

MEGJEGYZÉSEK A VEZETÉSTUDOMÁNY HELYÉRŐL A KÖNYVTÁROSKÉPZÉSBEN

Bob Usherwood

Sheffieldi Egyetem, Anglia

Eredetileg a szakirodalom áttekintésével akartam igazolni álláspontomat, miszerint a legtöbb — ha nem éppen mindegyik — könyvtári és tájékoztatási szakember valamiféle vezető, továbbá hogy pályájuk során a legtöbb könyvtári és tájékoztatási dolgozó felelős lesz valamilyen emberi vagy anyagi erőforrásért. Ilyesfajta megközelítésre nincs idő, ezért inkább csak feltételezem, hogy mindannyian egyetértünk: a szervezés és vezetés a szakmai képzés fontos szempontja. Néhány szerző [1] úgy véli, a szervezés és vezetés módszerei nem megfelelőek a könyvtári szervezetek számára, hiszen ezek nem profitot előállító intézmények. Valószínűleg ez a kisebbség, akik félreértik a vezetéstudomány, illetőleg a vezető feladatát és szerepét.

Ne azt vitassuk meg, hogy miért kell a szervezést-vezetést tanítanunk, hanem a "hogyan", a "mikor" és a "milyen szinten" kérdést. Ki tanítsa a vezetéstudományt a könyvtári-informatikai képzésben? Ha a tanszék egy olyan felsőoktatási intézmény keretében működik, amelynek saját vezetéstudományi vagy közgazdasági intézete van, kísértést érez, hogy itt keresse az előadókat. Ennek némi előnye mellett az a hátránya, hogy ezek az oktatók esetleg nem tudják hozzásegíteni a hallgatókat ahhoz, hogy kapcsolatot teremtsenek a vezetéselmélet és a könyvtári szervezetek vezetése között. A könyvtári vagy tájékoztatási háttérrel rendelkező oktató általában alkalmasabb arra, hogy az elméletet beágyazza a szakmai összefüggésekbe. A legtöbben külső előadókat is foglalkoztatunk a könyvtárvezetők személyében, akik képesek a tanteremben előadott elméletet a gyakorlatból vett példákkal megvilágosítani, vagy éppen megcáfolni.

Amit az órákon tanítunk, annak — összhangban a "felhasználóra irányuló képzés" követelményével — a hallgatók, illetve az őket feltehetően majd alkalmazó könyvtári és tájékoztatási intézmények szükségleteinek kell megfelelniük. A felsőoktatás valóságos — és egyre kíméletlenebb — világában ezt az ideális állapotot szükségképpen korlátozza az idő, a gazdasági tényező, valamint az oktatószemélyzet ismeretanyaga. *Edward Evans* [2] az AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business, az amerikai közgazdasági felsőoktatási intézmények szervezete) irányelveit idézve 18 olyan tárgykört sorolt fel, amelyeket egy közgazdasági-vezetéstudományi tantervnek tartalmaznia kell: tervezés; motiváció; hatáskörök — szervezés; a vezetői szerep; döntéshozatal; kommunikáció; személyzeti ügyek; kreativitás — változtatások — innováció; mennyiségi módszerek; tekintély — felelősség; a vezetés története, stílusai, megközelítései; ellenőrzés, költségvetés, pénzügyi gazdálkodás; könyvelés; emberi magatartás; a vezetés etikai és jogi vonatkozásai; vezetői információs rendszerek; a termelés és a folyamatok irányítása; piacutatás.

Mindezeket a tárgyköröket sikerült bevinnünk a képzési programba, sőt még néhány mást is. Igaz, nem mindegyiket a "vezetéstudomány" címszó alatt. A vezetéstudomány szerteágazó tárgykör, amelynek a tanterv mindegyik részében ott a helye. Az a katalógizáló, aki egy számítógépes rendszer bevezetését tervezi, s közben nem vesz tudomást egy ilyen lépés vezetési-szervezési vonatkozásairól, a saját kárára teszi. Amikor általánosságban vizsgáltuk az információs technológia hatásait, sajnálatosan — bár talán érthetően — hajlamosak voltunk a változ-

tatás és a korszerűsítés technikai vonatkozásaira koncentrálni. A valóságban azonban bármiféle változtatás fontolgatásakor emberekkel van dolgunk. Ez különösen igaz a könyvtári, illetve tájékoztatási szolgálatra, amelyek többnyire élömunika-igényes szervezetek. A legtöbb könyvtári szervezetben a fizetések a költségvetésnek több mint 50%-át teszik ki, gyakran jóval felette vannak. A változás emberi vonatkozásai, valamint a vezetési következmények gazdasági, de emberi okokból is ugyanolyan gondos mérlegelést és körültekintő tervezést kívánnak, mint a technika bevezetése.

