

## Ismét menedzsment, avagy étvágygerjesztő az elixírhez

Egyetemi éveim alatt gyakran hangoztattam, hogy nem akarok tanár lenni, és a nyelvészeti stúdiók nem tartoztak kedvenceim közé. Az államvizsgán arról kellett beszélnem, hogy milyen módszerekkel próbálnám a nyelvtant megkedveltetni a tanulókkal... Miután nem túl rég (alig két éve) egy menedzsment-könyv ürügyén végre egyszer jó alaposan megmondtam a véleményemet a szakmánkat elborító menedzsment-bűvöletről és a menedzsmentről általában, ismét engem ért a megtiszteltetés, hogy a könyvtári (és információs stb.) menedzsment hazai szakirodalmának újabb darabját üdvözljem. Mivel azóta is bánt a lelkiismeret, hogy túl sokat foglalkoztam akkor az adott mű témájával, s keveset magával a könyvvel, most essék szó először is az utóbbiról.

A *Kultúrmenedzsment* barátságos külsővel köszönt rám, nem az a hivalkodó, vagy fontoskodó, vagy egyszerűen csak spórolós „ánégyes”, ami mindenre jó, csak arra nem, hogy könyvként olvassunk belőle. Ez egy kedvesen kézbe simuló, sőt, zsebre (vagy retikülbe) is tehető darab, majd' százharminc oldal, fehér papíron olvasható, fekete betűk, néhány ábra, elől tartalom-, hátul irodalom-jegyzék, szóval, így első látásra „mindene megvan” (persze az ára is, de erről majd később). Forgattam, lapoztam, végig is olvastam, újra bele-bele néztem, „paperback” volta ellenére még mindig egészen van. Annyi „saláta” után köszönet érte a pécsi Bornus Nyomdának.



BOBOKNÉ BELÁNYI Beáta  
Kultúrmenedzsment könyvtári és  
Információs szervezetek vezetőinek /  
Bobokné Belányi Beáta. – Budapest,  
Typotex Kiadó, 2001. 128 p.  
ISBN 963 9132 94 2



Az olvasót persze kevésbé érdekli, hogy néz ki az adott könyv, sokkal inkább az, hogy mi van a könyvben (s talán néhány megátalkodott vájtfüllűt, hogy mit gondol arról a recenzens...). Nézzük tehát, mit tartalmaz, mit kínál a könyvtári és információs szervezetek vezetőinek Bobokné Belányi Beáta Kultúrmenedzsment című könyve. M. Hill könyve (*The impact of information on society*) elején arról beszél, hogy mi minden információ a társadalomban. Bobokné Belányi Beáta – lényegesen kisebb terjedelemben, de ennek ellenére sem szikár, „pattogó” mondatokban – arról szól „A vezetői munka természete, jellegzetességei és szükségessége” című első fejezetének „a vezetés és életvezetés mint alapvető emberi szükséglet” alcíme alatt, hogy mi minden vezetés, menedzselés az ember életében, a társadalomban. „Egyéni és társadalmi életünkben egyaránt nagy jelentősége és szerepe van – itt most köznapi értelemben használva a később meghatározandó szakkifejezéseket – a tervezési, szervezési és értékelési, illetve visszacsatolási munkának. Minden személyiséget, intézményt és vállalkozást az határoz meg, hogy milyen szervezetségi szinten jelenik meg, hogyan gazdálkodik az információkkal, milyen eszközökkel, módszerekkel képes elképzeléseit valóra váltani. Ezt a tervezési, döntési, rendezési, szervezési készséget és képességet nevezzük röviden vezetésnek és menedzselésnek. A vezetői készségek és képességek részint velünk hozott, részint megszerzhető, fejleszthető tulajdonságok.” – írja. Én pedig érzem, ahogy egymás után hullanak ki a méregfogaim. „Akkor most a menyem nem gyesen van az unokáimmal, és a háztartásukat vezeti, hanem menedzsel (vagy menedzsmentezik)?” – kérdeztem némi tagadhatatlan éllel. „Hát persze” – válaszolja szelíden a Kultúrmenedzsment, megelőzve a kérdést. „A menedzsment, és alkotórészeinek (módszereinek) legtöbbje nem könyvtári környezetben, hanem az ipar és az üzlet kemény (M. Gorman szerint: ragadozó) világában keletkezett.” – mondtam én. „A tervezés, szervezés és igazgatás 'tudománya' több ezer éves, az emberi közösségek életbemaradásának feltételeként hagyományozódik és intézményesül.” – mondja Bobokné Belányi Beáta a vezetés és igazgatástudomány rövid történetét ismertetve és Woodrow Wilson 1887-es tanulmányát említi, melyben a szervezési-igazgatási kérdések tudományos módszerekkel történő vizsgálatát sürgette. Nos, visszavonulok: a „ragadozó” világ csak felismerte alkalmazásának szükségességét, és módszereit fejlesztette a szervezés-tervezés-igazgatás (vezetés) tudományának. Hogy mégis kötözködhessenek egy kicsit, idézek még egy mondatot: „Ahogyan nincs ún. »republikánus módja« az útépítésnek – mondja szarkasztikusan Nicholas Henry –, ekképpen az aktuális napi politika sem határozhatja meg például a katalóguskészí-

