

## Amerikai anziksz: szabálytalan beszámoló

Mottó:

„A hatékony szervezetet úgy kell felépíteni, hogy az inkább feladataihoz és munkatársaihoz alkalmazkodjék, semmint valamiféle általános elmélethez.”

(Az Y-elnélcten túl. J.J.Morse – J.W.Lorsch)

„Egy csipetnyi tapasztalat száz szabállyal felér”

(Angol közmondás)

Nem tagadom, volt bennem egy jó adag szorongás, amikor 1990 október 13-án, este hat óra tájt kiléptem a washingtoni Dulles repülőtér nemzetközi fogadóépületéből. Noha már jártam többször is az Egyesült Államokban – először mint Gombocz ösztöndíjas, 1978–79-ben – ezúttal jóval hosszabb időre jöttem, s családommal együtt. Az járt a fejemben, hogy két nap múlva, a hosszú repülés okozta fáradalmakat szinte még ki sem pihelve, 15-én reggel már munkába kell állnom, a Nemzetközi Valutaalap és a Világbank közös könyvtárának igazgatójaként.

A városközpontig, s pár hónapra bérelt ideiglenes lakásunkig tartó taxiút alatt volt alkalmam arra, hogy ismét végiggondoljam, hogyan is kerültünk Washingtonba.

### A pályázat

Volt főnököm, dr. Huszár Ernőné, a Közgazdasági Egyetem Központi Könyvtárának főigazgatója hívta fel a figyelmemet az *Economist* c. angol gazdasági hetilapban megjelent hirdetésre: a Valutaalap és a Világbank közös könyvtára igazgatóhelyetteset keres. Az Országos Széchényi Könyvtár viszonylag frissen kinevezett főigazgatóhelyetteseként – őszintén szólva – eleinte nem is igen gondoltam komolyan a pályázat benyújtására. Bár kettős – közgazdász és könyvtárosi-információs – végzettségem, nyelvismeretem, s talán vezetői tapasztalataim alapján is formálisan eleget tettem a pályázati követelményeknek, Budapest – az alaposan megváltozott politikai körülmények ellenére is – mégis túl messzinek tűnt Washingtontól... Végül gyakorlatilag az utolsó pillanatban küldtem el egy angol nyelvű publikáció kapcsán írt önéletrajzot a megadott címre, feleségem unszólásának eleget téve. Mint mondta, végülis egy téglá is eshet a fejemre... Ha ez eddig még szerencsére nem is következett be, legalább ugyanilyen valószínűnek tartottam az esélyeimet és igencsak meglepődtem, amikor egy nap üzenet várt a

Várban, hogy Washingtonból keresnek. Mint kiderült a Valutaalap Személyzeti osztályának egyik munkatársa volt, aki aziránt érdeklődött, komolyan gondoltam-e a pályázatot. Mert ha igen, akkor szeretnének velem megismerkedni és mivel rákerültem a „legígéretesebb” jelöltek listájára, meghívnanak Washingtonba egy felvételi interjúra.

## Az interjú

Mint később megtudtam, kb. harmincöt jelentkező közül választották ki azt a hármat – közöttük engem – akit meghívtak Washingtonba, felvételi beszélgetésre. 1990 májusában került sor az interjúkra és az egész processzus két és fél napig tartott. Gyakorlatilag „vizsgát” kellett tennem egyebek között leendő beosztottaim előtt, s a felvételi programban szerepelt még a könyvtárhasználókkal, a két intézményben működő információs hálózat könyvtárosaival, az „elődőmmel” (akinek az Igazgatóságon belül más szerepkört szántak) és a jövődöbeli főnökeimmel való beszélgetés. Leendő kollégáim ilyen kérdésekkel „bombáztak”: milyen elveket vallok a vezetői tevékenységről; milyen új szolgáltatást vagy információs terveket vezettem be korábbi munkaköreimben; mi volt az addigi legnagyobb szakmai kudarcom(!); az olvasószolgálatot vagy a technikai szolgáltatásokat tartom-e fontosabbnak; sőt, dolgoztam-e már női vezetőknek, s mi a véleményem a női vezetőkéről; stb. Jövődöbeli főnökeim egyebek között arról faggattak, hogyan látom a könyvtárak helyét és szerepét a rohamosan terjedő komputerezáció körülményei között, milyen együttműködést képzelek el a könyvtárak és az archívumok között, s miben látom a könyvtárfejlesztés legfőbb feladatait, reálisnak tartom-e a virtuális könyvtár gyors elterjedését.

Persze alkalmam nyílt arra is, hogy a Washington központjában, a K utca és a 19-ik utca sarkán álló hatalmas irodaépület hatodik emeletén elhelyezett könyvtárat megnézzem, s be kell vallanom, hogy az igen kedvező benyomást gyakorolt rám az ott töltött idő alatt. (Már maga az épület is impozáns látványt nyújtott óriási belső átriumában elhelyezkedő hipermodern világórájával, amelyről a Guinness-féle „Világrekordok könyve” is megemlékezett...) A könyvtár tágas, ám elmélyült kutatómunkára is lehetőséget nyújtó belső elrendezése, kiváló nemzetközi gyűjteménye és elsőrangú technikai felszereltsége folytán azt hiszem ez nem is lehetett másképpen.

