsenek. Példaként felsorol jó néhány vállalkozást, amelyekkel magánemberként – mint fogyasztó – kapcsolatban áll, és azok „mindent” tudnak róla. Estabrook nemcsak a kölcsönzési adatok felhasználására gondol, hanem jóval többre. Az integrált rendszerekben rengeteg olyan olvasói adat rejtőzhet, amit egyébként kérdőíveken szoktunk megtudakolni: Mikor járt utoljára a könyvtárban? Évente hányszor keresi fel a könyvtárat? Mi volt a fő oka, hogy ellátogatott hozzánk? A gépről kigyűjthető adatok pontosabbak és olcsóbbak, mint a felmérési eredmények. Már beiratkozáskor megkérhetjük az olvasó hozzájárulását ahhoz, hogy az adatait felhasználjuk – úgymond – szolgáltatásunk javítására.

A. Bookstein (1996) matematikai levezetésekből álló dolgozata az adatok titkosításáról szól, én most csak az egyik alkalmazási példája miatt idézem. Ebben arról van szó, hogy elnagyolt szakozás mellett is igen hatékonyan



lehetne könyvek után kutatni a következő módszerrel: itt van néhány, igazán a témába vágó kötet; keressük ki azokat a könyveket, amelyeket ugyanazok a személyek kölcsönöztek ki, mint ezeket a műveket!

Az orvosi könyvtárakban különösen gyakran előfordul, hogy a könyvtáros bizalmas információhoz jut a látogatókkal kapcsolatban. Koltay Tibor (1992) arról ír, hogy ilyen esetben a könyvtárost az orvoséhoz hasonló titoktartási kötelezettség terheli. Gondoskodnunk kell arról, hogy ne férhessenek hozzá illetéktelenek az olvasó számára előkészített cikkmásolathoz, irodalomjegyzékhez, ahogyan a kölcsönzési adatbázishoz vagy a személyi kartonokhoz sem.

Az elektronikus levelezés elterjedése miatt újra kell gondolnunk a *levéltitok* kérdését. Az e-mail használóival – legyen szó könyvtárlátogatókról vagy könyvtári dolgozókról – tudatnunk kell, hogy a leveleik megőrződ(het)nek a számítógépeken és senki sem biztosíthat számukra százszázalékos védelmet! Az elektronikus levéltitok szándékos megsértése miatt az USA-ban több pert is indítottak. Ezek során döntőnek bizonyult, hogy vajon az e-mail használója tudhatta-e előre, hogy munkáltatója belenézhet az ő postafiókjába (Veeder 1995). Egy másik nézet szerint, amivel a KATALIST levelezőcsoportnak továbbított USA-beli hírekben találkoztam, ha munkahelyi erőforrásokat használ valaki, eleve nem formálhat jogot a levéltitok védelmére. Mindebből azt a következtetést vontam le, hogy amikor írásba foglaljuk az elektronikus levelezés ügyrendjét, ki kell térnünk a levéltitok kérdésére is.

### Hivatkozások:

- Bookstein, A., 1996. *Bibliocryptography*. Journal of the American Society for Information Science 47 (12) 886–895.
- Estabrook, L. S., 1996. *Sacred trust or competitive opportunity: using patron records*. Library Journal 121 (2) 48–49.
- Hallam, A. (hallama@mail.firn.edu), 8 August 1995. *Florida confidentiality statute*. E-mail to LIBADMIN list (libadmin@umab.bitnet).
- Koltay T., 1992. *A könyvtárosi etika néhány kérdése*. Orvosi Könyvtáros 32 (4) 283–286.
- Lee, J. M., 1988. *Confidentiality: from the stacks to the witness stand*. American Libraries 19 (6) 444–453.
- Továbbított Edupage hírek, 1996. augusztus 11. KATALIST (katalist@huearn.sztaki.hu) levelező fórumra továbbította Válas Gy. 1996. augusztus 13-án.
- Veeder, S. B., 1995. *Electronic mail and privacy*. The Journal of Academic Librarianship 21 (2) 123–126. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (4) 705–706.



- Wiegand, S. A., 1994. *Lawmakers, lawbreakers: the problem of library record destruction*. American Libraries 25 (1) 102–106.
- Wiegand, W. A., 1994. *A call for compliance and a plea for responsibility to history*. American Libraries 25 (1) 102–106.
- Winter, K. A., 1997. *Privacy and the rights and responsibilities of librarians*. The Katharine Sharp Review [on-line] (4). Elérhető: <http://edfu.lis.uiuc.edu/review/winter1997/winter.pdf> [Lehívás dátuma: 1997. április 17.]

## A szabad tájékozódás joga

Meghatározó jelentőségű témakör következik, talán méltatlanul rövidre fogva. Az ENSZ által 1948-ban kiadott Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata a 19. cikkelyben kimondja a véleményalkotás és a szólásszabadság jogát. Valójában ennek a jognak a párja, kiegészítője a szabad tájékozódás alkotmányos joga. Az egyik jog értelmet ad a másiknak, hiszen önmagában igen keveset érne a művek létrehozásának és nyilvánosságra hozatalának joga, ha nem volna biztosítva minden állampolgár számára a lehetőség, hogy hozzáférjen a művek, hírek, adatok sokaságához. Az állampolgár ezt a jogát igen gyakran a (köz)könyvtárak segítségével próbálja érvényesíteni, és a könyvtáraknak ki kell állniuk a próbát. Ezt a köteletséget hangoztatja az UNESCO közkönyvtári kiáltványa éppúgy, mint a könyvtárösszervezetek és a könyvtárak küldetésnyilatkozatai szerte a világon. A legtekintélyesebb dokumentumok elérhetők az IFLA\* hálózati oldalain (Libraries and related information policy statements... 1996).

Az Amerikai Egyesült Államok könyvtárosegyesületének (ALA\*\*) állásfoglalása, a Library Bill of Rights – ahogy M. Fülöp Géza fordítja: az Emberi Jogok Könyvtári Törvénye – a legtöbbször emlegetett iránymutató dokumentum. Ennek alapelvei a következők:

- elfogulatlanul válogassunk és selejtezzünk,
- szálljunk szembe a cenzúra minden formájával,
- ne korlátozzuk a könyvtár használatát.

Még rövidebben: legyen szó akár szerzőről, akár olvasóról, származás és nézetek nem befolyásolhatják tevékenységünket (Intellectual freedom manual 1992). Az ALA dokumentuma arra biztatja a könyvtárosokat, hogy tudatosan készüljenek a szellemi szabadság védelmezésére (Az ALA állásfoglalása... 1994). Ez a következő tennivalókat kívánja meg:

---

\* IFLA: International Federation of Library Association and Institutions = könyvtárosegyesületek és -intézmények nemzetközi szövetsége.

\*\* ALA: American Library Association.



- Alakítsunk ki színvonalas könyvtári szolgáltatásokat, amelyek illeszkednek a közönség igényeihez.
- Tájékoztassuk alaposan a felettes testületet, nehogy egy hozzájuk érkező panasz nyomán nélkülünk döntsenek.
- Legyen jóváhagyott, írásba foglalt, folyamatosan frissített állományalakítási politikánk.
- Építsünk ki jó kapcsolatokat a helyi közösség vezetőivel és szervezeteivel.
- Teremtsük meg „a tudáshoz való jog” légkörét.
- Készítsük fel munkatársainkat, hogy panasz esetén tudják, mit tegyenek.

