

Könyvtárvezetési és menedzselési ismeretek az ELTE BTK Könyvtártudományi-Informatikai Tanszékén*

Szerzőnk némi fejlődéstörténeti bevezetés után „PEST-analízis adta határok közé” rendeli a könyvtáros/informatikus képzés jelenét és jövőbeli lehetőségeit fejtegető mondanivalóját. Ez annyit tesz, hogy a politikai környezet, a gazdasági feltételek, a társadalmi háttér és a technológiai támogatottság felől indokolja az ELTE-n folyó könyvtárosképzés mintegy tíz éve tartó és mindinkább kiteljesedő reformjának azt a két tantárgyi elemét, amely leginkább az oktatást fordítja a holnapi igények kielégítésének irányába. Majd egyfelől az információs intézmények menedzselése, másfelől pedig a projektmenedzselés tematikáját részletezi. Végül a szakképzés stratégiai döntéshozataláról fejt ki véleményét.

Az Egyesült Királyság Könyvtáros Egyesülete (The Library Association) és a Magyar Könyvtárosok Egyesülete éppen tíz esztendeje, 1987. április 10. és 14. között rendezte meg azt a szemináriumot, amelyen először vetettük össze és tárgyaltuk meg a felsőfokú könyvtárosképzés „ottani” és „itteni” elméleti és gyakorlati kérdéseit [1].

Ezen a szemináriumon fogalmazta meg először Martha Dosa hitelesen azt az új könyvtár-oktatási koncepciót, amelyet ma úgy foglalhatunk össze, hogy a gyűjtemények menedzselésének oktatásáról át kell térnünk az információs forrásokkal való gazdálkodás oktatására, továbbá hogy a jelenleginél sokkal nagyobb figyelmet kell fordítanunk a könyvtári és információs intézményekben dolgozó munkatársaink menedzselésére [2].

Akkor már közel egy évtizede voltam a könyvtárban egyetemi oktatója, amely tisztséget eleve „összehasonlító” módszerekkel igyekeztem ellátni. E célból a könyvtár-technológiai kérdéseket nemzetközi könyvtárügyi trendekbe illesztettem be, és ezzel megteremtődött annak az esélye, hogy a lehetőségek elemző összevetésével hallgatóim egy-egy probléma legmegfelelőbb megoldása mellett döntsenek. A könyvtárban oktatásában azóta is nagy hangsúlyt kap a munkafolyamatokban való gondolkodás, az integrált könyvtári feldolgozó munka megszervezésének és a felhasználócentrikus szolgáltatások kialakításának a feltételrendszere [3]. Ezt a koncepciót egészítettem ki az intézmények vezetésével kapcsolatos ismeret- és példaanyaggal.

Az említett szemináriumról készült első reflexiómban is megfogalmaztam már, hogy milyen megközelítéssel szeretném a „klasszikus” tantervet

gazdagítani, amire lehetőségem kínálkozott az 1987–88-as tanévtől megnövelt óraszámban [4]. Az 1987-es szemináriumot aztán évente többször többnapos szeminárium követte. Jó munkakapcsolatot alakítottunk ki többek között az oslói könyvtárosképző főiskola tanáraival, és megkezdődött a diákok közötti együttműködés is. A British Council közvetítésével ugyancsak sok angol és skót kollégával vettük föl a kapcsolatot. Érdemi és tartalmas együttműködéseink kiteljesedéseként éltük meg azt a háromszoros munkát, amelyet a hannoveri (Németország) és a deventeri (Hollandia) könyvtárosképző főiskolával folytattunk a TEMPUS-JEP keretében. Együttműködésünk fő célja a tanterv korszerűsítése volt. Sokat tanultunk egymástól, és nagyon hasznos volt a mentalitás- és szemléletbeli különbségek ütköztetése [5].

A szakmai kapcsolatok fontosságát nem kell hangsúlyoznunk. A világban való jelenlétünkhöz és megbecsülésünkhöz nagyon erősen hozzátartozik érdemi véleménynyilvánításunk, és a szakmai képviselőkben való részvételünk (IFLA, FID stb.). Az IFLA Továbbképzési Kerekasztalának (IFLA Roundtable on Continuing Professional Education) szinte alapító tagjaként [6] pl. személyesen is meggyőződhettem erről.

Kollégáim és hallgatóink már ötödik esztendeje vesznek részt aktívan azon a nemzetközi szimpóziumon, amely holland–magyar bilaterális konferenciaként indult, napjainkra pedig BOBCATSSS

* A Magyar Periodika Kör konferenciáján (Budapesti Kongresszusi Központ, 1997. április 26.), a Nemzetközi Könyvfesztivál programja keretében elhangzott előadás alapján.

néven vált a szakmában közismertté, úgyhogy idén már 20 országból 250 résztvevő látogatta. Az elhangzott előadások nyomtatott formában is megvannak. E kötetek tanúsága szerint igen jelentős a hazai könyvtárügy szellemi hozzájárulása a rendezvényekhez. A legutóbbin (1997. január 27–30.) szinte minden szekcióban, minden napszakban volt magyar előadó, köztük több hallgatónk is.

Számvetés és továbblépés

A könyvtáros/informatikus képzés jelenét és jövőbeni lehetőségeit vizsgálva, gondolataimat a *PEST-analízis* (*P* – political, politikai környezet; *E* – economical, gazdasági feltételek; *S* – society, társadalmi háttér; *T* – technology, technikai támogatottság) adta határok közé rendelem. Ez az elemzési technika azért kapott létjogosultságot a szakmában, mert igen alkalmas a rendszerek egymásra hatásának érzékeltetésére.

Tudjuk: a könyvtár olyan nyitott rendszer, amely környezetével folyamatos anyag-, energia- és információcserében áll, s ezáltal a külső környezethez (rendszerekhez) való viszonya meghatározza a belső rendszer működését is. Ebből következik, hogy mindennemű szakmai felmérés és értékelés fontos része a környezeti feltételrendszer tisztázása. Az oktatásban és képzésben ezek a meghatározottságok még fokozottabban érvényesülnek.