A zsúfolt programot és a – bevallom néha kimerítő – interjúkat követően néhány napot még egy Washington környékén élő barátomnál töltöttem. Hazautazásom előtt még itt is felhívtak, hogy egy előzetes programban nem szereplő beszélgetésen részt vegyek a Világbank egyik munkatársával. Az esélytelenek magabiztosságával felelgettem a kérdésekre, s azzal az érzéssel utaztam haza, hogy az udvarias és kollégialis fogadtatás ellenére valószínűleg nem én leszek az, aki ezt a ragyogóan felszerelt és gyönyörűen berendezett könyvtárat irányítja majd az elkövetkező években. (Az interjúk során egyébként kiderült, hogy a pályázat nyertese igazgatóhelyettesi rangban, de megbízott igazgatóként vezetné a könyvtárat az első évben.)

## A felkérés

Mondanom sem kell, hogy hinni sem akartam a szememnek, amikor a hivatalos felkérő levél megérkezett a jó hírrel: ha a minden új belépő számára kötelező egészségi vizsgálatokon is megfelelek, akkor kétéves szerződést ajánl az IMF. Kérik, amint lehet, álljak munkába, mivel elődöm már más területen dolgozik, s ideiglenesen a tájékoztatószolgálat vezetője irányítja a könyvtárat. Nagyon meglepődött az azóta sajnálatosan fiatalon és váratlanul elhunyt *Juhász Gyula*, az OSZK akkori főigazgatója is, amikor előadtam neki kérésemet: engedjen el két évre, fizetés nélküli szabadságra, mert az említett megtisztelő felkérést kaptam. (A két évből azután öt év lett, s nagy hálával tartozom az OSZK vezetőinek, hogy a hosszabbításhoz is hozzájárultak.) Még meg kellett várnom, amíg az éppen befejeződött Corvina-kiállítás ügyes-bajos dolgait elrendeztük, s azután kerülhetett csak sor az utazásra. Az úti előkészületekre szinte nem is jutott igazán idő, s ha a Valutaalap költöztetésben járatos szakemberei nem álltak volna a feladatuk magaslatán, bizony nem lett volna túl egyszerű sem az indulás, sem pedig a washingtoni letelepedés.

## Washington D.C.

Körülbelül idáig juthattam a merengésben, amikor a taxi megállt és a feketebőrű sofőr – tört angolsággal – aziránt érdeklődött, nem tudnánk-e elirányítani a végcélként megadott címre. Ő ugyanis nem tud eligazodni még hatalmas térképe segítségével sem. (Mint később kiderült, az ehhez hasonló jelenségek egyáltalán nem ritkák az USA fővárosában. Egy anekdota szerint egy Fehér Házi sajtófogadásra igyekvő újságíró a leintett taxisofőr így kérdezett vissza ugyancsak csapnivaló angolsággal: „Milyen színű házat is mondott?” Igaz, egy más mondás szerint Washington D.C. környéken a legmagasabb a doktori fokozattal rendelkező taxisofőrök száma, akik elsősorban a fejlődő országokból érkeztek az USA-ba – szerencsét próbálni...) Némi bolyongás és rádiótelefonon folytatott társalgás után sofőrünk megtalálta a címet. A Valutaalap egy arlingtoni bérház tizenkettedik emeletén foglalt ideiglenes lakást számunkra (mint később kiderült: igencsak borsos áron).

Első „washingtoni” – tulajdonképpen a Virginia államhoz tartozó Arlingtonban lévő – lakásunk legfőbb előnyének azt tartottuk, hogy öt percre volt a metró állomásához. Mivel – a rendkívül tiszta és kényelmes metró kivételével – Washingtonban a tömegközlekedés igencsak körülményesnek mondható, a metró könnyű elérhetősége rendkívül fontos volt, különösen az első időszakban, amíg nem vásároltunk egy autót. A városban egyébként is hatalmas távolságok vannak, s autó híján bizony csaknem röghöz kötöttek érzi magát a messziről jött idegen. Igaz, hogy autóval közlekedvén pedig a parkolóhelyek felderítése és elfoglalása jelenti a fő gondot... Eleinte előfordult velünk, hogy múzeumi látogatásra igyekezvén beautóztunk a városközpontban lévő Mall-hoz, ahol a Smithsonian Institution igen érdekes és értékes múzeumai és számos más washingtoni látványosság található, szabad parkolóhely híján azonban kénytelenek voltunk

visszafordulni. (Washingtonban nagyon kevés a szabálytalanul parkoló autók száma, főként a magas bírságok és a parkolóőrök nagy száma miatt... A Washington Post-ban mégis rendszeresen jelennek meg cikkek a tilosban parkoló vagy parkolási díjat nem fizető autósokról, ezek azonban általában a különböző diplomáciai kirendeltségek munkatársai közül kerülnek ki – legalábbis e cikkek tanúsága szerint.)