Közhely, hogy a könyvtárnak a közösség igényét kell szolgálnia és ez az igény bonyodalmasan sokszínű. Mire fordítsuk a szűkös forrásokat? Patrick Williams (1990) azon a véleményen van, hogy vezérfonalunk a következő egyszerű kérdés legyen: mi az, aminek a *hiánya* romboló következményekhez vezet? Guy A. Marco (1996) azt állítja, hogy az elfogulatlan állománygyarapítás se nem jogi, se nem etikai probléma, hanem „csupán” szakmai kérdés: arról kell döntenünk, hogy a szóban forgó közösség tekintetében a felmerülő igény szórványos-e vagy reprezentatív.

Az új információtechnológia sok kihívást jelent a hozzáférés szabadsága mellett elkötelezett könyvtárosok számára. Korábban már említettem a könyvtárosság Gorman-féle új törvényeit (lásd a 7. fejezet végén). A Michael Gorman (1995) által megfogalmazott törvények egyike a szabad hozzáférés biztosításáról szól. Gorman úgy véli, hogy ha veszni hagyjuk a jelen adatait – mert például új technikára, új szoftverre térünk át –, az is egyfajta cenzúra!

Az amerikai könyvtárosok kidolgozták a Library Bill of Rights újfajta értelmezését az elektronikus (hálózati) információ korszakára (New interpretation... 1996). Ez a megújult dokumentum olyan teendőket vetít elénk, amelyekről hajlamosak vagyunk mindaddig megfeledkezni, amíg pénzhány korlátozza a Hálózat használatát:

- A felhasználónak joga van ahhoz, hogy megkapjon minden eligazítást, amire az információforrások színvonalas igénybeviteléhez szüksége lehet.
- A felhasználó joggal várja el, hogy előzetesen értesítsék a hozzáférési lehetőségek megváltozásáról.
- Sem a szerzői jogi, sem a biztonsági megfontolások nem szolgálhatnak ürügyként ahhoz, hogy megtagadjuk vagy indokolatlanul korlátozzuk a hozzáférést.
- A hozzáférés módját a könyvtár céljainak, körülményeinek, kötelezettségeinek figyelembevételével kell kialakítani.



## Hivatkozások:

- Az ALA állásfoglalása a szakmai etikáról. Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 1994. február, 3–7. (Fordította: Pálvolgyi Endre)
- Gorman, M., 1995. *Five new laws of librarianship*. American Librarianship September 1995, 784–785. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1996. 6 (2) 306–307. Tömörítvény: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 1996. 43 (7–8) 288–289.
- Intellectual freedom manual*. 4th ed. Chicago: American Library Association. Ismeretető: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1994. 4 (4) 606–608.
- Libraries and related information policy statements* [on-line]. Elérhető: <http://www.nlc-bnc.ca/ifla/II/libpol.htm> [Lehívás dátuma: 1996. október 7.]
- Marco, G. A., 1996. *Ethics for librarians: a narrow view*. Journal of Librarianship and Information Science 28 (1) 33–38.
- New interpretation of the Library Bill of Rights on electronic access*. 30 January 1996. Office for Intellectual Freedom [American Library Association]. Magyar nyelvű fordítása on-line elérhető: <gopher://gopher.mek.iif.hu:7072/000/porta/irattar/access.hun> (Fordította: Drótos László) [Lehívás dátuma: 1997. március 28.]
- Williams, P., 1990. *How should the public library respond to public demand?* Library Journal 115 (17) 54–56.

## A tájékoztatás felelőssége

A könyvtárosoknak szóló etikai kódexek kötelező kitétele, hogy *minden tőlünk telhetőt* tegyünk meg a szakmai szolgáltatás magasabb színvonaláért. Az ember hajlik rá, hogy feleslegesnek, „iskolásnak” érezze az ilyen felhívásokat, azonban tény, hogy az olvasónak szóló szolgáltatásban lehetnek „műhibák”. A tájékoztató munka műhibái részben szakmai, részben etikai jellegűek. Koltay Tibor – előbb már idézett – írásából négy intelem olvasható ki:

- Ne véleményezzük, ne minősítsük az átadott információt.
- A számunkra ellentmondásos vagy ellenszenves kérdésekben se tagadjuk meg a segítséget az olvasótól.
- Figyelmeztessük az olvasót, hogy saját (gépi) irodalomkutatásainak eredményét kezelje fenntartással.
- Ha a látogató komoly egészségügyi problémával jelentkezik, irányítsuk orvoshoz.

Ki az, aki teljes mértékben tudatában van az egészségügyi információk átadásával járó felelősségnek? A kérdés súlyát nem könyvtári, hanem orvosi példával szemléltetem. A tragikus eset a 70-es évek közepén történt az USA-ban, a bírósági ítélet közel 10 évvel később született meg (Skolnick 1985). Egy házaspár



pár három orvostól is megtudakolta – még mielőtt az asszony teherbe esett volna –, hogy a születendő gyermekek egészségét nem veszélyezteti-e az az epilepszia elleni gyógyszer, amit az asszony szed. Ahogy a későbbi ítélet megállapította, az orvosok csupán az emlékezetükre hagyatkoztak, nem néztek utána a kérdésnek az irodalomban, nem konzultáltak más kollégákkal, megnyugtatták a szülőket. Az 1974-ben és 1975-ben született gyermekek súlyos fejlődési rendellenességgel jöttek világra. Pedig 1973-ra a szakirodalomban már közel 150 olyan közlemény jelent meg, amely a hidantoin-típusú antiepileptikumok magzatkárosító hatását bizonyította. A bíróság véleménye szerint az orvosoknak kötelességük lett volna lépést tartani a szakirodalomban publikált új eredményekkel...

Lehet, hogy az orvos keres fel bennünket az olvasó szerepében, lehet, hogy a beteg. Ez utóbbi esetben tudjuk-e, hogy hol a határ felvilágosítás és tanácsadás között? De ne csak az egészségügyi információkra gondoljunk, a jogi tárgyú kérdések hasonló horderejűek lehetnek. Melyik könyvtárosnak jut eszébe, hogy a látogató esetleg később bepereli, amiért – úgymond – félrevezető, hiányos tájékoztatást kapott tőle? A kártérítési perek eshetőségére gondolva már a könyvtárosok körében sem ismeretlen fogalom a felelősségbiztosítás (Steele 1995).

Gillian S. Gremmels (1991) azzal a nem kevésbé nyomasztó eshetőséggel foglalkozik, amikor a könyvtáros rossz szándékú ügyféllel kerül szembe. Köteles-e megőrizni semlegességét és megadni a kért tájékoztatást, legyen szó kábítószerrel, pokolgépkészítésről vagy tervezett rablótámadásról? Könnyű papírra vetni a választ: az általunk nyújtott szolgáltatás soha nem veszélyeztethet másokat. De felismeri-e egyáltalán a könyvtáros, ha ilyen helyzetbe kerül? És ha igen, bevallja-e magának? Van-e bátorsága megtagadni a kért szolgáltatást?

