

A fiatalok már jobban tudnák, hadd érvényesüljenek

Az idősebbek és a fiatalabbak között mindennütt – a mi szakmánkban is – volt, van és lesz nemzedéki ellentét. Különösen a vezetői posztok környékén. Az idősebbek a maguk igaza mellett nagyobb tájékozottságukkal, tapasztalatukkal és áttekintő képességükkel szoktak érvelni. A fiatalabbak pedig rendszerint a nagyobb fogékonyságot és kockázatvállalási készséget, a korszerűbb tanultságot és technikai jártasságot írják a maguk javára.

Jómagam a fiatalabbak pártján állok régóta. Részint abból a (személyemre nézve kötelező döntést maga után vonó) belátásból, hogy idősebb éveiben az ember általában már a nyugodtságot, a békét kívánja és szereti. Részint viszont azért, mert ebben a napokban kezdődött mai „történeti jelenben” a nemzedékváltásnak egy ritka specifikuma is van: egyszerűsített gyökeres szakmai szemléletváltást kell magával hoznia.

Azt természetesen nem szeretném, ha a mostani nemzedékváltás a rossz emléké kulturális forradalmak politikai forogatókönyve szerint menne végbe, mintegy az idősebbek változtatás és mérlegelés nélküli okolásával és „kigolyózásával”. Nem mindenki öregszik meg azonos életkorban. És: a kizárólagosan fiatalokból álló országok éppen olyan gettót képeznek, mint a csak öregekből állók.

Azt viszont igenis örömmel venném, ha a szakmában – az egyes könyvtárakon belül és a szakmai közéletben – olyan érdemi, csakis az emberi és szakmai kvalitásokkal számoló közmegegyezés jönnének létre, amelyek révén az arra érdemes fiatalabb kollégák szaporább előrehaladással jutnának fel a különböző vezető pozíciókba, főként a nagykönyvtáriakba és a könyvtárügyiekbe. Egy mondat az esetleges kétkedőknek: aki ismeri a fiatalabb pályatársakat, tudja, hogy van minőségi választék bőven.

Miben kell szemléletet váltani?

A szocializmus építésével kapcsolatos balsikerek tetemes része a társadalom egészében és szakmánk szűkebb „berkeiben” nem az emberi tisztesség és a szakmai hozzáértés hiányára (a kivételek e vonatkozásban is erősítik a szabályt), hanem annak szinte „kötelezővé tételére” vezethető vissza, hogy legyünk éberek, csinján bánjunk a bizalommal. Ez kevésbé társadalmi megfogalmazásban annyit tesz, hogy a rendszer mindenki legfőbb személyes jogául a mások jogának „ab ovo” és túlhajtott korlátozását tette meg.

Ezt a bennem korábban tétován bujkáló sejtést egyik tehetséges és ifjú könyvtáros-baráttal folytatott beszélgetésem érlelte meggyőződéssé. Ez a beszélgetés az alábbi kifakadással kezdődött:

– Azért küzdök, „esküszöm össze”, hogy könyvtárunk valóban olvasó-, sőt: közönségcentrikus legyen, de hát nehezen megy.

– Hogyhogy olvasó- és közönségcentrikus? Hiszen az a könyvtár, ahol te dolgozol, ilyennek mondja magát, és én is ilyennek tartom – reflektáltam én a kifakadásra.

– Pedig nem az, de ti, öregek, ezt nem érzékelitek eléggé – morgott vissza barátom kedvetlenül. De aztán, némi nógatás után, elmondta (és az olvasó, a használó szemszögéből mondta el), mit kellene az ügy érdekében tenni. Nagyjából a következőket:

– Ideje, hogy határozott lépésekkel induljunk el az integrált katalógus megteremtése felé. A sok csip-csup katalógusból álló katalógusrendszer helyett egyetlen, a könyvtár valamennyi állományegységét tartalmazó, legfeljebb időben osztott katalógust kellene felkínálni az olvasónak. Függetlenül attól, hogy e katalógusból mikor lesz – lehet – nyilvános online katalógus (OPAC), illetve hogy a kollégák

megszokásból milyen – jól hangzó – szakmai érvekkel ragaszkodnak a szétforgácsoltsághoz. És ugyanígy: ne legyen többé könyv-, folyóirat és egyéb olvasóterem. Aki valahol leül, ott kapja kézhez mindazt, amire szüksége van. A kért dokumentum keljen „lábra”, ne az olvasó. Az – természetesen – más kérdés, hogy a kézikönyvek tematikus csoportosításával célszerű az olvasókat a szakosodásuknak megfelelő helyfoglalásra ösztönözni. A legtöbb hazai könyvtár nem „akkora”, hogy megengedhetné magának a dokumentumtípusok szerinti olvasatást, hacsak nem valamiféle „megkülönböztetett” sajátosságú dokumentumtípusról (például régi és ritka nyomtatványokról, hangzó dokumentumokról stb.) van szó. De akkor is: ezekben a speciális terekben se legyen kisebb a hozzáférési választék, mint a teljes állomány.

A munkaköri leírások, a szervezeti és működési szabályzatok megújításával merőben új munkatársi jogosítványokat kellene életbe léptetni. Így például egyforma „hatalmat” kellene adni minden olvasószolgálatosnak a maga munkakörében. Ne kelljen egy-egy rendhagyó (egyébként csak helyben használható dokumentumra vonatkozó, estétől reggelig vagy szombattól hétfőig tartó) kölcsönzést az osztályvezető elé vagy még feljebb vinni engedélyezés végett, hisz a kölcsönző jobban ismeri olvasóját, mint bárki más. Emellett – természetesen – a szankcionálás joga is legyen a kölcsönzőé, ha mégis tévedett az olvasó megbízhatóságát illetően. Persze: más területeken is (például az állománybeszerzési és kivonási döntésekben, a feldolgozás „fogás” kérdéseiben, a módszertani kérdésekben) inkább a szakértelemhez, mint a „ranghoz” illenék kötni a jogosítványokat.

Bizonyos szolgáltatásokat majdhogynem az utcáig, de legalábbis a könyvtár leginkább „ut-cára néző ablakába” kellene vinni. Ma már teljesen abszurd dolog, hogy a reprográfia, mint korábban, amikor még a belügyesek tartották rajta a szemüket, továbbra is olyan külön szervezet legyen, amelyhez a bonyolult bizonylatolás áttételével lehet hozzáférni. Ha bármely vállalkozó „tessék, fizessen és azonnal viheti” – alapon jól meg tud élni a fénymásolásból, ugyan miért ne lehetne nyereséges, tesszem azt, egy nagykönyvtári reprográfiai üzem, ahonnan még az olyan háttérkapacitás sem hiányzik, amellyel akár kis példányszámú kiadványok előállítására is vállalkozni lehetne. S bizonyosan akadna rá megrendelő, akinek megérné. Kalkuláció és operativitás kérdése az



egész. E példán túlmenőleg még rengeteg hasonlóan kiaknázható szolgáltatás van vagy lehetne (kiadványterjesztés, hagyományos és számítógépes tanácsadás, állományrendezés és -feltárás, költöztetés, berendezés egészen a kulcsátadásig, kötetés, mikrofilmezés stb.). Csak egyet nem szabad: duzzasztani a szervezeti hierarchiát, állandó szervezeti egységeket létrehozni e feladatok mindegyikére. Mert akkor megette a fene, elbürokratizálódik az egész.