Politikai környezetünk és a gazdasági feltételek

Az elemzés első fázisában a fenti két szempont összerendelését az indokolja, hogy nálunk a művelődés- és könyvtárpolitikai megnyilvánulásokat erősen alterálja a gazdaságpolitika. Szinte minden érdemi kérdést arról az oldalról közelít meg a kormányzat, hogy „megengedhetjük-e” magunknak pl. a színvonalas köz- és felsőoktatást, az elméleti kutatást, a kultúra támogatását, a színházak működését stb., ami – persze – bizonyos mértékig érthető, de nem elfogadható.

Az életünket meghatározó alapvető jelentőségű gazdasági modellek – nagyfokú egyszerűsítéssel – két csoportba sorolhatók.

Történetileg az első, a *Ricardo* és *Mill* nevével fémjelzett *klasszikus közgazdasági* modell, amelyet a 19. századi szépirodalomban *Balzac* figurái képviselnek hitelesen, képet adva a szabadversenyes, dinamikus bontakozó kapitalizmusról. E modell szerint a társadalmi élet szereplői mint racionálisan és önző módon viselkedő egyének jelennek meg az élet valamennyi területén, ahol is minden a szabad egyének közötti szerződésekre épül a „piac” koordinálása mellett.

Erre a (köz)gazdasági modellre mintegy visszahatásként fogalmazódik meg a pszichológiai alapokra építő *szubjektív közgazdaságtan*, amely szerint a piac által determinált mechanizmus nem biztosítja (nem biztosíthatja) automatikusan a közjót, és sokkal hatásosabbnak véli, ha a fogyasztók vágyaiból, kívánságaiból indulunk ki.

A mai magyar közgondolkodásban és a gazdasági életben neoliberalizmusként és posztmodernizmusként mindkét modell típus jelen van. Pontosabban: most keressük azokat a formákat és módokat, amelyek alkalmazása révén megszüntethető a piac kizárólagos kontrollja az életminőséget alapvetően meghatározó közoktatási, közegészségügyi és kulturális szférában. A minőség, az igényesség, az emberség alapelvei hic et nunc sem „piacosíthatók”.

A minőség paramétereinek meghatározásával szűkebb szakmai környezetünkben is küszködünk, hogy csak a TQM (teljes körű minőségirányítás) elveinek könyvtári szolgáltatásainkra való alkalmazhatóságát, illetve e „kiterjesztés” problematikus voltát említsem. Ennek ellenére folyik ez a munka, csakúgy, mint az ISO 9000-es szabvány-család adaptálása [7]. Most a képzésben a gazdaságpolitikai érvrendszert napi „adagokban” ütköztetjük a szakmai elvárásokkal. Sok megdöbbentő tapasztalatot is hoz ez a harc, hiszen „értékeink” állandó felülvizsgálatára kényszerülünk, és arra, hogy jobban „az igényekre” szabjuk oktatási formáinkat.

Nem volnánk igazságosak azonban, ha megfeledkeznénk azokról a közelmúltban megkezdődött hazai „stabilizációs” könyvtárpolitikai törekvésekről, amelyek az oktatásügyre is erősen hatnak. A közoktatást és közművelődést segítő (részben már hatályos) törvényi szabályozásra gondolok, egészen pontosan arra a vetületére, amelyik a szakképzett munkaerő fontosságát és a rendszeres szakmai továbbképzések szükségességét hangsúlyozza. Munkánk stratégiai tervezéséhez pedig segítséget jelent a Nemzeti Információs Politika megfogalmazása, ami szakmai kapcsolódási lehetőség. A számítástechnikai ismeretek oktatásának szorgalmazása révén némi bátorítást kapunk a hivatalos oktatáspolitikától is, és reméljük, hogy az oktatási-kulturális kormányzat az Internettel kapcsolatos lelkesedését a felsőoktatásra is kiterjeszti.

Makroszinten annyiban „barátságos” hozzáánk a politika és gazdaságpolitika, hogy érezzük Európa támogató figyelmét, és így pl. változatlanul folyik az Európai Unió PHARE projektje, vagyis támogató „beruházása” az emberi erőforrásokba, különösen az oktatásba. Örömdetes növekszik továbbá a pályázási lehetőségek száma (Nemzeti Kulturális Alap, Soros-alapítvány stb.), és a megpályázható lehetőségek differenciáltsága.

A posztindusztriális vagy információs gazdaság nálunk is kibontakozóban van: erősen érzékelhető a szolgáltatási (ezen belül az információszolgáltatási) szektor előretörése. E folyamatban igencsak felértékelődik az információkezelők társadalmi jelentősége. Az pedig már valóban szűkebb szakmánk feladata, hogy jól definiált helyet találjunk e társadalmi változásokban.

Társadalmi környezetünk (állapota)

A változások egyik hozama a társadalmi méretű önállósulás kényszere, illetve a létbizonytalanság „élménye”. Mai társadalmunkban nincsenek jól bevált minták az életút alakítására és módosítására, önmagunk menedzselésére, átképzésére. Az erre szolgáló készségek kialakítása a társadalmi tapasztalatok (és intézmények) híján fájdalmas, és sok energiát emészt fel az érdemi tevékenységek rovására. Ennek oldásában is van feladata egy-egy oktató (át- és továbbképző) intézménynek.

Másik szorongató élményünk, hogy társadalmi méretekben érezhető az emberi kötelek meglazulása, aminek következtében általánossá válik a társadalom atomizálódása, és az „egyszemélyes csoport” modellje [8]. Mindez tükröződik a magyar társadalom érzelmi állapotán is [9].

Mi teremthet kohéziót, hol kínálkoznak a közösség-szervezés lehetőségei, mi emelhet ki minket végső elkülönülésünkből? A kapcsolatteremtő „érzelmek iskolája” lehet minden magából adni tudó ember, minden meleg kis közösség, de természetesen a különféle oktatási, kulturális stb. intézményrendszerek minden szocializációs pontja is. Így és ebben a vonatkozásban mi, könyvtárosképzéssel foglalkozók többszörösen is érintettek vagyunk és lehetünk egy egészséges kapcsolatrendszerre építő, jobb közérzetű társadalom kialakításában.

