

# Alice a könyvtárban, avagy milyenek lesznek az egyetemi könyvtárak 2010-ben?

*A British Council 1998. március 22–28. között, a kelet-angliai Norwichban könyvtármenedzsment szemináriumot rendezett az egyetemi könyvtárak jövőjéről. A kurzuson részt vett szerzők az alábbiakban az ott tanultakat összegezik.*

## Alice kalandjai könyvtárországban

„Alice a számítógép pittyegésére ébredt szendregéséből. Újabb e-mail érkezett. Gyorsan átfutotta a listát, elintézte három banki átutalást – erre sem lesz gond a következő héten. Az integrált elektronikus órarendről leolvasta, hogy a molekuláris biológia videokonferencia előtt még lesz egy tanulóközi gyűlés a Forrásközpontban. Az öregebb tanárok még mindig «könyvtárnak» nevezik az épületet, nyilván megszokásból – gondolta. Felkapta laptopját, és elindult. Útközben találkozott Martinnal, tanulóközi társával. Szeretett együtt dolgozni vele, főleg jó ötletei miatt. Együtt érkeztek a Forrásközpontba. Mindketten megjegyezték, milyen furcsán néz ki az épület a PC-k és a fal mellett sorakozó könyvek nélkül. A nagy teremben, ahol azelőtt a könyvtári polcok álltak, most egy csomó mozgatható, hangszigetelő válaszfal sorakozott...”

A fenti történet részlet abból a vízióból, amelyet a Norwichban megrendezett könyvtármenedzsment szeminárium egyik előadója vázolt fel a jövő könyvtáráról. A nemzetközi szeminárium témája az egyetemi könyvtárak jövője volt. A világ minden tájáról érkezett könyvtárosok a stratégiai tervezés módszereinek segítségével gondolták át és fogalmazták meg, milyenek képzelik a könyvtárakat 2010-ben. (Magyarországot a szerzőkön kívül *Pálvölgyi Mihály* és *Sonnevend Péter* képviselte.) A résztvevők által felvázolt jövő, szerencsére, nem olyan lehangoló, mint azt a fenti mese mutatja, noha a könyvtárosszakma bár izgalmas, mégis igencsak bizonytalan jövő elé néz.

## Kulcstényezők

A változást néhány jól látható kulcstényező befolyásolja:

## Tudás

A jövő társadalma a tudás társadalma, eltolódás az erőtől az ész felé. A tudás válik a szolgáltatóipar legfőbb hajtóerejévé, s egyre kisebb lesz a fogyasztók és az előállítók közötti szakadék. A fogyasztó bekapcsolódik a termék előállításába, tudása, információi, ötletei részévé válnak a terméknek, a szolgáltatásnak.

## Globalizáció

A tudás nem ismer határokat. Ahol a tudás válik kulcsforrássá, ott világgazdaságról beszélhetünk, akkor is, ha az egyedi intézmények nemzeti, regionális vagy helyi körülmények között működnek. A globális gazdaságot az információ határozza meg.

## Digitalizáció

A kommunikáció lehetőségeit a digitális csatornák növekedése és konvergenciája bővíti, gazdagítja. A kérdés továbbra is az, mit érdemes digitalizálni.

## Virtualizáció

Aminek hatása van, az létezik. A fizikális dolgok virtualizálódhatnak, megváltoztatva ezzel a gazdaság metabolizmusát, az intézmények típusait és kapcsolatrendszerét, s magát a gazdasági/információs tevékenységet is.

## Molekularizáció

A tömegkommunikációt, tömeggyártást, monolitikus kormányzást felváltja a molekuláris média, termelés, kormányzás stb.

## Integráció

Az új gazdaság a szervezetek és intézmények közötti mély és gazdag, elsősorban hálózatos kapcsolatrendszerre épül. A jólét, az információ és a

társadalmi létezés alapja a mindenki számára elérhető infrastruktúra.

### **Innováció**

Az innováció, a gazdaság és az üzleti siker fő hajtóereje fontosabbá válik, mint az eddigi mozgatóerők – a nyersanyagok, a termelékenység vagy a munka. Az emberi képzelet válik a legfontosabb értékforrássá.

### **Verseny**

Az információt előállító és szolgáltató intézmények egyre inkább arra kényszerülnek, hogy versenyre keljenek egymással. A másik legyőzése helyett azonban az együttműködésre, az együtt nyeresre kell helyezni a hangsúlyt, mert csak így van esély a túlélésre.