A kezdeti nehézségek ellenére nagyon jól éreztük magunkat az Arlingtonban töltött másfél hónap alatt. Feleségemnek alkalma volt a fiainkkal együtt felfedezni a várost, a számtalan igen gazdag (és mindenki számára ingyenes!) múzeumot és a sok egyéb látnivalót, nevezetességet, amíg az iskolalátogatással kapcsolatos formaságok el nem intéződtek.

Itt némi kitérőt kell tennem Washington D.C.-vel kapcsolatban. Az ide látogató külföldi gyakran nincs tisztában azzal, hogy Washington D.C. (District of Columbia) tulajdonképpen egy hatalmas agglomeráció különleges jogokkal felruházott központja. A városmag illetve a Maryland illetve Virginia államban elhelyezkedő „külvárosok” gyakorlatilag egy egybefüggő települést alkotnak (bár a metróvezetők lelkiismeretesen bementik, mikor lépi át a szerelvény a marylandi vagy a virginiai határt...).

Washington a szövetségi kormány székhelye, itt található számos kormányhivatal, minisztérium, nemzetközi szervezet, s a már említett gazdag gyűjteménnyel rendelkező múzeumok is. Az ezekben az intézményekben dolgozók azonban többnyire nem a városközpontban, hanem valamelyik „elővárosban” laknak. (Később mi is átköltöztünk Maryland államba, ahol is Bethesda városka egy kertés negyedében béreltünk házat.) A hétköznapokon a washingtoni városközpont kora estére kiürül, s csak a szórakozóhelyek, színházak, vendéglők környékén tapasztalható nyüzsgés. Persze Washington ezekben sem szűkölködik, igazi világvárosként vonzza a turistákat belföldről és külföldről egyaránt.

## Az első munkanap

A városnézéssel és némi pihenéssel töltött hétvége után hétfő reggel már munkába kellett állnom. A talán félórát sem igénybevevő felvételi adminisztrációt és „eligazítást” követően kb. háromnegyed kilenc lehetett, amikor beléptem a jövődöbéli munkahelyemül szolgáló irodába. Arra a kérdésemre, hogy met-től-meddig tart a munkaidő azt a választ kaptam: „a te munkakörödben valószínűleg reggeltől-estig”. Aznapra már két értekezlet volt előjegyezve a számítógépen tárolt naptáramba, s gondos munkatársaim vagy féltucatnyi vaskos dossziéba gyűjtötték a legsürgősebb elolvasnivalókat. (It szeretném megemlíteni, hogy nagyon nagy hálával tartozom közvetlen kollégáimnak, akik már a Washingtonba érkezésemet megelőzően elkezdték küldeni a fontosabb dokumentumokat a könyvtár életével, működésével kapcsolatban, s később is igen sokat segítettek a beilleszkedést megkönnyítve.) S persze körbe illett járnom a könyvtár valamennyi osztályát is bemutatkozás és ismerkedés céljából. Ugyancsak az első napon hívtat meg ebédelni *Tim Cole* is, aki a Valutaalap Adminisztrációs Igazgatóságának helyettes vezetőjeként közvetlen főnököm volt. Ő világosított fel ar-

ról, hogy a Valutaalpnál és a Világbanknál az ilyen munkaebédek bevett formái a kapcsolattartásnak és az információcserének. (Tekintettel arra, hogy a könyvtár számára igen fontos volt a különböző rendű és rangú vezetőkkel, felhasználókkal való kapcsolattartás, számos ilyen ebéden vettem részt, ami bizonyos nem kívánt mellékhatásokkal járt... Itt legyen elég csupán annyit leírnom, hogy Washingtonban nemigen sikerült fogyókúra elképzeléseimet valóra váltani... Eleinte persze még az is gondot okozott, hogy a táplálkozásukra – szerény véleményem szerint talán túlságosan is – kényes amerikai ebédpartnereim „salátahegyeivel” szemben én általában a marhasültek különböző fajtáit vagy a kínai konyha remekeit részesítettem előnyben.) Délután négykor még részt vettem egy főosztályi értekezleten is, ahol megismerkedhettem az Igazgatóság vezetőivel és más osztályvezetői beosztásban lévő munkatársaival is.

