

## Nagy László: A stratégiai mozgástér, a vezetés információs rendszere

"A stratégiai tervezés a változások menedzselésének és a minőségirányítás meghonosításának eszköze" - olvashattuk Skaliczki Judit-Zalainé Kovács Éva Minőségmenedzsment a könyvtárban című, 2001-ben megjelent kötetében. A változásmenedzsment filozófiája sajátos helyet foglal el a vezetési filozófiák között; legfőbb sajátossága közvetítő szerepéből fakad. Közvetít, mert átfogja valamennyi munkafolyamatot - a stratégiai elképzelések általános szintjétől egészen a megvalósítás, a gyakorlati munka konkrétumaiig. Egy adott állapot, egy jelen pillanat ellentmondásaitól, konfliktusaitól, nehézségeitől megszabadulni nem lehet. Tehát nem azt a célt kell kitűzni, hogy - látszólag - megszabaduljunk a problémáktól, hanem azt, hogy változtatással, fejlesztéssel megoldjuk a problémákat. A változásmenedzselés világában egy dolog teljesen bizonyos: a változtatást kezdeményezőt senki nem fogja pusztán azért támogatni, mert ő személy szerint meg van győződve arról, hogy jó a javaslata. Ahhoz, hogy a változást hordozó jó ötlet megvalósulhasson, az embereket, a munkatársakat meg kell győzni. Magyarán: "el kell adni" a kezdeményezést a szervezeten belül is, a szervezeten kívül is. A változásmenedzselés filozófiája meghatározó szerepet tölt be egy intézmény minőségirányítási rendszerének alakításában.

A könyvtári, intézményi stratégia voltaképpen egy prognózis-rendszer, és pedig a technikai-infrastrukturális (műszaki), a könyvtárhasználati (piaci) és a társadalmi igény szintjén. Ennek alapján optimális esetben megtörténhet

- az intézmény mozgásterének és dinamikájának behatárolása,
- az intézményfejlesztés kulcsponjtjainak meghatározása,
- az erőforrások és minden egyéb, itt nem részletezhető feltételek biztosítása.

A stratégiaalkotás alapját, mozgásterét a vezetői információs rendszer biztosítja, amely nem kis részben a külső tájékozódásra épít, és természetesen a belső erőforrásokból is táplálkozik. A belső erőforrások optimális felhasználásához, illetve a külső tájékozódás mikéntjéhez ad hasznos tudnivalókat, ismerteti meg a jó gyakorlat eredményeivel a Könyvtári Intézet A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez című kiadványsorozata, amelynek második darabja, Vidra Szabó Ferenc könyve, a Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések című munka.

"A könyv, A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez sorozat második kötete, amelyben a Könyvtári Minőségfejlesztés 21 programban résztvevő könyvtárak partneri viszonyainak, belső és külső kommunikációjának bemutatására törekszünk. Felhasználtuk a résztvevő intézményekben készült dokumentumokat, összefoglaltuk a téma elméleti kérdéseit, elemezzük a gyakorlati megvalósítás lehetőségeit, közzétesszük a fellelhető legjobb gyakorlatokat" - olvasható a kötet tartalmáról a szerző honlapján. A kötet, illetve a sorozat szerkesztői azt a célt tűzték maguk elé, hogy a programban részt vevő négy könyvtár, illetve intézmény - Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár (DEENK), Országos Idegennyelvű Könyvtár (OIK), az egri Bródy Sándor Megyei és Városi Könyvtár, valamint a Könyvtári Intézet (KI) - tapasztalatainak elemző közreadásával, eredményeinek bemutatásával és népszerűsítésével ösztönözzenek más könyvtárakat a jó példák követésére. Nevezetesen e mostani kötetrel a partnerkapcsolatok tudatos fejlesztésére, a belső és külső partneri elvárások megismerésére, a szerzett tapasztalatoknak a mindennapi praxisba való beépítésére ösztönöznek.