A brit könyvtárosképző intézményekben folyó vezetéstudományi oktatást sok kifogás éri. Egy könyvtári-informatikai képzéssel foglalkozó bizottság jelentése [3] a vezetéstudományi kurzusokat külön is bírálólag említi. Általános panasz, hogy ezek a kurzusok túlságosan magas szintűek, "kevésbé veszik tudomásul az alsóbb szintű vezetés igényeit". "Azt is sokan megjegyezték, hogy a vezetés pénzügyi feladatával nem foglalkoznak annyit, amennyit kellene." Itt persze mindannyian megvédenénk magunkat és kurzusainkat ezzel a kritikával szemben, de mindannyian elismerjük, hogy nagyon is valóságosak a problémák a diplomára felkészítő kurzusok színvonalát és tartalmát illetően.

Némelyik vezetési-szervezési tárgykört eredményesebben lehetne tanítani, ha a hallgatóknak már lenne – mondjuk 2–3 éves – gyakorlati tapasztalatuk. Biztosan nem én vagyok az egyetlen vezetéstudományi oktató, aki olyan leveleket kap a volt hallgatóitól, hogy csak a gyakorlatban értik meg, miről is volt szó tulajdonképpen a vezetéstudományi előadásokon. Az információs technológia mellett a vezetéstudományban a legnyilvánvalóbb a továbblépés szükségessége. Tavaly a sheffieldi tanszék négy oktatója az UNESCO számára összeállított tantervben összekapcsolta ezt a két tantárgyat. Ez a megoldás a külföldi kollégák körében igen jó visszhangra talált.

A vezetéstudomány oktatásában nehéz túlbecsülni a gyakorlatok szerepét az elmélet megértésében. Állandóan keressük a valóság szimulálásának módjait. Az előadás kipróbált és jól bevált módszer, de korlátai vannak. Ezért egyre több időt és energiát fordítunk a kiscsoportos oktatás és tapasztalati tanulás legkülönbözőbb formáira.

Sheffieldben minden hallgatónak legalább egyéves könyvtári vagy tájékoztatási gyakorlatot kell szereznie, mielőtt részt vesz ezen a kurzuson. Ez képessé teszi őket arra, hogy amit az előadásokon hallanak, azt a saját felidézett gyakorlati környezetükre vonatkoztassák. Meggyőződésem, hogy ez segíti a vezetéstudomány oktatását. A "Bevezetés a vezetéstudományba" című kurzusunk második he-

tében a hallgatókat kisebb csoportokba osztjuk, hogy így beszéljük meg a "vezetettesség" problémáit. Arra kérjük őket, hogy jöjjenek erre a foglalkozásra, hogy felkészültek azoknak a problémáknak a megvitására, amelyeket tapasztalatok, megfigyeltek, esetleg éppen maguk okoztak, amikor a könyvtárakban dolgoztak. A csoport más tagjait arra biztatjuk, hogy saját tapasztalatukra alapozva javasoljanak módszereket a leírt szituáció megjavítására vagy elkerülésére. Így a bemutatott problémákat felhasználhatjuk a később terítékre kerülő vezetéstudományi elméletek szemléltetésére, alátámasztására vagy bírálatára.

A szerepjátékok, esettanulmányok, feladatmegoldó gyakorlatok, "ötletrohámok" és a vezetői játékok tanítási-tanulási fegyvertárunknak a részei. Növelik a vezetéstudományi aspektusok megértését, de olyan tulajdonságok kifejesztését is elősegítik, amelyeknek a hallgatók majd a pályájukon veszik hasznát. Elég itt két nyilvánvaló példát említeni: a döntési és a kommunikációs készséget.