Mivel a Valutaalap és a Világbank vagy 25 különálló épületben helyezkedik el, az értekezletek és a találkozók egyben azt is jelentették, hogy rögtön el is kellett volna tudni igazodnom a Washingtonban szinte külön „várost” alkotó intézmények épületei között. Szó mi szó, igencsak zsongó fejvel hagytam el este már jóval sötétedés után a könyvtár székhelyéül szolgáló irodaházat. (Egyébként egyik első feladatomból a könyvtárnak a Valutaalap főépületébe való visszaköltöztetését jelölték meg. Ezt persze elsöpörte a különböző világpolitikai változásokkal összefüggő intézményi létszámnövekedés, ami az épületbővítést célzó tervek módosítását eredményezte, s e sorok írásakor jószerelemmel még csak az alapjait fektették le a főépület új szárnyának. Igaz, a folyamat lassúságába sok más tényező – egyebek között a washingtoni városi tanács intézkedései, illetve a Valutaalap Igazgatótanácsának módosuló elképzelései is közrejátszottak, ezekre azonban ehelyütt nincs módomban kitérni... Elég talán annyi, hogy a könyvtár – minden bizonnyal – még egy pár évig az említett irodaház bérlője marad.) Úgy tűnt, ez aztán igazi „mélyvíz”, s az foglalkoztatott leginkább, vajon sikerül-e a „víz felszínén” maradnom?

## A „két nővér”

Mielőtt a könyvtárat bemutatnám, talán érdemes írni egy pár sort a világsajtó által „két nővérként” emlegetett intézményről, a Valutaalapról és a Világbankról. Ezeket az intézményeket 1944-ben hozták létre a Bretton Woods-ban tartott konferencián, amelyen 44 állam vett részt. Az Egyesült Nemzetek Monetáris és Pénzügyi Konferenciája a II. Világháború utáni gazdasági normalizáció kérdéseivel és a későbbi nemzetközi gazdasági együttműködés kereteinek megtervezésével foglalkozott. A Nemzetközi Valutaalap (International Monetary Fund) feladata a nemzetközi kereskedelem kiegyensúlyozott működésének biztosítása volt a valutaárfolyamok stabilitásának fenntartása, valamint a tagországok fizetési mérlegének egyensúlybatartása révén. A Nemzetközi Újjáépítési és Fejlesztési Bank (International Bank for Reconstruction and Development), közismert néven a Világbank elsőként a háborús veszteségeket elszenvedett országok újjáépítésére összpontosított. Átfogóbb célja a tagországokban élő népek életkörülményeinek javítását célzó gazdasági és szociális programok végrehajtása volt.

**HAMVAS BÉLA**

**Szellem  
és  
egzisztencia**



Mindkét intézmény megkülönböztetett figyelmet szentel és aktívan részt vesz a hidegháború megszűnését és a Berlini Fal leomlását követően a volt szocialista országok gazdasági fejlesztési problémáinak megoldásában. (Mint ismeretes, Magyarország már 1982-ben, a volt szocialista országok közül Jugoszláviát és Romániát követően harmadikként lett tagja mindkét intézménynek.) Az intézmények létrehozásának ötvenedik évfordulója kapcsán számos elképzelés látott napvilágot megreformálásukkal összefüggésben. Ezek elemzése és értékelése nyilván nem is lehet feladata e sorok írójának, itt csak meg szeretném említeni, hogy az említett intézmények munkatársaként szinte naponta éreztem a gyakori szervezeti változások hatását, kiváltképp a Világbank oldaláról. S mindenképpen meg szeretném említeni az Economist c. brit hetilap jubileumi mellékletében megjelent cikket, amely a két intézmény együttműködésének példájául említette a közös könyvtárat.

**A Valutaalap és a Világbank Közös Könyvtára**

Milyen is tehát a nemzetközi pénzügyi-gazdasági együttműködés – túlzás nélkül – két alappillérenek nevezhető intézményének könyvtárhálózata?

A csaknem 14 000 potenciális felhasználót szolgáló hálózat tulajdonképpen az összesen több mint száz munkatársat foglalkoztató, 15 különálló könyvtárból

A bretton woods-i konferencia óta a ma már középkorú hölgynek számító „két nővér” szerepe kibővült. A Valutaalap tagjainak pénzügyi szabályozó és finanszírozó szolgáltatásokat nyújt: rendszeres konzultációk útján figyeli a tagországok gazdasági helyzetét, gazdaságpolitikai tanácsokat ad és pénzügyi támogatást nyújt fizetési mérlegproblémák megoldására. A Világbank az elmúlt évtizedek során kibővítette gazdasági támogató programjainak skáláját. Különböző projektumok pénzügyi támogatása mellett technikai tanácsadással is szolgál. A Bank hiteleinek alapvető kritériuma a tagországok szélesebb értelemben vett gazdasági fejlődéséhez való produktív hozzájárulás.

áll, amelynek koordinációs központja a legrégebben alapított és legnagyobb gyűjteménnyel rendelkező „Közös Könyvtár”. A Közös Könyvtárat 1946-ban hozták létre, s az jelenleg mintegy 250 ezer kötetes állománnyal, csaknem 6700 folyóiratelőfizetéssel rendelkezik. Közös intézménnyé a hetvenes évek elején vált. Fő gyűjtőköre: közgazdaságtan, kereskedelem, gazdaságpolitika, nemzetközi és állami pénzügyek, nemzetközi és állami statisztika, fejlesztés és gazdasági mutatók. A Könyvtár az IMF és a Világbank valamennyi tagországából gyűjti a dokumentumokat. S bár az állomány jelentős része angol nyelvű, több mint 35 egyéb nyelven is találhatóak dokumentumok az olvasói

térben. A gyűjtemény gondozását illetve a könyvtári szolgáltatásokat a Könyvtár hat osztályának mintegy 60 munkatársa látja el, ezeknek több mint egyharmada könyvtárosi végzettségű.