Gayle Hardy és munkatársa (1990) egy különösen kényes, bár az előzőekhez képest kis fajsúlyú problémát boncolgat: milyen szolgáltatást várhat el a könyvtárostól a jövőendő könyvtáros, a könyvtárosképző intézmények hallgatója? Képesek vagyunk-e határvonalat húzni a módszer átadása és a hallgató feladatának átvállalása között? Milyen példát mutatunk?

## Hivatkozások:

- Gremmels, G. S., 1991. *Reference in the public interest: an examination of ethics*. RQ 30 (3) 362–369. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (4) 697–698.
- Hardy, G. J. and Robinson, J. S., 1990. *Reference service to students: a crucible for ethical enquiry*. RQ 30 (1) 82–87. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1991. 1 (4) 698.
- Skolnick, M., 1985. *Expanding physician duties and patients rights in wrongful life: Harbeson v. [versus] Parke-Davis, Inc.* Medicine and Law 4, 283–298.
- Steele, T. M., 1995. *Using liability insurance to manage risk*. The Bottom Line 8 (2) 5–9. Referátum: Könyvtári Figyelő (Új Folyam) 1995. 5 (3) 497.



## A legnehezebb kérdések

Politikai nyomás, kényszerű rangsorolás, kivételes eljárást követelő olvasó? Tiltott kapcsolatok, létbizonytalanság, titkos megbízatás? Bárcsak soha-soha ne kellene szembenéznünk ilyen dilemmákkal! Nem hisszük, hogy megtörténhet velünk, de közben tudjuk, hogy ha mégis..., akkor minden szemránk, a vezetőre szegeződik: hogyan döntünk, mi a véleményünk?

Martha M. Smith (1992) azt írja, hogy a legkényelmetlenebb kérdések legtöbbször már igen régóta bennünk kavarnak, kimondatlanul. Arra biztat, hogy fogalmazzuk meg, tegyük fel a legnehezebb kérdéseket is, mert ez is része – mennyire meglepődtem! – a jövő tervezésének. Ha megértjük az etikai dilemmák természetét, pontosabb kérdéseket intézünk majd önmagunkhoz és jobb döntéseket hozunk – folytatja Martha M. Smith, és tudatosítja bennünk, hányféle „énünk” csap össze egy-egy döntés meghozatalakor: személyes, privát, szakmai és nyilvános énünk mind-mind különböző értékek és hiedelmek hordozója. Ezek az értékek és hiedelmek egytől egyig szóhoz jutnak döntéseinkben, miközben kínlódva egyensúlyozunk az olvasók, a munkáltató, a szakma, a család és önmagunk elvárásai között. Munkahelyi tevékenységünkben Smith ötféle etikai felfogást különböztet meg:

- *Ideális* helyzet: a társadalmi és a szervezeten belüli értékek összhangban vannak. Smith példája: ha egy könyvtár a legmagasabb szinten deklarált információszabadság jegyében fellép a cenzúra ellen, akkor komoly szakmai és társadalmi támogatásra számíthat.
- *Gyakorlatias* etikai felfogás jellemző arra a könyvtárosra, aki híve ugyan a szellemi szabadságnak, de józanul a helyi közösség véleménye alapján válogatja a műveket.
- A körülmények (például pénzhiány) *kényszerítő* hatására dönt a harmadik fajta hozzáállás képviselője.
- „*Partizán*” akciókat hajt végre a negyedik: „véletlenül” törli a biztonsági szolgálat által bekért kölcsönzési adatokat és az (íratlan) szabály ellenére megrendel bizonyos nemkívánatos könyveket. Olyan értékekhez ragaszkodik, amelyekhez munkáltatója és szélesebb környezete nem.
- *Túlélési* megfontolások jellemzők az ötödik típusra. Ha a neki szegezett követelmények ellenkeznek alapvető érdekeivel, például áthelyezik egy veszélyes környékre, akkor inkább más munkát keres magának.

Az etikai dilemmák megközelítésének nagyszabású (vagy talán elnagyolt?) módja az egyes hivatások *etikai kódexének* összeállítása. John Balnaves (1990) érdekfeszítően fejtegeti – W. Goode 60-as évekbeli írásait felidézve –, hogy a könyvtárosok etikai kódexe azért késett sokáig, mert „nem vagyunk elég veszélyesek”. Az magától értetődő, hogy az orvosoknak és az ügyvédeknek kell, hogy legyen etikai kódexük. „A betegségek és a bűnök boszorkánymeste-



rei” így biztosítják a társadalmat afelől, hogy nem élnek vissza tudásukkal a lakosok kárára. A könyvtárosok kezébe viszont csak a legutóbbi években kerültek olyan nagy hatalmú eszközök, amelyek nem megfelelő kezelése érezhetően károsítaná a társadalmat.

Az etikai kódex elkészülte látványos jele annak, hogy egy hivatás képviselői nagyon is tudják, hogy mit kell tenniük. Olyan jellegű lépés ez, mint a szakmai társaságok alapítása, a lobbizás a törvényhozásban, az egyetemi/főiskolai képzés befolyásolása, a szakmai továbbképzés anyagi megalapozása, a szakma különleges értékeit bizonyító publikációk közzététele vagy az összehangolt fellépés a szakmát sújtó előítéletek ellen – idézi W. Goode gondolatait John Balnaves. Maga Balnaves azt állítja, hogy bár az etikai kódexek emelkedett stílusán nem érződik, azok valójában a szakma – külső és belső – *konfliktusaiból* születnek. Meg is osztja velünk az ausztrál könyvtárosok etikai kódexének történetét, ami bizony éppen erről tanúskodik.

Az etikai kódexek gyakran szóvá tett gyenge pontja, hogy túlságosan távol állnak a mindennapi gyakorlattól. Erre hivatkozva készített felmérést Kerstin Rosenqvist (1996) közel 500 skandináv könyvtáros körében. Arra volt kíváncsi, hogy mit diktál a könyvtárosok lelkiismerete a fennen hangoztatott elvek árnyékában, a szürke hétköznapiakban. Számos ellentmondásos helyzetet sorolt fel egy kérdőívben, és a kitöltőknek el kellett dönteniük, hogy mit tennének ezekben a helyzetekben. Az eredmények (természetesen?) igen nagy változatosságot mutattak. Bizonyos kérdésekben különbség volt érzékelhető az egyes országok között, még ebben a – távolból nézve – egységes régióban is.

Balnaves az etikai kódexek másik gyenge oldalaként azt említi, hogy általában hiányoznak belőlük a szankciók. Mi történik, ha valaki nem tartja magát a kódex előírásaihoz? Kivételként idézi a brit Library Association etikai kódexét, amelyben szó van fegyelmi bizottságról, elmarasztalásról, az egyesületből történő kizárásról is.

Mit tartalmaz a legismertebb etikai kódex, az USA-beli könyvtáros-egyesület (ALA) kiadványa? Egyszer már idéztem Guy A. Marco (1996) írását a tájékozódás szabadságáról szóló részben. Ugyanebben az írásban megtalálhatók az amerikai könyvtárosok 1995 júniusában módosított etikai kódexének pontjai:

- A legmagasabb szintű szolgáltatást nyújtjuk minden használónak. Mindig a célnak megfelelő, jól szervezett forrásokat használjuk. Pártatlanságot tanúsítunk a szolgáltatásban és a hozzáférés lehetővé tételében. Pontos, elfogulatlan és udvarias választ adunk minden kérdésre.
- A szellemi szabadság nevében ellenállunk minden cenzúrázási törekvésnek.
- Elismerjük, hogy minden használó joggal várja el tőlünk, hogy bizalmasan kezeljük a vele kapcsolatos információkat.
- Elismerjük és tiszteltben tartjuk a szellemi tulajdont, azaz a szerzői jogokat.



