

## Száz év – száz könyv

### Kiállítás a FSZEK központi könyvtárában

A főváros nyilvános könyvtára 2004-ben ünnepelte fönállásának századik évfordulóját. A jeles alkalom fényét számos igen rangos esemény, rendezvény emelte, ezek sorába tartozott a *Száz év – száz könyv* című kiállítás, amely december végéig volt látható a központi könyvtár, a Weinckheim-palota Aranytermében. Havas Katalin olyan – terjedelmében tán szerény, anyagában azonban dúsgazdag – tárlatot állított össze, amelynek elsődrendű célja, ha tetszik, hivatása a gondolkodásra készítés volt: szembesíteni a könyvek tükrébe tekintő olvasót, hogy akár csak futólag is mérje föl, mi minden történt velünk az elmúlt évszázadban.

A kiállítás szerkezete – ha jól belegondolunk – végtelenül egyszerű, ugyanakkor roppant szellemes. 1904-től 2004-ig minden esztendő egy-egy feliratos tábla jellemez, éspedig a kronológiák ismert módszerével. A tábla rövid fölsorolása elmondja, mi minden történt abban az évben a nagypolitikában, az egyetemes tudomány, művelődés és művészet történetében, a magyar szellemi életben és az irodalomban, illetve a könyvkiadásban. Például az első tabló szerint az 1904. év az orosz-japán háború kitörését hozta el, ekkor kapta meg Pavlov az orvosi Nobel-díjat, Rodin megformálta a *Gondolkodó* alakját, Amerikában pedig megjelent Jack Londontól *A tengeri farkas*. És idehaza? Itthon kikerült a nyomdából Eötvös Károly *A nagy per* című műve, a tiszzaeszlári vérvád-per eseményeit és következményeit földolgozó kötet, amely az 1904-es kronológiai tábla mellett tekinthető meg. Az adott esztendő legfontosabb és legjellemzőbb köztörténeti és kultúrhistóriai eseményeit fölsoroló tábla mellé került tehát az „év könyve” – így állt össze a száz évet szimbolizáló száz könyv tárlata. Nézzük tovább a könyvek sorát: 1905-öt a *Karenina Anna* magyar fordítása testesíti meg; 1906-ot Ady *Új versek* című kötete, a következő évet *A Pál utcai fiúk*, 1908-at természetesen a *Nyugat* első száma, 1909-et Babits verseskönyve, a *Levelek Iris koszorújából* fémjelzi, és így tovább – száz esztendőn át egy-egy könyv.

A látogató óhatatlanul kíváncsi arra, milyen kötetek jelenítik meg a történeileg különösképp fontos, karakteres évszámokat. Például az első világháború végét jelentő 1918-as év könyve Ady *Halottak élén* című munkája, 1919-et Szabó Dezső korszakos regénye, *Az elsodort falu* „illusztrálja”, Trianon évét, 1920-at Szekfű Gyula *Három nemzedéke*. Vagyis – tűnődhet el a látogató – a történelmi korforduló a kiszemelt kötet tartalmában olykor áttételesen, sokszor azonban közvetlenül kifejeződik. Nem egyszer pedig éppen szembetűnő az egybeesés, így 1939-et *Hitler vezér és kancellár danzigai beszéde* jeleníti meg, 1945-öt Nagy Lajos *Pincenaplója* vagy 1946-ot Radnóti Miklós posztumusz kötete, a *Tajtékos ég* reprezentálja, míg 1952-öt a *Magyar írók Rákosi Mátyásról* című antológia, 1956-ot pedig

Illyés Gyula nagylélegzetű verse, az *Egy mondat a zsarnokságról* – az Irodalmi Újságból.

Havas Katalin persze éppen nem történelmi illusztrációk gyűjteményét kívánta összeállítani a kiállítás anyagának válogatásakor. Mint elmondta, folyvást meg kellett küzdenie a puszta történelmi szemléltetés kísértésével és a műközpontú irodalomszemlélet, az irodalmias reprezentáció csábításával, illetve a kettő dilemmájával, mindeközben persze a bőség zavarával is. Így aztán 1954 könyvben megtestesült eseménye az *Olcsó könyvtár* sorozat első kötetének megjelenése, illetve kiállítása lett, az 1963-as évé Szolzsenyicin regénye, az *Iván Gyenyiszovics egy napja* fordításának kiadása. Történelem és irodalom, politika és könyvkiadás párhuzamai, analógiái, illetve ellentmondásai mérhetők le olyan eseményeken, mint a *Rozsdametető* (1962) vagy az *Erdély története* (1986) című nagymonográfia megjelenése. Az sem véletlen hogy 1989-ben látott nyomdafestéket Faludy Györgyötől a *Pokolbéli víg napjaim* és 2002-ben a *Sorstalanság* új kiadása. Száz esztendő könyvekkel szemléltetett históriájában ott vannak a határon túli magyar alkotók (Nyíró Józseftől Grendel Lajosig), ott vannak a népiesek és az urbánusok, a „sztárok” és a mellőzöttek, és persze ott van a 90-es évek értékválságát mutató könyvek sora, miközben előkerültek a kor-érzet kultuszművei is, így 1967-ből az *Ezek a fiatalok* című film zenei anyagát tartalmazó lemez borítója vagy 1971-ből a *Képzelt riport...* bakelit korongjának borítója.

Vagyis minden látogató, nézelődő, arra járó elgondolkozhat, mi minden történt velünk, szüleinkkel, nagyszüleinkkel az elmúlt évszázadban. Mi történt a világpolitikában és a hazai közéletben, a világirodalomban és a magyar literatúrában, mely kötetek reprezentálják egy-egy esztendő szellemiségét a leghűségesebben vagy épp a leglátványosabban? A japán–orosz háborútól két világégésen át a New York-i terrortámadásig, a XIX. és XX. század fordulójának újszerű irodalmi törekvéseitől Esterházy Péter munkásságáig – mi történt körülöttünk, velünk és bennünk? Bárki betévedő és tárlatnéző végiggondolhatja, hogy a nyugatosok föllépésétől a 90-es évek igénytelen könyveiig mi minden került az olvasók elé. Eltűnődhet az értékek és kánonok, stílusok és divatok – melleleg könyvborítókon is megmutatózó – forgandóságán. De azt is észreveheti – a párhuzamos kronológiák tanulmányozásának szellemi izgalmait átélve –, hogy egyazon évben jelent meg a *Švejk* és a *Kakuk Marci*. Vagy eszébe jutott-e már valakinek, hogy 1927-ben, abban az évben, amikor Lindbergh átrepülte az Atlanti-óceánt, nálunk kiadták Babits *Halálfiái* című regényét, és 1953-ban, Nagy Imre miniszterelnökségének esztendejében került a könyvesboltokba Barcsay Jenő *Művészeti anatómiája*? Meg hogy 1990-ben, az első szabad választás évében vehették kézbe a honi olvasók José Silva *Agykontrollját*?