Ebben is nagy és átruházhatatlan a szakmai és emberi felelősségünk. Nevezetesen: az oktató-nevelő munkában egyre növekvő súllyal kell képviselnünk az emberi kapcsolatok fontosságát, a szakképzésen belül pedig ennél is többet kell tennünk a tartalmas, etikus és színvonalas kommunikációhoz szükséges ismeretek elsajátíttatása érdekében [10].

Az azonban mindenképpen fontos hozama a változásoknak, hogy a minőségre építő, az ember és felhasználóközpontú könyvtárpolitika került előtérbe. A TQM vezetési filozófia is ezt az elvet teszi meg menedzselési gyakorlatnak.

Technikai feltételek, illetve környezet

Vizsgálódásunk e ponton szinte csupa pozitívumot tartalmaz. A számítástechnika lehetőségei az oktatásban és a könyvtári-információs munkában egyaránt korábban nem is remélt dimenziókat

nyitottak meg. Új oktatástechnikai lehetőségek adódnak a kommunikálás reformjából, azaz a számítástechnika és az információátvitel összekapcsolásával új minőség teremthető. A technika – mondhatnánk: saját természetes korlátait átlépve – képes új értéket teremteni, a minőséget emelni. S miközben javítja a klasszikus oktatási formák hatásfokát, legújabbban a táv- vagy nyitott oktatásban nyújt egyedülálló segítséget. Erre építve folyik a jelenlegi legnagyobb méretű közös PHARE-kutatásunk a Berzsenyi Dániel Tanárképző Főiskola Könyvtártudományi Tanszékével, amelynek célja *információs menedzserek képzésének megszervezése* távoktatási módszerekkel [11].

Használható gépi hátteret mindehhez a korábbi TEMPUS-JEP keretében kapott hardvertámogatás nyújt, amelyet különböző pályázási lehetőségekkel élve folyamatosan korszerűsítünk [12].

Érdekes kérdés eközben a technika mint forma és a közvetítendő tartalom (lehetőséges) viszonya, nevezetesen az, hogy ez a mindent átható technikai formaváltás miként rendezi át az életünket meghatározó érdemi, tartalmi kérdéseket, illetve hogy szükségszerűen átrendezi-e. Ezzel a kihívással az oktatás szembesül először, mivel a közvetítendő ismeretek tartományait illetően állandó felülvizsgálatra kényszerülünk. Az új, meghatározó módon a képi kultúrára építő közlésmód további kommunikációs technikák kialakítását teszi szükségessé, miközben korábban nem volt asszociációs ismeretháló alakít ki, amire tantervi szinten kell rugalmasan és etikusán válaszolnunk [13].

Stratégiai menedzsment. A képzés jelene és jövője

A fenti elemzésekből deriválható: az említett metszetek mindegyike szempontjából feltétlenül szükség van egyetemi szinten is könyvtáros/informatikus képzésre. A könyvtárhasználati szokások változását látva [14], a számítástechnikai, illetve informatikai ismeretek oktatását azonban ennél szélesebb közoktatási körben kell megszerveznünk, amihez máris számos jó példa kínálkozik a gimnáziumokban. Igen fontos lenne ui., hogy már a gimnazista tinédzserek körében tudatosítsuk az információkezelők felelősségét, illetve rámutassunk

- e közeljövőben nagyon fontossá váló társadalmi szerep vállalására,
- és egy napjainkban körvonalazódó új hivatás és foglalkozás szinte korlátlan lehetőségeire.

A társadalomban élő könyvtároskép mellé fel kell vázolnunk a könyvtáros-informátor portréját. Azét az informátorét, aki a szükséges számítástechnikai intelligencia és készség birtokában ismeri az információ- és dokumentumkezelési, -elemzési,

-értékelési és -szintetizálási technikákat; képes eligazodni és eligazítani az információövezetben; és képes az információforgácsokból a felhasználó számára értékelhető tudást, használható ismeret-együttest szervezni és közvetíteni.

Ez az, amit *értéknövelő* tényezőként definiálhatunk könyvtári szolgáltatásainkban.

A menedzseri ismeretek mellett jelentős a hallgatói igény a dokumentum-, intézmény-, eszmétörténeti stb. ismeretekre is. Ezért a továbbképzés egyik ágaként az ilyen igények kielégítését a továbbiakban sem hanyagolhatjuk el [15].

A könyvtáros-informátor vonzó pályaképének megfogalmazásán túlmenően mindenekelőtt színvonalas és már a „szakmai holnapok” felé is nyitott alapképzést kell adnunk. Mert:

- az információs társadalom igényli a képzett információkezelőket,
- hagyományos értékmentő feladatunk továbbra is fennmaradt,
- nő a felelősségünk a ránk bízott szellemi értékek kamatoztatásában,
- erősödik a könyvtár szocializációs szerepe,
- a társadalmi integrációban fontos feladatunk az emberi léptékű világ megteremtésében való részvétel,
- információkezelési tapasztalatainkat át kell adni a közösségnek,
- az információs gazdaság működésének feltétele a jól képzett információs társadalom.

Tehát minőségi tudásra van szükség, olyan elméleti alaposítottságú ismeretekre, amelyek konvertálhatók, továbbá számítógépes intelligenciára, és – ami a legfontosabb – kapcsolatteremtési készségre csakúgy, mint menedzselési jártasságokra.

A kapcsolatteremtés fontosságának hangsúlyozása közben az *üzenet* tartalmát sem hagyjuk figyelmen kívül. A kommunikatív, segítőkész, jó hangulatot teremtő attitűd fontosságát a közelmúltban több szociológiai indíttatású vizsgálat is igazolta. Vannak már olyan képző intézmények is, ahol a sikeres alkalmassági vizsgának egyetlen feltétele van: a kapcsolatteremtési készség bizonyítása. Jól kell kommunikálnunk, és tartalmas gondolatokat kell közvetítenünk.

A képzés során állandóan az optimális arányok megteremtésén fáradozunk, így az alapképzésben pl. fontosnak tartjuk az elmélet és a gyakorlat, a történeti tárgyak és a készségfejlesztő technikák megfelelő képviselését, továbbá a klasszikusabb szakismeretek és a menedzselési ismeretek egymást kiegészítő voltának demonstrálását.

