

A hálózati és módszertani feladatok menedzsmentje

Hálózati és módszertani feladatokról azóta beszélünk, amióta hálózatok léteznek, és amióta módszertani munkát végzünk könyvtárakban. Nem a két fogalom, nem a két megnevezés a felelős azért, hogy sokszor ideológiai tartalommal telítődtek meg, és a szakmai feladatok továbbítása mellett feladatukká vált az adott társadalmi berendezkedés ideológiájának terjesztése is.

A rendszerváltás után – a dolgok természetéből adódóan – a fürdővízzel majdnem a gyereket is kidobták. Újra és újra el kellett magyarázni, hogy hálózatra szükség van, hogy a könyvtári módszertani feladatok létező szakmai feladatokat jelentenek. Sőt, azok az önkormányzati könyvtárak, azok a hálózati központok, amelyek az új fenntartóval a kezdetektől jó kapcsolatot alakítottak vagy próbáltak kialakítani – éppen azt a területet, a *kapcsolattartást* – a módszertani munka egyik részét erősítették meg.

Ma, 1994-ben megérett a helyzet, hogy továbbléphessünk a már igen jól ismert hálózati és módszertani feladatok ismertetésén, és arról beszéljünk, hogy ezeket a feladatokat miképpen lehet *a mai kor igényeinek* – társadalmi és szakmai – követelményeinek megfelelően végezni. Erre akkor van lehetőségünk, ha ennek a két területnek is kialakítjuk és megszervezzük a menedzsmentjét.

Semmiképpen sem szeretném megismételni azokat az utóbbi egy-két évben elhangzott fontos megállapításokat, amelyek a területi munka lehetőségeiről és fontosságáról szóltak. Ezek megjelentek a szaksajtóban, ismerjük őket. Én most egy új – vagy régi-új – szemlélet elmondására vállalkozom azzal a bevallott "önhittséggel", hogy sikerül itthon is kialakítani azt a módszert, amivel sok külföldi könyvtár már régóta igen hatékonyan dolgozik a hálózati és a módszertani munkában. Régi-új módszer, hiszen ennek a szemléletnek egy-egy eleme, a módszert bizonyos technikái sok könyvtár munkájában jelen voltak, jelen vannak már. A mi feladunk az, hogy egysebbe rendezzük őket, és ennek megfelelően *rendszereszerűvé* tegyük a munkánkat.

Három kérdéskört kívánok részletesebben kifejteni: 1. Mi a menedzsment ebben az összefüggésben? 2. Mit kell figyelembe venni a két terület menedzsmentjének megszervezésekor? 3. Milyen eszközei vannak a hálózati és módszertani munka menedzsmentjének?

1. Mi a menedzsment ebben az összefüggésben? A menedzsment olyan fejlesztő, hosszú távú feladatot kitűző irányítási módszer, amely figyelembe veszi a munkánkat gátló és segítő belső és külső tényezőket. A cél eléréséhez szükséges stratégiai tervet a folyamatos ellenőrzés eredményeinek felhasználásával a körülmények változásának megfelelően alakítja, változtatja. A módszer alkalmazásával – ha nem is lehet eredményét csodaként kezelni – lehetőség nyílik arra, hogy a gazdasági körülmények javulása nélkül, a gazdasági recesszió idején is megpróbáljuk megmenteni a könyvtárakat, a könyvtári szolgáltatásokat, sőt fejlesszük is azokat.

A menedzsment ugyanis a társadalmi változásokra figyelő, és azokra válaszoló irányítási technika. Abból a *természetes* tényből indul ki, hogy a megváltozott körülményekhez az intézményeknek a saját struktúrájuk (feladatrendszerük, irányítási tech-

nikájuk, együttműködési lehetőségeik stb.) megváltoztatásával kell reagálniuk. Azaz a változásnak változtatást kell indukálnia.