### **Együttműködés**

A források hiánya megköveteli a könyvtáraktól és partnereiktől, hogy stratégiai egyesüléseket alakítsanak. A kutatás és fejlesztés sok pénzbe kerül, a költségek megosztása azonban olyan programokat is lehetővé tesz, amelyek másként nem lennének megvalósíthatók.

### **Technika, informatika**

A technikai fejlődés teljesen átalakítja az életünket és munkánkat. A fejlődés nemcsak új eszközöket ajánl eddigi munkánkhoz, hanem változásokat, fejlesztéseket, új szolgáltatásokat is előidéz benne.

### **Felelősség**

Felelősek vagyunk a fenntartónak, a használóknak, a közösségnek, amelyet szolgálunk. Az elszámoltathatóság érdekében a teljesítmény mérhetőségére van szükség.

### **Tanulási szokások**

Gyökeresen megváltozik a tanulás módja, ideje, forrásai. Terjed a részidős képzés és a távoktatás.

### **Változásmenedzselés**

A változások tempója, a verseny és a túlélés nyomása megkívánja, hogy a változást irányítani és strukturálni tudjunk. A sikeres szervezet a legnehezebb körülmények közepette is képes a túlélésre, ha a stratégiai tervezés eszközeivel és módszereivel képes a változások menedzselésére.

A fenti tényezők kezelésének eszköze a jó stratégiai menedzsment. Könyvtári környezetben a stratégiai menedzsment megfelelő gyűjtemény-

szervezést, forrásmenedzsmentet és humán erőforrás-menedzsmentet jelent.

## **Gyűjteményszervezés**

A digitalizáció terjedésével erősödik a gyűjtő, illetve elérést biztosító könyvtár versenye. A felsőoktatási könyvtárak számára talán soha nem volt ilyen fontos, hogy megalapozott gyűjtőköri politikát alakítsanak ki, amelyben lefektetik az intézmény által is elfogadott alapelveket:

- mit gyűjt a könyvtár eredetiben, mi az, amihez csak a hozzáférést biztosítja;
- gyűjteménye milyen arányban szolgálja az oktatást és a kutatást;
- kik az együttműködésben kölcsönösen érdekelt partnerei.

Mindennek feltétele természetesen az ország könyvtárpolitikája és ellátottsági helyzete. A kelet-angliai egyetem könyvtára azért tudta sikeresen megvalósítani digitalizált dokumentumszolgáltatási projektjét, mert időben megtalálta a megfelelő partnereket, mögötte áll a British Library évtizedek óta jól működő dokumentumellátó rendszere, és a projektben részt vevő intézmények technikai felszereltsége magas szintű. Az EDDIS (Electronic Document Delivery: the Integrated Solution) projekt, amely 1996-ban egy pályázaton hatalmas állami támogatást nyert, most van megvalósításának utolsó fázisában. A szoftvert használó felsőoktatási könyvtárak olvasói egy több könyvtár gyűjteményét tükröző közös online katalógusban kereshetnek, a kért rekordokat a kereséssel egy időben átemelhetik egy kéréslapra. A rendszer elküldi a kérést, majd továbbítja a kért digitalizált dokumentummásolatot a kérőhöz. Az egész folyamat automatikus, és végig a felhasználó menedzseli.

## **A jó forrásmenedzsment ismérvei**

- Meg kell találni azokat a forrásokat, amelyek a legjobb hatékonysággal képesek szolgálni a fenntartó és a könyvtárhasználók érdekeit.
- A pénzt a pénz szaporítására kell használni, akár közvetlen, akár közvetett módon.
- Tisztában kell lennünk a költségekkel.
- Egyensúlyba kell hozni az összegyűjtött és felhasznált menedzsmentinformációkat.
- Egyszerű, átlátszó, alkalmazható elosztási és elszámolási rendszert kell kialakítani.
- Ne felejtjük el, hogy a felsőoktatási intézményekben a forrásmenedzselés legalább annyira politikai, mint amennyire gazdasági kérdés.
- Ne felejtjük el, hogy a forrásmenedzselés egyaránt vonatkozik emberekre és pénzre.

A könyvtári szolgáltatás minőségi irányításának alapja az elérhető források maximális hatékonyságú felhasználása a fenntartó és a felhasználók érdekében. A felsőoktatási könyvtárak felhasználói szinte kizárólag az adott intézmény tagjai, így elméletileg a használók és a fenntartó érdekei közösek. Mindkettőjük célja a minőségi oktatás és kutatás. Az intézmények másik alapcélja, hogy gazdaságilag legalább a túlélést biztosítani tudják, ez azonban csak akkor lehetséges, ha a hallgatók és a kutatók elégedettek az intézmény munkájának színvonalával.