A vezetőknek, különösen az osztályvezetőktől fölfele, a formális vezetői jogok gyakorlása helyett inkább ellenőrizniük, szervezniük és marketingelniük kellene. Az ellenőrzés az új munkatársak gondos kiválasztásával kezdődik. A jelölteket különféle „szakmai próbatételek” elé volna üdvös állítani, megismertetni őket potenciális kollégáikkal, előzetesen mintegy „belekomponálni” személyiségüket majdani teamükbe. Egy-egy felvételről nem félóra alatt kellene döntenie, hanem akár egy hónap elteltével is. S miben áll a rendszeres ellenőrzés? Legjobb módszere az egy-egy munkatárssal való időnkénti „együttműködés”, amelyből az emberi (családi) vonatkozásokon túlmenően az esetleges szervezési-átszervezési szükségletekről is információkat kaphat a vezető. „Azon melegében.” Az egyre inkább napirendre kerülő technológiaváltás külön is megkívánja, hogy töviről-hegyire tisztában legyünk azzal az „ösi” technológiával, amelyet újjal kívánunk felváltani. S itt kezdődik a marketingelés, amely innen nézve a dolgot, nem más,

mint a többi könyvtár és információs központ közegének ismerete révén olyan kooperatív megoldásokat keresni, amelyek kölcsönösen hatékonyabbá, olcsóbbá és végső soron az olvasók javát teljesebben szolgálóvá tesznek bármilyen munkafolyamatot és szolgáltatást. Am ehhez „el kell felejtetni” mindazt (például a hálózati hovatartozást, a tárcafelügyeletet, a hálózati központ-tagkönyvtár viszonyt), ami korábban bürokratikus módon – főntről lefelé – kanalizálta, horizontálisan szinte meg is bénította a különböző könyvtárak kapcsolatait. Marketing az is, ha – az egyéni vállalkozóktól a nagyvállalatokig – a „fogyasztókkal” is leálunk üzletelni-kereskedni. Megannyi formája van annak, hogy a könyvtári szolgáltatások sérelme nélkül, sőt intenzifikálásuk, kibővítésük érdekében, reklámot biztosítsunk, hírvést csapjunk mindenki számára, aki azt megfizeti. Bármiféle tisztességesen megkeresett pénz „jól jön a konyhára”. Nem szabad megfélemlkezni arról sem, hogy a „gazdag alanyok” időnként szublimált és decens módon, alapítványokkal, donációkkal és szponzorálásokkal szeretnék a tudományt, a kultúrát és az ismeretterjesztést támogatni. Nosza, segítsük őket, hogy ebbéli szándékukat ne extravaganciákban, hanem hasznos célszerűségekből realizálják.

Be kellett látnom, hogy fiatal barátomnak igaz van. Hozzám képest ő gondolkodik kor- és időszerűen. Egyszerre nem arisztokratikusan (= demokratikusan), gáncstalan szakmai etikát érvényesítve (= *salus lectorum suprema lex esto*) és a pragmatikum (= piac) követelményeihez is igazodva.

Az én korosztályom (plusz-mínusz 5–6 év) – a már említett bizalmatlansági „kötelezővétel”-nek kényszerűen alárendelődve, azt a „szakmai rendbehozás és rendszeralkotás” ahogy lehet-lehetőségeként elfogadva – annyira hozzászókkott a hierarchikus gondolkodáshoz, hogy lépten-nyomon érvényesítette, és gyakorta még ma is ugyanerre a patentre jár az agya. Ez meghatározó vonalként húzódik végig valamennyi könyvtári és információs rendszerleírásban és a legutolsó szervezeti és használati szabályzatban is.

Bevallom: sokunk számára szinte mámorító volt ez az egyetlen lehetséges pótszer. „Szárnyain” – önzetlen aufklärizmusból – olyan logikailag pompás és hiánytalan „épületet” lehetett megálmodni, amelyről szerettük hinni, hogy a valóságban is pompás és hiánytalan. E spekulatív épület egésze, persze, nem csak

álom volt. Akadtak benne szép és jól megépített, berendezett lakások vagy lakáscsoportok is, lehetett benne úgy-ahogy közlekedni, emberi és szakmai kvalitások révén ideologikus hibáit és a „maradék elvű dotálásból adódott” hiányait bizonyos mértékig közömbösíteni. Egészében véve mégis a túlméretezettség, a „túlcsináltság”, a nehézkes eligazodás, a felülről való indítás és az agyonbonyolított „házi rend” volt jellemző rá. Se megtervezését, se felépítését, se működtetését nem a „józan paraszti ész”, az igazolhatóan célra törő pragmatikum diktálta.