Megpróbálom egy-két példán érzékeltetni, milyen típusú módszereket alkalmaznak. Az egyik foglalkozáson a hallgatóknak javaslatot kell tenniük egy megyei könyvtár költségvetésének lefaragására. Minden fontos információt megkapnak a fenntartótól és kiadásairól, s az általa követett könyvtárpolitikáról. A játékot egy valóságos megyei könyvtártól kapott adatokra alapozzuk; érdekes, hogy a hallgatók többnyire valami hasonló megoldásra jutnak, mint a könyvtárosok. A szituáció valóságát növeli, hogy mikor a hallgatók már úgy érzik, kitaláltak egy megfelelő megoldást, közöljük velük, hogy további csökkentéseket kell eszközölniük, más megfontolásból kiindulva. Ez pontosan tükrözi a helyi tanácsok pénzügyi helyzetét Nagy-Britanniában, ahol a kormányzat az elmúlt években körülbelül 19-szer változtatott a pénzügyi játékszabályokon.

Másik, meglehetősen sikeres foglalkozásunk a személyzeti kiválasztás. Mindegyik hallgatónak pályázatot kell benyújtania két, általunk részletezett állás egyikére. Ezután a hallgatók egy csoportja megszűri a jelentkezőket, és a kiválasztottakkal felvételi beszélgetést folytat. A beszélgetéseket képmagnóra vesszük és később lejátszunk a hallgatóknak. Az egyik állás esetén az egyetemi könyvtár igazgatóját is bevontuk, aki magát játszotta el az egyik felvételi beszélgetést folytató csoportban, és később a videóra vett interjút kommentálta is. Az elején mindig van némi berzenkedés a hallgatók részéről, de a legtöbben egyetértenek abban, hogy ennek a foglalkozásnak gyakorlati hasznát veszik későbbi pályafutásuk során.

Némelyik módszer problémákat okozhat. Például a való életet kényelmetlenül pontosan tükröző esettanulmányok, vagy az önismereti gyakorlatok (ame-

lyek néhány hallgató számára személyes okokból kellemetlenek). Önmagunk megismerése fájdalmas folyamat is lehet. Vegyes érzéseket keltett az a "játék", amely annak felderítésére irányul, hogyan kezelik az emberek a szervezetekben előforduló konfliktusokat.

A tesztek és egyéb eszközök széles választéka áll a hallgatók rendelkezésére, hogy megállapítsák viselkedésmódjukat és vezetési stílusukat. Nemrég azzal is próbálkoztam, hogy a hallgatókkal — tantervi munkájuk részeként — megírtam saját esettanulmányukat. Ezenkívül a vezetéstudomány területén tanulási segédeszközök: oktató és szórakoztató filmsorozatok vagy a Video Art által készített videoszalagok segítik a hallgatókat. Ezek témája a felvételi beszélgetések lebonyolítása, a csoportmunka és megszervezése, a számítógépek és a kommunikációs módszerek. Ha videoszalagot használunk, készítsük munkára a hallgatókat, például kövesse vita a lejátszást, vagy a hallgatók mondják el, mit is láttak.

Tudom, hogy nem minden módszert és problémát lehet egyformán "lefordítani", nem lehet minden vezetéstudományi elméletet nyugatról keletre fordítani és viszont. "A könyvtáros mint politi-

kai szervező" pl. a helyi társadalmi, politikai és szakmai összefüggésektől függően meglehetősen eltérő dolgokat jelent. Azt is tudom, hogy némely közegben a hallgatók nem szívesen tesznek fel kérdéseket a tanárnak. De rájöttem, hogy egy idő után megtörik a jég, és a különböző háttérrel rendelkező hallgatók pozitívan reagálnak egyik-másik fent ismertetett vezetéstudományt oktató módszerre. A magyar könyvtárosok dolga eldönteni, hogy ezek mennyire alkalmazhatók — vagy mennyire nem alkalmazhatók — saját viszonyaik között.

Irodalom

- [1] WERNER, B. = *Bibliothek*, 70. köt. 13. sz. 1978. p. 358–359.
- [2] EVANS, G. E.: *Management education for archivists, information managers and librarians: Is there a global core?* = *Education for Information*, 2. köt. 4. sz. 1984.
- [3] *Report of the Transbinary Group on Librarianship and Information Studies*. University Grants Committee, National Advisory Body for Public Sector Higher Education, 1986.