A hálózat tagjai speciális (jogi, nyelvi, műszaki, számítástechnikai vagy vezéstudományi) gyűjtőkörrel rendelkeznek, s saját szakterületén minden egyes tagkönyvtár felelős az állomány gyarapításáért és a tájékoztatószolgálat ellátásáért. A Közös Könyvtár hálózati központként technikai segítséget nyújt a hálózatnak az automatizálás, a katalogizálás és az állománygyarapítás terén. Az integráló erő gyakorlatilag a nyolcvanas évek elején indított közös számítógépes online rendszer, a JOLIS (Joint Libraries and Information Systems), amely a MINISIS elnevezésű szoftvercsomagra épül, amelyet egy Hewlett-Packard 3000-es miniszámítógépen futtatnak.

A Közös Könyvtárnak a JOLIS üzembehelyezése óta nem volt cédulakatalógusa; a használók eleinte a könyvtári olvasótérben elhelyezett terminálokon, később pedig a két intézményt átfogó hálózaton, saját munkaállomásokon keresztül férhetnek hozzá a katalógushoz. A JOLIS gyakorlatilag két katalógusból áll: a CATALOG tulajdonképpen nem más, mint a hálózatban fellelhető dokumentumok, könyvek, éves jelentések, folyóiratcímek és elektronikus információforrások központi gépi katalógusa, a BIBLIO pedig egyes folyóiratok, újságok és kutatási jelentések indexe. (Ez utóbbit a Chadwyck-Healey kiadó CD-ROM adatbázisként, IntIec néven is megjelenteti.) A JOLIS tehát a Valutaalap és a



Világbank valamennyi nyilvánosan hozzáférhető dokumentumának rekordjait tartalmazza. Ugyanakkor a korlátozottan nyilvános, vagy bizalmas dokumentumok gyűjtése a két intézmény archívumainak a feladata.

Tekintettel a számítógépes rendszer relatív lassúságára, valamint kapacitását meghaladó igényekre 1993-ra világossá vált, hogy szükség van a gépi rendszer korszerűsítésére. 1995-ben kezdődött meg a rendszer cseréje: a meghirdetett versenytárgyalás eredményei alapján a Könyvtár végül is a SIRSI integrált könyvtári rendszer megvásárlása mellett döntött.

Természetesen más technikai eszközök is segítik a könyvtárlátogatók és használók igényeinek kielégítését. Gyakorlatilag korlátlan a referenszönyvtárosok hozzáférési lehetősége a különböző online adatbázisokhoz. 1991-ben állítottuk fel a CD-n tárolt adatbázisok helyi hálózatát, a CD-LINK-et. Ezen a hálózaton ma már több mint egy tucat adatbázis érhető el (egyebek között az EconLit, a PAIS International vagy éppen a New York Times teljes szövege). Külön dedikált munkaállomáson férhető hozzá az ABI-INFORM (egy része ugyancsak az indexelt folyóiratok teljes szövegével), valamint a Világbank által gondozott STARS statisztikai rendszer. 1994 óta működik a nagyon népszerű „WOW” (Window on the World – Ablak a Világra), amely az Internethez való hozzáférést teszi lehetővé a könyvtár látogatói számára.

De talán itt az ideje a „száraz adatok” felsorolását félbeszakítani, s engedtesék meg a szerzőnek, hogy a könyvtár munkatársairól is írjon egy pár sort.

### Nemzetközi együttes

Talán a legszerencsésebbnek azért mondhattam magam, mert kialakult csapatokat, jól összeszokott munkatársakat találtam a Könyvtárban. Az ott dolgozók zöme amerikai állampolgárságú, de található indiai, brit, kínai, kameruni, török vagy éppen kolumbiai is a könyvtárosok között. Akadt olyan is, aki Litvániából Belgiumon keresztül az USA-ba érkezve egy indián rezervátumban telepedett le, mielőtt a Könyvtár munkatársa lett volna.

Magyar mivoltommal azért ugyancsak „kilógtam a sorból”: a Valutaalapnál talán összesen négy magyar dolgozik (a hivatalos magyar kiküldöttet is beleszámítva). Persze jó néhány érdekes élményem akadt a magyar nevű vagy idegen ajkú, de valamiféle magyar kapcsolattal rendelkező munkatársakkal megismerkedvén. (Egy értekezlet résztvevői között bukkantam a „Nagy Hanna” névre, aki – várakozásommal ellentétben – magyar hölgy helyett kopaszodó, kecskeszakállas egyiptomi férfinak bizonyult... Az sem okozott kisebb meglepetést, amikor az egyik étkezdében egy jellegzetesen ferde szemű, keleti külsejű hölgy szinte akcentus nélküli, ékes magyar nyelven üdvözölt; mint később kiderült a budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen végzett néhány évfolyammal előttem – igaz akkor még a Szovjetunió állampolgáraként...)