Az én nemzedékem (plusz-mínusz 5–6 év) néhány tagja most, a rendszerváltozást követően is olyan, mint valamely régi hadseregből leszerelt baka: valameddig még felettébb peckesen és mereven hordja a nyakát, úgy, ahogy azt a magas gallér megkövetelte. Ez nemzedéki ártalom.

A fiatalabb kollégákra, szerencsénkre, ez már nem jellemző (a kivételek e vonatkozásban is erősítik a szabályt), s ennek megfelelően „szakmai természetességgel” tudnak a megváltozóban levő társadalom keretei között viselkedni és dolgozni. S hadd hangsúlyozzam még egyszer, a „szakmai természetességen” olvasó- és használócentrikusságot értek.

Hogyan lehet elősegíteni a szemléletváltást?

Már jeleztem: az ez irányba mutató közmegegyezések kiküzdésével, ami korántsem egyszerű és könnyű dolog. Nem az, mivel a szakma művelői fölött is ott lebeg a munkanélküliség réme, s ez a „ne szólj szám, nem fáj fejem”-magatartásra késztet sokakat; nyomorúságos helyzetben van a munkavállalók speciális érdekvédelme, s ezáltal még erősebbé válik az iménti „hallgatagság”; a két szakmai érdekvédelmi „alakulat” – az egyesület és a kamara – csak mostanában bontogatja szárnyait; a könyvtárak működési feltételei – enyhén szólva – ingatagok, aminek következtében az intézmények „túlélésére” koncentrálnak a legtöbb energia; alig indult el az ügy államigazgatási képviselőtének reorganizációja, következésképpen a könyvtárügynek nincs egy „jobb kor” felé átvivő törvényesült programja.

A szakmai szemléletváltást és annak eredményeként a könyvtárak belső-külső működési reformját késleltető katatónia megszüntetése érdekében az „első emberek” – a főigazgatók,

igazgatók és stábjaik – tehetnek a legtöbbet. Ma ők a legszilárdabb pontok a könyvtárügyben. Akkor is, ha „intézményvédelmi” tennivalóik igencsak megnövekedtek, és ha a külső kapcsolattartási, imázsalkotó feladataik felettébb szövevényessé váltak.

Egyébként éppen a könyvtárak imázsjavító működéséhez kell az itt tárgyalt, tartalmilag és irányzatilag is felvázolt szemléletváltás. Amennyiben az „első emberek” a szóban forgó dolgokban szakmai konszenzusra jutnak munkatársaikkal, hatékony hátszélre tesznek szert a jobb társadalmi elismertség felé igyekvő navigálásukhoz.

Elismerem: a régebbi (általában idősebb) és az újabb (hál’istennek, túlnyomórészt a fiatalabb korosztályhoz tartozó) vezetőknek egyaránt nagy lélektani megterhelés egy efféle korrekció elindítása és menedzselése.

A régebbieknél azért, mert „hogyan néz az ki, hogy tegnap még így, ma pedig másként”. Pedig nem kellene röstellkedniük, hisz nem csupán róluk hullott le az ideologikus önkontroll terhe, hanem munkatársaikról is. Ma mindenki szabadon és nyíltan jeleníthetné meg önmagát, nem kellene tartania attól, hogy szavainak, tetteinek, eljárásainak esetleg kellemtelen visszhangja kél az országos „fehér házból”, illetve megyei, városi és községi megfelelőikben. Az alaphelyzet mindenképpen kedvező, és ha a régebbi vezetőkben megvan – és az esetek túlnyomó részében miért ne lenne meg – a kellő intellektuális erő, bátran élére állhatnak intézményük belső újjászületésének, miközben nem ők maguk fogják – ne is akarják – végigcsinálni ezt a szemléleti forradalmat. Mindössze élesztőként kellene benne közreműködniük.