- Kellő tisztelettel és megbecsüléssel kezeljük a velünk dolgozó (nem csak könyvtáros) kollégákat. Az összes dolgozó érdekében síkraszállunk a munkavállalói jogokért és a megfelelő munkakörülményekért.
- Nem tevékenykedünk önös érdekből a könyvtárhasználók, kollégáink vagy munkáltatónk kárára.
- Tetteinkben és megnyilatkozásainkban világos különbséget teszünk egyfelől személyes meggyőződésünk, egyéni felfogásunk, másfelől intézményünk vagy szakmai testületünk álláspontja, irányvonala között.
- Hivatásunk gyakorlásában kiválóságra törekszünk. Frissen tartjuk ismereteinket, részt veszünk a továbbképzéseken és munkatársainkat is tanulásra biztatjuk. Igyekszünk megnyerni a könyvtárosszakma számára az újonnan jelentkezőket.

Nincsenek kevesen, akik azt mondják, hogy nincs szükség etikai kódexekre. Marco például úgy látja, hogy az ALA kódexe feleslegesen ismételi olyan dolgokat, amelyek egyrészt a szakmán kívül is érvényesek, másrészt benne foglaltatnak szakmánk meghatározásában. Ezeken felül az etikai kódex olyan problémákkal foglalkozik, amelyek „csak azért jelentkeznak, mert szem előtt tévesztettük, hogy valójában mire vagyunk hivatottak”.

Balnaves idézi az újságírói etikával foglalkozó H. F. Goodwint (1987), aki szerint problémás helyzetben etikai kódex helyett ez a hét kérdés is „megteszi”:

- Mit szoktunk tenni hasonló helyzetben?
- Kit fogok megsérteni, és kin fogok segíteni?
- Van-e jobb lehetőségem?
- Holnap is belenézhetek-e még a tükörbe?
- Meg tudom-e indokolni az emberek és a nagy nyilvánosság előtt, amit tenni fogok?
- Milyen elveket alkalmazhatnék, milyen értékekhez igazodhatnék?
- Beleillik-e a döntésem abba a képbe, amit a hivatásomról őrzök magamban?

Az etikai kódex összeállítása emeli a szakma rangját – írja, ahogyan már említettem, John Balnaves. De még ő is úgy véli, hogy amikor valódi dilemmával kerülünk szembe, nem találunk kész választ semmiféle erkölcsi kódexben, még a hippokratészi esküben, mi több, a tízparancsolatban sem! Vezérfonalat vagy támpontot adhatnak, de nincs az a „szabályzat”, amely bárkit megkímélhetne a döntéshozatal gyötrelmeitől...

Mit mondhatnék ezután?

Bárcsak mindig alaposan ki tudnám dolgozni a döntéseimet. Bárcsak otthont építhetnék magamnak a saját gondolataimból. Otthont, amelyben rendet tartok, ahol feltölthetődek – éppen úgy, mint valódi otthonomban.



### **Hivatkozások:**

- Balnaves, J., 1990. *Ethics and librarianship*. In: Gorman, G. E. (Ed.), *The education and training of information professionals: comparative and international perspectives*. Metuchen, New Jersey; London: Scarecrow Press, 227–245.
- Goodwin, H. F., 1987. *Groping for ethics in journalism*. 2nd ed. Ames, Iowa: Iowa State University Press, 24–25.
- Rosenqvist, K., 1996. *The librarian's conscience – on professional ethics of librarians in the Nordic countries*. *Scandinavian Public Library Quarterly* 29 (1) 18–23.
- Smith, M. M., 1992. *Infoethics for leaders: Models of moral agency in the information environment*. *Library Trends* 40 (3) 553–570.



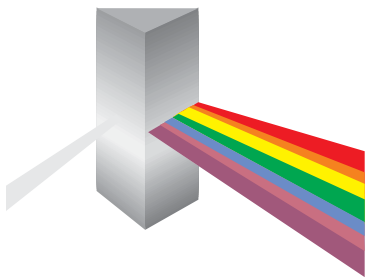








# *Búcsúzóul*



- *Zárszó*
- *Köszönetnyilvánítás*
- *Források*







## Zárszó

Csaknem három évet töltöttem el a könyvtárvezetési ismeretek irodalmának tanulmányozásával. Kettős céllal vágtam neki ennek a tanulmányútnak: tanulni akartam és a tanultakat megosztani Olvasóimmal. Örömet leltem mindkét feladatban, de bevallom, könnyebb utazásra számítottam. Nem sejtettem, hogy ennyire kiterjedt ez a birodalom, nem készültem fel rá, hogy ilyen sokáig barangolhatok benne. Ahogyan azt sem hittem volna, hogy mire visszatérek, egészen megváltozom. Miközben írtam hosszúra nyúlt útbeszámolómat, úgy éreztem, most találom meg a saját hangom és munkastílusom. Napról napra, hétről hétre jobban örültem annak, hogy könyvtárvezetőként dolgozhatok, és új tervekét kovácsolva egyre türelmetlenebbül vártam, hogy hazatérjek. Egyszóval, ha nem volnék már könyvtárvezető, most igazán az szeretnék lenni.

De bármilyen türelmetlen voltam is, e pillanatban nagyon-nagyon sajnálom, hogy az útiprogram utolsó állomását is elhagytam már, és beszámolómlézésre vár. Előre félek, hogy otthon elhalványul majd bennem az élmények sokasága, és aggaszt az olvasmányaimból baráttá fogadott kollégák újbóli elvesztése. Csak legalább az adósságaim súlya ne nyomasztana annyira! Az utazás miatt elhanyagolt otthoni teendők és ráadásul a tudat, hogy tanulmányutam során számos fontos területet hagytam felderítetlenül... Nem foglalkoztam például azokkal az angol nyelvű művekkel sem, amelyek összefoglaló módon tárgyalják a könyvtárak vezetését. Hadd törlesszek ebből az adósságból búcsúzóul egy keveset.

Kezdő könyvtárvezetők gyors segítséget remélhetnek James Piccininni (1996) írásától. Ha valaki csak néhány oldal erejéig szeretne betekintést nyerni a könyvtárvezetés szerteágazó, időszerű kérdéseibe, akkor számára az Aslib Information 1992. évi harmadik számát ajánlom (lásd Management cím alatt a *Hivatkozások* között). Jóval korábbi, de sokkal részletesebb áttekintést nyújt a Journal of Library Administration 1985. évi harmadik száma (lásd Excellence in library management cím alatt a *Hivatkozásokban*). A benne található közleményeket külön-külön is megemlítem a 9. fejezethez tartozó *További irodalomban*.

A könyvtárvezetésről szóló legismertebb kötet Robert Stueart és munkatársai nevéhez fűződik. Ennek a könyvnek legutóbb már a negyedik kiadása jelent meg (Stueart és Moran 1993). Jo Bryson (1990 és 1997) könyvei hasonlóan nagy lélegzetűek és sikeresek. Dave Sutton (1995), valamint Beryl Morris (1996) mindketten bevezetésnek szánt műveket írtak a könyvtári menedzsmentről. Robert S. Alvarez (1987) könyve a vezető személyes élményeinek és az emberekkel bántani tudás műhelytitkainak gyűjteménye, anekdotikus esetekben elbeszélve.