Ugyanakkor ne tévesszük szem elől, hogy a könyvtár a kontinuitás intézménye. Dokumentum- és információgyűjtő és szolgáltató intézmény volt, maradt – és jelen ismereteink szerint marad is, bár a dokumentumok és az információk aránya egyre inkább eltolódik az utóbbi javára. A mindenkori változtatást tehát csak a meghatározott alapfeladat teljesítése érdekében szabad megtenni.

Azaz a változtatásnak mindig az alapvető feladatot kell szolgálnia, azt ugyanis, hogy a használók számára az igényeknek megfelelő könyvtári szolgáltatásokat szervezzünk a módszertan szakmai segítségével és a könyvtári hálózatok működésével.

Országos léptékkel mérve, olyan könyvtári hálózatok, olyan könyvtári együttműködések legyenek és úgy működjenek, hogy abból a használó profitáljon. A könyvtári együttműködések, a könyvtári rendszer megfelelő működése azon mérhető, hogy a központi könyvtárak mennyire alkalmasak a szolgáltatások és információk előállítására és továbbítására, a kiskönyvtárak pedig ezek fogadására.

Semmiképpen sem adható fel az a 70-es években megfogalmazott elv –, amit az IFLA irányelvekből vettünk át, hogy aki a rendszer bármely tagját használja, a rendszer egészéhez hozzájuthat.

A hálózati és módszertani feladatok menedzsmentje a feladatok megszervezésének és irányításának optimális formája.

2. Mit kell figyelembe venni a két terület menedzsmentjének megszervezésekor? A politikai-gazdasági változások, a könyvtárügyben kitapintható trendek és a könyvtárak válaszai a körülöttük történt és történő eseményekre megerősítik azt a közhelyként emlegetett megállapítást, hogy a jelen körülmények között egy könyvtár már nem, csupán a könyvtárak együttműködése (kooperációja) és a könyvtári hálózatok tudnak megfelelni a velük szembeni követelményeknek. Csak együttműködve, csak egymással kooperálva, csak hálózatokban lehet dolgozni. Érvényes ez az egészen kis könyvtárakra éppúgy, mint a Nemzeti Könyvtárra.

Tekintsük át az említett három körülményt, ami erre az együttműködésre kényszeríti a könyvtárakat: 1. az elmúlt időszak politikai-gazdasági változásai, 2. a könyvtárügyben kitapintható fejlődési trendek, 3. a könyvtárak válaszai a politikai-gazdasági változásokra.

1. A rendszerváltozás, a demokratikus jogállamiság intézményeinek megteremtése, az önkormányzatok megalakulása, képviselőtestületek, a civil társadalom szerveződése és erősödése; – gazdasági recesszió (nemcsak nálunk, hiszen világjelenség), a piacorientáltság térhódítása a kulturális szférában; – privatizáció – a magántulajdon kialakulásának erőteljes támogatása, az állami szektor meggyengülése; egy újabb megoldandó kérdés: az állami beleszólás csökkenése mennyire jelenti vagy jelentheti az állami támogatás, illetve állami fenntartás csökkenését (ad absurdum az angol public libraryk privatizációja); – „a pénzért értéket” szemlélet eluralkodása a kulturális szférában is, a költségekkel való pontos elszámoltatás igénye az adófizető joga, hogy tudja miképpen gazdálkodtak a pénzével; – a társadalom egészében – Európa-szerte – a nem anyagi értéket termelő ágazatok – a közszolgálati szféra – háttérbe szorítása; – a költségvetés nem tud lépést tartani a dologi és egyéb – állománygyarapítási – kiadásokkal, megjelenik az intézmények többszörös finanszírozásának szükségessége.

