

## AZ EGYETEMI KÖNYVTÁRAK DEMOKRATIKUS IGAZGATÁSA FELÉ

OTMAN SAUD

Az alábbi írás a budapesti Eötvös Loránd Tudományegyetem Könyvtártudományi Tanszékéhez benyújtott doktori disszertáció egyik fejezetének tömörített változata. (A szerk.)

A demokrácia kifejezés a görög "demos-kratos" szóösszetételből származik, és olyan kormányzati formát jelent, amely a nép hatalmát testesíti meg. Klasszikus megjelenési formájaként az athéni demokráciát szoktuk emlegetni: az athéni polgárok közvetlenül maguk irányították ügyeiket, a lakosság létszámának növekedésével azonban rájöttek, nincs mód arra, hogy valamennyi szabad athéni polgár részt vegyen a város dolgairól történő döntésekben, ezért az egyes rétegek képviselőket választottak, és ez utóbbiak jogává tették, hogy döntéseket hozzanak a város többi polgára nevében.

A demokrácia, a demokratikus vezetés, a hatalomban és vezetésben való részvétel, a népképviselő kérdésé azóta is állandóan foglalkoztatja az embereket. A nagypolitikán kívül minden olyan társadalmi formációban is szembe találjuk magunkat ezekkel a kérdésekkel, ahol emberek valamiféle kapcsolatba lépnek egymással. Így *Mason* szerint a vezetés a hivatali rendszer irányításának az emberek által gyakorolt művészete, illetve tudománya, melynek legfontosabb eleme az ember és annak részvétele e folyamatban. A demokratikus vezetés lényege, hogy a dolgozók részt vehessenek a döntéshozatalban. A részvétel értelme, hogy az adott személy cselekvő részt vállal az irányításban, ez megerősíti öntudatát, megnöveli felelősségérzetét, figyelmesebb és aktívabb munkára készíti őt.

A Jugoszláviában megvalósított munkásönkormányzatot például az egyik lehetséges modellként foghatjuk fel: a vállalatvezetőt és az egyes egységek, részlegek vezetőit a munkástanács választja meg, meghatározott időre; a legfőbb döntéseket a választott kollégium hozza, időnként pedig a teljes munkásgyűlés foglalkozik a vállalat előtt álló feladatokkal. Az ilyen típusú irányítással szembe a hierarchikus bürokratikus típusú vezetés állítható. Ez olyan háromszöggé képzelhető el, melynek csúcán a legfőbb vezető áll, akinek döntései lefelé terjednek a legszélesebb alapig, ahol az utasításokat végrehajtják.

Könyvtári területen is mind fontosabb a vezetésbe való beleszólás jogának érvényesítése, ám ez sok könyvtárban nehézségekkel jár, mert nem találják meg hozzá az alkalmas formákat és módszereket. Mégis, több könyvtárban kialakult egy feladatközpontú, demokratikus vezetési stílus, amelyben a könyvtárosok minden szinten részt vesznek a feladatok tervezésében, a döntésekben és a végrehajtás ellenőrzésében is.

Különösen kényes helyzetben vannak az egyetemi könyvtárak, melyek az egyetem részeként, fontos kutató és szolgáltató helyként vesznek részt az egyetem tudományos és tanulmányi életében. Akadnak, akik az egyetemi könyvtárakban is megvalósíthatónak tartják az igazgatásban való részvételt, mások úgy vélik, hogy az egyetemi könyvtárakban helyesebb megőrizni a hagyományos igazgatási szisztémát, mert a könyvtár hierarchikus szervezete, szigorúan szabályozott működése, az egyes folyamatok lépcsőzetes ellenőrzésének szükségessége kizárja a demokratikus vezetés elvét. Vagyis a könyvtári munka jellege szükségszerűen megkívánja az alá- és fölérendeltségi viszonyokat a különböző képzettségű és beosztású könyvtárosok között.

A dilemma tehát az, hogy az igazgatási piramis csúcsán álló egyszemélyi vezető által irányított rendszer biztosítja-e jobban a szervezet hatékony és eredményes működését, vagy az, ahol a hatalom és a felelősség megosztott. A témában megjelent, zömmel az amerikai, kanadai és ausztráliai könyvtári helyzetet ismertető publikációk szerzői abban egyetértenek, hogy a korszerű könyvtár ma már nem tekinthető merev szabályok szerint működő mechanizmusnak, ugyanakkor sem az igazgatásban való részvétel fogalmában, sem a szükséges részvétel mértékében nem sikerült megállapodniuk.

Az egyetemi könyvtárhálózat bővülésével, a tanszéki könyvtárak számának szaporodásával szükségessé válik, hogy a kari könyvtárakban dolgozók is részt vegyenek a központi könyvtár működésével kapcsolatos döntések meghozatalában. Van, aki ezt azzal cáfolja, hogy a központi könyvtár igazgatósága eleve "földről", az érintett kari könyvtárak bevonása nélkül hozza meg a döntéseit, s nincs semmiféle előírás arra nézve, hogy a kari könyvtárosoknak minden döntés meghozatalában részt kell-e venniük. Ugyanakkor nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy minél kiterjedtebb a könyvtári hálózat és földrajzilag is minél inkább szétszórtan helyezkedik el az egyetem területén, annál inkább megnövekszik a kari könyvtárosok önállósága, s kényszerülnek önálló döntéshozatalra az itt dolgozók.