Bizonyos, hogy a bőség zavarával hősiesen küzdő Havas Katalin néha-néha alulmaradt e küzdelemben. Hiszen egyszerre kellett ügyelnie bizonyos belső arányokra, például ugyanattól a szerzőtől vagy szellemi irányzattól, stílusiskolától ne legyen túl sok kötet; reprezentálnia kellett a különböző műnemeket, a prózát a verset és a színművet; meg kellett jelenítenie a hazai és a határon túli magyar irodalmat és a fordításirodalmat is; utalnia kellett a politikumot kiszolgáló vagy attól elforduló írók alkotásaira. De még az is fontos szempont volt, hogy ne a sablonos könyvtári kötésű, hanem az eredeti borítójú példány kerüljön az üveg alá.

Végül is egy jubiláló könyvtár, a százéves FSZEK könyvekből összeállított tükört tartott száz év magyar (és részben európai) kultúrája, irodalma, könyvkiadása elé, és ebből a tükörből persze fölsejlik a hazai irodalompolitika képe is, éppen úgy, mint a stíluskorszakoké, az ízlésváltozásoké vagy a könyvek, a nyomdászat, a könyvgrafika és a könyvtárak történetéé. Az sem mellékes, hogy az elmúlt évszázadban született olvasó is belenézhet a közösség lelki tükrebe, megkérdeven: „Ment-e a könyvek által a világ clébb?” Aztán megkérdezheti magától is, vajon mennyit ismer, mennyit birtokol ő e száz esztendő könyvterméséből, mi az, ami őt megérintette Adytól a kortársakig. Sőt utánanézhet annak is, hogy születése esztendejét melyik magyar könyv jelképezi, és vajon miért éppen az.

Hogy végül is szubjektív összeállítás lett a *Száz év – száz könyv* című kiállítás, tagadhatatlan. Ha másvalaki rendezi, bizonyosan más könyveket helyezett volna a tárlókba, ugyanilyen okkal és joggal. Mint ahogy az is vitán fölüll áll, hogy az összeállító Havas Katalin elérte célját, hiszen a látogatók nagy részét legalább megállásra, talán rövid tűnődésre készítette a magyar múlt, a magyar könyv múltja felől. Mert hogy ez is a könyvtár feladatai közé tartozik. (MLM)

## A Fővárosi Szabó Ervin könyvtár honlapján: interneten az Irodalmi bibliográfia

A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár 1961-től kezdve folyamatosan adja közre a magyar és a világirodalom alkotóiról és a fontos irodalmi korszakokról, fogalmakról magyar nyelven megjelent tanulmányok és kritikák bibliográfiáját.

1961 és 1992 között cédula-formátumban, *Irodalmi analitikus katalógus* néven, negyedévente jelent meg. A feldolgozott folyóiratok száma 16–20 között mozgott, ezen kívül évente 30–40 tanulmánykötetet is feldolgoztak összeállítói.

1993. január 1-jétől gépesítettük a vállalkozást, és *Irodalmi bibliográfia* néven a Textar adatrögzítő programon havonta hajlékonylemezen adtuk közre. A cédula-formátum valamennyi korábbi gondját megoldotta a számítógépes verzió, hiszen azonnal betölthetővé váltak a friss adatok, és a visszakereshetőség egy adatról 18-ra nőtt.

1996-ban – nagy elszánással és pályázaton nyert pénzzel – az 1961 és 1992 között összegyűjtött mintegy 200 000 tételnyi – katalógust revízió alá vettük, és több mint 22 000 retrospektív tételt – lényegében a maradandó írások lelőhelyét – rögzítettünk az Irodalmi bibliográfia adatbázisába. Az így nyert rendkívül értékes, több mint 60 000 tételes bibliográfia CD-ROM-on történő kiadása kézenfekvő megoldásnak tűnt, és 1997-ben az Arcanum Kiadó közreműködésével megjelent a CD-ROM.

A FSZEK azóta is a témában most már egyedüli kurrens bibliográfiaként naprakészen szolgáltatja adatait. Ezt a változatot 2004-ben a könyvtár a honlapján keresztül feltette a világhálóra ([http://www.fszek.hu/adatbazisok/sajat\\_adatbazisok?&prk=48923542](http://www.fszek.hu/adatbazisok/sajat_adatbazisok?&prk=48923542)), így az internettel rendelkezők ingyen és otthon is hozzáférhetnek a bib-

liográfiához. Egyre több háztartás, könyvtár és iskola is rendelkezik ilyen lehetőséggel, és az irodalom iránt érdeklődő kutatók, olvasók, egyetemi, illetve főiskolai hallgatók, középiskolások és az őket kiszolgáló intézmények hasznos segédeszköze lehet a bibliográfia.

Az *Irodalmi bibliográfia* feltárja a folyóiratokban és tanulmánykötetekben megjelent, az írókról és műveikről szóló tanulmányokat, kritikákat, cikkeket, regisztrálja a klasszikus szerzők színpadi műveinek bemutatóiról szóló kritikákat is. Ugyancsak megtalálhatók benne a művészfilmek adatai és kritikái.

A *Személyről* szóló fejezetben az írókról írt monográfiák, tanulmányok, életrajzi adatokról szóló tudósítások (pl. kitüntetések, díjak, nekrológok) találhatóak. Az egyes kötetekről szóló kritikákat, ismertetéseket a *Szerző* című fejezetben kell keresni. A címeknél az összes könyv, kritika, tanulmány, film és színházi előadás címét lehet megtalálni. A közreműködői index az előadó színház nevét, a film- és színházi rendezőket, a fordítókat tartalmazza.