A gyakorlatban gyakran feszültség lép fel a könyvtárhasználók napi céljai (több könyvtári anyag, több szolgáltatás, hosszabb nyitvatartási idő, jobb hozzáférés a külső információkhoz) és a fenntartó intézmény stratégiai céljai között. A könyvtár vezetésének ezért mindkettővel meg egyezésre kell jutnia, mielőtt megtervezi szolgáltatásainak rendszerét. A megegyezést egy dokumentumban rögzítik (*Service Level Agreement*), amely szerződés a könyvtár, az intézmény és a használók között. Rendkívül fontos dokumentum, ez biztosítja a könyvtár biztonságos működését a növekvő igények és a csökkenő források kereszt-tüzében. Részai:

- A központi forrásból finanszírozott alapszolgáltatások leírása.
- A szolgáltatások részletes leírása.
- Reális és mérhető célok, amelyeket a felhasználók elvárhatnak és számon kérhetnek.
- Teljesítményindikátorok, amelyek alapján megítélhető a szolgáltatás.
- A külön költségtérítés ellenében igénybe vehető szolgáltatások.
- A felhasználók köre, akik számára a könyvtár a szolgáltatásokat nyújtja.
- A szerződést aláíró valamennyi fél kötelezettségeinek pontos meghatározása.
- A nem megfelelő színvonalú szolgáltatás esetén nyújtandó kártérítés.

## A stratégiai menedzsment technikái

A Magyarországon már jól ismert előadó, *David Baker* ez alkalommal is új technikákkal ismertette meg a résztvevőket, amelyek segítségével a tervezést befolyásoló kulcstényezők feltérképezhetők.

### Affinitásdiagram

A csoportoknak először össze kellett gyűjteniük azokat a kulcsszavakat, amelyek szerintük jellemzik a jövő egyetemi könyvtárait. Az egyszerű felsorolásból ún. rendszertérképet kellett készíteni, csoportosítva, vezérszavak alá rendezve a fogal-

makat, majd a fogalmak, illetve a belőlük készült csoportok közötti összefüggéseket vizsgálva és jelölve elkészült a hatásdiagram is. A hatásdiagram az első lépés ahhoz, hogy a rendszer elemei közötti összefüggéseket szemléljük. Mindezek alapján, a vezérszavakat és a csoport tagjainak intézményeit mátrixba foglalva megállapíthatjuk, melyek a nemzetközi trendek az egyetemi könyvtárak jövőjében, s melyek a csak helyi sajátosságok. Nemzetközi tendencia a több és hatékonyabb szolgáltatás (elsősorban tájékoztató jellegű), a hosszabb nyitvatartási idő (akár 24 óra is), a sokkal erősebb technikai függőség, a digitalizáció, az erősebb együttműködés, a térítéses szolgáltatások bővülése.

### SWOT-analízis

A gyengeségeket, erősségeket, lehetőségeket és veszélyeket elemző SWOT-analízis jól ismert menedzsmenttechnika. Lehetővé teszi, hogy holista képet nyerjünk a jelenlegi helyzetről. Célja, hogy jobban megismerjük azt az állapotot, amiben vagyunk, annak érdekében, hogy reális és megvalósítható stratégiai célokat és tervet állíthassunk fel.

Mielőtt elemezzük a gyengeségeinket, erősségeinket, lehetőségeinket és veszélyeinket, fel kell tennünk néhány alapkérdést:

- Milyen üzletben vagyunk érdekeltek?
- Kik az ügyfeleink?
- Hol vannak az ügyfeleink?
- Hol vannak a lehetséges ügyfeleink?
- Mit akarnak az ügyfeleink?
- Hogyan végezzük a munkánkat?
- Mikor végezzük a munkánkat?
- Hol végezzük a munkánkat?
- Miért végezzük a munkánkat?
- Kik a versenytársaink?
- Hogyan hasonlíthatjuk magunkat a versenytársainkhoz?
- Mi a piaci értékünk?
- Milyennek kellene lennie a munkánknak?

### Delphi-módszer

A Delphi-technika a csoportos döntéshozatal és előrejelzés kvalitatív módszere. A csoport tagjainak nem kell egy helyen tartózkodniuk, akár nagyobb számú résztvevő bevonása is lehetséges. A szakértők kérdőíves felmérést végeznek, amelynek eredményeit elemezve konszenzusra kell jutniuk az eldöntendő témában.