A kiválóság titkát feszegető könyvtárosok számára Richard Barter (1994) ismerteti az egyik „menedzsment-guru”, Tom Peters vezérgondolatait, úgy mint: felhasználó-központúság, gyors ütemű innováció, a munkatársak felruházása nagyobb felelősséggel, a változások szeretete és a szervezeti felépítés átalakítása. Barter azt is elemzi, hogy ezek az elgondolások miképpen érvényesülhetnek a könyvtárakban. Stuart James (1994) a könyvtárosshakmán kívül megjelent menedzserkönyvek hasznosságával foglalkozik. Természetesen csak angol nyelvű köteteket említ, de ezek megfelelői vagy fordításai bizonyára feltűnnek majd a magyar könyvpiacra is. Ma még a cikkben említett szerzők közül csupán Peter Drucker olvasható magyarul, egyetlen mű erejéig (Drucker 1992).

Az IFLA Journal cikksorozatában Patricia L. Ward (1994 és 1995), valamint Luis A. Herrera és Ricardo R. Pereyra (1996 és 1997) áttekintést adnak a legutóbbi évek általános menedzsmentirodalmáról. Ezek az összefoglalók és a könyvismertetések nagy szolgálatot tesznek annak, akinek kevés az ideje, mégis szeretne lépést tartani a burjánzó irodalommal. A menedzsmentirodalom megállíthatatlan, de szükségtelennek minősített áradásáról szólva Maurice B. Line (1995) is a recenziók szervezett közzétételét szorgalmazza. A népszerű könyvecskéket és akadémikus tanulmányokat hömpölygető áradatból ő csupán két szerző – Peter Drucker és Charles Handy – műveit emeli ki mint kivételes alkotásokat.

Végül találtam valamit, amit nem hagyhatok ki ebből a zárszóból. A Journal of Documentation indulásának 50. évfordulójára kiadott kötetben Maurice B. Line (1994) – csaknem 200 irodalmi hivatkozásra támaszkodva – visszatekint a könyvtárvezetés változatos évtizedeire, és azt kérdezi: *Ilyen naivak lettünk volna? Mennyi közhely, jobb esetben is csupán az, amit a józan ész diktál! Ebből állna a könyvtári menedzsment?!*

Elszorult szívvel olvastam ezeket a sorokat. Oly sok oldalon keresztül én is csak megannyi közhelyet írtam volna le?

Akárhogyan is volt, az vigasztal, hogy az írás végére érve rengeteg új tennivalót – és még több tanulnivalót – látok magam előtt, amit korábban egyszerűen észre sem vettem.

Azzal búcsúzom most a kedves Olvasótól, hogy nagyon szerettem írni ezt a könyvet. Remélem, olvasni is szeretik majd. Nem felejttem el, hogy a *További irodalom* ösvényein újabb felfedezések várnak rám. Olvasóimat is hasonló kalandozásokra biztatom. A ma még alig ismert tájakon, bízom benne, hamarosan találkozunk.

**Addig is viszontlátásra, örömteli tanulást mindnyájunknak!**

*Budapest, 1998. június*



## Hivatkozások

- Alvarez, R. S., 1987. *Library boss: thoughts on library personnel*. San Francisco: Administrator's Digest Press.
- Bakewell, K. G. B., 1990. *Managing user-centred libraries and information services*. London; New York: Mansell. Ismertető: *Journal of Documentation* 1990. 46 (4) 375–377.
- Barter (Jr.), R. F., 1994. *In search of excellence in libraries: the management writings of Tom Peters and their implications for library and information services*. *Library Management* 15 (8) 4–15.
- Bryson, J., 1990. *Effective library and information centre management*. Aldershot: Gower. Ismertető: *Journal of Documentation* 1990. 46 (4) 375–377.
- Bryson, J., 1997. *Managing information services: an integrated approach*. Aldershot: Gower.
- Drucker, P. F., 1992. *A hatékony vezető: az eredményes irányítás kézikönyve*. 2. kiad. Budapest: Park Kiadó. (Fordította: Gergely Júlia és Ternák Dániel)
- Excellence in library management*. *Journal of Library Administration* 1985. 6 (3) 1–71. (6 közlemény.)
- Herrera, L. A. and Pereyra, R. R., 1996. *1995 Management issues for libraries and information service managers*. *IFLA Journal* 22 (2) 128–137.
- Herrera, L. A. and Pereyra, R. R., 1997. *Review of management literature 1996*. *IFLA Journal* 23 (5–6) 371–380.
- James, S., 1994. *The manager and the library: a review of some general and industrial management books and their relevance to library management*. *Library Review* 43 (1) 39–45.
- Line, M. B., 1994. *Libraries and their management*. In: Vickery, B. C. (Ed.), *Fifty years of information progress: a Journal of Documentation review*. London: Aslib, 189–223.
- Line, M. B., 1995. *Needed: a pathway through the swamp of management literature*. *Library Management* 16 (1) 36–38.
- Management*. *Aslib Information* 1992. 20 (3) 102–119. (6 közlemény)
- Morris, B., 1996. *First steps in management*. London: Library Association. Ismertető: *Managing Information* 1996. 3 (11) 49.
- Piccininni, J., 1996. *Advice for first-time library directors on managing a library*. *Library Administration and Management* 10 (1) 41–43. Referátum: *Könyvtári Figyelő (Új Folyam)* 1996. 6 (3) 545.
- Stueart, R. D. and Moran, B. B., 1993. *Library and information center management*. 4th ed. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.
- Sutton, D., 1995. *So you're going to run a library: a library management primer*. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited.
- Ward., P. L., 1994. *Review of the general literature on management*. *IFLA Journal* 20 (4) 449–558.
- Ward, P. L., 1995. *What's happened in management in 1994?* *IFLA Journal* 21 (2) 110–116.



## Köszönetnyilvánítás

Félek, aligha tudom méltóképpen megköszönni családom és közvetlen munkatársaim megértő támogatását. Három éven keresztül türelemmel elviseltek, hogy az írásra fordított időt tőlük veszem el. Ezért mindig hálás leszek nekik, és jól tudom, hogy üres szó a köszönet, ha most nem térek vissza hozzájuk.

Különleges köszönettel tartozom az Országos Széchényi Könyvtár Könyvtártudományi és Módszertani Központjában dolgozó kollégáknak, közülük is elsősorban a MANCI adatbázis – legfontosabb forrásom – építőinek. Köszönöm azoknak a könyvtárosoknak a segítőkészségét is, akik elküldték nekem a 6. fejezetben látható könyvtári emblémákat.

Külön köszönöm Schultz Györgyné kolléganőmnek a kézírathoz készített rajzokat és azt a segítséget, amit – Fazekas Andreával együtt – a kézirat összeállításában nyújtott.

Itt kell elmondanom, hogy ez a könyv valóban nem születhetett volna meg – vagy ha mégis, akkor merőben másféle stílusban és tartalommal –, ha én nem az 1901-ben alapított Richter Gedeon Rt.\* tanulásra ösztönző légkörében és igényes olvasói között dolgozom, immáron több mint tizenhét éve.