Azt hiszem egy jó adag tapasztalatot sikerült szerezniem arról, hogy a különböző kultúrákban felnőtt és képzett kollégák hogyan dolgoznak együtt. Persze mind a Valutaalapnak, mind pedig a Világbanknak megvan a maga sajátos in-



tézményi kultúrája, atmoszférája is, s ebben gyakorlatilag feloldódnak, vagy feloldódni látszanak a kulturális különbségek. (Érdemes megjegyezni, hogy mikor hasonló kérdésekre fordult a szó, amerikai kollégáim úgy vélték a Valutaalap inkább „európai jellegű”, én viszont határozottan azt a véleményt képviseltem, hogy az IMF alapvetően az amerikai szervezeti kultúrát követi. Ennek bizonyítékeként említhető, hogy a szervezetben belül ugyanazokat a „divatos” kérdéseket tüzték a napirendre, mint amelyek az amerikai magánvállalati vagy intézményi szférát foglalkoztatták pl. a különböző típusú „zaklatások”, avagy a női vezetők előrehaladását gátló képzeletbeli „üvegplafon” kényes kérdései.)

Mindenesetre a könyvtári összejöveteleken alkalmam volt végigkóstolni számos egzotikus ételt a thafölditől kezdve törökig. Íratlan szabályok szerint minden karácsonykor könyvtári pikniket rendeztünk, ahol a „részvételi díj” egy-egy nemzeti eledel volt... (Talán nem tűnik nagyképűségnek, ha azt írom, ezeken magam sem vallottam szégyent, pedig olyan magyaros, s egyáltalán nem kalóriaszegény különlegességekkel járultam hozzá a menühöz, mint pl. fokhagymás sertéskocsonya, vagy hortobágyi palacsinta...)

Persze az a tény, hogy sokféle ország szülőttei dolgoznak együtt a könyvtárban nem csupán a kulináris változatosságot jelentette. Eleinte bizony nehéz volt megszoknom, hogy *Jo*, az amerikai referenskönyvtárosok egyike, még akkor is berontott hozzám valamilyen életbevágóan sürgősnek vélt problémával, ha éppen valamilyen fontos értekezlet folyt az irodámban. Az indiai *Jaya* viszont akkor sem szólalt meg egykönnyen, ha úgy gondolta, valami létfontosságú kérdésben kellene döntést hozni. Külön tanulmányt érdemelne az is, hogy kívül kerültem rövid idő alatt (az amerikai kollégák esetében értsd: másodpercek alatt) tegezõviszonyba, s ki volt az az egy-két munkatárs, akikkel megmaradtam a magázódásnál... Mint ahogy az is, hogy a teljesítményt jellemző különböző angol kifejezések alatt ki mit ért, s mikor lehet egy amerikaiak által rendszeresen használt kifejezés egy brit angolon nevelkedett számára udvariatlanság...

Itt csupán csak megemlítem, hogy a Valutaalagnál – több közvéleménykutatást követően – egyre inkább kezd elterjedni az a vélemény, hogy a nemzetközi stáb, avagy az itteni szóhasználat tükröfordításával „multikulturális közösség” sajátosságait célszerű mindinkább figyelembe venni az intézmény irányítóinak és a különböző szintű vezetőknek. Ezt egyebek között speciális tanfolyamok és olyan szakértők segítik, mint az ombudsman illetve a diszkriminációs ügyek tanácsadója.

## Vezetés és könyvtárigazgatás

Mint azt már említettem, a Közös Könyvtár költségvetését a Valutaalap és a Világbank közösen fedezi a könyvtári szolgáltatások igénybevételét tükröző különböző statisztikai mutatók arányában. Tekintettel arra, hogy a Világbank jóval több munkatárs felett rendelkezik, a használati mutatók alapján a költségvetés nagyobbik részét is fedezi.

A Könyvtár munkatársait azonban adminisztratív értelemben a Valutaalap alkalmazza, s elsődleges beszámolási kötelezettséggel is a Valutaalap Admi-

nisztrációs Igazgatóságának tartozik a könyvtár. A kettős állapot számomra személy szerint többek között azt is jelentette, hogy kb. kétszer annyi főnököm volt, mint egy hasonló beosztású kollégának, tekintve, hogy a Világbank Információs, Technikai és Fenntartási Igazgatóságának vezetői előtt is számot kellett adnom a könyvtár működéséről. Ez nemcsak számtalan további értekezleten való részvételt eredményezett, de nem ritkán kényes feladatot jelentett a két intézmény érdekeinek az egyeztetése – legalábbis a könyvtári hálózat működésében.

