

## Utat a kiutaknak!

### Kísérletezés – piac– vállalkozás a könyvtárban

Tamás Tibor

Szokatlan formát választottam mondanivalóm kifejtéséhez – szokatlan időkhöz méltót. Az általános elbizonytalanodás idején különösen indokolt a szerénység és a tolerancia – persze csöndesebb időszakban sem árthat. Ezért lemondok arról, hogy ultimátumot intézzek az Olvasóhoz. Meg sem próbálok azt állítani, hogy ismerem "az egy igaz utat", és biztos receptem van arra, hogy miként lábaljanak ki a könyvtárak jelenlegi szorult helyzetükből. Ám ha ez a kényelmes út lezárult, csak két választásom marad: vagy mondjak le a normatív hozzáállásról és szorítkozzam a tények pusztá felsorakoztatására, vagy, ha a kiutkeresés izgat inkább, minél több lehetőséget hagyjak nyitva az alternatívák feltárására, a hasonló indíttatásúakkal való együttműködésre. Az utóbbit választom.

Három egymásra épülő javaslatot teszek a következőkben minden olyan könyvtárosnak, aki hajlandó azokat *vitaalapként* elfogadni.

Elsősorban azt javaslom, hogy minél több magyar könyvtár illetve könyvtáros ismerje meg és alkalmazza az *akciókutatás* módszerét.

Másodsorban azt javaslom, hogy minél több helyen kíséreljék meg egy *önszabályozó könyvtári piac* kiépítését.

Harmad– de korántsem utolsósorban azt javaslom, hogy fontoljuk meg: hogyan lenne lehetséges a könyvtárügyben elindítani a *Liska Tibor* szellemében fogant *szocialista vállalkozási kísérleteket*? Vegyük sorra ezeket a javaslatokat!

### Az alulról szerveződő reform tudománya

Az akciókutatás olyan társadalomtudományi kutatási módszer, amely nem külsődlegesen viszonyul a kutatás tárgyához, s nem is pusztán megismerni kívánja azt.<sup>1</sup>

A kutatócsoport a kutatás során jobbító szándékkal beavatkozik a társadalmi csoport vagy szervezet működésébe. A beavatkozás közben igyekszik maximálisan tiszteletben tartani a csoportot vagy szervezetet alkotó, működtető emberek véleményét, érzékenyen reagál visszajelzéseikre. Folyamatosan vizsgálja akciója hatását, s ennek függvényében menet közben változtatja a beavatkozás módszerét, szükség esetén a célját is.

Úgy vélem, hogy a könyvtárügy reformjának ilyen szellemben kellene végbe mennie. Akciókutatások sorozatára lenne szükség.

E módszertan természetét egy akciókutatás lefolyásának vázlatos sémáján mutatom be részletesebben:

a) A kutatás egy *általános elképzelés* kialakításával kezdődik. Egy valamilyen okból *kívánatos cél* felrajzolásával. Az esetek többségében sem a cél, sem elérésének módja nem túl tiszta. A *legelső lépés* ezért a *valóságos szituáció* felmérése, s összevetése a célkitűzéssel, a célok és a valós helyzet *egymáshoz illesztése*. Ez a folyamat kétirányú:

- egyfelől a célok közelítése a realitásokhoz, aminek eszköze a gondos empirikus elemzés és az akció alanyaival folytatott párbeszéd
- másfelől a megcélzott csoport vagy szervezet felrázása, válaszára készítése. Eszköze lehet a helyzetről adott sokkolóan nyílt bírálólat, vagy egy meghökkentően újszerű célrendszer felvázolása, ami vitára készítet, együttgondolkodásra indít, és ami által a vitában kialakulhat egy kompromisszumos célkép.

E szakasz végén – jó esetben – kapunk egy általános képet arról, hogy miként érhető el a cél; és megszületik egy döntés arról, hogy mi legyen a beavatkozás első lépése.

b) A második szakaszban ezt az első lépést *kivitelezik* a kutatók és a résztvevők (akik, s ezt nem lehet eléggé hangsúlyozni, egyszerre alanyai és tárgyai a kutatásnak).

c) Ezután *tényfeltáró munka* következik. Ennek eredményei több szempontból hasznosíthatók. Segítik az akció értékelését. Kimutatják, hogy az eredmény elmarad-e a várakozásoktól, vagy éppen meghaladja azokat. A kutatóknak új általános tapasztalatok gyűjtésére adnak alkalmat, néha messzemenő tudományos következtetések levonására nyitnak módot. E tényfeltárás alapján lehet helyesen megtervezni a következő lépést, ez teszi megalapozottá az általános terv esetleges módosítását. A beavatkozást követő elemző munka gyümölcseként aztán megszületik a döntés a beavatkozás második lépéséről. Ez a második lépés az elsőhöz hasonlóan a *kivitelezés – tényfeltárás – módosított tervezés* szakaszaiból áll, vagyis előkészíti a harmadik lépést, és így tovább.

