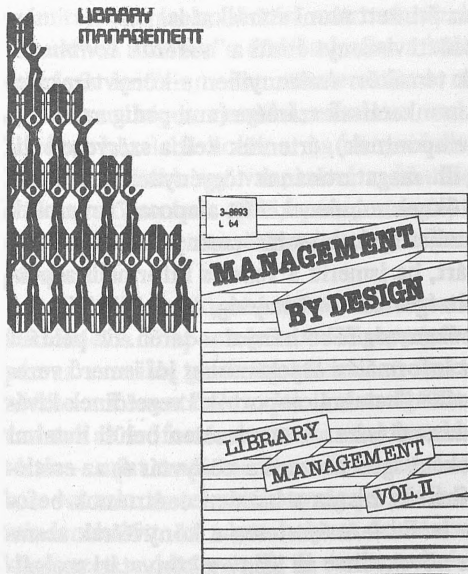


SZEMLE



Library management : Papers from the Joint Management Workshops . . . / [ed.] Special Libraries Association. – New York : SLA, 1980 –

vol. 2., Management by design / Shirley Loo. ed. ; Kristin M. Vajs assistant ed. – 1982. – 66. p.

Vezetéstudományról, vezetési módszerekről – könyvtárvezetőknek

Két szakmai tanácskozás anyagát tartalmazza a *J. S. Caputo Closurdo* és a *S. Loo* ill. *K. M. Vajs* által szerkesztett kötetek. A tanácskozásokat az amerikai Szakkönyvtárak Egyesülete (Special Libraries Association) Könyvtárvezetési szekciója szervezte az Egyesület 1979-es és 1982-es köz-

gyűlés alkalmából. Témakörét tekintve mindkét kötet a szakkönyvtárak vezetési-szervezési problémáival foglalkozik, pontosabban a vezetés- és szervezéselméleti megoldások konkrét könyvtári feltételek közötti alkalmazásának eredményeit adja közre. A kötetek anyagának áttanulmányozása mindenképpen hasznos a téma iránt érdeklődők számára, hiszen a tanulmányok jó ötleteket adhatnak egyes vezetési és szervezési módszerek hazai körülmények közötti alkalmazásához. Ez azonnal nyilvánvalóvá válik a felvetett témák listájának áttekintésekor, hiszen azzal csaknem mindenki tisztában van, hogy mennyire fontosak (lennének . . .) a könyvtári és az információs munkában a szabatos munkaköri leírások és a jól megalapozott teljesítménynormák, a költségelemzések, a korszerű döntési módszerek, a különböző tervezési eljárások stb.

A *munkaköri leírások* elkészítését minden esetben részletes előtanulmányoknak kell megelőzniük, amelyek során elsődleges követelmény, hogy nem az állást vagy a munkakört éppen betöltő személyt, hanem magát a *munkakört* kell elemezni. (Bármennyire is kézenfekvőnek tűnik a fenti állítás, nem árt a téma felvetése kapcsán ismét leszögezni, mivel a gyakorlatban nem ritkán éppen az ellenkezője történik.) A jó munkaköri leírásnak tartalmaznia kell a munkakörhöz kapcsolódó számadási kötelezettségeket, a feladatokat, valamint a szükséges gyakorlatra, ill. képzettségre vonatkozó követelményeket. Emellett meg kell adni a munkaköri feladatokra vonatkozó teljesítménynormákat, amelyek azonban nem feltétlenül számszerűek vagy számszerűsíthetők. A munkaköri leírások és teljesítménynormák hatékony mérési eszközzé válhatnak a vezető kezében, s jelentős a hasz-

nuk a tervezés szempontjából is. Fő előnyük abban rejlik, hogy a vezetés és a beosztottak között megteremtik a munkával kapcsolatos egyetértés alapját, s ugyanakkor a könyvtár tevékenységének színvonalát is emelhetik. Mindennek azonban az a záloga, hogy a munkakörök kialakítására és a normák megállapítására irányuló tevékenység *nyitott* legyen, tehát minden esetben be kell vonni a folyamatba az érintett munkatársakat is.