tés módját vagy a leírás adatait.” Igaz. De az már nem annyira biztos, hogy az „uralkodó eszmék”, az ideológiák, melyek a napi politika mögött húzódnak meg, vagy hogy egy (adott esetben akár választásokon) győztes napi politika által követendőnek, „hivatalosnak” kikiáltott ideológia nem befolyásolja-e a katalóguskészítést, s ha az adat-elemeket nem is, de azok sorrendjét, visszakeresési „értékét” (gondoljunk csak *Csúry István* ilyen témájú tanulmányaira).

Ezt követi (és még mindig csak az első fejezetnél vagyunk) az „ügyvezető típusú vezető” és a „mestervezető” különbségének megvilágítása után a *Shewhart-ciklus* bemutatása, s az ember kénytelen tudomásul venni, hogy bizony maga is folyamatosan pörgeti a PCDA (tervezés-megvalósítás-ellenőrzés-beavatkozás) mókuskereket. Érdekes, de korántsem haszontalan, hogy a vezetéstudomány viszonylag újkeletű fejleménye, az ezúttal „Teljeskörű Minőségelvű (vagy minőségi) Vezetés”-nek magyarított *Total Quality Management* itt, mindjárt a könyv elején kerül bemutatásra, így ugyanis a továbbiakban már mindig erre is hivatkozva, ezt is figyelembe véve lehet a valóban korszerű vezetői ismeretekről szólni.

A valóban korszerűhöz persze hozzátartozik a közeljövő lehető ismerete, az azt prognosztizáló trendek, a várható tendenciák figyelembe vétele. Ezzel, s ekként az információs gazdasággal, az információs társadalommal foglalkozik a második fejezet, amelynek élén a változás nem mint kihívás, nem mint fenyegetés, hanem mint meghatározó „életlény” szerepel. Ezt követik a változások természetét és irányait, majd egyes általános (*Naisbitt, Toffler, Gerken*) és végül a szakmai trendeket vázoló oldalak. A változások, főleg a gondolkodásban, a megközelítés módjában bekövetkezett változások egyik lényeges hozama pedig az általános rendszerelmélet megfogalmazása, a rendszerszemlélet térnyerése, melyből következően a könyvtárt mint in-

formációs (vagy informatikai) rendszert is tekinthetjük, mint erre a következő fejezet rámutat.

Megérkeztünk tehát a „célterületre”, az információs rendszerekhez, a könyvtárakhoz, melyeknek vezetői számára kínálja könyvünk a menedzsment-ismereteket. Mivel pedig – mint az általam „lemókuskerekezett” *Shewhart-ciklus*ból már tudjuk, de a józan ész is azt súgja, hogy – a vezetési ciklus első eleme a tervezés, ideje megismerkednünk a könyvtári munka tervezésének menetével, segédleteivel és módszereivel, a célpiramis felépítésétől a SWOT-analízisig. Ezt az ismerkedést szolgálja a negyedik, az eddigieknél valamivel hosszabb, de így is meglehetősen szűkszavú fejezet. Ám még szűkszavúbb (mindössze öt oldalas) az ötödik, a döntéshozatallal, az intézményi politikával, a döntéshozatal folyamatával és a döntéstípusokkal foglalkozó. Ennyiből persze dönteni nem tanulhatunk meg, de tisztában lehetünk a döntés fontosságával és szükségességével, a döntéshozatal feltételeivel és folyamatával, a hatékony döntéshozó jellemzőivel.

Döntésre pedig mindig szükség van, a tervezés során éppen úgy, mint a vezetés következő fázisaiiban.