Végül a legnagyobb köszönettel tartozom két lektoromnak: Gerő Gyulának és Kokas Károlynak, valamint mindazoknak – közülük is elsősorban munkatársaimnak, legkorábbi olvasóimnak: Fazekas Andreának, Péteri Györgynek és Wittinghoff Juditnak –, akik átolvasták és véleményezték a készülő kéziratot. Miközben a mondataimat csiszolgattuk együtt, sokszor eszembe jutott, mint ahogy most is eszembe jut, befejezésül, Kosztolányi Dezső egyik gondolata \*\*: *a szöveg csak ugródeszkául szolgál, valójában társszerző az olvasó.*

---

\* A II. világháború után 1991-ig hazai neve Kőbányai Gyógyszerárugyár volt.

\*\* Lásd Kosztolányi Dezső *Nyelv és lélek* című kötetében a 339–341. oldalon. (Az írásokat összegyűjtötte és a szöveget gondozta: Réz Pál. 1971. Budapest: Szépirodalmi Könyvkiadó.)



## Források

A *Hivatkozásokban* és a *További irodalomban*\* szereplő tételeket nagyrészt az Országos Széchényi Könyvtár Könyvtártudományi és Módszertani Központjában (OSZK–KMK) épülő MANCI (Magyar és Nemzetközi Cikkek) adatbázisból válogattam.

1996 nyarán az összes tárgyalat témakörben irodalomkutatást végeztem az UnCover adatbázisban (elérhető a <http://uncweb.carl.org/> címen az Interneten). Felhívom Olvasóim figyelmét, hogy a *További irodalomban* az UnCover-ből származó tételekben csak a kezdő oldalszám van feltüntetve! E tételek végére nem tettem pontot, hiszen az minden esetben egyoldalas művet sejtetne.

1995 márciusa óta figyelemmel kísérem a KATALIST, a LIBADMIN, a LIBPER-L és a LIS-LINK levelezőforumok forgalmát az Interneten. A tartalomjegyzékek begépelését vállaló áldozatkész kollégáknak köszönhetően a LIS-LINK fórumon számos szaklap friss anyagát is nyomon tudom követni. Gyakran felkeresem a Magyar Elektronikus Könyvtárat is (elérhető a <http://www.mek.iif.hu> címen).

Áttanulmányoztam a hazai könyvtári szaksajtó négy országos lapjának 1986 után megjelent anyagát:

- Könyvtári Figyelő
- Könyvtári Levelező/lap
- Könyvtáros (1992-től: Könyv, Könyvtár, Könyvtáros)
- Tudományos és Műszaki Tájékoztatás

Átnéztem az Aslib folyóiratainak 1986 utáni évfolyamait:

- Aslib Information (1994-től: Managing Information)
- Aslib Proceedings
- Journal of Documentation

A *További irodalomban* megemlített könyveket az OSZK–KMK gyarapodási jegyzékéből, a Magyar Nemzeti Bibliográfiából, az egyes kiadók katalógusaiból és honlapjairól válogattam. Az *irodalom gyűjtését 1997 júniusában zártam le.*

---

\* Ez a *További irodalom* a Magyar Elektronikus Könyvtárban (<http://www.mek.iif.hu>) található.















## Tárgymutató

- „Access versus ownership”  
*lásd* Beszerzés vagy hozzáférés?
- Adatsere-formátumok 251–252
- Adatvédelem  
 számítógépes rendszerekben 325–328  
 személyes adatoké 372–375
- Adományok 131, 265–266
- Alaprajz 58–60, 313
- Arculat  
 kiadványoké 162
- Asszertív magatartás *lásd* Kommunikáció,  
 asszertív
- Auditálás  
 információs 298–301  
 kommunikációs 101–102
- Automatizálás *lásd* Gépesítés
- Állományfejlesztési politika 43–51, 376  
 Internet hatása 219–221  
*lásd még* Beszerzés vagy hozzáférés?  
*lásd még* Selejtezési politika
- Állományvédelem 311–320
- Átfogó cél *lásd* Küldetésnyilatkozat
- Átszervezés 32–33, 37, 83–84, 213–215,  
 284–287
- Átvilágítás *lásd* Auditálás
- Belső terek 58–60, 174–175
- „Benchmarking” 344–345
- Beszerzés vagy hozzáférés? 46–48, 136–137
- Beszéd  
 nyilvánosság előtt 97, 173  
*lásd még* Kommunikáció
- Betanítás  
 új munkatársaké 79
- Bérmunka 141–143
- Biztonsági berendezés 320–322
- Biztonsági szolgálat 321–322
- Biztosítás 315  
 felelősségbiztosítás 356, 378
- CD-ROM-ok 194–201, 227–228, 249–250
- COBISS 253
- Conspectus-módszer 245
- Copyright *lásd* Szerzői jog
- Diákmunkaerő  
 felsőoktatási könyvtárban 278
- Digitális vízjel, ujjlenyomat 366–367
- Dokumentumszolgáltatás  
 elektronikus 220, 248–249
- Döntéshozatal 93–94, 379, 381
- EDI 229
- Egészségkárosodás  
 számítógép használata miatt 323–325
- Egyesületek  
 könyvtáros-, könyvtári 180, 242–243
- Egyesülés  
 felsőoktatási könyvtár az informatikai rész-  
 leggel 284–287
- Egyetemi könyvtárak *lásd* Felsőoktatási  
 könyvtárak
- Együttműködés  
 adatbázis-előfizetésben 249–250  
 állománygyarapításban 245  
 felsőoktatási könyvtár az informatikai rész-  
 leggel 284–287  
 katalogizálásban 251–254  
 könyvtárak között 239–254  
 könyvtáros-egyesületekben 242–243  
 más intézményekkel 243–245, 247–248
- Elektronikus folyóiratok 47, 217, 219, 303
- Elektronikus könyvtárak 219–220, 229,  
 280, 366
- Elektronikus levelezés 218–219, 228–229,  
 248, 374
- Eljárási utasítások 41, 335
- Ergonómia  
 számítógépes munkahelyeké 324–325
- Etikai dilemmák 379–380
- Etikai kódex 380–381
- Értékelés  
 állományé 45–46  
 könyvtári munkáé 181–188, 344–345  
 munkatársaké 72–77  
 vállalati könyvtáré 296  
 vezetőé 115–118



