



WOOD, Elisabeth J. – MILLER, Rush – KNAPP, Amy
Beyond Survival : Managing Academic Libraries in Transition / Elisabeth J. Wood ; Rush Miller ; Amy Knapp. – Libraries Unlimited : Greenwood, 2007. 220 p.
ISBN 9781-59158-337-0

Változások kezelése a felsőoktatási könyvtárakban

Az elektronikus információs környezet létrejötte rendkívül nehéz helyzetbe hozta világszerte a könyvtárakat. Átalakultak olvasóink információs és olvasási szokásai, szinte naponta csodálkozunk rá egy újabb technológiai megoldásra, és változik az információ jellege és formája is. Hogyan tükröződik mindez a könyvtárban? Ahogy mondani szokás, a változások legbiztosabb eleme a bizonytalanság. Nem tudjuk, hogyan alakul a könyvtáros szakma, és azt sem tudjuk, mi lesz egy évtized múlva a jelenlegi könyvtárak szerepe. Az előző évek gyakorlatához való makacs ragaszkodás, a múlton való rágódás, a sikerek állandó emlegetése és a változás állandósulásának elutasítása hosszabb távon biztos kudarchoz vezet. Belátjuk, hogy szükség van a változásra, de hogyan kezdjük hozzá saját könyvtárunkban?

A közelmúltban megjelent változás-kezeléssel foglalkozó tanulmánykötet eredetileg a felsőoktatásban dolgozó könyvtárosok számára készült, de elméleti alapjai és gyakorlati útmutatója minden könyvtárban alkalmazható. A három vezető beosztású egyetemi könyvtáros szerző közel száz év együttes tapasztalattal rendelkezik. Alapos szakirodalmi tájékozottságot mutató írásaikban arra keresik a választ, hogyan lehet a múlt oktatási, kutatási és tudományos sikereire alapozva átvezetni a könyvtárakat a beláthatatlan jövőbe. A költségvetés apad, a könyvtárak üresen tátonganak, és az idő is szorít, viszont az információhoz való hozzáférés lehetőségei egyre szélesednek. A kaotikus állapotok közepette hallunk azért olyan könyvtárakról és egyéb intézményekről is, ahol a szervezeti változtatások sikeresnek bizonyultak. A történetek háttérében az üzleti tudományokból ismert módszerek állnak. A kötet tanulmányaiban részletezett megoldások azt mutatják, hogy szervezet- és vezetéseméleti tapasztalatokat az adott könyvtári környezetnek megfelelően értelmezve a felsőoktatási könyvtárak nemcsak rövid távon működőképeseek, hanem alkalmazkodva az új helyzethez megőrizhetik méltó helyüket az egyetemi hierarchiában.

A könyv az egyetemi könyvtárak túlélési stratégiáit állítja az érdeklődés középpontjába, de szerkezeti felépítése is túlélési módszert sugall. A szerzők a változásokkal járó mindennapi könyvtári problémák listázása és azok egy-szeri és helyi megoldásai helyett kezdésként a szélesebb oktatási és társadalmi környezet aspektusából vetnek egy pillantást a könyvtárak helyzetére.

Az első fejezet, mintegy a kötet bevezetéseként, átfogó ismertetést nyújt a változások háttéréről, természetéről és főbb elemeiről *Miért ne folytathatnánk ugyanúgy?* címmel. Az egyetemekre vonatkozó változások közül a következőket emelik ki: a lakás és tanulás helyszínei, a tananyag és oktatási módszerek és a kommunikációs infrastruktúra változásai. A könyvtári változások sikerében a szervezetfejlesztésnek (organization development) tulajdonítanak jelentős szerepet. Ennek szakmákra vonatkozó elemei a holisztikus, rendszerszintű gondolkodás, a munkafolyamatok újraértékelése, a hierarchiát felváltó, kevesebb szintet tartalmazó szervezeti struktúra és a merev szakosztályok határain átlépő csapatszerű csoportok együttműködése. A fejezet legfőbb üzenete, hogy a könyvtárosoknak újra kell értelmezniük saját könyvtáruk szerepét ahhoz, hogy az egyetemi könyvtár helyi viszonylatban megőrizhesse meghatározó szerepét, általánosságban pedig a könyvtáros szakma megújult formában fennmaradjon.