A több szempontú visszakeresést segíti a tárgyszórendszer (pl. verselemzés [a vers címére keresve], barokk, erdélyi magyar irodalom stb.). Tizenhárom szempont szerinti visszakeresés – és ennek kombinációi – lehetségesek a bibliográfiában.

Az adatbázis 420 magyar nyelvű folyóiratot (a legfontosabb határon túli magyarokat is) és 700 tanulmánykötetet dolgoz fel. Mintegy 7300 szerző 5000 alkotóról, 330 testületről írt 75 000 tanulmányának, kritikájának, cikkének bibliográfiáját tartalmazza. (Pl. József Attila 1250, Petőfi Sándor 820, Móricz Zsigmond 457. Pílinzsky János 394, Esterházy Péter 400, Kertész Imre 270 tétellel szerepel.)

Pesti Ernő



### Kasánszky Zsombor (1940–1988) a Füzéki István Emlékérem jutalmazottja

A 3K 2002 decemberében részletesen beszámolt a Füzéki István Emlékérem alapításáról, később arról is, hogy az évente kiosztandó emlékérmét első ízben Horváth Tibor nyerte el. 2004-ben ismét sor került az emlékérem ünnepélyes átadására. A Füzéki István emléktábla előtt, a koszorúzási ünnepség keretében a Magyar Könyvtárosok Egyesülete nevében

Biczák Péter adta át jelképesen az idei díjazottnak, dr. Kasánszky Zsombornak, az 1988-ban elhalálozott könyvtárosnak az emlékérmét. Kasánszky Zsombor nemcsak kiváló könyvtáros, az Országos Széchényi Könyvtár, majd a Semmelweis Orvostörténeti Múzeum, Könyvtár és Levéltár mindannyiunk által ismert, nagyszerű munkatársa, de – méltóan az emlékérem névadójához – a maga módján ő is '56 mártírja volt. Forradalmi tetteiért szenvedett súlyos bűntetést, tört – csaknem – derékba nagyra hivatott pályája. A díjazott emléke előtt tisztelettel meghajlunk, és örömmel nyugtázzuk, hogy a posztumusz emlékérmét minden szempontból méltó személy kapta. A díj és a díjazottak külön-külön és együttesen is valami olyat szimbolizálnak, ami végtelenül fontos szakmánk számára.

## A kultúra kérdése – lépések a tudásmenedzsment felé

A tudásmenedzsmentnek vannak könyvtáron kívüli megközelítései – sőt a menedzsment-szakirodalomban főként ilyenek vannak –, ám úgy vélem, a könyvtárosoknak bőven van lehetőségük arra, hogy ezen a területen nagyot alkossanak. Hogy ezt megteszik-e vagy sem, az nem az országos politikán vagy a helyi fenntartókon múlik, hanem döntően saját magukon áll vagy bukik.

Mivel a Balassagyarmaton, 2004. március 19-én a helyi könyvtárban *Az információtól a tudásmenedzsment felé mutató könyvtári lehetőségek* című előadás témája – információból tudásmenedzsment (vagy ismeretgazdálkodás) – azóta is napirenden van, érdemes újból körüljárni. Az üzleti életben a tudásmenedzsment a közérdeklődést mutató hype-görbe második felfutó ágán van.<sup>1</sup> A menedzsment területén „megfontoltabban” haladó közszféra, és benne a könyvtárak pedig talán az első felfutás csúcsához közelítnek. S ez nagyszerű lehetőség arra, hogy a hullámhegyre feljutottak tapasztatait figyelembe vegyük saját okulásunkra. (Eközben tanulságok levonása végett tekinthetünk korábbi menedzsment-divatok hullámvölgyeire is, pl. management by objectives, TQM, karcsú menedzsment, reengineering stb. Ugyanis a lefutó ág után – amikor már kevésbé sikkes emlegetni őket – szempontjaik közül különösebb hangoskodás nélkül számos elem épül be a mindennapokba.)

*Tudásmenedzsment* (KM – knowledge management): megközelítés, amely lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérése érdekében. Egy másik meghatározás szerint: olyan menedzsment-eszköz, amely a tudás különböző formáit kezelve eredményez versenyelőnyt, üzleti értéket. Módszerei: kodifikációs (a tudás rögzítése, tárolása és továbbítása), perszonalizációs (személyes kapcsolatok és tudásátadás), context based (a tudásfelderítéshez és átadáshoz optimális helyzetek, kapcsolatok megrendezése, kiprovokálása).

*Szervezeti kultúra* (organisational culture): a szervezeti tagok által osztott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket. Az előfeltevések, hiedelmek és értékek különféle szervezeti rituálékban, szimbólumokban és tárgyokban jelennek meg.<sup>2</sup> (A rituálé a kulturális értékeket megerősítő cselekvések sorozata, a szimbólumok pedig olyan speciális jelentésű dolgok, mint rangjelek, elnevezések, irodaméret, bútorzat stb.)

E cikk kétféle kultúramegközelítést használ: 1. a Harrison-féle ideológiai orientációk alapján született négy kultúrátípus, 2. Hofstede négy kulturális dimenziója.

Az információs társadalom és a tudásmenedzsment a könyvtárak számára jelentős kihívást jelent: az alapvetően tömegigényeket dokumentumokkal, kisebb mértékben információval kielégítő (főképpen köz-)könyvtárak ugyanis kevésbé vannak

berendezkedve a tudásszolgáltatásra, amely döntően egyedi, testre szabott szolgáltatást kíván. Ez azonban nem szűgyen, hanem állapot, amelyen politikai akarat esetén változtatni érdemes. Mindenesetre a könyvtári tájékoztatás válságát, az újragondolás szükségességét nehéz lenne tagadni.<sup>3</sup>

A tudásmenedzsment könyvtári bevezetését célzó kutatása során a TFPL (angol információs cég) által megalkotott ismeretterkép szerint nyolcfajta készségre van szükség a tudásgazdaságban: stratégiai, üzleti, vezetési, szellemi, tanulási, kommunikációs, interperszonális, információszervezési és információtechnológiai készségekre; ezek az ún. tudáskultúrák leglényegesebb összetevői.<sup>4</sup> Véleményük szerint a (főképpen szak)könyvtári tájékoztató szakemberek a következőkkel tudnának hozzájárulni a tudásgazdasághoz: tárgyi feltárás, használók képzése, külső információforrások keresése, kapcsolattartás az információtechnológiai szakemberekkel a használói igények érvényesítése érdekében. A megváltozott követelményrendszer két új könyvtárosi–tájékoztatói kívánalommal jelentkezik:

- közvetítési és kommunikációs készségek (mivel fontos a munkatársak fejében lévő tudás is);
- szolgáltatóból váljon a szervezet (közkönyvtár esetén az adott közösség szervezeteinek) kulcsfontosságú részévé.