Ugyancsak a vezetők és a beosztottak közötti viszonyt érinti a *"vezetők kommunikációs problémái"* elnevezéssel illetett, második témakör. Amennyiben a könyvtárak vezetői kedvező környezetet akarnak teremteni a munkatársak számára (ami pedig az esetek többségében nem nevezhető elhanyagolható szempontnak), érteniük kell a szervezeti dinamikához (vagyis a szervezetek alakulásának, ill. magatartásának törvényszerűségeihez) ill. az interperszonális kapcsolatokhoz. A vezetőknek mindenekelőtt alaposan ismerniük kell intézményüket a használat, a költségek, a teljesítmény, az intézmények általános értéke szempontjából. Emellett azonban az sem árt, ha ismerik a vezetés informális aspektusait a tervezés, a szervezés, az irányítás, a költségvetési tevékenység, a koordináció és a beszámolási kötelezettség – vagyis a vezetői tevékenység főbb irányai – terén. Ez például az irányítással kapcsolatban azt jelenti, hogy az informálási aspektusokat jól ismerő vezető képes a szervezeten belüli különböző informális "hatalmi csoportok" vezetőinek kiválasztására, ill. e személyek befolyásolásának hasznosítására. A szervezeten belüli hatalmi centrumok kiválasztásának "tudománya" egyébként igen hasznos a könyvtár és az esetleges anyaintézmény közötti viszony fenntartásában is, hiszen a hatalmi centrumok befolyásolásával növekszik a "befolyásoló" hatalma is. Ez természetesen a könyvtárak szempontjából azt jelenti, hogy a befolyásolás révén növekedhet az igény a könyvtári szolgáltatások iránt, ill. sikeresebbek lehetnek az információközvetítés szervezeten belüli csatornáiként.

Hasonlóképpen a könyvtári tevékenység sikerének záloga a kötet szerint a könyvtári költségek "visszanyerése" (cost recovery), azaz a *költségek teljes vagy részleges áthárítása a használóra*. A szemérmes megfogalmazás mögött az rejlik, hogy az említett téma állandó viták tárgya az USA és más országok vonatkozó szakirodalmában, s különös hangsúlyt a zsugorodó költségvetések és a számítógépes online szolgáltatások térnyerésével kapott a "bevétel-orientált" könyvtárvezetési koncepció. A költségek áthárítását elsődlegesen a könyvtárak működéséhez szükséges megfelelő pénzalapok biztosítása indokolja a sokat emlegetett "szigorodó" gazdasági feltételek között. De – ahogy azt a különböző esettanulmányok tapasztalatai is igazolják – éppen a költségek áthárításával válik lehetővé bizonyos speciális szolgáltatások (pl. számítógépes irodalomkutatás) nyújtása, ill. az adott szolgáltatások minőségének kvantitatív értékelése ("megéri-e a használónak az egyes térítés ellenében nyújtott szolgáltatások igénybevétele"). Alapvető fontosságú annak meghatározása, hogy a költségeket részben vagy teljes egészében kell-e a felhasználóra áthárítani illetve az áthárításra kerülő költségeknek milyen legyen az aránya. Talán a legjobb módszer – legalábbis a kötetben szereplő esettanulmány szerzője, *W. Snyder* véleménye szerint – a "normál" üzemeltetési költségek (világítás, munkabér, fűtés stb.) feletti költségek, ill. többletkiadások áthárítása. E módszer felhasználásával nemcsak pótlólagos bevételi lehetőségekhez jutnak a könyvtárak (a bevételek sohasem jelenthetik a működési költségek kizárólagos forrását), hanem *sokkal szélesebb körben képesek szolgáltatások nyújtására, sőt rugalmasabban reagálhatnak a felhasználói igényekre*.

Talán túlzásnak tűnhet – első megközelítésben – a döntések rendszerszemléletű megközelítése, ill. a döntéselmélet – H. *Simon*: Nobel-díjas közgazdász ajánlásai alapján való – alkalmazása a könyvtárakban. Túlmenően azon, hogy a "könyvtárosok is döntéshozók", nem látszik indokoltnak a viszonylag bonyolult matematikai és valószínűség-számítási eljárások, döntési mátrixok stb. használata, különösen a kisebb szakkönyvtárakban. Mivel azonban a döntéselmélet a különböző alternatívákat, eseményeket, célkitűzéseket és kritériumokat szisztematikus módon, a jövőre vonatkozó "információkkal" együttesen képes vizsgálni, alkalmas eszköznek látszik arra, hogy a könyvtári döntéshozókat közelebb hozza a ma könyvtárában gyakori komplex problémák megoldásához. Ez annál inkább így van, mivel a döntésekért felelős munkatársaknak a könyvtárban is szűkös erőforrások (idő, pénz, energia) felett kell rendelkeznie olyan környezetben, amely jelentős bizonytalansági tényezőket (lásd pl. folyóiratárak emelkedése) foglal magában.