- Étkezés  
könyvtárban 57
- „Fair dealing” *lásd* Szabad felhasználás  
„Fair use” *lásd* Szabad felhasználás
- Felélősség  
tájékoztatása 377–378
- Feliratok  
könyvtárban 168
- Felsőoktatási könyvtárak 44, 49–50, 54–55, 83, 230–232, 275–292, 342–344
- Felvétel  
új munkatársaké 77–79
- Felvételi interjú 78
- Folyóirat-előfizetések  
felülvizsgálata 46–48
- Gépesítés  
hatása emberre, szervezetre 208–215  
katalogizálásban, kölcsönzésben 201–207
- Használat  
mérése 44, 45–46  
szabályozása 54–57
- Időgazdálkodás 106–111
- Igények  
felmérése 155–161, 282–283
- Információgazdálkodási politika 300–301
- Internet 215–221
- Integrált rendszerek 201–207
- Intranet 301–304
- Irányelvek  
munkavégzéshez 41
- ISO 9000 334–337, 340
- Jövőkép  
könyvtaré, tervezésben 22
- Jutalmazás 76–77
- Kalauz  
könyvtári 166–167
- Kalózkodás 355–356
- Kapcsolatépítés  
egyetemi oktatókkal 44, 277–278
- Karrier  
tervezése 92–93
- Katasztrófaterv 311–314
- Kártérítés  
elvesztett könyvekért 54–55
- Képzés  
munkatársaké 69–72  
olvasóké 173, 199, 228, 280–282  
vezetőké 12–15
- Kérdőíves felmérés 153
- Kiadványok  
könyvtári 162–168
- Kiégetség 68
- Kommunikáció  
asszertív 102–106  
informális 99–100, 128, 299  
könyvtáron belül 68, 85, 98–102  
olvasókkal 102, 171–173, 217  
személyes 95–98, 102–106
- Konfliktusok kezelése 80–81, 96–97, 171–172
- Kölcsönzési adatok  
megsemmisítése, felhasználása 373–74
- Költözés 59, 82
- Költségek kiterhelése 140
- Költségelemzés 135–138  
folyóirat-előfizetéseké 47–48  
könyvtárközi kölcsönzésé 47–48, 136–137  
retrospektív konverzióé 204
- Költséggazdálkodás 134–135
- Költség–haszon vizsgálatok 187
- Költséghatékonyság vizsgálata 187
- Költséghely 135
- Költség típusok 135–136
- Költségvetés 132–135  
típusai 133–134
- Költségvetési „harc” 127–128
- Könyvcsúszdák 55
- Könyvtári hálózatok 240–241, 248–254
- Könyvtárközi kölcsönzés 246  
elektronikus úton 220, 248–249  
költségei 47–48, 136–137
- Könyvtároshivatás  
etikai kódexe 379–381  
rangja és jövője 118–121, 227
- Kötelező irodalom  
felsőoktatási könyvtárban 279–280
- Középfokú végzettségű személyzet 38, 67



- Közhasznú információszolgáltatás 158  
 Közkönyvtárak 52–53, 152, 158, 247–248, 261–271  
 Közönségkapcsolatok 151, 180  
 Közös adatbázis-előfizetés 249–250, 363  
 Közös (osztott) katalogizálás 253–254  
 Küldetésnyilatkozat 22, 375
- Láthatatlan szervezet *lásd* Kommunikáció, informális  
 Levéltitok 374  
 Licencmegállapodások  
   adatbázisok használatára 360–364  
   elektronikus könyvtárakban 280, 365  
 Logo 162  
 Lopás 320–322
- Marketingterv 149–150  
 Mágneskártya  
   belépőkártyaként 322  
   másológéphez 140  
 Minőségbiztosítás 334–337, 340  
 Minőségellenőrzés 333  
 Minőségi körök 333  
 MOKKA 253  
 Motiváció 65–68, 226  
 Munkaidő 41–42  
 Munkaköri leírások 36–42, 226  
 Munkakörmegosztás 42  
 Munkakörök rotációja 38, 71  
 Nyilvános munkaállomások 195–196, 217–219, 327–328  
 Nyitvatartási idő 52–53
- OCLC 248, 253  
 OhioLINK 248, 249–250, 252–254  
 Outsourcing *lásd* Bérmunka
- Önkéntesek  
   könyvtárban 270–271, 278  
 Önkiszolgáló könyvtár 230, 248–249, 252, 276, 296–297  
 Ötletbörze 22
- Panaszok kezelése 172  
 Pareto-elv 111, 156
- Participatív vezetés 66  
 Pályázatok 128–131  
 PEST-analízis 23  
 Pénzforrások biztosítása 127–132  
 Pénzügyi terv 134  
 Piackutatás  
   *lásd* Igények felmérése  
 PICA 248, 253  
 Privatizáció  
   könyvtáraké 141–142  
 Projekt menedzsment 34–35  
 Public relations  
   *lásd* Közönségkapcsolatok
- Rendszerspecifikáció  
   könyvtárgépesítés során 203  
 Rendezvény  
   könyvtári 175–176  
 Rendbontás 56–57, 267–270, 314  
 Retrospektív katalóguskonverzió 204–207  
 Rongálás 320–321
- Sajtószereplés 166, 176–180  
 Selejtezési politika 48–50  
 „Service level agreements” 51–52, 83, 186, 343  
 SWOT-analízis 23
- Szabad felhasználás 356–360, 364–366  
   *lásd még* Szerzői jog  
 Szabad tájékozódás joga 375–376  
 Szervezeti felépítés 31–35, 213–215, 226  
 Szerzői jog 353–369  
   adatbázisok használatában 360–364  
   digitalizált műveké 364–369  
   kölcsonzésben 360  
   könyvtárközi kölcsönzésben 360  
 Szolgáltatási rend 51–53
- Tanfolyamok  
   munkatársaknak 69–70  
   olvasóknak 173  
 Tanulási központ  
   felsőoktatási könyvtárban 279–284  
 Tanuló szervezet 71–72, 85  
 Team menedzsment 33–34



Technostressz	210	„Union” katalógusok	251–253
Telefon		Újság	
könyvtári szolgáltatásban	172, 193–194, 227	könyvtári	167–168
Telefonos hosszabbítás	55–56	Vállalati könyvtárak	100–101, 157, 175–176, 187–188, 292–304
Teljesítményértékelés	<i>lásd</i> Értékelés, munkatársaké	Változások kezelése	82–85, 208–213
Teljesítménymutatók	185–186	Versenyeztetés	141–142
Tendereztetés	<i>lásd</i> Versenyeztetés	Vezető	
Tervezés	226	értékelése	115–118
karrieré	92–93	mint beosztott	112–114
stratégiai	21–26	személye	91–94
Testbeszéd	97	Viselkedési kódex	41
Térítéses szolgáltatások	138–140, 266, 342, 360	Vízvár	319
Továbbképzés	<i>lásd</i> Képzés, munkatársaké	Z39.50 szabvány alkalmazása	250–251
TQM	334, 338–346		
Tűzvár	316–319		











## **Idegen szavak és kifejezések**

### **Access versus ownership**

Hozzáférés vagy tulajdonlás

### **ACRL**

Association of College and Research Libraries = az USA tudományos könyvtárainak egyik szervezete.

### **ALA**

American Library Association = az USA könyvtárosainak egyesülete.

### **ARL**

Association of Research Libraries = az USA tudományos könyvtárainak egyik szervezete.

### **Aslib**

Aslib, The Association for Information Management: könyvtárosok, informatikusok, könyvtárak és információs intézmények nemzetközi szervezete, Londonban van a székhelye.

### **Benchmarking**

Összemérés, összevetés

### **BI**

Bibliographic instruction = a könyvtárhasználat oktatása.

### **BIDS**

Bath Information and Data Services = a brit felsőoktatási könyvtárak számítógépes hálózatának egyik központi szervezete. On-line elérhető: <http://www.bids.ac.uk>

### **BPR**

Business process reengineering = üzleti folyamatok átalakítása.

### **Brainstorming**

Ötletbörze

### **BUBL**

Bulletin Board for Libraries [on-line]. Elérhető: <http://www.bubl.ac.uk/link/>

### **CCC**

Copyright Clearance Center = szerzői jogdíjak beszedésével foglalkozó szervezet az USA-ban.