A szakmai biztosítékokat a tanterv folyamatos reformja kínálja. A menedzselési ismeretek – mint fentebb már említettük – közel tíz esztendeje kapnak kiemelt hangsúlyt az alapképzésben, 1989-től a posztgraduális képzésben is [16]. A menedzselési szemlélet térhódítása a klasszikus szakismere-

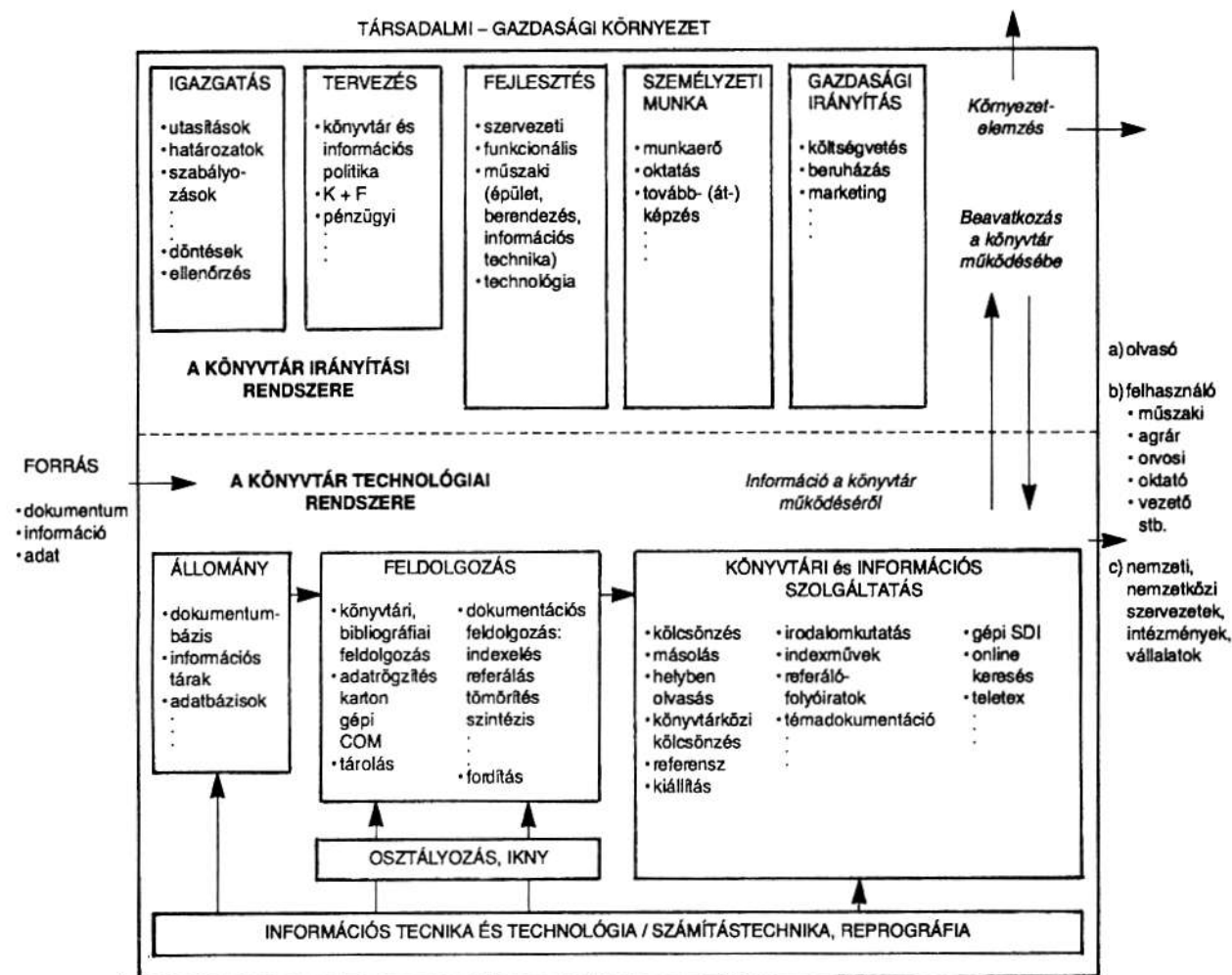
tek oktatásában ugyancsak bizonyos hangsúlyeltolódásokhoz vezetett. Például a könyvtárannak „gyűjteményi menedzsmentként” való felfogása korántsem pusztán névváltozás, hanem annak a gondolkodásmódnak a következménye, amely a tervezési-szervezési és visszacsatolási ciklus összetartozását és szabályait erre a munkaterületre is alkalmazza, egységben (integrált módon) szemlélve a gyűjteményépítés és szolgáltatás rendszerét.

Szepesváry Tamásnak a már említett konferencián bemutatott modelljét (1. ábra) felhasználva [17], annyi kiegészítést kell tennünk, hogy menedzselési kérdésekben ma már erősebb a „moduljelleg”, az alrendszerekben való gondolkodás, a külső szolgáltatókra támaszkodás, illetve hogy a menedzselési szemlélet más tárgyak oktatásában is tért hódít, miközben az eredeti modell logikája maradéktalanul átmentődött.

Információs intézmények menedzselése – tematika

A *könyvtári és információs szervezetek menedzselése* c. stúdium az alábbi nagyobb tartalmi egységekből áll:

- Menedzsmenttípusú és mestervezetői filozófiák, a TQM alkalmazása.
- Információgazdaság és információs társadalom, a paradigmaváltás lényege és következményei.
- Általános rendszerelmélet: a könyvtár mint informatikai rendszer jellemzése, mértékadó tulajdonságai.
- Shewhart-ciklus (tervezés, szervezés, megvalósítás, visszacsatolás).
- Stratégiai tervezés, tervezési segédletek és módszerek (PEST-, SWOT-analízis), BCG stb. mátrix.
- Komplex tervezési módszerek (hálótervezés, modellezés, PPBS, MBO stb.).
- Szervezés, a használóközpontú szervezetek jellemzői. Szervezési technikák (munkafolyamatok, döntési szintek, kapcsolatok elemzése). A könyvtár funkcionális szervezeti modellje.
- A szervezet optimális működtetése: igazgatás, visszacsatolás, értékelés. Értékelő módszerek (PERT-, Ishikawa-diagram, Pareto-oszlopdiagram, összehasonlító teljesítményelemzés stb.).
- A szervezeti kultúra minőségének emelése, a munka humanizálása, minőségi kapcsolatok, gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, személyzeti politika.
- „Belső felhasználó” szemlélet, az intézmény kapcsolatrendszere, a marketing mint a kapcsolatteremtés új útja.