2. A különböző országok könyvtárügyében a nagy nemzetközi szervezetek befo-

lyása következtében egységesedési és együttműködési folyamatok: pl. az Európai Közöség munkabizottsága által kidolgozott szerzői jogi irányelvvel szemben – ami hátrányosan érinti a könyvtárakat – a könyvtárak egységesen lépnek fel. A „Harc a könyvtárakért” Angliában, a „Védjük meg könyvtárainkat” Svédországban és az „Összefogás a könyvtárakért” c. mozgalmak is ezt mutatják. – A hangsúly a dokumentumok gyűjtéséről áttevődik az információ gyűjtésére; – integrációs törekvések a dokumentumforrások szempontjából (mindegy, hogy a dokumentum könyv, folyóirat vagy AV); a könyvtári tevékenységek szempontjából (könyvtáros és számítógépes ismeretek együttes szükségessége); a könyvtárakban is megjelenik a piacorientáltság (mit kíván a könyvtárfelhasználó, illetve mit nem kap meg az, aki nem könyvtárfelhasználó?); – a piacorientáltság magával hozza az új, a közgazdasági technikák megjelenését a könyvtárakban: – a szolgáltatások hatékonyságának mérése (mi mennyit ér?) marketing tanulmányok, a használói igények számbavételeire, – a szolgáltatások, a könyvtári struktúra kialakítására; – csökken a különbség a privát információs és a könyvtári információs terület között. Sok esetben az első – a megfelelő anyagi források miatt – győz a másikon. (Ezen a területen a kooperáció nem egyszerűen szükséglet, de létszükséglet.)

3. Igazolniuk kell a politikusok, a gazdasági szakemberek előtt a könyvtári terület fontosságát, megnőtt a könyvtárakról kialakított kép jelentősége, a jó public relations munka megszervezése. – Különböző pénzforrásokat kell felkutatniuk, a könyvtárakban megnőtt a pályázatok szerepe; – vállalkozások indítása – de ezek közül a könyvtáriidegen vállalkozások egyértelmű zsákutcát jelentettek.

A politikai és gazdasági körülmények vázlatos áttekintése a könyvtárügy legfontosabb fejlődési irányainak és a könyvtárak válaszainak ismeretében fel kell tennünk a kérdést: *ezek között a körülmények között mi a hálózati és módszertani munka?*

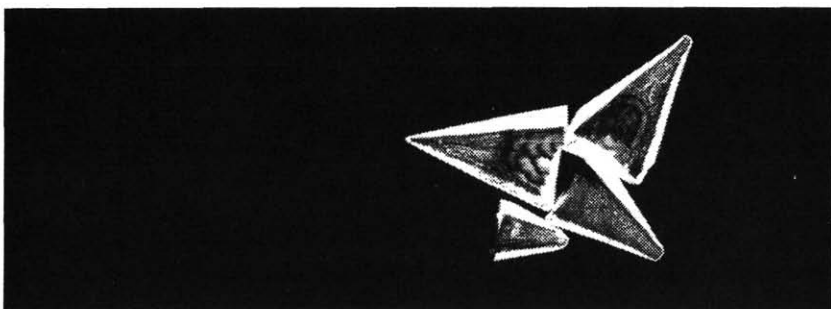
Az együttműködés az *egyetlen* lehetséges forma, hogy a könyvtárak a saját állományuknál, a saját szolgáltatásaiknál többet tudjanak nyújtani a könyvtárhasználóknak.

A *módszertan* pedig az a *koordinatív munkafolyamat*, a módszertanos az a koordinációt szervező munkatárs, aki szervezi az együttműködést. Koordináció, azaz módszertan nélkül nincs együttműködés.

A könyvtári rendszert az együttműködő könyvtárak alkotják. Az együttműködésnek a következő formáit ismerjük: 1. A közigazgatásra alapuló hálózati együttműködés, ahol a közigazgatási központ a hálózat központja. Központi szerepköréről a könyvtári törvénynek kell rendelkeznie, így állami feladatot jelent, amihez az anyagi forrást az állam biztosítja. A központi feladatok: dokumentumok és információs szolgáltatás a hálózat könyvtárai számára (könyvtárközi kölcsönzés), képzés, továbbképzés, szaktanácsadás.