A tervezés után ugyanis „következik a tervek valóra váltása, kivitelezhetőségének, alkalmazásának megtervezése, és ezzel kezdetét veszi a szervezési munka”. És következik az igen fontos tételt kimondó fejezetcím: A cél, a tevékenység és a szervezet egysége. Megszívlelendő a fejezet mottója is (ezúttal egy *Parkinson* idézet): „A szervezet nem cél, hanem eszköz...”. Ezt az eszközt – a céllal és a tevékenységgel egységben – járja körül a szervezés lehetséges tárgyát, a szervezetet, mint a rendszer egyik fajtáját, és a könyvtárt, mint szervezetet bemutató, ismét egy picit kevésbé szűkmarkú hatodik fejezet. A szervezetre és a szervezésre egyaránt kitérve szó esik itt a szervezeti sémákról, modellekről éppúgy, mint a munkafolyamatok szervezéséről, és grafikus megjelenítésének módjairól (a folyamatábrák típusairól) is.

A tervezéssel, a terveket implementáló szervezet-kialakítással (a munka- felelősség- és hatáskör-meghatározással) és a konkrét cselekvések kijelölésével (a munkaszervezéssel) megindítottuk a „mókuskeret”, azaz immár a működés következik: „Működés és irányítás. Ellenőrzési, értékelési szempontok és módszerek. Hatékonyság és teljesítménymérés” Így foglalja össze tartalmát a hetedik fejezet címe. Ismét egy gazdag, szerteágazó tartalmú, mégis viszonylag rövid fejezet, ám ebben már hasznát látjuk annak, hogy a TQM-mel korábban megismertedtünk, így a minőség és értékelés, a minőségbiztosítás a könyvtárban témák (alfejezetek) nem igényelnek különösebb magyarázatot.

Ezidáig elsősorban a könyvtár állandó, ha úgy tesszük statikus feladatainak megtervezéséről, szervezéséről és ellenőrzéséről esett szó. A könyvtár azonban nem csak növekvő intézmény (mint Rangana than mondta egykoron), hanem – rendszerként tekintve – nyitott, és fejleszthető rendszer. Következniük kell tehát a fejlesztési feladatok vezetési vonatkozásainak. Fejlesztési pedig nem csak lehet, kell is, leginkább a hatékonyság érdekében. „A hatékonyságot növelő tényezők között könyvtári intézményeinkben megbarátkoztunk a pályázás és pályáztatás mechanizmusaival, vagyis elfogadtuk, hogy a fejlesztést meghatározott feltételek között, jól áttekinthető módon kivitelezett projektek segítik.” Következik tehát e projekt munka, az ötlettől a projektmenedzselés speciális kérdéseivel zárva a fejezetet.

És végül a vezetés, menedzselés még egy, talán minden eddiginél inkább figyelembe veendő tényezője: „az ember, mint a legértékesebb »energiaforrás«”. Záró fejezetként következik tehát a személyzeti politika, a személyzeti menedzser feladatai, és az emberközpontú vezetés.

A kérdés most már az, hogyan sikerült ennyi mindent bezsúfolni 8 (A/5) ívnyi terjedelembé. Személyes benyomásom szerint: emberközpontúan. A könyv egyik legfőbb erényének tartom, hogy nem fenyeget, nem mondja (nem is érezteti), hogy mi