A második fejezet a változások elméleti háttérét mutatja be a könyvtárak jövőjének szemszögéből. A szerzők szerint a menedzsment szakirodalmának ismerete jelentősen hozzájárulhat a könyvtári változások sikereihez, ha az elméletet könyvtári viszonyokra lefordítva megfelelő módon értelmezzük. A marketing, a termékorientáció, a stratégiaalkotás, folyamattervezés és a menedzsment egyéb koncepcióit egy-egy könyvtári alkalmazással illusztrálva a szerzők azt bizonyítják, hogy a könyvtárak képesek a szükségből erényt kovácsolni és megújulni.

A harmadik fejezet a változás bevezetését és állandósítását állítja központba, a megvalósulás feltételei között az együttműködés és csapat-

szervezés is szerepel. A szerzők a csapatmunkával kapcsolatos félreértéseket is helyreigazítják ebben a fejezetben. Tizenhét téveszmét sorolnak fel, amelyeket 6–8 erre vonatkozó szakirodalmi idézettel állítanak szembe. Ez a rész kifejezetten szórakoztató olvasmány, és erősen gondolkodóba ejtheti a könyvtár vezetését, mielőtt vitába bocsátkozna a csapatépítés kérdéseiről. A szerzők a fenti szembeállításon alapozva egy új típusú könyvtári hierarchia bevezetését javasolják, majd kitérnek a változás ütemének lehetséges eltéréseire a különböző könyvtári környezetben. A múltbeli próbálkozások kudarcainak feldolgozása, a tervezés és a kivitelezés elemzése és elemezhetősége, valamint a jó munkaerő megtartása, továbbképzése és a teljesítmény folyamatos mérése képezik az állandósult változás további elemeit.

A következő fejezetek két esettanulmánya önmagában is megéri, hogy a kötetet kezünkbe vegyük. Az Arizona és a Pittsburgh egyetemi könyvtárak gyakran idézett átalakításáról olvashatunk itt szakirodalmi értékelésekkel bővítve. A két sikeres kezdeményezés sok könyvtár előtt lebeg példaként. Arizonában az egyetem támogatta a könyvtár megújulását, és külön keretet tettek félre a megvalósításra. A változás helyi akadályainak felmérése után változtatási menetrend készült, amelynek állomásai között szerepelt például a betanítás, a csapatépítés, a dokumentáció elkészítése, új készségek és magatartásformák elsajátítása és az új helyzet elfogadtatása a könyvtári személyzettel. A legnagyobb tanulság mindenki számára talán az volt, hogy a változás nem egyik napról a másikra történik meg, hanem rendkívül sok időt igényel. Az arizonai tapasztalatok azt sugallják, hogy hosszú távon kell gondolkodni, a célkitűzést világosan kell megfogalmazni, érdemes mindenkit bevonni a kezdetektől fogva, elérhető célokat kell kitűzni és célszerű a változást támogató légkört kialakítani.