Akik azt mondják, hogy minden alkalmazottnak egyenlő részvételi esélyeket kell biztosítani, dolgozzék akár a kari könyvtárakban, akár a központi könyvtárban, azt is hozzátesszük, hogy ezt aligha lehet teljes következetességgel megvalósítani. Inkább arról lehet csak szó, hogy a dolgozóknak minél több lehetőséget kell adni arra, hogy kinyilváníthassák véleményüket az őket érintő ügyekben. *Smith-Burnett* a "mindenki egyenlő részvételi esélyeiről" szólva megjegyzi, hogy az ilyen "részvétel" ábrándos fikció, amelyet mindmáig senki sem volt képes megvalósítani, jóllehet számtalanszor kísérleteztek liberálisabbnál liberálisabb irányítási módszerekkel.

Nézetem szerint akkor valósul meg az egyetemi könyvtárak vezetésében való demokratikus részvétel, ha az ott dolgozó könyvtárosok, valamint az egyetem oktatói és diákjai szerepet kapnak a vezetésben, a döntéshozatalban. Természetesen nem hagyható figyelmen kívül az az ellentmondás, amely az egyszemélyi vezetés és a kollektív vezetés elve között mutatkozik, de ellentmondások jelentkeznek a két vezetési módszeren belül is. Az amerikai könyvtárak gyakorlatában megpróbálkoztak az egyetemi oktatóknál bevált testületi autonómiával, de rá kellett jönniük, hogy ez a könyvtári munkaszervezetre nehezen alkalmazható. Részletes tanulmányozást kíván az a kérdés is, hogy egyáltalán a könyvtári szervezet működése mennyiben hasonlít más szervezetek működéséhez és

mennyiben különbözik tőlük. *Kaplan* azt állítja, hogy a könyvtár komplex és hierarchikus szervezet, hiszen benne a könyvtári szakemberek mellett sok más szakma képviselői, továbbá nem szakképzett dolgozók is működnek. Nyilvánvaló azonban, hogy minél részletesebben szabályozott egy könyvtár működése, annál jobban megoszlik a felelősség, és ez már önmagában ellene hat az autokratikus vezetési stílusnak.

A demokratikus vezetés elterjedése nagyban megnehezítette az egyetemi könyvtár-igazgatók amúgy is sajátos helyzetét. A legtöbb egyetemen már jó ideje minden fontos kérdésben bizottságok döntenek: egyetemi tanács, tanterv bizottság, diákjelölti bizottság, személyzeti tanács stb. Az igazgatónak könyvtára képviseletében minden bizottságban részt kell vennie, így idejének túlnyomó részét felemészti a sok ülés, mondja *Lee*. De így van ez a könyvtár esetében is: a működés és fejlesztés lényeges, sőt kevésbé lényeges kérdései is a könyvtári bizottságok elé kerülnek.

*Lodewyck* írja, hogy "... minden nagyobb egyetemnek van könyvtári bizottsága. E bizottságok általában tizenhárom tagból állnak, akiknek többsége egyetemi oktató, s akiket a kari vagy egyetemi vezetés nevez ki erre a tisztre. A könyvtár igazgatója is többnyire tagja ennek a bizottságnak, amelynek feladata leginkább abban áll, hogy javaslatokat dolgozzon ki, valamint biztosítsa a kapcsolatot az egyes karokon oktató tanárok és a könyvtár között.



A fenti ábra szemlélteti a kollektív módon, azaz "népi bizottság" által igazgatott egyetemi könyvtár felépítését. Bemutatja, hogy milyen kapcsolatban állnak egymással a különféle részlegek, illetve a könyvtár népi bizottsága. Megállapítható, hogy a népi bizottság nem a "hivatalos piramis" csúcsán, hanem annak közepén helyezkedik el.

E tanulságok és megfontolásuk alapján szerintem az egyetemi könyvtárak demokratikus igazgatását egy "népi bizottságnak" kellene megvalósítania, amely a következő személyekből állna össze:

- az egyetemi könyvtár egyes részlegeinek, osztályainak vezetőiből (e tisztségekre a könyvtári dolgozók, vagy közvetlenül az érintett részlegek dolgozói maguk közül olyanokat választanak meg, akik tulajdonságaiknál fogva erre alkalmasak),
- két nappali tagozatos hallgatóból és egy posztgraduális tanulmányokat folytató hallgatóból, akiket a diákok delegálnak,
- a kari könyvtárak vezetőiből,
- az oktató testület egy tagjából, akit az egyetemi oktatók szakszervezeti értekezletén választanak meg a tagok közül,
- egy "egyetemi könyvtári titkárból", aki napi jellegű adminisztratív ügyekkel foglalkozik.