1. ábra A könyvtár irányítási és technológiai rendszere

Az elméleti összefoglalásokat gyakorlati feladatok egészítik ki a képzés minden szintjén. A meg tárgyalandó ismeretanyag természetéből adódóan esettanulmányok elemzése, szerepjáték, csoportos problémamegoldás, egyéni véleménynyilvánítás, játék és konzultáció teszi változatossá a stúdiumot. Minden alkalomra írásos felkészítő és emlékeztető vázlat készül, ami – ha szükséges – a következő alkalomra való felkészüléshez is tartalmaz információkat.

A számonkérés a kezdetektől fogva a hallgatók személyre szabott feladatmegoldásaiból indul ki. A feladategyüttes keretében a hallgatóknak pl. önálló stratégiatervet, elemzést, munkaköri leírást, pályázati anyagot, működési szabályzatot, munkaszervezet-értékelést és más hasonló dokumentumokat kell készíteniük. A feladatok megfogalmazásakor a hallgató szakmai előéletéből indulok ki, miközben megpróbálom az ő tapasztalataira építve alkotó fantáziáját és öntevékenységet elindítani. Ma már több száz feladatmegoldás birtokában és összehasonlító elemzése után csak megerősíteni tudom: menedzselési ismeretek csak tényleges gyakorlattal, önálló feladatmegoldásokkal halmozhatók fel.

Természetesen egészen más jellegű a nappali tagozatos hallgatók hozzáállása és a velük szemben támasztott követelményrendszer, mint amilyen egy nagy gyakorlattal rendelkező kolléga esetében lehetne. Mindenesetre jó érzés, ha évek múltán valamelyik volt hallgatóm arról számol be, hogy azért kapott rendkívüli fizetésemelést, mert egy korábbi vizsgaanyaga felhasználásával jól kivitelezhető stratégiai tervet tudott készíteni intézménye számára, és nem utolsósorban munkatársait is meg tudta győzni a tervek megvalósíthatóságáról.

A fentiekből következően persze van bizonyos tartalmi különbség is a gyakorlattal nem vagy alig rendelkező nappali tagozatos, illetve a kiegészítő szakos, másoddiplomás és posztgraduális hallgatók tematikái között. Ez a különbség azonban főként az elemzési technikák mélységében, a részletezettségben, a módszertani megközelítésben figyelhető meg: az egyes képzési formákban részt vevők nem annyira másat tanulnak, mint inkább másként.

A projektmenedzsment mint új szervezőtechnikai megoldás

Az információmenedzser-képzés/ projektmenedzselés tematikája

A menedzserképzés viszonylag új területe a *projektmenedzsment*. Az új gazdálkodási formák hozták, hogy a mi szakmánkban is egyre nagyobb szerepet játszik. Jellegéből adódóan elsősorban az információs menedzserek körében vált népszerűvé, hiszen gyakorta az ő feladatuk egy-egy projekt megpályázása, megtervezése és kivitelezése. Megbízatusuk is csak erre az időszakra vonatkozik, mondjuk: egy rendszer installálása, miközben a működtetés már nem az ő dolguk. Feladataik éppen ezért szerteágazóak, és jelentősen különböznek az üzemeltetőkétől.

Nagyobb témakörökbe rendezve a szóban forgó ismeretanyagot, a *képzési tematika* a következő:

- A projektek és az egyéb tervek egymáshoz való viszonya. Általános és projektmenedzselési technikák.
- Ötlebtörzéstől a tervdokumentumig, avagy hogyan „születik” a projekt. Pályázási rendszer, szponzorok, állami és intézményi feladatok a fejlesztés támogatásában.
- Esetileg vagy túlnyomóan projektszerűen működő intézmények.
- A projekt megválasztása, megtervezése, cél-meghatározások, a stratégia kijelölése. Munka- és feladatmegosztás a tervezési csoporton belül.
- A tervezési munka eredménye: a tervdokumentum/pályázati anyag.
- Szervező- és kivitelező munka. A projekthez delegált személyek feladat- és kapcsolatrendszere. Feladatmegoldó csoportok, minőségi körök, csapatmunka, mátrixos szervezeti formák.
- A szervezés kulcskérdései. A projektszervezet és a standard szervezet együttműködése, kapcsolódási pontjai. A kettős lojalitás problémái.
- Munkaszervezési kérdések. Forgatókönyv alapján feladat-, munka- és felelősségmegosztás. A csoporton belüli kommunikáció, koordinálás, ütemezés, a változások menedzselése.
- Multiprojekt szervezetek (kizárólag projektszerűen dolgozó vállalatok, ún. számítógépes vagy konzultációs cégek stb.) menedzselése.
- Értékelő és ellenőrző módszerek és eszközök.
- TQM: színvonal és minőség. Minőségteremtés mint kizárólagos emberi készség. Emberi erőforrások menedzselése.

Az előzményekből is kitűnik: a menedzselési ismeretek egyik kulcskérdése az emberi tényező. Az ember mint kitüntetett rendszerelem ezért megkülönböztetett figyelmet kap az egyes kérdé-

sek megvitatásakor. Hatékonyan egészíti ki a vezetési ismeretek tárgyalását az *Emberkép, emberi erőforrásokkal való gazdálkodás* című speciális kollégium, amely az alapképzésben folyamatosan bővülő hallgatóságot vonz. Ennek keretében legfrissebb kutatásaimról számolok be, számos kérdést közösen gondolunk végig (karriergondozás, gyakornokok a szervezetben stb.). A résztvevők kisebb feladatokat is kapnak részint önálló megoldásra, részint együttes elemzésre (kapcsolatteremtési technikák, problémák, viselkedés- és szerepzavarok stb.). Az érdeklődésre való tekintettel a közeljövőben ezt a kollégiumot a tanegységlistán úgy kívánjuk előterjeszteni, hogy ne csupán a könyvtár szakosok vehessék fel [18].