Nem fenyegetni akarok, amikor leírom: a régebbi vezetők hacsak nem szándékoznak kvietálni, tulajdonképpen egy ilyen fordulatban szerzett érdemeik révén szolgálhatnak rá a továbbmaradási mandátumra. S ezt a munkatársi közösség – a legnagyobb erő – fogja megszavazni nekik.

Aztán: a „ma pedig másként”-et én kizárólag szakmai-emberi vonatkozásban értem. Nem a könyvtár falai között kell demonstratív vörösből nemzeti színekbe öltözni, nem ott kell kormánypartí vagy ellenzéki dicsőséget szerezni. Ellenkezőleg: a „pártos könyvtáros” kényszerű követelményéből azzal kell levonni a tanulságot, hogy a továbbiakban ilyesminek a könyvtárban nincs helye. Akinek politikálhatnékja van, az a politika fórumain lépjen fel,

ott mérkőzzék meg az általa javasolt település-, regionális vagy országos politikai tennivalók győzelemre vitele érdekében.

A könyvtárak „egyetemének” Svájc-szerepe való. Ezt az országot a 20. század legkeményebb diktátorai sem bántották, tudva azt, hogy a gazdaságnak és a kereskedelemnek ideológiákon és politikákon inneni, túli és fölötti szabályai és intézményei is vannak, függetlenül attól, hogy „ki kit győz le” és mikor. A könyvtárnak a szélesen vett tudás a kultúra vonatkozásában van ilyen ideológiákon, pártokon és egyéni nézeteken túlmutató szerepe. A könyvtárban szakszerűen és világnézeti toleranciától áthatva kell dolgozni, minthogy a könyvtár „tudás- és kultúrabank”. Ez a látszólag nem ide tartozó motívum nagyon is fontos abban a „csomagtervben”, amit én szakmai-emberi szemléletváltásnak nevezek. Különben csöbörből vödörbe esünk.

És miért nehéz az újabb vezető lélektani helyzete? Minden esetben a vezetői rutinok bizonytalansága, kialakulatlansága miatt. Amikor szemléletváltós időszakban nem ez az igazi csapda, hisz mindig is a „gyakorlat tette a mestert”. Az újabb vezetőknek mostanában mindenekelőtt arra kell vigyázniuk, hogy ne a volt főnökeik (hangsúlyozom: esetenként kényszerű) magatartásformáit vegyék át, ne igazodjanak olyan etalonokhoz, amelyeket korábban kénytelenek voltak megszervezni. Ez az „észre sem veszem”-utánzás reális veszély, mert: „a betyárból lesz a legjobb pandúr”. Ahogy a közmondás tartja. De még ha új vezetőink el is kerülnek a betyárból pandúrrá való átlényegülést, tudniuk kell: bármiféle kollektívából való kiemelkedés időnként óhatatlanul szembefordítja a kiemeltet a kiemelő kollektívával. E tekintetben a mértéken múlik a dolog. S ez a mérték annál kisebb lesz, minél inkább ellent tud állni a régi etalonok kísértéseinek az új vezető. Különösen, ha sok halmozódott fel bennük a „mások jogának túlhajtott korlátozása”-ból.

A főigazgató és igazgató uraknak nem csupán egyszer-egyszer, sátoros ünnepeken kellene végigvonulniuk intézményeiken, nem csupán formális – a hierarchia által szállított – információkkal kellene rendelkezniük róla. És: nem feltétlenül maguknak kellene mindent kitalálniuk az intézménnyel kapcsolatban, illetve mindent mindenkinél „jobban tudniuk”. Ehelyett együtt kellene élniük a munkatársi gárdával, aminek – természetesen – nem elvtelen bratyizásban, puszkodásban, általános tege-



ződésben kellene megnyilvánulnia. Nem is az állandóan „ülök a szoknyáton”-ban. Egy zordabb természetű, zárkózottabb vezető, ha szakmai tekintélyt szerez, emberi bizalomra tesz szert munkatársai körében, sokszorta demokratikusabb és eredményesebb lehet, mint a jovialis, akit egyébként következetlennek, bizonytalannak és habókosnak tartanak a munkatársai.