Hogy ez mekkora szemléletváltozással jár, arról az idézett beszámoló nem szól (mert nem ez volt a célja), tehát innen érdemes továbbgondolkodni.

A szemlélet átalakulásának, illetve az új diszciplína – esetünkben a tudásmenedzsment – szervezetben való megkötdésének is a kultúra, pontosabban fogalmazva a *szervezeti kultúra* típusa a meghatározó tényező. A szervezeti kultúra kutatásában többféle megközelítés létezik. E cikk elsőként a Harrison-féle felosztást veszi alapul (lásd az 1. sz. táblázatot).

## **Kultúra – szervezeti szinten és azon belül**

A szervezeti kultúra (definícióját lásd fentebb) önmagában nem rossz vagy jó; a szolgáltatás típusa, célja határozza meg megfelelőségét, ahogyan az a táblázatból is kitűnik. Így például tömegigény kielégítésére a szerep- és a feladatcultúra látszik a legcélravezetőbbnek. Exkluzív, döntően nem a megrendelő által specifikált szolgáltatások nyújtására a hatalomcultúra, egyedi és rugalmas szolgáltatásokra pedig a személycultúra lehet célravezető. Megjegyzendő, hogy a kultúra a szervezetben belül is joggal lehet eltérő. Egy személycultúra szerint működő könyvelő – aki rugalmasan alakítja munkáját a gyakran változó feladatokhoz – vagy egy szerepkultúrában élő marketinges – aki szabványosított kampánnyal szokott előállni – felfordulást vagy piacvesztést jelent a szervezetnek. Ugyanúgy a tájékoztató és a rendszergazda is eltérő módon áll a feladatokhoz.<sup>6</sup>

A különféle szervezeti kultúrákban máshogyan viszonyulnak a változásokhoz, így esetünkben a tudásmenedzsment elvárásaihoz (kifejtését lásd később). A feladat- és a szerepkultúra átprogramozással, a személycultúra a piac rezdüléseit figyelve szinte automatikusan teszi ezt, a hatalomcultúrában ugyan felső utasításra működhetne, de a közvetlen irányítás gátolja, így gyakorlatilag nem hatékony.

A szervezeti kultúra típusai és jellemzői<sup>5</sup>

	Hatalomkultúra	Szerepkultúra	Feladatcultúra	Személycultúra
A szervezet fő jellemzője	tekintélyelvű; hierarchikus	hierarchikus; bürokratikus	flexibilis; elhalványuló határok	flexibilis; elhalványuló határok
Az irányítás alapja	külső	külső	belső	belső
Az irányítás eszközei	személyes hatalom; a vezető jó esetben erős, igazságos, jóindulatú, rossz esetben paternalista, kihasználja, elnyomja beosztottait	szabályok, rendszerek, eljárások; írott és íratlan szerződésekben definiált munkaköri követelmények, jutalmazási és büntetési eljárások	nagy ívű célok, tervek	közeli és baráti kapcsolatok az alkalmazottak és a szervezet között; kölcsönös bizalom alapján kialakuló elkötelezettség
Fő motívációforrás	a fent levőknél: hatalomra törekvés; az alul levőknél: félelem, függés	a helyesnek tartott munkáért kínált anyagi jutalom, előmenetel stb.; kiszámítható, igazságos bánásmód	maga a feladat, illetve a közös nagyra törő cél	barátság az emberi kapcsolatokban
Lehetséges fő értékei	jóindulatú paternalizmus a <i>noblesse oblige</i> (a nemesség kötelez) alapján	jól adminisztrált, hatékony; őszinteség, igazságosság az érdekeltekkel (munkatárs, vevő, eladó, részvényes)	a teljesítmény legmagasabb szintje; professzionalizmus	részvétel és empátia a működésben
Lehetséges negatív hatásai	nagyobb szervezetben vagy a dominanciáért küzdő menedzseres esetén degenerálódhat	a bürokratikus forma csak az átlag vevő átlag igényeire szabottan hatékony	jelentősen igénybe veszi az alkalmazottak idejét és energiáját	a harmónia fenntartása érdekében túlságosan konfliktuskerülő
A jó szolgáltatás tartalma	a státust és a presztízszt hangsúlyozza, és ennek alapján a vevő elsőnek érezheti magát	hatékony szolgáltatási rendszer kiépítése, amely kielégíti a tipikus vevő igényeit; egységesség, jó költség-haszon arány	belső értékeken és szabványokon nyugszik, a vevő igényeivel nem nagyon törődik; ajánlja és eladja szolgáltatásait	a vevő igényeit kutatja, és az őket érdeklő elemekre reagál: ( <i>Mit tehetünk Önért?</i> )
Tipikus szolgáltatásterületek	vendéglő, hotel, kaszinó, férfi szabóság	bankfiók, posta, McDonald's	tudósok, mérnökök, szakemberek; ( <i>könyvtár?</i> )	szervezet, ahol a változó egyéni igényeket igyekeznek kielégíteni
Speciális előnyök, problémák	a családi(as) cégek összeegyeztethetik a parancsnoklás egysége és az egyéni vevői igények kielégítésének együttesét	a bürokratikus, nagy szervezetek komplex, változó, előre nem jelezhető igények esetén stabilitásukat veszítik; a szolgáltatás javítását képessé, szorosabb felügyelettel és ösztönzőkkel próbálják elérni; az alkalmazott és nem a munkafeltételek a változtatandók	szolgáltatási eszmény: aktív, alakító, építő munka, melyben a vevő a cél; egyoldalú szolgáltatási kapcsolat: az a jó vevő, aki elismeri a szolgáltató szakértelmét, maga is együttműködik önmaga gondozásában; a kudarcot befolyásolási gondként élik meg	az együttműködés, valahová tartozás, a gondolkodás, az érzékenység, fogékonyság létező értékeit hangsúlyozza a külső és belső vevőkkel kapcsolatban egyaránt

## „Nyerő” kultúrák a könyvtárban

A könyvtári tájékoztató szolgáltatásban – mivel egyaránt kínál tömegárut és törekszik ez egyéni igények rugalmas kielégítésére – a feladat- vagy a személykultúra lehet a „nyerő”. Az üzleti iskolai vagy egyéb információszolgáltatásban, ahol testre szabott, egyedi igények kielégítése jellemző, a személykultúra kívánatos. A dokumentumfeldolgozásban, illetve a kölesőzésben viszont a szerepkultúra lehet általában megfelelő.