Stratégiai alternatívák

A társadalmi (és piaci) elvárásokat, valamint intézményünk tevékenységének struktúráját elemezve vált világossá, hogy a menedzselési kérdések a közeljövőben várhatóan még fokozottabban kerülnek előtérbe.

A portfólióelemzés technikáját követve (2. ábra) világosan kirajzolódik az egyes képzési formák hozzájárulása a tanszék szakmai súlyának, teljesítményének növeléséhez.

Piaci növekedés	Nagy	Kérdőjelek Növekedő, jelenleg kis részesedés Információs menedzsment	Sztárok Kiepzés, fejlesztés, befektetés Posztgraduális képzés, Ph.D.
	Kicsi	Kutyák Kis hatékonyság, kivonulás Általános továbbképzés	Fejőstehenek Fenntartás, a pozíciók erősítése, nagy nyereségtartalmú csekély befektetés Alapképzés – nappali tagozat
		Kicsi	Nagy
		Piaci részesedés	

2. ábra A Boston Consulting Group portfólió mátrixa

A portfólióelemzés technikája arra a felismerésre épül, hogy az egyes intézmények több alegység – esetünkben: több képzési forma – elegyei, és így az intézmény teljesítményéhez ez a több egység külön-külön járul hozzá. Ezeket az egységeket ösztön és nagy igyekezettel úgy kell menedzselni, hogy hozzájárulásuk az intézmény teljesítményéhez maximális legyen.

A portfólióelemzés a jelen esetben arra ad választ, hogy

- mi és hogyan alakítja a tanszék teljesítményét,
- milyen a tanszék tevékenységének struktúrája,
- mi az egyes egységek (pl. a nappali képzés) potenciális hozzájárulása a tanszék teljesítményéhez.

Ennek eredményeképpen racionális terv készíthető az erőforrások elosztására és fedezésére, valamint megfogalmazhatóvá válik az egyes tevékenységi formák számára a követendő (lehetséges) stratégiák típusainak kijelölése és rangsorolása.

Összességében ez a több szempontú elemzési technika jól szolgálja az intézmény stratégiai céljainak és politikájának megfogalmazását, azaz a rövid távú „nyereséget” hozó szemlélettől a hosszú távú célok irányába mozdulunk el. Azzal pedig, hogy átvilágítjuk az egyes képzési egységek teljesítményét és versenyképességét, arra is módunk nyílik, hogy kiegyensúlyozzuk a forráselosztást a várható haszon elérésének irányába.

Használatával továbbá lehetővé válik a stratégiai pontok megfogalmazása az egyes képzési formák fejlesztését illetően, illetve a szükséges erőforrások adekvát átcsoportosítása. Olyan cselekvési tervet dolgozhatunk ki, amely kedvezően formálja a társadalomban élő képet az egyetemi képzés színvonaláról és szükségességéről.

Az intézmény (esetünkben egy oktatási intézmény) eredményes működése szempontjából igen fontos az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás. Az erőforrás-gazdálkodás értelemszerűen kiterjed a belső erőforrásokra is. A stratégia fontos összetevője a belső erőforrások maximális összehangolása a szervezeti célokkal és szervezeti megoldásokkal, vagyis a *szinergia*. A szinergia megvalósításához úgy kell megválasztanunk és lebontanunk az intézményi stratégiát, hogy kialakuljon az erőforrások és a szervezet harmóniája.

Esetünkben erre számos lehetőség és biztosíték kínálkozik. Az oktatás/képzés mint az igényesség intézményesülésének lehetősége – persze – korántsem problémátlan a folyamatos felsőoktatási reform körülményei közepette és a bölcsészettudományi kar kebelén belül. Kellő rugalmassággal és kis létszámú tanszékünket segítő külső munkatársaink közreműködésével mégis jelentős szakmai előretörést tervezünk.

Stratégiai célunk az erőteljes szakmai jelenlét, az oktatás minél szélesebb alapokra helyezése. Ebből kiindulva lehetőséget kell teremteni, hogy minden karról és szakról párosítható legyen a képzés, illetve hogy távoktatási módszerekkel a továbbképzést érdemileg tudjuk segíteni, mégpedig olyan szakemberek figyelmét is felkeltve, akik az információgazdaság különböző szektoraiban dolgoznak, és szeretnék tudásukat gyarapítani.

Stratégiánk jellegében *használorientált*, a képzésben részt vevők körét szegmentálva törekszük az igények kielégítésére, ugyanakkor bizonyos

tekintetben *intézményorientált* is, hiszen arra törekszük, hogy fő erőinket a leginkább hangsúlyos tevékenységekre, funkciókra összpontosítsa, s ezáltal a képzésben betöltött szerepünk minél fontosabb legyen. Végül egyszersmind *versenytárs-orientált*, hiszen fontos, hogy a lehetséges versenytársakkal szemben előnyünket biztosítani tudja.

A továbblépéshez fontos felismerés, hogy a fejlesztendő terület mindenképpen vele kapcsolatos. Elsősorban ezt igényli tőlünk az „információs” társadalom, mivel felgyorsultak körülöttünk a változások, a változások mértéke paradigmaváltást sejtet, az intézményesített „segítség” más aligha lehet, mint szervezett szakmai továbbképzés, amely segíthet a változások menedzselésében, egyben erősítheti szakmai önbizalmunkat és feladatvállalási készségünket.

Az állandóan változó követelmények és feltételek a tanulás, az alkalmazkodás folyamatát egész életünkön végighúzó programmá tették. Ebben nagyon hatékony partner lehet a továbbképző intézmény.

Milyen legyen ez a *továbbképzés*? Természetesen

- jól célzott;
- speciális;
- rendszerszerű, olyan, amire számítani lehet;
- korszerű;
- érdemben segítse a változások menedzselését;
- szellemi felkészítéssel szolgálja a több könyvtárat érintő projekteket;
- a központi információpolitikai célokat szolgálja.

A szervezett továbbképzés nem teszi szükségletenné az önképzést. Ez a legalapvetőbb kötelezettségünk attól a perctől kezdve, hogy megszerztük a szakképesítésünket. Mégpedig szakmai felelősségérzetből csakúgy, mint kihívásból, mint természetes kíváncsiságból, és persze a szakmai előmenetel, a jó értelemben vett karrierépítés céljából, hogy csak néhányat említek az érvek közül.