Mi voltaképpen a különbség az ábrán is vázolt "népi bizottság" és a könyvtári bizottságok, vezetői tanácsok működése között?

Egyfelől az, hogy ebbe a bizottságba a könyvtári dolgozók minden rétegéből kerül valaki, másfelől, hogy ezek feladata nem pusztán abból áll, hogy tanácsokat adjanak és ajánlásokat dolgozzanak ki a könyvtárigazgatók és az egyetemi vezetés számára. A népi bizottság maga igazgatja a könyvtárat, maga hozza a döntéseket és határozza meg a könyvtár rövid és hosszú távú célkitűzéseit. A könyvtárigazgató funkcióiból ez lényegében kikerül, s helyette a "kollektív bölcsesség" veszi át ezt a szerepet, ugyanis még a titkárnak (ha úgy tetszik a könyvtárigazgatónak) sincs joga a bizottság helyett dönteni.

A döntések végrehajtása csak akkor lehet eredményes, ha a dolgozók érzik benne saját felelősségüket is, miután részesei voltak a döntések születésének. További kérdéseket vet fel a napi működéssel kapcsolatos, kisebb-nagyobb kihatású döntések meghozatala, utasítások kiadása, s nem utolsósorban az ellenőrzés és visszacsatolás megszervezése és működtetése.

## IRODALOM

1. BECKMAN, M.: Political setting of libraries in post-secondary institutions. = Canadian Library Journal. vol.38. 1981. no.3.
2. BROWN, N.: Academic libraries and operational model for participation. = Canadian Library Journal. vol.36. 1979. 201.p.
3. CAYLESS, C.F.: The college library. London, Bingley, 1978. 110.p.
4. DICKINSON, D.W.: Some reflections on participative management in libraries. = College and Research Libraries. vol.39. 1978. 253.p.
5. FISCHER, R.G.: Worker's self-management and libraries. = Canadian Library Journal. vol.38. 1981. no.3. 165–173.p.
6. HEALEY, J.S.: Staff participation in planning – developing effective group process, planning for library services. = Journal of Library Administration. vol.3. 1982. 217.p.
7. HARVEY, J. – PARR, M.: University and library search and screen committees. = College and Research Libraries. vol.37. 1976. 352.p.

8. KAPLAN, L.: On decision sharing in libraries: how much do we know? = *College and Research Libraries*. vol.38. 1977. no.1. 25–31.p.
9. LEE, S.A.: Conflict and ambiguity in the role of the academic library director. = *College and Research Libraries*. vol.38. 1977. no.5. 396–403.p.
10. LODEWYCK, K.A.: Library governance in universities. = *Australian Academic and Research Libraries*. vol.8. 1977. 133.p.
11. RUNYON, R.S.: Some principles of effective decision making in academic libraries. = *Journal of Academic Librarianship*. vol.8. 1982/1983. no.3. 144–150.p.
12. SCHANCK, P.C.: "Ordinary Joe" in the decision-making process: the viability of staff participation in law library administration. = *Law Library Journal*. vol.73. 1980. no.3. 530–590.p.
13. SHAUGHNESSY, T.W.: Participative management, collective bargaining and professionalism. = *College and Research Libraries*. vol.38. 1977. no.2. 140–146.p.
14. STONE, A.F.: Library personnel issues in the 1970s. = *Bookmark*. 51/52.no. 1982. 31–53.p.



”HOGYAN LEHETEK ÖNGYILKOS?” – mit csinál a könyvtáros, ha ezt a könyvet keresi az olvasó? Erről kérte az *American Libraries* c. folyóirat olvasóinak véleményét az Amerikai Könyvtári Egyesület (ALA) etikai bizottsága. A közölt hét levél írói megegyeznek abban, hogy az információsztálgáltatás kötelezettsége (jelen esetben a könyv előkeresése, vagy akár könyvtárközi kölcsönzéssel való megszerzése) alól semmi sem mentheti fel a könyvtárost. Van, aki ezzel elintézettnak tekinti a kérdést, s kijelenti, hogy a többi az olvasó magánügye. Egy másik, szintén képtelenségnek tart bármiféle kíváncsiskodást, gyanúsítást, de annyit megenged, hogy ha az olvasó magától kiböki, miszerint öngyilkos akar lenni, akkor azért ajánljon neki a könyvtáros a könyv mellé valamilyen pszichológiai tanácsadó szolgálatot is. Ismét mások azt is feltételezik, hogy a könyvtáros jórészt ismeri olvasóit, tehát meg tudja állapítani, kit érdekel elméletileg a kérdés, és ki keres receptet a maga számára, illetve, hogy az ismeretlen olvasó megjelenéséről, viselkedéséről is észreveheti, ha közvetlen életveszélyben van az illető, s akkor a pusztá információközvetítésnél messzebb is mehet a segítségben.

American Libraries, 1983. november