A bizalomnak, amelynek teaurálódását a vezetőnek kell – szinte észrevétlenül – kezdeményeznie, megannyi jele van. Így feltámad a munkatársak érdeklődése könyvtárak helyzete és folyamatai iránt; többen szívesen vállalkoznak a folyamatok sekélyebb-mélyebb szondázására; a többség zokszó nélkül „viseli el” a munkakörcseréket és a különféle célfeladatok kitzűzését; egyesek érdeklődni kezdenek az iránt, hogy egy meghatározott dolgot hogyan csinálnak másutt; mások hajlandók elolvasni a szaksajtót s e felkészültség alapján vitákat kezdeményezni; némelyek a szakmai egyesületben aktivizálódnak; további némelyek településük vagy városrészük kulturális és tudományos életébe kapcsolódnak be. Mindez – persze – nem megy varázsütésre, máról-holnapra, és nem is lehet mindenkit bármire ráhangolni. Egy azonban bizonyos: a szemléletváltás folyamánként előbb-utóbb megváltozik a munkahelyi légkör, örömtelibb lesz a munka.

A szakmai önkormányzat és érdekképviselő működése ugyancsak hatékonyan és sokoldalúan mozdíthatja elő a szemléletváltást. Segít-

heti az igazgatókat, ötleteket adhat nekik, sőt megérzékeltetheti velük: figyelemmel kíséri, ha úgy tetszik: ellenőrzi a tevékenységüket. Igen, igen: ellenőrizheti is, mert a demokráciában mindenki ellenőrizendő, nehogy bárki bármiféle vonatkozásban gátlástalanná, „moral insanity”-vá váljék. Az „egyszemélyi felelősség” elve, amely ideologikus alapokon az „egyszemélyi felelőtlenség” elveként funkcionált a kivételezettek számára, illetve csak pártapparátusi vonalon működött igazán, s ott sem a szakmaiság szempontjai szerint, a szakmaiságot legfeljebb ürügyként felhasználva, ugyancsak újraértelmezendő. S ebben elsődleges vagy inkább kizárólagos szempont a szakmai hozzáértés és az emberi tisztesség legyen. Ha az ellenőrzés – s itt éppen a vezetők ellenőrzése van napirenden – folyamatos, általában traumák, kínos processzusok nélkül, a szakmai jóraintést belsőleg elfogadva, tartja meg az egyes intézményeket a kívánatos pályán.

*

Korábban felsoroltam, miért nehéz a szakmai szemléletváltás, most zárásként felsorolom, miért könnyű (viszonylag) mégis: akármilyen ellentmondásosan, kacskaringósan, egyéni és intézményi elszegényedéseket okozva, itt-ott a második világháború előtti múlt árnyainak nem egészen veszélytelen kísértésével folyik az ország demokratizálódása, ez az ország mindenképpen kiérdemli magának az európaiságot; az utóbbi húsz-harminc évben szakmánkban alig akadtak példák gerinctelen és csak a párt kegyéből lett karrierekre, s ha nem is kiáltottuk ki, hogy a „király itt-ott meztelen”, összekacsintások (ez *Szente Ferenc* kedvenc szavajárása) révén a szakma pontosan tudta, hol az; minden – általam is bírált – „látszatépítkezés” ellenére a könyvtárügy gerincintézményei megszülettek, felnövekedtek, ma is működnek, és bizonyos vagyok benne, kisebb-nagyobb megtorpanásokkal átvészeli a szűk esztendőket; a vezető posztokon elég határozott és szakmai kívánalmak szerinti nemzedékváltás indult meg, és a még aktívan „posztoló” öregebbek jórészt bebizonyították, hogy – így, jelző nélkül – profik; a szakmai önkormányzati és érdekvédelmi „alakulatok” szárnypróbálgatása reményt keltő, s talán az országos államigazgatási képviselő is hamarosan érdemben hallathatja a hangját, ismertetheti elképzeléseit.

Futala Tibor