A hazai könyvtárak – ha lehet empirikus vizsgálatok alapján átlagot számolni – leginkább a hatalom és a szerepkultúra jellegzetességeit viselik magukon. A kevés erre vonatkozó irodalom a megyei könyvtárak esetén kiemeli például a bizonytalanságkerülést, a szakmai gondok közös megvitatásának hiányát, az értékelés hiányát, az újtól való idegenkedést, a hagyományokhoz való ragaszkodást stb.<sup>7</sup> A hatalomkultúra és megnyilvánulásai is túl nagy teret kapnak.<sup>8</sup> Más országok könyvtárosaira más kultúrák jellemzőek. A dán könyvtárosok például megfelelnek a Hofstede által meghatározott skandináv kulturális karakterisztikának.<sup>9</sup> Ő a kultúra felmérésére eleinte négy kulturális dimenziót alkalmazott: hatalmi távolság, individualizmus–kollektívizmus, maskulinitás–femininitás, bizonytalanságtűrés, illetve kerülés. E dimenziók mentén az adott populációt felmérve kapjuk meg a rá jellemző két végpont közötti átlagértéket. Eszerint a dán könyvtárosok jellemzői:

- *Kis hatalmi távolság.* Az egyenlőség, decentralizáltság és a demokrácia fontos számukra, negatív érték viszont az engedelmesség, központosítás és a hierarchia. A dán menedzserek ennek megfelelően lágy menedzsmenteljárásokat alkalmaznak: párbeszéd, értékorientáció, motiváció és kölesönös elismerés, legkevesebb hierarchiai szint, valamint a szabályok, utasítások, kontroll menedzsmenteszközként való határozott elutasítása.
- *Magas individualizmus-orientáció.* Az individualista azonosságtudata egy-személyi, számára az őszinteség és igazság fontosabb a harmóniánál és a lojalitásnál.
- *Feminisztikus attitűd.* Irányultság a folyamatra, szemben az eredményre koncentráló férfiassal. (Ez azonban nem jelenti az eredmények elhanyagolását, amit 73 százalékuk tart fontosnak. Ám a folyamatorientáció többükre, 84 százalékukra jellemző.)
- *Bizonytalanságtűrés.* Megértik a gyors és szakaszos változásokat, strukturálatlan és zavaros helyzeteket, képesek úrrá lenni a káoszon, képesek kevés információ alapján, szabályok hiányában és ismeretlen veszélyek között is döntést hozni.<sup>10</sup>

Hofstede modelljének a magyar könyvtárakra, könyvtárosokra (nem egyedileg, hanem általánosítva!) való empirikus alkalmazásával feltehetően a következőket kaphatjuk:

- *Nagy hatalmi távolság.* A rangok, címek, szenioritás tisztelete, hangsúlyozása, honorálása (pl. magasabb fizetés, nagyobb befolyás). Tetten érhető pl. tisztségekre történő választásoknál. Erősítő hatású a közalkalmazotti törvény. Önirányítás helyett inkább felülről érkező elszámoltatás a jellemző.<sup>11</sup> (De: elmozdulás a szélsőség felől pl.: az utóbbi három évben fiatal könyvtárosok is kapnak MKE-elismerést.)



- *Magas kollektívizmus-orientáció.* Fontos értéke a szervezeti harmónia.<sup>12</sup> lojalitás, csoportidentitás. A konfrontáció kerülése, igyekezet annak elsimítására.<sup>13</sup> Az egyéni kezdeményezések háttérbe szorítása a közösség vélt érdekében.
- *Feminisztikus kultúra.* Ez megegyezhet a dán jellemzővel, bár az eredményorientáltság itthon feltehetően jóval kisebb, amelyet például elhúzódo, kevésbé hangsúlyos mérföldkövekkel rendelkező projektek jellemeznek (pl. MOKKA első szakasza, az OSZK állományának géprevitele, minőségirányítási mozgalom stb.).
- *A bizonytalanság kerülése.* Ragaszkodás a bevált megoldásokhoz, elmozdulás csak teljes körű adatok és biztosított út esetén. A mundér becsületének védelme a külső hatásoktól, jelenségektől. A kísérletezés, a tévedés lehetőségének kerülése. „A beosztott munkatársak a dolgok változtathatatlanságát érzik, maguk sem kezdeményeznek, nehogy szembekerüljenek közvetlen felettesükkel, vagy a szomszéd asztalnál ülő kollégával. Az érintett vezetők pedig védik szerzett jogaikat, a kialakult beosztotti létszámot és a munkakört. (Egyik könyvtárban sem jellemző, hogy a reformokat a munkatársak vagy a középvezetők kezdeményeznék. A beosztottak az igazgatói szerephez tartozónak vélik a változtatási kockázatot, ugyanakkor kiszámítható reakcióktól tartva, maguk a felső vezetők csak kivételes esetben merészkednek el a saját döntésük alapján akár a legapróbb változtatásokig is.) Sehol sem jellemző az önkéntes feladatvállalási szellem, a nyílt kezdeményezés, a személyes képességek megmutatására irányuló törekvés.”<sup>14</sup>

## Hagyományosan: hatalom és szerep – Miért?

A Harrison-féle felosztásban (lásd 1. sz. táblázat) a hatalom- és a szerepkultúra túlzott kiterjedtségének több oka is lehet. Egyrészt a múlt század nyomasztó öröksége, így például a kommunizmus alatt konzerválódott feudalizmus (pl. paternalizmus, kliensrendszer, személyi függőségek),<sup>15</sup> amelyek hatásai főként a piaccgazdaságba kevésbé integrálódott szektorokban tapasztalhatóak. Nézzünk általános példának egy külső – ezúttal francia – véleményt:

- Örmester-felfogás és következményei: az elkövetett hibákat el kell takarni, nem pedig felszínre hozni és megosztani, közösen megtárgyalni. A tévedés joga kevésbé elfogadott.
- „A magyaroknak csak a százszázalékosan biztos információ az információ.” A vezetők lehetőségük szerint aláterveznek.
- „A magyarok körülhatárolt problémák megoldásában nagyon kreatívak.” Egyébiránt a megoldást inkább felettesektől várják.
- A magyarok könnyen mondanak igent, leginkább azért, mert nem akarnak, vagy nem mernek nemet mondani. (Ezt osztrák és német vélemények is megerősítik.<sup>16</sup>)
- Nem keresik maguktól az információs rendszer javításának lehetőségeit. „A magyaroknak maguktól valahogy nemigen jut eszükbe, hogy megosszák egymással az információkat, hogy megvitassák a felmerülő problémákat, közösen keressenek megoldásokat.” A csapatmunka, együttműködés nem ter-

mészetes velejárója a munkának. „Az információhoz való ragaszkodáshoz párosul a hierarchiában elfoglalt hely megőrzésének, illetve védelmének szándéka.” A magyarok büszkesége „nem egy esetben akadályozza a jó csapatmunkát.”

- Sokszor hiányzik a hosszú távú gondolkodás.<sup>17</sup>

A másik ok lehet ágazatspecifikus, például hogy a könyvtárosok tanulmányaikból adódóan törekednek a kategorizálásra, ragaszkodnak a (szabvány)előírások pontos követésére, és emiatt nehezen kezelik a bizonytalanságot, a be nem sorolható jelenségeket. Dániában ugyan a könyvtárosok és a könyvtárvezetők egyaránt megfelelnek a Hofstede által meghatározott általános skandináv kulturális (és vezetői) karakterisztikának<sup>18</sup>. Magyarországon viszont inkább árokmélyítő hatású az üzleti és a közszféra közötti, az utóbbi tizenöt évben kialakult kulturális különbség is.

Végül meg kell említeni a legutóbbi évtized ágazati irányításának stílusát, amely rányomja bélyegét a szakma helyzetére. Ezt még nehezebb elválasztani a szakmára jellemző attitűdöktől, mindenesetre állítható, hogy a hierarchikus és kisebb mértékben a szerepkultúra esetén a (csúcs)vezetők egyéni karaktere „lecsurog”; sokkal jobban rányomja a bélyegét a szakmakultúrára és egyáltalán a szakma fejlődésére, mint feladat- vagy személykultúrák esetén: „Magyarországon az első számú vezetők stílusjegyei egyértelműen végiggördülnek a több ezer fős szervezeteken is.”<sup>19</sup> E tény fokozottan utal a szakmai potentátok és véleményvezérek felelősségére.<sup>20</sup>

## A tudásmenedzsment kultúrapreferenciája

A tudásmenedzsment első számú sikertényezője a megfelelő szervezeti kultúra.<sup>21</sup> A legmegfelelőbb hozzá a feladat- és a személykultúra. A másik kettő könnyen félrevisz: a kontrolláló vezetői stílus (hatalomkultúra) ugyan bizonyos szempontból lehet hasznos, árnyoldalként viszont kialakulhat a hibák automatikus elrejtésének kultúrája a szervezetben. A domináns, aktív vezető jó problémamegoldó lehet, de a megoldásközpontú gondolkodás sokszor felületes, rutinszerű működést eredményezhet.<sup>22</sup> Azaz a felelősséget és tudást megosztó vezető nem a problémamegoldásra koncentrál, hanem beosztottait támogatja a problémák megoldásában. Emellett az is tény, hogy a nagyobb kör által meghozott ötletek minősége jobb<sup>23</sup>, a döntések pedig könnyebben véghezvihetők.<sup>24</sup>

S ha már a tudásmenedzsmentnél tartunk, érdemes annak három válfajából – *rendszerző, kapcsolati és környezeti* stratégia – a két utóbbi credinényesebbet megcélózni. Mint a 2. sz. táblázatból kiderül, a könyvtárak hagyományosan a rendszerző típust követik, amely a tudáselemek rögzített formáinak beszerzését, rendszerzését és tárolását, dokumentumként vagy információként való szolgáltatását jelenti.<sup>25</sup> Ez ugyan hatékony, „megvárja” míg a használó eljut a dokumentumhoz (pull), de eredményessége a másik kettőhöz képest alacsony (vö. pl. az előállított bibliográfiák, referáló kiadványok relatív használati mutatóival). E stratégiával kapcsolatban hangzott el az IIR Üzleti hírszerzés konferenciáján 2003 novemberében: „Ha az információ lenne a hatalom, a könyvtárosok milliomosok lennének”.

## Tudásmenedzsment-stratégiák

	Fókusz <sup>26</sup>	Példák
Rendszerező (kodifikációs)	Hatékonyág, pull	Könyvtárak, Ernst & Young, Monsanto
Kapcsolati (perszonalizációs)	Innováció, pull+push	McKinsey & Co., 3M
Környezeti (context based)	Reakció pull+push+pass	ABN Amro, HP

A *kapcsolati* stratégia a tudás közvetlen átadására összpontosít, így a személyes beszélgetések különféle típusaira. Ide tartozik a valós vagy virtuális tájékoztató könyvtáros interaktív (pull+push) személyre szabott tájékoztatása. A *környezeti* tudásmenedzsment-stratégia tudatosan, kérdések feltevése által „provokálja” a kimondott vagy kimondatlan vélemények megszületését és ütköztetését (pull+push+pass). Egy közösségben mindez a közgondolkodás fejlődését segíti elő (pl. egyes Katalist-viták, -eszmecserék esetében), nemkülönben a vélemények pluralizmusa mellett és a hatalomkultúra ellen hat.