Erre a meglevő igényre válaszul keressük az információs menedzserek képzési reformjának megoldási formáit. A képzést távoktatási formában tervezzük, ennek támogatására szolgál a PHARE program is.

A továbbképzés és az önképzés egyazon folyamat két oldala, azaz egy időben van jelen az ismeretszerzésben. A rugalmas/nyitott tanuláshoz, illetve az önképzési igények kielégítéséhez alkalmazkodva intézményünknek úgy kell saját kínálatát megfogalmaznia, hogy igénybevételére társadalmi méretekben kínálkozzunk természetes válasszként. Ennek előfeltétele:

- az erőteljes és vonzó közösségi jelenlét (magas társadalmi presztízs);
- az ügyes marketingpolitika, jó kapcsolatépítés;
- a piaci szegmentáció, jól megválasztott hallgatóság;

- a színvonal megőrzése;
 - változó (az igényekhez alkalmazkodó) oktató-gárda;
 - jó kollegiális és baráti kapcsolatok fenntartása.
- Az oktatásban eltöltött közel két évtized szakmai tapasztalatai mondatják velem:
- folyamatos igény van a képzésre;
 - a hallgatók hálása a minőségért;
 - társadalmi méretekben tudatosan az információkezelők szerepének felértékelődése;
 - nő szakmai kompetenciánk;
 - fontos és vissza-visszatérő probléma a képzésen belül az elmélet/gyakorlat aránya;
 - számítástechnikából a továbbképzősök már-már „csemegéznek” (hipertext, honlaptrükkök stb.);
 - igencsak közkedveltek a menedzselési feladatmegoldások (workshop, esettanulmányok, szerepjátékok stb.);
 - nagyon hatásos a személyre szabott elvárás-és feladatrendszer.

Úgy érzek (szakdolgozatokból, feladatmegoldásokból, szakvizsgákon stb.), hogy a tárgyalt megközelítés hasznos segítséget adott volt és jelenlegi hallgatóinknak napi munkájukhoz csakúgy, mint önmaguk menedzseléséhez.

Természetesen e képzési átrendeződés végrehajtása sok munkával jár, és nagy rugalmasságot igényel, de terveinkből látható: készek vagyunk gondolkodásunk reformjára, és akkor talán majd olyan lesz a képzés, amely bár soha el nem éri (érheti), mégis az optimum felé lépve.

Jegyzetek, irodalom

- [1] A szemináriumról minden jelentős szakmai orgánus megemlékezett, a *Könyvtáros* és a *TMT* cílszámot is szentelt neki. Ez utóbbiban jelentek meg az elhangzott előadások, illetve hozzászólások, míg a *Könyvtárosban* inkább a reflexiók és a beszámolók. A tanácskozás szakmai jelentőségét PAPP I. méltatta legátfogóbban (Visszapillantás az angol-magyar könyvtárosképzési szemináriumra. = *Könyvtáros*, 37. köt. 9. sz. 1987. p. 519–522.).
- [2] DOSA M.: A könyvtárosok és információs szakemberek felkészítéséről egy amerikai megközelítésben. = *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 35. köt. 4. sz. 1988. p. 160–169.
- [3] BOBOKNÉ BELÁNYI B.: Az állományalakítás oktatási kérdése. = *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 35. köt. 4. sz. 1988. p. 145–148.
- [4] BOBOKNÉ BELÁNYI B.: Elmékedések egy tanácskozás ürügyén. = *Könyvtáros*, 37. köt. 9. sz. 1987. p. 523–525.
- [5] FÜLÖP G.: The TEMPUS-connection of the Department for Library and Information Sciences of the Eötvös Loránd University Budapest. = *Education for Information*, 13. köt. 1. sz. 1995. p. 35–40.
- [6] BOBOK B.: Report on the system of continuing education and extension training of librarians in Hungary. = *Continuing Professional Education* an IFLA Guidebook, ed. Blanche Wolls. London, München, 1991, Saur. p. 123–124. (IFLA Publ. 55.)
- [7] A TQM a minőséget a mindenkor felhasználón keresztül méri. Konceptiója és filozófiája már kialakult, megvalósíthatóságáról azonban még vita folyik. Könyvtári alkalmazhatóságát nehezíti szolgáltatásaink megfoghatatlansága, időlegessége, összehasonlíthatatlansága stb. Praktikus megközelítéssel igyekszik ebben segíteni J. ROWLEY (Implementing TQM for library services: the issues. = *Aslib Proceedings*, 48. köt. 1. sz. 1996. p. 17–21.), a mérhetőség és szabványosítás oldaláról pedig C. G. JOHANNSEN (Application of the ISO 9000 standards of quality management in professional services: an information sector case. = *Total Quality Management*, 6. köt. 3. sz. 1995. p. 231–242.)
- [8] CSÁNYI V. a *Vigília* (62. köt. 6. sz. 1997. p. 418–425.) Emberkép és közoktatás rovatának vitájához szólva fent idézett gondolatait tovább is gondolja. Megállapításai a csoportszervezeti formák kialakulására és további alakulására vonatkozóan nagyon tanulságosak. Végigköveti az emberi csoportalakítás olyan bizonyított következményeit, mint az agresszió csökkenése, a stresszoldás, a felső szintű kooperáció és konstrukciós képesség fejlődése. Mindenekelőtt és -előtt a normális csoportkötődés fontosságát hangsúlyozza. Kísérletet tesz arra, hogy megértse, milyen fontos a nevelés során utódainkban tudatosítani az önismeretet, az egymásrautaltság, a segítőkészség stb. képességét és készségét.
- [9] A magyar társadalom érzelmi állapotáról a közelmúltban több értékelő tanulmány jelent meg. ANDORKA R.: Merre tart a magyar társadalom? Lakitelek, 1996, Antológia Kiadó; KOPP M.–SKRABSKI Á.–LŐKE J.–SZEDNÁK S.: Magyar lelkiállapot a kialakuló társadalomban. = Századvég, 1996 ősze, p. 87–102. SZALAI E. Narcissus megkísértése című tanulmánya (Kritika, 3. sz. 1997. p. 6–12.) láttelepet adva helyzetünkről az elmagányosodást, a kapcsolatteremtő érzések megváltozását, a fölöslegesség domináló élményét emeli ki.
- [10] FELKAI G.: A NAT kommunikáció-felfogása a mai elméletek tükrében. = *Vigília*, 62. köt. 6. sz. 1997. p. 426–434.
- [11] PÁLVÖLGYI M.–BOBOK B.: Elaboration and implementation of an information management postgraduate programme via distance learning scheme. = *FID News Bulletin*, 47. köt. 2. sz. 1997. p. 32–36.
A beszámoló egy olyan folyamatban lévő kutatás első üteméről szól, amely túlnyúlik a szokásos együttműködési, áttanítási formákon, és eddig még nem alkalmazott távoktatási módot körvonalaz.
- [12] LÁDI L.–DARÁNYI S.: A TEMPUS és a Könyvtár-tudományi-Informatikai Tanszék komplex gépesítése. = *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 39. köt. 5. sz. 1992. p. 215–220.;