Ezek a feladatok a könyvtári törvények tanúságai szerint a megyei könyvtári feladatoknál jelennek meg, a megyei könyvtár költségvetése tehát államilag annyival nagyobb, hogy ezeknek a feladatoknak meg tudjon felelni, ezeket a feladatokat el tudja látni; 2. Kooperáció, konzorcium, könyvtári együttműködés, amelyet bármely típusú könyvtár, bármely típusú könyvtárral létrehozhat helyi, regionális, országos szinten. Ezek önálló társulások, nem az állam tartja fenn, legfeljebb céltámogatással támogatja. Ezek a társulások ma már majdnem kizárólag számítógépes társulások.

A kétfajta együttműködési formát semmiképpen sem lehet és nem érdemes összekeverni. Az egyik a könyvtári rendszer működéséhez szükséges feladatokat lát el. Amennyiben a törvény rendelkezik róla, az állam dotálja. Emellett minél több saját



szervezésű konzorciumot kell létrehozni, a minél hatékonyabb és gyorsabb szolgáltatások kialakítása és fenntartása érdekében. Az együttműködés előnyei: idő és pénz megtakarítása; a dokumentum- és információforrások hatékonyabb felhasználása. A könyvtárak a következő területeken működhetnek együtt: – közös dokumentumállomány kialakításában, – közös raktári helyek szervezésében, – közös szerzeményezésben – közös szolgáltatásokban – osztott katalógusok kialakításában (OPAC).

Együttműködési lehetőségek rejlenek még: a munkatársi gárdában, a szakértőkben, a nyitvatartási időben.

Az együttműködés pozitív hatása tehát, hogy: megoszlanak a növekvő dokumentum és információ árak, lépést lehet tartani az információrobbanással.

Negatív hatása: ha az együttműködő könyvtárak között nagy a felkészültségi különbség, akkor a rosszabb helyzetben lévő könyvtár nyer ugyan, de a jobb alig.

3. Milyen eszközei vannak az együttműködés és módszertan menedzsmentjének? Az együttműködés létesítése előtt, a hálózati menedzsment munka a következő lépésekből áll: meg kell határozni az alapfeladatot: miért jön létre az együttműködés? kiknek a számára? és mi a haszna? Az alapfeladat után következik a segítő és gátló tényező, a SWOT (Strengths – erősségek, Weakness – hátrányok, Opportunities – lehetőségek (külsők, adottságok), Threatness – külső fenyegetettség) számbavétele.

Az alapfeladat és a SWOT után a hálózati együttműködés szükségletét kell felmérni. Ezek eszközei: – a piackutatás: statisztikai adatok elemzése, interjúk, vizsgálatok; – a szolgáltatások hatékonyságának elemzése, a ki nem elégített szolgáltatási formák figyelése.

Ezután következnek a stratégiai tervezés lépései: – az alapfeladat eléréséhez – a megfelelő együttműködéshez – hosszútávú célt kell felvázolni (kinek az együttműködése, milyen szintű az együttműködés, milyen területeken történik az együttműködés stb.); – a tervet egy évre kell lebontani pontos időhatárokkal.; melyik könyvtár, milyen időhatáron belül, milyen munkát végez el; – a munkafeladatokat pontosan meg kell határozni; – a résztvevő személyeket ki kell jelölni; – minden munkafolyamatnak meg kell határozni a költségkihatását.

A feladat vázolt megtervezése után lehet csak hozzákezdeni a feladat megvalósításához.

A megvalósítást minden jelzett fázisban ellenőrizni kell, és amennyiben a mért eredmények eltérnek a várttól, meg kell vizsgálni ennek okát, és a terven a jobb eredmény érdekében változtatni kell.