**CD-ROM**

Compact Disc – Read Only Memory = kompakt lemez csak olvasható memóriával.

**CEC**

Commission of European Communities = az Európai Közösségek Bizottsága.

**CHEST**

Combined Higher Education Software Team = a brit felsőoktatás számítógépes hálózatának egyik központi szervezete. On-line elérhető: <http://www.chest.ac.uk>

**CLA**

Copyright Licensing Agency = szerzői jogdíjak beszedésével foglalkozó szervezet Nagy-Britanniában.

**CONFU**

Conference on Fair Use = az elektronikus dokumentumok szabad felhasználásával foglalkozó tanácskozássorozat az USA-ban.

**CPD**

Continuing professional development = folyamatos szakmai továbbképzés.

**CPM/PERT**

Critical Path Method/Program Evaluation Review Techniques = kritikus út módszere/programellenőrző és kiértékelő eljárás. Ezt a magyar kifejezést használja a fordító – Tóth Imre – a *Hálós irányítási rendszerek* című könyvben. (A könyv szerzői: R. D. Archibald és R. L. Villoria. Megjelent Budapesten, a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó gondozásában 1971-ben.)

**Cracker**

A hálózatok biztonsági rendszerén átjutó, romboló szándékú számítógépes „huligán”.

**DVD-ROM**

Digital Video Disc – Read Only Memory = digitális videolemez csak olvasható memóriával. A rövidítés másik feloldása: Digital Versatile Disc = digitális sokoldalú lemez.

**EBRD**

The European Bank for Reconstruction and Development = Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank, a székhelye Londonban van.



**ERA**

Electronic Redistribution and Archiving = terjesztés és tárolás elektronikus formában, a szerzői jog tulajdonosától kapott engedély birtokában.

**Hacker**

A számítógép-hálózatok biztonsági rendszerét erőfitogtatásból feltörő „játékos”.

**Hipertext**

Olyan szöveg, amelynek bizonyos pontjai „nyomógombként” viselkednek: ha működésbe hozzuk őket, elénk tárulnak a hozzájuk kapcsolt („link”) újabb szövegek.

**Homepage**

Honlap, nyitólap, otthall: ezzel jelenünk meg a WWW-n. A honlapunkhoz kapcsolódik – hipertext hivatkozásokkal („link”) – az összes többi weboldalunk.

**HRM**

Human resource management = gazdálkodás humán erőforrásokkal.

**HTML**

Hypertext Mark-up Language = hipertext jelölő nyelv, ezen a nyelven készülnek a WWW-n elérhető weboldalak. A HTML az SGML egyik igen-igen leegyszerűsített módoszata. Valójában – szemben az XML-lel – sokkal inkább a dokumentum küllemét, semmint a belső szerkezetét írja le.

**IFLA**

International Federation of Library Associations and Institutions = a könyvtárosszervezetek és -intézmények nemzetközi szövetsége.

**IiP**

Investors in People = „az emberi erőforrásba beruházó intézmény” címéért egy angliai program keretében lehet versenyezni.

**Impakt faktor**

A szakfolyóiratok rangjának mutatója. Értékét a folyóirat cikkeire vonatkozó hivatkozások száma alapján állapítja meg az ISI (Institute for Scientific Information), a Science Citation Index kiadója.

**ISO**

International Organization of Standardization = a szabványosítás nemzetközi szervezete.



**JISC**

Joint Information Systems Committee = a brit felsőoktatás számítógépes hálózatának egyik központi szervezete. On-line elérhető: <http://www.jisc.ac.uk>

**Job sharing**

Munkakörmegosztás

**Job shadowing**

A tapasztaltabb kolléga „árnyékként” követi és segíti az új munkatársat.

**LA**

The Library Association = Nagy-Britannia könyvtárosainak egyesülete.

**Learning organization**

Tanuló szervezet

**Logo**

Egy szervezet megjelölésére szolgáló egyedi kialakítású felirat és/vagy embléma, az intézményi arculat egyik összetevője.

**MARC**

Machine Readable Cataloguing = géppel olvasható katalogizálás.

**MeSH**

Medical Subject Headings = az USA országos orvostudományi könyvtára (National Library of Medicine) által összeállított tezaurusz.

**Mission statement**

Küldetési nyilatkozat

**OCLC**

Eredetileg: Ohio College Library Centre, később: On-line Computer and Library Centre, a világ legnagyobb, osztott katalogizálásra épülő könyvtári hálózata. Elérhető: <http://www.oclc.org>

**OhioLINK**

Ohio Library and Information Network = Ohio-állambeli könyvtárak együttműködési szervezete.

**ONE**

OPAC Network in Europe = európai nagykönyvtárak Z39.50/SR alapú együttműködését célzó fejlesztési program.



**OPAC**

On-line Public Access Catalog = nyilvánosan hozzáférhető on-line katalógus.

**Outsourcing**

Külső erőforrások, például bér munka igénybevétele.

**4P**

A marketing 4P-je: Product, Price, Place, Promotion = termék, ár, hely, promóció.

**PPBS**

Programme Planning and Budgeting Systems = programtervezési és -finanszírozási rendszerek.

**PEST**

Politics, Economics, Society, Technology = politika, gazdaság, társadalom, technológia.

**PR**

Public relations = közönségkapcsolatok.

**RLG**

Research Libraries Group = az USA-beli tudományos könyvtárak egyik szervezete.

**RLIN**

Research Libraries Information Network = az RLG számítógép-hálózata.

**RSI**

Repetitive strain injury = a sokszor ismétlődő apró mozdulatok okozta károsodások összefoglaló neve.

**SGML**

Standard Generalized Mark-up Language = szabványos általánosított jelölő nyelv a dokumentumok felépítésének leírására.

**SLA**

Service Level Agreement = a szolgáltatás színvonaláról szóló megállapodás.

**SR**

Search and retrieve = keres és visszakeres. Nemzetközi szabvány a különféle katalógusok közös felhasználói felületéről.



**STM**

Scientific, technical and medical = tudományos, műszaki és orvosi.

**SWOT**

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats = erősségek, gyenge pontok, lehetőségek, veszélyek.

**TFPL**

Task Force Pro Libra nevű angol kiadó, amely sokat tevékenykedik a könyvtári (informatikai) továbbképzés és munkaerő-közvetítés területén is.

**TQM**

Total Quality Management = magyarul leggyakrabban teljes körű minőségirányítási rendszernek vagy átfogó minőségelvű irányítási rendszernek fordítják.

**UAP**

Universal Availability of Publications = a kiadványok egyetemes hozzáférhetőségét célzó IFLA-program.

**Vision**

Jövőkép

**Voucher**

Zseton vagy kupon

**WIPO**

World Intellectual Property Organization = a szellemi tulajdon védelmével foglalkozó, az ENSZ keretében működő világszervezet.

**WWW**

World Wide Web = szó szerint „világméretű háló”, grafikus, hipertext felhasználói felület az Internethez.

**XML**

Extensible Mark-up Language = bővíthető, SGML-alapú kódoló nyelv a dokumentumok felépítésének leírására.

**Z39.50**

USA-szabvány, az információ-visszakeresés folyamatáról és a keresési eredmények formátumáról szól. Alkalmazásával lehetővé válik a különféle katalógusok együttes használata.