A pittsburghi példában a könyvtár súlyos válsága elsősorban olyan szervezeti problémákból származott, mint a szigorú könyvtári hierarchia és az ebből fakadó kommunikációs korlátok, a változáshoz való eltérő hozzáállás, ellenőrizetlen

munkafolyamatok és teljesítménybeli hiányosságok. Emellett az előnytelen szervezeti felépítés és a kialakult rossz gyakorlat miatt az egyik osztály feneketlen zsák módjára nyelte a pénzt. Csak a kívülről érkezett új igazgató volt képes a szervezetet megújítani. A változás első ciklusa a szervezet kultúráját formáló alapvető értékek definiálásával kezdődött. Ezek között kiemelhető az olvasó-középpontúság, a növekedés, (mind a szervezet, mind az ott dolgozók tudására vonatkozóan), együttműködés egyetemen belül és kívül, valamint a legmagasabb szintű szolgáltatás biztosítása. A veszteséges osztály teljes átszervezése, a jelentős erőforrás-kihelyezés (outsourcing) és gépesítés (library automation) rövid és hosszú távon sikeres változásokat és hatékonyabb működést eredményezett. Amikor a változás már elfogadott gyakorlattá vált, akkor léphettek a második ciklusba, amelyik egy másik osztály munkáját vette górcső alá, majd indította el a változás útján. A teljesítmény portfólióban történő értékelése az egyéb külső anyagokkal és értékelési módszerekkel együtt új távlatokat nyitott. A könyvtár olvasóközönségének, tehát a 18–24 éves egyetemista korosztálynak az alaposabb megismerését – beleértve olvasási, tanulási és információs szokásaikat – egyrészt az országos felmérések, másrészt a könyvtár teljes működéséről adatokat gyűjtő és elemző, erre a célra szakosodott külső cég felmérése (LibQUAL+™) tette lehetővé.

A kötet utolsó fejezetének címe mozgalmas jövőt jósol az egyetemi könyvtáraknak. A szerzők szerint a könyvtárat három nézőpontból érdemes értékelni. Hagyományosan a működést szokás vizsgálni a könyvtár szempontjából (gyűjtemény, olvasók és személyzet aránya, elektronikus hozzáférés, nyitva tartás, ülőhelyek száma, költségvetés, stb.) Másodikként azt javasolják, hogy mérjük fel könyvtárunkat olvasóink szemével is, akik például azt igénylik, hogy az infor-

mációs rendszer legyen olvasóközpontú, intuitív és kiszámítható. Az amerikai szolgáltatóipartól is sokat elleshet a könyvtár, ahol mindig a vendégnek van igaza. A könyvtár értékelésének harmadik aspektusa pedig a tágabb környezet, maga az egyetem, vagy ahogy a szerzők nevezik, a kéz, amelyik enni ad. A teljesítmény-értékelési szempontok között szerepelnie kell olyanoknak is, amelyek a könyvtár meghatározó szerepét bizonyíthatják az egyetem működésében.

Végezetül néhány tanács (a recenzió írójának meglehetősen szabad fordításában), amelyet szerzőink javasolnak a változtatások kellős közepén:

- Ismerjük meg könyvtárunk működését számokban is!
- Tartsunk jó kapcsolatot az egyetemi vezetéssel!
- Figyeljük, hogy haladunk a terveinkkel és tájékoztassuk a vezetést!
- Tegyük fel mi a kínos kérdéseket magunknak, mielőtt másnak az eszébe jut!
- Gondolkodjunk és cselekedjünk előre!
- Nézzünk túl a könyvtár kőfalán!

Hogy ezek a szlogenek pontosan mit takarnak, ahhoz érdemes elolvasni az utolsó fejezetet, ami a sok idézet ellenére, (csakúgy, mint a teljes könyv a maga száraznak tűnő témájával), kifejezetten olvasmányos. De a kötet elsősorban azok számára hasznos, akik változásokat terveznek. Miért ne tanulhatnánk mások hibáiból?

A kötetet index és függelék egészíti ki, amely az utóbbi évtizedek szakirodalmából közel százötven irodalmi hivatkozást tartalmazó bibliográfiával együtt gazdag forrásanyagként szolgál a könyvtárvezetés számára. Azt nem állítom, hogy könyvtárigazgatóként ezt a kötetet vinném-e magammal egy lakatlan szigetre, de az igazgatói irodában mindenképp ott lenne a helye a polcon.

Hajnal Ward Judit