A módszertani munka korszerű meghatározása három területet fed: a) A kooperá-

ciót vagy a hálózati együttműködést menedzselő koordinatív munkát, erről írtam az előzőekben; b) A szakmai színvonal egységességének biztosítását a különböző körülmények között dolgozó könyvtárak között a fenntartó önkormányzatok egyre fokozódó decentralizáltsága mellett. Minél nagyobb ugyanis a decentralizáció, annál fontosabb az azonos szakmai nyelv. Ennek formái lehetnek szakmai irányelvek, módszertani kiadványok, értekezletek, szakmai továbbképzések stb.

A módszertan menedzsmetjének össze kell fognia a különböző könyvtári munkafolyamatok menedzsmetjét: állománygyarapítás, gyűjteményszervezés, szolgáltatás, információs technológia stb.; c) A Management Információs Rendszer (a MIR) megszerzése.

A MIR a könyvtár, a könyvtárak működéséhez szükséges információk összessége. A menedzsmet végző módszertanos elengedhetetlen munkaeszköze. A MIR – jól lehet sok számszerű adatot is kell hogy tartalmazzon –, nem statisztikák összessége, mégcsak nem is a statisztikák elemzése csupán, hanem statisztikák, tények, formális és informális információk szakszerű gyűjteménye, rendszere. A MIR tartalmazza a politikai, társadalmi, gazdasági információkat, de a könyvtári funkciók, szolgáltatások működési költségeit is.

A MIR eredményességét a megfelelően működő könyvtár jelzi. Tehát a MIR hatékonysága egyrészt a könyvtárakat körülvevő társadalmi környezet változásán keresztül mérhető le, másrészt az eredmények analizálásából következtethetünk arra, hogy fejlesztő döntésünk eredményes volt-e?

Az információknak a következő területeket kell magába foglalniuk: 1. a szerzeményezett és szerzeményezendő dokumentumokra vonatkozó adatok összessége; 2. a költségek teljes számbavétele; 3. a könyvtárhasználók minden szempontú elemzése; 4. a könyvtárosok adatai; 5. a könyvtár működésére vonatkozó minden adat.

Részletesebben kifejtve ez a következőket jelenti:

1. A dokumentumok esetében: a megrendelés honnan történik, mennyi időt vesz igénybe és mennyiért, a szállítást ki végzi, mennyi idő alatt, mennyiért, a könyvtáron belüli szétosztás hatékonysága; a használatot figyelve, hol vannak elhelyezve a könyvtárban a dokumentumok, használatuk gyakorisága, hozzáférhetőségük, a szabadpalc és a raktári elhelyezés aránya stb.

2. A költségek esetében: a már elköltött pénzösszegek felhasználásának vizsgálata, és annak megvizsgálása, miképpen szerepelt ez az összeg az előzetes költségvetésben; – a még elköltendő összegek felhasználásának vizsgálata; – a feltétlenül szükséges kiadások számbavétele; – a munkafeladatok költségeinek elemzése; – a szolgáltatási pontok költségeinek elemzése; – a fenntartás költségeinek figyelése (az épület fenntartási költségei, gépkocsik fenntartási költségei, berendezések költségei).

3. A könyvtárhasználók esetében: – speciális csoportok számbavétele (öregek, vakok stb.); – a dokumentumokkal, információval ellátott csoportok számbavétele, vizsgálata; – a nem könyvtárhasználók vizsgálata.

4. Könyvtárosok – kor szerinti megoszlás; fizetési kategóriák szerinti megoszlás; betegszabadságok, túlórák számbavétele.

A fenti feladatok számbavételéhez és megoldásához pedig *könyvtárosok* kellene. Felkészült, szakmájukat ismerő és szerető szakemberek, akik tudják, hogy szakmaiság és hivatás, az új megismerése és a tradíciók ismerete egymást kiegészítő folyamatok. Nélkülük nincs hálózat és módszertan, nincs könyvtár.

Skaliczki Judit