A kettősség más szempontból is jellemző a vezetői munkára: a bizonyos tekintetben rendkívül rugalmas kommunikációs stílus néha igen bonyolult és számomra kissé bürokratikusnak tűnő szabályokkal párosult. Itt csupán néhány példát említenék. Gyakorlatilag minden rendű és rangú „főnökkel” könnyen kapcsolatba lehet kerülni, de a vezetők cselekvési szabadságát bizonyos területeken (pl. béremelés) nagyon kiterjedt szabályok korlátozzák. Az esetenként igencsak bonyolult szabályokkal természetesen a legtöbb munkatárs tisztában van s vélt vagy igazi méltánytalanság esetén nem ritka a „reklamáció”...

Egy másik érdekes példaként lehet említeni a műszaki infrastruktúrát. Technikai szempontból óriási könnyebbséget jelentettek a két intézményre kiterjedő elektronikus levelezési hálózatok, amelyek azonban egymással eleinte nem voltak kompatibilisek (igaz, ma már egymással tudnak kommunikálni – némi ügyekedést igényelve...). Várakozással ellentétben az elektronikus levelezés világméretű elterjedése egyáltalán nem csökkentette az íróasztalomra kerülő papír mennyiségét, s ezzel az érzéssel nem álltam egyedül... Viszonylag későn jelentek meg az elektronikus levélforgalom szabályozásával kapcsolatos előírások is, s így gyakorta előfordult, hogy ugyanazt az információt elektronikus formában és papírhordozón együtt is továbbították. Ráadásul az elektronikus úton kapott üzenetek szinte „kikényszerítik” az azonnali reagálást, s így kevesebb idő jut a papír formátumban reprezentálódó ügyek elintézésére. (Hadd idézzek ezzel kapcsolatban egy szellemes megjegyzést: a „papírnélküli társadalommal” mindaddig nincs baj, amíg az ki nem terjed a „papírnélküli mellékhelyiségre”...) Az elektronikus hálózatok azonban gyökeresen átalakították az adminisztratív jellegű teendőket, megszűnt a kéziratból való másolás, diktálás, a titkárnők esetleg csak a különböző memorandumok és dokumentumok végső formába való öntésénél segídkeznek.

Személyzeti ügyekben értelemszerűen elsősorban az IMF irányelveit tartja szem előtt a könyvtár vezetése. A minden egyes munkatársra kiterjedő éves teljesítményértékelés nem kevés erőfeszítést igényel minden vezetőtől. Az értékelés tulajdonképpen a személyzeti munka alapelemét jelentette, s egyben arra is szolgált, hogy bármilyen vitás kérdést őszintén meg lehessen tárgyalni a „főnök” és a „beosztott” között. Ezek nem mindig szorosban a teljesítményekkel összefüggő kérdések voltak: ilyen értékelőbeszélgetések során merültek fel az előlépési lehetőségek, karriermódosító esélyek stb. is. (E cikk keretében nincs mód a Valutaalap kifinomult előléptetési rendszerének felvázolására, ezért csupán megemlítem, hogy számos gondom adódott abból, hogy a hosszú évek óta azonos beosztásban dolgozó, s nem az intézményi tevékenység alaprofiljába, „fősodorába” tartozó könyvtárosok számára – előmeneteli lehetőség híján – legalább

munkakörgazdagító feladatokat találjak. Ennek fontos módszere volt a könyvtári hálózaton belüli csereprogram, amelyről kivétel nélkül mindegyik résztvevő könyvtár kedvezően nyilatkozott.)

Egy másik kulcsfontosságú kérdés a könyvtár finanszírozását elősegítő megállapodás évenkénti felülvizsgálata volt, ahol már a Világbank munkatársaival is egyeztetni kellett az álláspontunkat. Ahogy azt már említettem, a költségvetést a két intézmény a használatot tükröző mutatók arányában finanszírozza. Tekintettel azonban arra, hogy a Valutaalap és a Világbank más költségvetési előírásokkal rendelkezik, ez az egyszerűnek tűnő feladat korántsem bizonyult zökkenőmentesnek a gyakorlatban. A legnagyobb viták az ún. programköltségvetés bevezetését kísérték: s bizony igencsak megkönnyebbültem, amikor végül sikerült egy viszonylag egyszerű, könyvtári funkciónkénti programköltségvetést elfogadtatnunk mindkét féllel.

Ugyancsak meghatározó jellegű vezetői feladat a technikai fejlesztés irányának meghatározása. A különböző variánsokat nem csak a könyvtár osztályvezetőinek teamje vitatta meg, hanem a hálózati könyvtárak vezetői is. Számos tanácskozás és intenzív egyeztető munka előzte meg a könyvtári rendszer cseréjére irányuló javaslatot. Mindezek eredményeként – ahogy azt már említettem – a Közös Könyvtár az alabamai székhelyű SIRSI integrált könyvtári rendszerét választotta, amelynek implementációja e sorok írásának idején is folyik. (Az alkalmazás előkészületei, tapasztalatai egy külön cikket is érdemelnének, ezért ezekre talán egy más alkalommal térnék ki.)

