

Noha a teljesítménymutatókat olyan széles körben érdemes alkalmazni, amilyenben csak lehet, a legtöbb könyvtárnak azonban lesz néhány olyan sajátossága, amely a módszerek kiegészítését vagy módosítását követeli meg.

Az összehasonlítás és a következetesség érdekében a teljesítménymutatónak *valósnak* (a mérés legyen tisztességes, bármit is mérjen), *megbízhatónak* (megfelelő mintákon kell alapulnia,

hogy az eredmény megbízható legyen) és *használhatónak* kell lennie.

/LINE, M. B.: Evaluation of libraries. Chapter I: Introduction. = Report on the 1992 evaluation study of the Copenhagen Business School Library. Copenhagen Business School Library, 1993. p. 15-18./

(Mikulás Gábor)

Az információs tanácsadó szolgáltatások fejlődése

Nyugaton a tanácsadás viszonylag nagy üzlet. A tanácsadó cégek – különösen a vezetők – bevétele robbanásszerűen növekszik, és sem a gazdasági recesszió, sem az egységes európai piac kialakítása nem ingatta meg őket. Ellenkezőleg: az ezzel kapcsolatos infrastruktúra-átalakítás, az információcsere új módjai új megbízásokat hoznak. 1992-ben a tanácsadásból származó bevételek 46,4%-a az információs technológiához, 14,5%-a pedig a pénzügyi menedzsmenthez kapcsolódó tevékenységből származott. E számok nem meglepőek, hiszen az információs technológia bevezetése nagy befektetést igényel, a hatalmas összegeket kezelő pénzügyi rendszerek pedig a tranzakciók egyre biztonságosabb ellenőrzésére törekuszenek. A vezetői tanácsadásban (management consulting) jelenleg néhány nagy cég játssza a vezető szerepet, amely több vállalat összeolvadásával jött létre.

Ehhez képest az információs tanácsadás kis üzletnek számít. Az informatikus és könyvtáros szakma eltöprel a könyvviteli-könyvvizsgáló és számítógépes szakmák mellett. Az információs tanácsadás azokra a területekre összpontosul, amelyeken az információ viszonylag kemény és pontosan körülhatárolt fogalom: az ellenőrző funkciókra (pl. vezetői információ, pénzügyi, gazdasági információ, piacfelmérés, adatok a versenytársakról).

A vezetők számára a szöveges, viszonylag strukturálatlan információ értéke kevésbé érzékelhető, nehezen látják be, miért kellene ebbe investálni. Sem technológiai nyomás, sem piaci „szívóhatás” nem érvényesül (ez alól talán csak a CD-ROM termékek kivételek). A tanácsadásnak van szakmai és emberi oldala, s bár a tanácsadó szorítkozhat pusztán a szakmai kérdésekre, egyre fontosabb szerepet kap az emberi dimenzió.

A vezetői és az információs tanácsadás minden különbözősége ellenére számos hasonló készséget és szakértelmet igényel.

Mi a tanácsadás? Előjáróban érdemes tisztázni, hogy nem csupán tanácsok adásáról van szó, hanem összetett munkáról, amely az 1. ábra szerinti nyolc tevékenység egy részét vagy teljességét magában foglalja.



1. ábra A tanácsadás céljainak hierarchiája

Látható, hogy a gombamód szaporodó információs brókerek a legalacsonyabb – jóllehet fontos – szinten működnek, esetleg bizonyos korlátozásokkal a második és harmadik szinten is tevékenykednek. A tanácsadás önmagában a negyedik szinttel véget ér, mert a megbízók egyre gyakrabban igényelnek a jelentéseknél, stratégiai terveknel, specifikációknál stb. többet. Ezt a „többletet” csak a tanácsadással hivatásszerűen foglalkozók nyújthatják, akik magukévá tesznek egy jellemző hozzáállást a munkához, folyamatosan fejlesztik személyiségüket, és ragaszkodnak a szakma irratlan szabályaihoz.

A szervezetek különböző okokból (valamilyen szakmai készség hiánya, munkaerőhiány, külső vélemény szükségessége miatt stb.) fordulnak a tanácsadóhoz. A végső cél azonban – a szervezet

teljesítményének javítása – mindig azonos. Ebben pedig csak akkor segíthet a tanácsadó, ha elmélyed a szervezet kultúrájában, működésében, ugyanakkor kész „beavatkozni”. A tanácsadónak nincs hatalma, csak a változások katalizátora lehet. Ahhoz, hogy munkája hatékony legyen, jó szerződésre, megfelelő személyes kapcsolatok kiépítésére, elfogulatlanságra, pártatlanságra van szükség.