A jelenlegi hazai könyvtári helyzet egyelőre nem kedvez a tudásmenedzsment eredményesebb kapcsolati és környezeti válfajának. Ezek hiányában viszont délibábkergetésnek tűnik például

- a használóra koncentrált minőségirányítás, mert az olvasói elvárásokból, nem pedig a saját eljárásokból kellene kiindulnia (jellemző az ilyen szervezetben, hogy ha a használó az ügymenet nehézségét veti fel, akkor elmagyarázzák neki, hogy miért jó és logikus az adott eljárás),
- az üzleti információszolgáltatás (mert a testre szabott és helybe szállított információ – tudás – a piacképes), és
- nem hatékony, azaz az eredményhez képest túlzott forrásigényű az innováció (a fejlesztés, a kísérletezés és a szoros kontroll ellentétben állnak egymással).

### A szervezeti kultúra változtatása

A tapasztalat azt mutatja, hogy a sikeres változtatási erőfeszítések a munkára összpontosulnak, nem elvont problémákra. Hangsúlyos az összehangolás, elkötelezettség és a hozzáértés – írja Clement<sup>27</sup>. Általános véleménynek mondható a szakirodalomban, hogy a kultúra változtatásának első feltétele a felső vezető elkötelezettsége mellett, hogy támogatja az alulról induló változtatást. Túlzatosan gyakori például, hogy a változást felső vezetői parancsra kívánja meghozni a szervezet (vö.: hatalomkultúra). Ez ugyanis jelentős ellenállást vált ki az alsóbb szinteken, de mivel félelem esetén a vezető ezt nemigen veszi észre, elhatározottságát igazoltnak látja. „Az egyik szakember szerint a változások kudarcának leggyakoribb okai a pontatlan, rossz ízű szövegek, amelyek rendszerint azért terjednek el, mert a vezetés nem adott kellő időben megfelelő, pontos tájékoztatást. A siker elmaradásának másik komoly oka, hogy a dolgozók kívülről értesülnek a történésekről. (...) Végül okként merült fel, hogy az irányítás személyes kapcsolatokat teremtő értekezletek helyett »sovány« csatornákat vett igénybe a kommunikáció során.”<sup>28</sup> A fentiek-

ből is kitűnik a jelentős vezetői felelősség, illetve a vezetők szellemi és emocionális képességeinek, szakmai ismereteinek a szerepe. Ennek szintjét Dániában pl. a közelmúltban mérték fel<sup>29</sup>, s kívánatos lenne egy hasonló hazai felmérés is, hogy megtervezni, majd látni lehessen az elmozdulást.

Alulról jövő kezdeményezés szükséges olyan esetekben is, amikor a felsőbb vezetői szintek tudásmenedzsment-támogatása verbális jellegű. A hatályos könyvtári stratégiában (2003–2007) és a MITS-ben a könyvtár a dokumentummegőrzésre és reprezentálásra koncentrál, ami inkább a defenzív szakmai hozzáállást tartósítja, erősítve a társadalmi elszigetelődést, a folyamatos piacvesztést. Alulról jövő kezdeményezés mindezek ellenére is lehetséges – lásd pl. a Magyar Elektronikus Könyvtár vagy a Libinfo indulásának analógiáját. Ilyen esetben a helyi szakemberek és vezetők menedzsmentgyakorlata, potenciálja, reakcióképessége számít: mennyiben tudják megszervezni, „helyzetbe segíteni” a helyi vagy virtuális szürkeállományt. Azaz – mint korábban már esett róla szó – nem a problémát megoldani helyettük (vö. hatalomkultúra), hanem támogatni őket a megoldásban (vö. személy- vagy feladatcultúra).

A tudásmenedzsmentet nem lehet imitálni. Projektek szlogenjeként ugyan használható, de a visszasságok gyorsan felszínre kerülnek a vezetői nyilatkozatok sorai között (vö.: szövegelemzés) vagy munkatársak közötti folyosói beszélgetések során. A szervezeten belül a tudáspiaci infrastruktúra ugyanis csak akkor telik meg élettel, ha a „szereplők megfelelő tudáskultúrában élnek: azt tapasztalják, hogy a tudás birtokosait megbecsülik, a tudás átadását bátorítják és jutalmazták, másokat segítve, tudásukat átadva saját céljaikat is könnyebben megvalósíthatják. A tudáskultúra kialakításáért a vállalat vezetői nagyon sokat tehetnek, ha nem felejtik el, hogy az alkalmazottaik igazából nem arra figyelnek, amit mondanak vagy írnak ezzel kapcsolatban, hanem amit csinálnak.”<sup>30</sup>

Elgondolkodtató azonban mindemellett, ha valóban „nem lehet sikeres egy első számú vezető, ha személyiségétől alapvetően eltérő stílust próbál képviselni”<sup>31</sup>. Ez adódhat az előrehaladt életkorból vagy korábbi túl mély ellenirányú tapasztalatokból is. Ilyen helyzetben az új, a tudásmenedzsment iránt ténylegesen elkötelezett vezető alkalmazása lehet eredményes megoldás szervezeti és szakmai döntéshozói szinten egyaránt.

## JEGYZETEK

- 1 Stocker Miklós: A tudásmenedzsment hype-görbe. = Menedzsmentforum, Kontrolling (2004. jan. 20.) <http://www.mfor.hu/cikkek/cikk.php?article=11763&page=1>
- 2 Vezetés–szervezés / szerk. Bakacsi Gyula [et al.]. – Budapest, Aula, 1996. – 2. kötet. – 301 p. kiadvány nyomán.
- 3 Pl.: Jerry D. Campbell: Clinging to traditional reference services: an open invitation to Libref.com. = Reference & User Services Quarterly 39 (2000) 3 223–227. p. Referálva: A hagyományos referenz-szolgáltatás hanyatlása és átalakításának szükségessége = Könyvtári Figyelő 11 (2001) 1 175–176. p. [http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/\[in=ref1.in\]?01/060\\*38392](http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/[in=ref1.in]?01/060*38392)