Fordította: Mándy Gábor

USHERWOOD, B.: Megjegyzések a vezetéstudomány helyéről a könyvtárosképzésben

A vezetéstudományt könyvtárvezetők bevonásával célszerű tanítani (akik képesek rá, hogy az elméletet a könyvtári gyakorlatba ágyazzák), és a hallgatók is csak akkor veszik igazán hasznát, ha előzetesen már szereztek némi gyakorlati tapasztalatot. A Sheffieldi Egyetemen egyéves munkavégzés után vehetik fel a hallgatók a vezetéstudományi kurzust. Kiscsoportos formában saját tapasztalataik megbeszélésére is mód nyílik. Ezenkívül szerepjátékok, esettanulmányok, vezetői játékok, konkrét könyvtárak problémáinak megoldása, képmagnóra vett pályázati beszélgetések stb. segítségével igyekeznek növelni a végzett hallgatók realitásérzékét, önismeretét és vezetési készségét.

* * *

USHERWOOD, B.: Comments on management in library education

Library management should be taught by librarians capable to incorporate science in library practice. Students can utilize training only if they has gained some experience. It is a requirement of the Sheffield School that all students have a year's experience of library work before joining the training programmes. Students divided into small groups can discuss problems they have experienced. Role playing exercises, case studies, management games, brainstorming sessions, problem solving of real library situations, videotaped job application interviews etc. are used extensively to assess their own attitudes and management abilities.

* * *

ЮЗЕРВУД, Б.: Замечания о месте подготовки руководителей в обучении библиотекарей

Подготовку руководителей целесообразно организовать с привлечением таких руководящих кадров библиотек, которые способны найти практическое применение теоретической подготовке. Для студентов это особенно полезно после того, когда они уже имеют элементарные практические навыки. В Шеффилдском университете студенты могут слушать курс подготовки руководителей после первого года обучения. Небольшими группами они имеют возможность поделиться своим опытом. Кроме этого в университете стараются развивать самопознание и реальные руководящие способности при помощи учебных игр, решения конкретных проблем, возникающих в библиотеках и т. д.

USHERWOOD, B.: Bemerkungen über die Stelle der Leitungswissenschaft in der Bibliothekarenbildung

Es ist zweckvoll, die Leitungswissenschaft unter Einbeziehung der Bibliotheksleiter (die fähig sind, die Theorie in die Bibliothekspraxis einzubetten) zu unterrichten, und es nützt den Studenten tatsächlich nur dann, wenn sie vorher schon einige praktische Erfahrung gesammelt haben. An der Universität Sheffield können die Studenten nach einem Jahr Arbeit den Kurs der Leitungswissenschaft aufnehmen. In Kleingruppenform bietet sich die Möglichkeit auch zur Besprechung ihrer eigenen Erfahrungen. Ausserdem bemüht man sich mit Situationsspielen, Fallstudien, Leitungsspielen, mit der Lösung von Problemen konkreter Bibliotheken, auf Videokassette aufgenommenen Bewerbungsgesprächen usw. um das Realitätsgefühl, die Selbstkenntnis und die Leitungsfertigkeit der Absolventen zu erhöhen.

Automatizált dokumentumrendelő szolgálat

Az *UMI Article Clearinghouse* dokumentumküldő szolgálat és a *Personal Bibliographic Software* (PBS) szoftverház közösen kifejlesztett egy eljárást, amelynek révén a PBS-szoftver automatikusan állít elő korrekt formátumú dokumentummegrendeléseket, IBM PC vagy Apple Macintosh mikroszámítógép segítségével a legkülönbözőbb online szolgáltatóközpontok adatbázisaiból letöltött rekordokból. Az UMI több mint 10 ezer időszak kiadványhoz nyújt szerzői jogi problémáktól mentes hozzáférést. Ezek profilja a népszerűtől a szűk szakmai kiadványokig terjed. A Pro-Cite adatbázis-kezelő rendszerrel a megrendeléseket lemezre is ki lehet menteni, majd ezek önműködően jutnak el a dokumentumszolgáltatóhoz az UMI saját elektronikus postáján (UMInet). A megrendelt tételeket 24–28 órán belül levélben vagy telefaxon küldik meg.

/Automatic document ordering service. = Information Retrieval and Library Automation, 22. köt. 12. sz. 1987. p. 4–5./

(Mándy Gábor)