A szakmai hozzáértés magától értetődő része a tanácsadói munkának, de egyre fontosabb az emberi oldal. A tanácsadónak jó interperszonális kommunikációs készséggel kell rendelkeznie mind verbálisan (beszélgetés, oktatás), mind írásban, és könnyen kapcsolatot kell tudnia teremteni az emberekkel. Ezenkívül három fontos terület igényel sajátos készségeket.

A *tanácsadó-ügyfél kapcsolat* első lépése a tényleges probléma megtalálása és megfogalmazása. Az ügyfelek egy része tisztában van a problémájával, másik részük azonban vagy helytelenül látja a gondokat, vagy összetéveszti a tünetet az igazi bajjal. Ha a tanácsadó és az ügyfél nem tudnak megegyezni abban, hogy mi a probléma, nem érdemes folytatni a munkát. A következő feladat a tanácsadó feladatkörének, szerepének a tisztázása. A tanácsadó alapvetően „forrás szerepet” (mit kell megváltoztatni), vagy „eljárás szerepet” (hogyan kell megváltoztatni) játszik, ezen belül lehet tükör, eljárási szakember, ténykereső, alternatívakereső, a problémamegoldás segítője, oktató, szakértő, prókátor. A tanácsadó számára biztosítani kell, hogy a probléma megoldásához szükséges legfelsőbb szinttel is közvetlenül érintkezhesen. A tanácsadónak viszont nem szabad megfélemlenie arról, hogy megbízója a szervezet, nem pedig azok a személyek, akikkel munkája során személyes, esetleg baráti kapcsolatba kerül.

Minden *szervezetnek* megvan a maga *kultúrája*, amelyre a tanácsadónak érzékenyen kell reagálnia. A szervezet viselkedése, struktúrája attól függ, milyen céljai vannak, hogyan irányítják a benne dolgozók, és milyen kapcsolat fűzi a többi szervezethez. Nagy általánosságban háromféle szervezettel találkozhatunk: a hierarchikus struktúrájú bürokratikus, a mátrix struktúrájú team, és a hálószerkezetű vállalkozói szervezetekkel. Ezek kultúráját tovább színezi az egyének közötti, az egyének és a szervezet, valamint a (nemcsak funkcionális) csoportok és a szervezet közötti kapcsolatok bonyolult hálózata. A kultúra fontos elemei: a szervezet küldetése és imázsa, a fölérendeltség és

hatalom relatív jelentősége, a különböző pozíciók és funkciók viszonylagos súlya, a személyzettel való bánásmód és a munkakörülmények, a nők szerepe, a felvétel szempontjai és az előrelépési lehetőségek, a munkaszervezés és -fegyelem, a vezetési és irányítási stílus, a döntéshozatal menete, az információáramlás és -megosztás, a kommunikációs modell. A tanácsadó csak akkor lehet hatékony, ha javaslatait ezekkel összhangban úgy fogalmazza meg, hogy a szervezet vezetői megértésék és kivitelezhetőnek tartásák őket.

A *változás* az egészséges szervezetek alkalmazkodása a környezethez, és a tanácsadói munka elsődleges motivációja és területe. A változás a szervezet valamennyi elemét érinti: a szervezet felépítését, feladat- és tevékenységrendszerét, az alkalmazott technológiát, a vezetés struktúráját és folyamatát, a szervezeti kultúrát, a személyzet szintjét, a szervezet teljesítményét és imázsát. A vezetési technikák egyre bonyolultabbá válnak, hiszen igen összetett világban élünk, és ahhoz, hogy a változás a szervezetet különböző mélységben áthassa, hosszabb-rövidebb időnek kell eltelnie. A leggyorsabban és könnyebben az ismeretek változtathatók meg, ezután következnek a beállítódások, majd az egyéni magatartás, végül a szervezet vagy csoportok magatartásának megváltoztatása a legnehezebb és leghosszadalmasabb.

A fejlődő országokban érdemes a hazai tanácsadó cégeket ösztönözni, hiszen így kevesebbet kell külföldre költeni, hatékonyabb lehet a helyben felgyülemlett tudást kamatoztatni, és növelhető a nemzet önbizalma, önállósága. Nagyon fontos lehet a külföldi szakértőkkel való együttműködés a tapasztalatszerzés időszakában, amikor a szakmai ismereteken túl a személyes készségek fejlesztése folyik. A tapasztalatból való okulás mellett több fontos készséget is ki kell alakítani még a tanácsadók képzésének időszakában. Melyek ezek? Analitikus és kreatív készségek, együttműködési készség, képesség a változtatásra, kiváló szakmai felkészültség egyes területeken vagy tudományágakban, az önálló és külső nyomás alatti munkavégzés képessége. Mindent összevetve: a tanácsadó újtó, vállalkozó tevékenységet folytat, amely a piacgazdaságban fejlődik ki.

/GILCHRIST, A.: Information consultancy services and development. = Aslib Proceedings, 46. köt. 1. sz. 1994. p. 15-18./

(Orbán Éva)