A kötet szerkezete "mérnöki pontossággal" megtervezett. A Bevezető, illetve a kiegészítő részek (Összefoglaló, Felhasznált irodalom, Kérdőívek, Honlapok) között két fő fejezet kapott helyet. Az első az intézményen belüli partnerkapcsolatokkal és a belső kommunikációval, a

második a külső partnerkapcsolatokkal és az intézmény külső kommunikációjával foglalkozik, és pedig azonos felépítésben: előbb a szerző, Vidra Szabó összefoglalja a témakör általános érvényű, elméleti jellegű tudnivalóit, majd ezt követi a négy intézmény praxisának ismertetése a náluk keletkezett, idevágó dokumentumok közlésével. Ilyen módon az érdeklődő előbb áttekintheti a könyvtár, az intézmény szervezeti kultúrájának, belső, illetve külső kommunikációjának minden elméleti tudnivalóját, utóbb megismerheti a bevált gyakorlat részleteit is: egy egyetemi és nemzeti könyvtárét, egy országos szakkönyvtárét, egy megyei könyvtárét, valamint a Könyvtári Intézetét. Ebben a világos szerkezetben, a kötet logikus fölépítésében minden érdeklődő pillanatok alatt tájékozódhat.

A szerző bevezetesként így ír: "A minőségfejlesztési program stratégiai célkitűzései intézményi szinten a partnerközpontúság és a folyamatos belső és külső párbeszéd kialakítása, a könyvtári folyamatok szabályozása és dokumentálása, a tudatos és folyamatos szervezetfejlesztési képesség kialakítása, valamint a szolgáltatások színvonalának folyamatos fejlesztése. Fenntartói szinten: konszenzuson alapuló, a helyi sajátosságokat figyelembe vevő, kiszámítható fenntartói feltételrendszer létrehozása. Ágazati szinten: a teljesítményvizsgálatok alapján fenntartási, hozzáférési és szolgáltatási irányelvek megfogalmazása és a minőségelvű finanszírozás szorgalmazása a könyvtáros életpályán belül." Ezeket a célkitűzéseket - többek között az intézményi stratégia megalkotásához is - ismerni kell, el kell fogadnia és érdemes követnie a "Könyvtári Minőségfejlesztés 21" projektben részt vevő minden könyvtárnak, intézménynek, függetlenül attól, hogy milyen alapokra, elvekre, módszerekre építette minőségirányítási rendszerét.

E sorok írásakor figyelmesen olvasva a DEENK - volt munkahelyem - szervezeti kultúrájának problémáira vonatkozó megállapításokat - amelyek szerintem főként az intézményi integrációból fakadnak -, felmerült bennem a kérdés: milyen korlátok szorítják a stratégiát? Intézményi szinten például infrastrukturális (építészeti, technikai, technológiai) korlátok, amelyek a szolgáltatás- és forgalomnövekedés "természet adta" határait jelentik? Fenntartói szinten például tőkekorlát, ami azt a mértéket jelenti, hogy mennyi az intézmény által saját döntési hatáskörbe bevonható, költségvetésben engedélyezett összes forrás, illetve a fenntartó likvidálható vagyona, felhalmozható jövedelme, pénztartaléka, hitelképessége stb., ami az intézmény fejlesztésére fordítható? Társadalmi szinten például recesszió, gazdasági válság? Remélem, e problémafelvetésekre is válaszokat fogunk kapni a sorozat tervezett, a gazdálkodási menedzsmenttel foglalkozó kötetéből.

Mindenesetre tudomásul kell vennünk, hogy a változás mindig új minőséget teremt. A pozitív irányú változás, a fejlődés az innováció menedzsmenttel, ellenben a negatív irányú változás, a hanyatlás a válságmenedzsmenttel társítható. A minőségmenedzsment keretében megismert stratégiaalkotás módszertanára mindkét esetben szükség van, bár a minőségmenedzsment - értelemszerűen - inkább a pozitív irányú változásra koncentrál. Pedig a dolgok lényegéből fakadóan "csak" annyi a különbség, hogy fejlesztési projektek esetén innovációs stratégiát, hanyatlás esetében pedig válságkezelési stratégiát kell készíteni. A partnerkapcsolatok kezelése, a belső és külső kommunikáció módszereinek ismerete viszont nélkülözhetetlen, akár fejlődésről, akár visszafejlődésről beszélünk. Ezért is olyan fontos a sorozat második kötete.

Kedves kollégák, olvassák el tehát Vidra Szabó Ferenc könyvét, érdemes! Az érdeklődő olvasó által válik igazán hasznos könyvvé az említett négy intézmény tiszteletre méltó munkáját összefoglaló nyomtatott információhordozó. És ismert a szólás "Aki akar valamit, az módszert keres, aki nem, az kifogásokat!" Íme, itt az alkalom a módszerek tanulmányozására.

(Vidra Szabó Ferenc: Könyvtári partnerkapcsolatok, kommunikációs kérdések. Bp., 2008.  
Könyvtári Intézet, 144 p. /A jó gyakorlat a könyvtári minőségirányítás bevezetéséhez/)