- BLUMENDORF, P.: Az ELTE hároméves TEMPUS projektjének mérlege. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 41. köt. 3-4. sz. 1994. p. 120-125.
- [13] Érdekes vita bontakozott ki az *Élet és Irodalom* ECO rovatában arról a tartalom-, forma- és rendszerváltásról, amelynek tanúi és szenvedő alanyai is vagyunk, továbbá az Internet kultúra (?) megjelenéséről. A hozzászóló GYÖRGY P. (Copyright versus TM. = ÉS, 1997. május 23. p. 3-4.) egyebek között azt fejtegette, hogy nincs esély a korábbi ismeretstruktúrák, hagyományok, kánonok átmentésére. Jómagam vele szemben az értelmiség, ezen belül az oktatók különleges felelősségét hangsúlyoztam (Túlélheti-e a személyiség az egyéniséget, avagy mi maradhat fenn a hálózatban? = ÉS, 1997. június 13. p. 8.), tudván: létezik nagyon is alakító kapcsolat a forma és az általa közvetített tartalom között, s ezért a taglalt tendencia talán mégsem olyan determinisztikus.
- [14] VIDRA SZABÓ F.: A könyvtárhasználati szokások változása az utóbbi tíz évben. = Könyvtári Figyelő, 7. (43.) köt. 1. sz. 1997. p. 59-71.
- [15] HANGODI Á.: A kiegészítő és posztgraduális tagozaton 1987 és 1996 között készített szakdolgozatok számbavétele és jellemzése. = Könyvtári Figyelő, 7. (43.) köt. 1. sz. 1997. p. 43-52.
- Az elemzés szerint a kiegészítő tagozaton nagy arányban (74%) készülnek történeti jellegű diplomamunkák, a posztgraduális könyvtártörténet-könyvmuzeológiai szakon készült szakdolgozatok pedig mintegy 40%-ban voltak könyvtártörténetiek.
- [16] A tanterv tartalmi változásairól beszámoltak: SEBESTYÉN Gy.: Szakirodalmi informatika és információs menedzsment. A posztgraduális képzés továbbfejlesztése az ELTE Könyvtártudományi Tanszékén. = Könyvtári Figyelő, 36. köt. 1-2. sz. 1990. p. 49-52.; FÜLÖP G.: Könyvtárosi pálya – könyvtársképzés. = Könyvtáros, 41. köt. 11-12. sz. 1991. p. 645-651.; KATSÁNYI S.: Holland-magyar-német TEMPUS-szimpózium Budapesten. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 39. köt. 9. sz. 1992. p. 404-406.
- [17] SZEPESVÁRY T.: A könyvtárvezetés oktatásának kérdéséhez. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 35. köt. 4. sz. 1988. p. 156-159.
- [18] A körülöttünk zajló változások menedzselésében kitüntetett szerepet kellene szánunk „az embernek”, aki egyedül képes minőséget teremteni, és aki meghatározó tényezője ennek a folyamatnak. A könyvtár mint szocializációs pont sokat segíthet a társadalom jobb közérzetének, egy viselhetőbb életérzésnek az alakításában. Vö.: BOBOKNÉ BELÁNYI B.: Az ember mint a legértékesebb „energiaforrás”. Személyzeti politikák és taktikák, avagy a munka mint „életünk megnyerésének eszköze”. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 42. köt. 7. sz. 1995. p. 274-277.; Uő.: Gazdálkodás humán erőforrásokkal, avagy hoz-e a fejlett technika fejlett emberi kapcsolatokat? = Könyvtári Figyelő, 7. (43.) köt. 2. sz. 1997. p. 262-266.

Beérkezett: 1997. VIII. 8-án.

Rendezvénynaplár

6. BOBCATSSS szimpózium

Budapest, 1998. január 26-28.
Szervező: Magyar Könyvtárosok Egyesülete
1054 Budapest, Hold u.6.
Tel./fax: 111-8634
E-mail: mke@mail.c3.hu

Európai telematika: Az információs társadalom fejlesztése

Barcelona, 1998. február 4-7.
Szervező: Margot Donkersloot
CONCORD Project
CSC Datacentralen
14, Avenue d'Hyppocrate
B-1932 Woluwe St. Etienne
Belgium
Tel.: +32 2 714 7595
Fax: +32 2 721 3357
E-mail: conference@csede.be

CRIS 98 Európai Kutatási Információs

Rendszerek: Út az innovációhoz – konferencia
Luxembourg, 1998. március 11-13.
Szervező: Lieve Van Woensel
European Commission, DG XIII-D.2
EUFO 2191
rue Alcide de Gasperi
L-2920 Luxembourg
Fax: +352-4301.34989
E-mail: „Lieve.Van Woensel”
@lux.dg13.cec.be

Az információban gazdag társadalom felé 2. ICC/IFIP konferencia az elektronikus publikálásról

Budapest, 1998. április 20-22.
Szervező: Fytton Rowland
Second ICC/IFIP Conference
on Electronic Publishing,
Department of Information and Library
Studies,
Loughborough University,
Leicestershire LE11 3TU, UK
Tel.: +44 1509 223039
Fax: +44 1509 223053
E-mail: J.F.Rowland@lboro.ac.uk