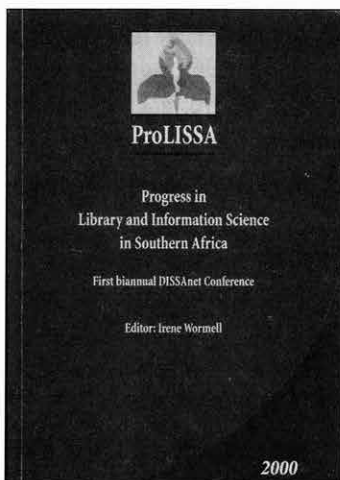
minden bajom lesz, ha nem fogadom meg tanácsait, ha nem teszem azonnal magamévá azt a szemléletmódot, azokat a módszereket, amiket sorol, kínál. És nem kinyilatkoztat, inkább magyaráz, rávezet. Nézzük csak meg a borító képét! Egy laptop képernyőjén egy könyvtár-részlet, alighanem a régi és ritka könyvek gyűjteményének egy picike része, csak éppen a polc másik, általában láthatatlan oldaláról. Szóval, nézzük csak meg a régi jó könyvtárt, a régi jó módszereinket (vezetői tevékenységünket) korszerű eszközök tükrében. Engem ugyanis a *Kultúrmenedzsment* már-már meggyőzött, arról, hogy mind az egyéni, mind a társadalmi élet során, évezredek óta gyakoroljuk azt az összetett, tervezésből, szervezésből, végrehajtásból (végrehajtatásból, vezetésből), az eredménynek a tervekkel való összehangolásból (és a végrehajtás – működés – során oda-oda figyelésből, adatgyűjtésből), ellenőrzésből, az annak eredményeit figyelembe vevő beavatkozásból (és még mennyi mindenből) álló cselekvés-és/vagy viselkedés-módot, amit az utóbbi időben menedzsmentnek neveznek, tudományos szintre emeltek, és folyamatosan, újabb és újabb módszerekkel, eszközökkel gazdagítva fejlesztenek. Ha pedig úgy is tesszük, miért ne tegyük tudatosan, hatékonyan, miért ne használjuk fel a korszerű módszereket?

Tehát, hogyan sikerült ennyi mindent bezsúfolni ebbe a kis könyvbe? Meggyőzően és röviden. Minden módszer, minden eljárás, minden eszköz, ami a menedzsment-ismeretek könyvtári alkalmazásához szükséges, említésre, gyakorta jellemzésre, ismertetésre is kerül. Az alkalmazáshoz azonban – amihez kedvet csinált, aminek értelméről meggyőzött a Kultúrmenedzsment – ennyi ismeret kevés. Most kell az a múltkori könyv, a *Mikulás Gáboré*. A kettő ugyanis igen jól kiegészíti egymást, és ezért most – rossz szokásom szerint – essék szó az adott könyvön kívüli dolgokról.

Ha ugyanis lenne valaki, még inkább valami, egy csoport, egy team, egy grémium, aki, ami koordi-

nálna szakkönyveink (nem általában, csak a mi szakmánkról beszél-  
lek) születését, kiadását, sok minden másképp lehetne. Mikulás Gábor  
és Bobokné Belányi Beáta könyve nem menne el egymás mellett; nem  
kellene minden szerzőnek szponzort, támogatót keresni, alapítványok-  
nál, programirodáknaál kilincselni; és egy ekkora könyv nem ke-  
rül(het)ne ennyibe.

Mohor Jenő



ProLISSA : Progress in Library and  
Information  
Science in Southern Africa :  
Proceedings of the biannual  
DISSAnet Conference „Southern  
African LIS research in Progress” :  
26-27 October 2000. / Publ. by  
Centre for Information  
Department Dept. of Information  
Science University of Pretoria .-  
Pretoria : Centre for Information  
Department Department of  
Information Science University of  
Pretoria, 2000. – 300 p.  
ISBN 0-620-26655-4

## Egy dél-afrikai konferencia, nem csak dél-afrikai fejleményekről

A közismert és örökmozgó *Irene Wormell* ezúttal Dél-Afrikában tűnt fel, hogy felpezsdítse a könyvtár- és tájékoztatásügy állóvizeit. A DANIDA (*Danish International Development Agency*) támogatásával, az észak-európai országok együttműködésében megvalósított NorFA (*Nordic Academy for Advanced Study*) tapasztalataira alapozva egy he-  
tes továbbképzéseket szerveztek (1998-2000 között összesen hatot) hús, Dél-Afrika egyetemein „MA” illetve „PhD” fokozatra készülő hallgató számára. A résztvevőkben felmerült (felkeltett) igény az „együttmaradásra”, a további együttműködésre és együtt gondolkodásra életre hívta a DISSAnet (*Development of an information science research network in the Republic of South Africa*) gondolatát, és megvalósult a DISSAnet kétévenként rendezendő konferencia-sorozatának első ProLISSA (*Progress in Library and Information Science in Southern Africa*) konferenciája is. Mindezen fejlemények hozadéka számunkra (eltekintve attól, hogy gyönyörködhetünk az angolra alapozott mozaikszó-alkotásban mutatkozó hallatlan találékonyságban: A DANIDA által szponzorált DISSAnet ProLISSA konferenciájának anyagát a LIASA együttműködésével jelentették meg) a 2000 októberében, a pretoriai egyetemen megrendezett konferencia anyagát Irene