- Az első lépés, hogy meg kell fogalmazni a problémát, világosan meg kell határozni, miről kívánunk szakértői véleményt alkotni. Jelen esetben a felsőoktatási könyvtárak jövőképe volt a kérdés.

- Ezután ki kell választani a kérdőíves felmérésben részt vevőket. Ennek alapelvei:
  - legyenek érdekeltek a témában,
  - legyen birtokukban elegendő információ,
  - legyenek hajlandók időt szánni a Delphi-felmérésre,
  - legyenek érdekeltek a felmérés eredményében,
  - a csoport létszáma változó lehet, általában 15–20 szakember bevonása a leghatékonyabb.
- Az első kérdőív felvázolja a problémát és a kiindulási pontokat, majd két-három nyitott kérdésre kéri a válaszolók véleményét, esetleg példákat is.
- Az első kérdőív válaszainak elemzésekor mindenki számára érthetően és tömören kell megfogalmazni a fő pontokat. Az elemzés hatékony módszere az affinitásdiagram.
- A második kérdőív az elsőre adott válaszok összegezéséből alakul ki. A kérdések célja:
  - az egyetértések és véleménykülönbségek tisztázása;
  - lehetőség arra, hogy tisztázzuk a nem világos véleményeket;
  - a prioritások megállapítása.
- A második kérdőív elemzése a szavazatszám-láláshoz hasonlítható. A szavazatokat grafikonokon ábrázolhatjuk. Természetesen a megjegyzéseket is elemezni kell.
- Ha a kép nem teljesen világos, egy harmadik kérdőív összegezheti az egész folyamatot. Ez már tényleg csak az eldönthetetlenül vitás kérdések tisztázását szolgálja.

Az egyhetes szemináriumon persze csak kipróbálni lehetett ezeket a technikákat, igazán elsajátítani nem. De tanáraink végigcsináltattak velünk egy teljes Delphi-felmérést. A szakértői véleményeket egymás számára adták a résztvevők, illetve az oktatók. Annak ellenére, hogy az idő rendkívül rövid volt, mindenki nagyon komolyan vette a feladatot, és a felmérésnek volt eredménye. Valóban felsejlett előttünk a jövő könyvtárának a képe, amely úgy tűnik, nem lesz teljesen virtuális, ellenben sokkal piacentrikusabb és minőségorientáltabb. Különösen nagy hangsúlyt kapott valamennyi résztvevőnél a könyvtárosok képzésének szükségessége, az új képzési formák kialakítása.

## Zárszó

A jóslás nem, de a megalapozott előrejelzés igen fontos a kultúra területén is, nem csak az üzleti életben. A British Council által szervezett könyvtármenedzsment továbbképzések immár hagyományosak Magyarországon. E cikk szerzői most arra az elhatározásra jutottak, hogy szeptembertől elindítanak egy magyar nyelvű továbbképzés-sorozatot, amelynek keretében megpróbálják továbbadni azt a szemléletet és módszerkészletet, amelyet a brit kollégáktól immár harmadik éve tanulnak. E cikkel is szeretnénk volna kedvet csinálni ehhez, és várjuk az érdeklődőket a későbbiekben meghirdetendő szemináriumunkra.

Beérkezett: 1998. VI. 18-án.

## Az EBSCO dokumentumküldő részlegének új neve

Az EBSCO Information Services, Inc. EBSCOdóc néven ismert dokumentumküldő részlege visszavette az 1994 előtt használt *EBSCO Document Services* elnevezést. Egy ideig párhuzamosan mindkét nevet használják, amíg a felhasználók megszokják a változást, amelyet új logó is kísér.

Az EBSCO Document Services a szolgáltatások teljes skáláját kínálja: beszerez bármely, a világon nyilvánosan hozzáférhető dokumentumot, beleértve folyóiratcikket, konferenciaanyagot, könyvek kivonatát, különlenyomatot, szabadalmat stb. A közeljövőben induló új szolgáltatások között



szerepel a megrendelendő dokumentum behasonlítása a megrendelő saját állományába; többszintű felhasználói csoportok kialakítása a rendeléshez; egy online adatbázis a könnyen, olcsón hozzáférhető dokumentumokról.

*EBSCOdóc-sajtóközlemény, 1997. október 23.*  
<http://www.ebscodoc.com/>

(V. P. É.)