- 4 Sue Henczel: Supporting the KM environment: the roles, responsibilities and rights of information professionals. = Information Outlook 8 (2004) 1 13–19. p. Referálva: A tájékoztató (könyvtáros) és a tudásmenedzsment = Könyvtári Figyelő (2004) 3 640–641. p. [http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/?in=refl.in/?04/193\\*47911](http://w3.oszk.hu/manscr/wwwi32.exe/?in=refl.in/?04/193*47911)
- 5 Harrison, 1987; idézi magyarul: Karoliny, 1995 40–41. p. (Harrison eredeti cikkében nem a szervezeti kultúra típusairól ír, hanem „ideológiai orientációról”. Handy az Understanding Organizations – magyarul rövidített formában: Szervezetek irányítása a változó világban – című könyvében az elméletet módosítva közli. – bemutatásunk is ezen alapul.)
- 6 Mark Cain: The two cultures? Librarians and Technologists. = The Journal of Academic Librarianship 29 (2003) 3 177–181. p.
- 7 Barlai Róbert–Csapó Edit: Szervezetfejlesztési lehetőségek a megyei könyvtárakban. = Könyvtári Figyelő 42 (1996) 4 611–622. p.
- 8 A könyvtári hatalomkultúrára jellegzetességei pl. központosítás, irányítás és engedélyezés csak felülről, igazgató és szabályzatok által, emellett bürokratikus szabályozás. lásd: Ramháb Mária: Szervezetkultúra, szervezetfejlesztés [PowerPoint-előadás]. = Minőségmenedzsment műhely, Noszvaj, 2003. máj. 14–15.
- 9 Geert Hofstede–McGraw Hill: Culture and organizations: Software of the mind. London, 1991.
- 10 Carl Gustav Johannsen–Niels Ole Pors: Library managers and management 2001 : a new Danish survey. = The new review of Information and Library Research 7 (2001) 186–200. p.
- 11 Ramháb: i. m., 2003.
- 12 Információvisszatartás vagy késleltetés, pl. a Szonda-Ipsos 2002. évi felmérésének esete.
- 13 Pl.: az OSZK 2004. évi főigazgatói pályázata és a kinevezés körüli bonyodalmaival kapcsolatos információ-visszatartás.
- 14 Barlai–Csapó: i. m., 1996.
- 15 Enyedi György: Regionális folyamatok Magyarországon. – Budapest : Hirschler Rezső Szociálpolitikai Egyesület, 1996. – 138 p.
- 16 Pl.: Molnár Zsuzsanna: Eltérő kultúrák – tréninggel megoldható? = FigyelőNet 2002. április 25. <http://www.fn.hu/cikk.php?id=25&cid=37323>
- 17 Hurton Judit: Kontrolling Magyarországon – francia szemmel. = Kontrolling 1 (2001) mutatószám 22–24. p.
- 18 Niels Ole Pors–Carl Gustav Johannsen: Attitudes towards internationalisation in the library sector: the case of Danish librarians and library managers. = New Library World 104 (2003) 1190/1191 278–285. p.
- 19 Vízeseként hat a vezetői stílus a szervezetre. = Világgazdaság, 2004. okt. 8.
- 20 Maurice B. Line: Állati! – A szervezeti kultúra típusai. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros 9 (2000) 11 26–28. p.
- 21 Thomas H. Davenport–Laurence Prusak: Tudásmenedzsment. – Budapest, Kossuth, BKE Vezetőképző Intézet, 2001. – 195 p.
- 22 I. m. Világgazdaság, 2004. okt. 8.
- 23 Charles B. Handy: A csoportok működéséről. = Szervezetek irányítása a változó világban. – Budapest, Mezőgazdasági K., 1986. – 163 p.
- 24 Handy: i. m. 1986.

- 25 Vö.: Mark Stover: Making tacit knowledge explicit: the Ready Reference Database as codified knowledge. = Reference Service Review 32 (2004) 2 164–173. p.
- 26 Pull = húzni (ha az ügyfélnek információ kell, felkeresi annak lelıhelyét, pl. könyvtárépületet, honlapot, újságosbódt), push = nyomni (az információ eljuttatása az ügyfélhez, pl. e-mailben), pass = keresztülvinni (igényfelkeltés után az ügyfél érez késztetést, illetve vesz részt az interakcióban).
- 27 Kultúra, irányítás és hatalom: a szervezeti változások kulcsai. Tömörítve. = Korszerű Vezetés 26 (1994) 8 27–30. p.
- 28 Clement: i. m., 1994.
- 29 Pors-Johannsen: i. m., 2003.
- 30 Bógel György: Tudásmenedzsment : a láthatatlan hatalom. = Magyar Távközlés (1999) 10 3–8. p.
- 31 Világgazdaság, i. m., 2004. okt. 8.

Mikulás Gábor.

## Olvasásvizsgálat egy Waldorf-iskolában

A XX. századi reformpedagógiák köréből a Waldorf-módszer nálunk is mind népszerűbb. Több tucat óvoda, általános iskola és gimnázium alkalmazza a széles nemzetközi terepen sikeres Waldorf-pedagógiát. A kaposvári fıiskola könyvtáros hallgatójaként érdeklődni kezdtem aziránt, miként érvényesül az olvasás egy „hagyományos” szellemű és egy waldorfos iskola tanulói körében.

2003 májusában összehasonlító olvasásszociológiai felmérést végeztem, amelynek idevágó eredményei a könyvtáros szakma szempontjából tanulságosak lehetnek. A két helyszín: egy budapesti alternatív módszerekkel dolgozó Waldorf- és egy dunántúli megyeszékhelyi hagyományos, állami fenntartású általános iskola. A gyermekek 6. osztályosok voltak a kérdıív kitöltésekor. Felmérésem elsı témaköre a szülői háttérrel foglalkozott, a második témakör vonatkozott az olvasási és könyvtárhasználati szokásokra, a harmadik az egyéb idıtöltésre. Ezek közül most a két iskola, illetve a tanulók könyvtárhasználathoz, könyvhöz, olvasáshoz való viszonyát emelem ki.

Elöljáróban annyit, hogy számítottam arra a – végül beigazolódt – tényre, hogy a gyermekek, néhány üdıtő kivételtől eltekintve (az országos tendenciának megfelelően) ritkán, keveset és silány szöveget olvasnak.

Az **olvasás rendszerességét** tekintve a következı a helyzet: a *waldorfos* diákok 38%-a olvas naponta, 33%-a hetente többször, a többiek ritkábban (29%). A *másik iskola* diákjai közül 27% olvas naponta, ugyanennyi hetente többször, a többiek ennél ritkábban (46%).

A *waldorfosok* nem olvasnak ismeretterjesztı mőveket és sci-fit, olvasnak viszont ponyvát és krimit, ezt a *másik iskolába járók* nem szeretik. Az eredmény azért meglepı, mert a waldorfosoknak nincsenek tankönyveik, ezért feltételeztem,