A modern döntési eljárások alkalmazása mellett könnyebbé válik a könyvtárak és az információs központok *termelékenységének* növelése. Ez utóbbi nyilvánvalóan nem csupán az amerikai gazdaság különböző szektoraiban kitűzött "népszerű" jelszó visszatükröződése a könyvtárakra. Itt is a szolgáltatások szintjének megőrzéséről vagy növeléséről van szó az erőforrások azonos vagy lassabban emelkedő felhasználása mellett, de a könyvtárak – mint tradicionálisan "munkaerő-intenzív" intézmények – még nehezebb helyzetben vannak. A termelékenység javításához az optimális állapot elérésére kell törekedni, mindenekelőtt az adott helyzet felmérése és a termelékenység fokozására szolgáló ún. környezeti módszerek, ill. új rendszerek és új technika alkalmazása útján. Mindehhez sajátos vezetői megoldások szükségesek, amelyek fő elemei az alábbiak lehetnek: az alkalmazottak véleményének kikérése (e téren különösen sikeresek a japán vezetők által alkalmazott módszerek), az alkalmazott munkatársak ötleteinek megvalósítására való törekvés, a legnagyobb haszonnal kecsegtető problémák megoldására való erőfeszítések, a látszólagos problémákkal szemben a reális feladatok előtérbe helyezése, a növekvő volumenre irányuló stratégiák kiválasztása, külső és belső tapasztalatcserék folytatása, az innovációval szembeni nyitottság, a célközpontos vezetés (management by objectives – MBO) elveinek alkalmazása, a megfelelő normák kialakítása, az igazi teljesítményre ösztönző jutatási és bérezési rendszerek bevezetése és még sorolhatnánk az idetartozó eszközöket.

Természetesen az említettek mellett külön jelentősége van azon módszereknek, amelyek speciális könyvtári alkalmazása további eredmények elérését teszi lehetővé. Ide tartozik pl. az alkalmazottak munkahelyi irányítása, betanítása (coaching/counseling). Az említett téma a könyvtári szakirodalomban meglehetősen új, de egyre több publikáció olvasható róla az amerikai folyóiratokban. Ennek főként az az oka, hogy az információszolgáltatás gyorsan fejlődő szektorában ma már nemcsak a formális képzettségre van szükség, hanem a munkaszituációban megszerzett ismeretekre is. Sőt, ez utóbbiak iránti igény – a modern feldolgozási módszerek terjedésével párhuzamosan – egyre inkább növekszik. A *Mc. Gregor*, *Maslow* és *Massey* koncepcióin nyugvó eljárások lehetővé teszik a vezetők számára, hogy a vezetés célkitűzéseit maradéktalanul végrehajthatassák a munkatársakkal, ugyanakkor e módszerek jelentős mértékben hozzájárulnak a személyiség kibontakoztatásához is.

A hazai olvasó számára alighanem a legismertebb az utolsóként felvetett témakör, vagyis a *hosszú távú tervezési módszerek alkalmazási lehetőségei* a könyvtári, ill. információs szektorban. Természetesen mást ért a tervezés fogalma alatt a Michigan Bell vállalat szakkönyvtárosa és mást a hazai szakirodalom. A hosszú távú tervezés bizonyos tapasztalatainak átvétele azonban a hazai könyvtárak számára is gyümölcsöző lehet különösen olyan feltételek között, amikor a technikai változások mélyreható szerkezeti és szervezeti módosulásokat idéznek elő. Véleményem szerint egyet lehet érteni a tervezéssel foglalkozó referátum szerzőinek, *E. Millernek* és *H. Ch. Finnertynek* azon megállapításával, miszerint a könyvtárak gyakran csak a külső szemlélő számára tűnnek statikus szervezeteknek. Ez a körülmény nem csupán az állandó újraértékelést követeli meg a könyvtári szolgáltatások minden egyes területén, de elengedhetetlenné teszi a korszerű vezetési módszerek mind szélesebb körű alkalmazását is a különböző típusú könyvtárakban egyaránt.

HEGEDŰS PÉTER