Mindezen feladatok ellátásában közvetlen főnökeim viszonylag nagy önállóságot biztosítottak számomra. A rendszeres heti és havi beszámolók mellett személyes találkozásokon vitattuk meg a különböző problémákat és feladatokat nemritkán a már említett közös ebédek keretében.

Mielőtt túlzottan elmerülnék a vezetői munka részleteinek ismertetésében (semmiképpen sem célom az olvasót ezekkel tovább untatni) illusztrációként álljon itt egy tipikus hétfői napom „menetrendje”:

- 8:30 Érkezés, rövid megbeszélés a titkárnőmmel a heti feladatokról
- 9:00 Posta ill. a hétvége alatt felgyülemlt elektronikus levelek átnézése
- 9:30 Értekezlet az Adminisztrációs Igazgatóság nem személyzeti ügyekkel foglalkozó vezetői részére, a hét várható programjának egyeztetése
- 10:30 Találkozó a Bibliográfiai osztály vezetőjével
- 11:30 Találkozó a Tájékoztató osztály vezetőjével (minden egyes könyvtári vezetővel előre meghatározott rend szerint kéthetenként leültem az aktuális kérdéseket megvitatni, szükség esetén a helyi szokások szerint az „ajtóm mindenki előtt nyitva állt”)
- 12:30 Ebédszünet, közös ebéd az Igazgatóság egyik helyettes vezetőjével
- 1:30 Telefonok, levelek, egyéb adminisztratív teendők
- 2:30 Az új rendszer alkalmazásával kapcsolatos értekezlet
- 3:30 – (?) Az Adminisztrációs Igazgatóság vezetői értekezlete
- (?) – Felkészülés a héten várható találkozókra (rendszerint már a metrón hazafelé, s otthon).

Az illusztrációból talán látszik, hogy a szakmai vagy személyes tanácskozások nagy szerepet játszanak a vezetői munkában, s a többoldalú, s irányú kommunikáció rendkívül fontos elem.

## Továbbképzés

Akinek jut ideje rá, élhet a két intézmény által nyújtott számtalan továbbképzési lehetőséggel. Ezek a legváltozatosabb formában igénybevehető belső és külső tanfolyamokból, egyéni konzultációkból, nyelvi kurzusokból állnak. Természetesen van olyan bevezető tanfolyam is, amelyik e két hatalmas intézmény történetével, tevékenységével ismerteti meg a hallgatókat. Más képzés keretében egyes speciális készségeket lehet továbbfejleszteni, pl. hogyan folytassuk le optimális módon a felvételi interjút, melyek az üzleti tárgyalás hatékony eszközei. Az utóbbi időben mindkét szervezet egyre nagyobb figyelmet szentel a vezetőképzésnek, ill. a vezetői tevékenység különböző aspektusainak. Így pl. szerencsém volt részt venni a Valutaalap vezetőképző tanfolyamán, ahol is bentlakásos formában egy héten át ismerkedhettünk meg a teljesítményértékelés, a motiváció és a humánerőforrás-gazdálkodás egyes kérdéseivel. Az ilyen és hasonló tanfolyamok keretében igen kevés előadás jellegű foglalkozást tartanak általában, sokkal nagyobb az ún. szerepjátékok aránya. Az oktatók kiváltképp fontosnak tartották az ún. visszacsatolást, azaz minden egyes szerepjátékot követően hosszasan elemeztük az esetek tanulságait és az alternatív megoldásokat. (Túl a kurzus szakmai tanulságain az említett vezetőképző tanfolyam más szempontból is külön érdekes volt számomra, hiszen a festői szépségű kikötővárosban, Annapolisban szervezték, ahol először a tanfolyam kapcsán jártam. Ha már a „szabálytalan beszámoló” alcímet adtam ennek a cikknek, talán itt megemlítem, hogy Annapolis Maryland állam fővárosa, itt található a marylandi szenátus és képviselőház és egy hatalmas tengerészeti akadémia is. A turisták pedig elsősorban megkapó kikötőjéért, piacáért és inycsiklandozó tengeri ételekben gazdag vendéglőieért kedvelik. Nem véletlen tehát, hogy később többször is meglátogattuk a Washington D.C.-től kb. 35 mérföldnyire lévő városkát...)

A maga nemében páratlan továbbképzés példái jól illusztrálják, hogy milyen fontosságot tulajdonít a két szervezet az emberi erőforrások fejlesztésének. A Valutaalap munkatársainak körében végzett felmérés eredményei szerint az ott dolgozók túlnyomó többsége a továbbképzési lehetőségeket tartja munkaviszonya egyik legvonzóbb jellemzőjének.

Természetesen alkalmam nyílt arra is, hogy könyvtárosi, informatikai tanfolyamokon, konferenciákon is részt vegyek. Mivel azonban egy rövid cikk keretében lehetetlen volna összefoglalni öt év fontosabb eseményeit, ezekről és más szakmai tapasztalataimról majd később szándékozom beszámolni.

**Hegedűs Péter**