Mindez persze kézenfekvőnek tűnik, de ha összevetjük a magyar gazdaságban és társadalomban (s nemcsak itt) megszokott vezetési, illetve reformálási módszerekkel, akkor azt találjuk, hogy az akciókutatás szelleme korántsem érvényesül. Úgy vélem, ránk is illik Kurt Lewin hasonlata, amellyel az amerikai szociális akciók, reformok vezetését jellemezte<sup>2</sup>. A mi reformjainkat is úgy vezetik, mint azt a hajót, amelynek fedélzetén a kapitánynak valahogy az az érzése támad, hogy hajója túlságosan jobbra tért a menetiránytól, ezért a kormánykereket élesen balra fordítja. Bizonyos jelekből meggyőződik arról, hogy a kormánylapát valószínűleg követi a kormánykerék mozgását, tehát a hajó a terv szerint fordul. A kapitány ezután elégedetten ebédelni megy, miközben a hajó körben forog...

Az akciókutatás kilép ebből a körből. Nem szorítkozik a hajóban szerezhető információkra, hanem arra törekszik, hogy a beavatkozást a hajó mozgása és az elérendő cél közötti viszony változásaihoz igazítsa.

Felderítést kell végezni ahhoz, hogy folyamatosan tájékozódjunk: a helyes irányban mozgunk-e. Ténymegállapító eljárásokat, "társadalmi szemeket és füleket" kell beépíteni az akcióba. Ez az akciókutatás legfőbb tanulsága.

Ahhoz, hogy a könyvtárügy reformja sikerrel járjon, tudományosan megalapozott, s egyben demokratikus, az érintett közösség érdekeit, a valóság visszajelzéseit figyelembe vevő beavatkozásokra van szükség.

### *Egy könyvtári akciósorozat feltételei*

a) Az akciókutatás halála a fennálló állapotokkal való elégedettség. A hazai könyvtárótszadalomról sok mindent el lehet mondani, de azt bizonyosan nem, hogy elégedett a jelenlegi helyzettel, és különösen a felismerhető tendenciákkal, távlatokkal.

Ha összességében talán nem is, de nem jelentéktelen szegmensekben feltétlenül megvan a készség a problémákkal való szembenézésre. Ezt a jószándékot kell hatékony és szervezett társadalmi akcióvá alakítani.

b) Nem szabad megelégedni egyetlen akció megszervezésével. Egymással párhuzamosan – s közben egymásra figyelve – sok akciókutatás indítása szükséges ahhoz, hogy elérhessük a célt. Az elavult, de hatalommal bíró struktúrákat egy-egy elszigetelt reformkísélet a legritkább esetben képes megingatni. A fennálló rend könnyedén elbánik az *egyfejtű* ellenféllel. Még arra sincs szüksége, hogy megsemmisítse azt. A mindennapi működés során is képes felszippantani a reformot.

Az innovációnak akkor van esélye, ha a korhadt épületet egyszerre sok különböző irányból támadják meg a jól szervezett akciókutatások beavatkozásai. Sokféle értéket, sokféle célkitűzést kell párhuzamosan kipróbálni, hogy a mindennapi élet szintjén érzékelhető változások menjenek végbe.

c) A könyvtárügy reformjának, és különösképpen az akciókutatásnak komoly akadálya, hogy jelenleg a könyvtárak teljesítményének felmérésére nem léteznek komolyan vehető, egyértelmű teljesítménystandardok, ezért nem lehet megítélni a beavatkozások nyomán végbemenő előrehaladás vagy visszacsúszás mértékét, sőt magát a tényét sem.

Valamennyiünk számára nyilvánvaló, hogy az olyan mutatók, mint a beiratkozott vagy az aktív olvasók száma, a kölcsönzési forgalom, a helybenhasználat adatai, a forgássebesség, a raktárban érintetlenül álló állományrész aránya stb., bár kapcsolatban állnak a teljesítménnyel, nem egyértelmű jelzők. Különösen keveset mondanak a munkavégzés minőségéről, a könyvtáros gyorsaságáról, pontosságáról, emberségéről. Persze össze lehet állítani komplex hatékonyságmutatókat, amelyek sok tényező együttes alakulásáról adnak egy összképet, de ezek minél komplexebbek, annál nehezebben kezelhetők. S a fő baj, hogy a mutatók értéke önmagában semmit sem határoz meg. A fenntartó intézmény önkényétől függ, hogy mennyire veszi figye-

lembe a mutató értékét, amikor költségvetési kereteket határoz meg az egyes könyvtáraknak. A juttatások odaítélését és a szankciók kiszabását össze is kapcsolhatja a teljesítménymércék alakulásával, de el is szakíthatja azoktól. Mindez alku tárgya.

Ennek a súlyos módszertani gondnak elvileg kétféle megoldása képzelhető el:

- olyan kísérletsorozatokat kell indítani, amelyek összehasonlíthatók. Ha például hasonló start helyzetű könyvtárakat választunk ki a kísérlet céljára, és ezekben eltérő akciókat indítunk, a beavatkozás során kialakuló különbségekből akcióink eredményességére következtethetünk;
- olyan akciókutatásokat kell tervezni és indítani, amelyek "beépített teljesítménymérővel" rendelkeznek. Ennek is többféle megoldása lehetséges. Én a könyvtári tevékenység piaci alapra helyezésében látom a legtöbb fantáziát.

Itt tulajdonképpen be is fejezhetném írásomat. Ez felelne meg leginkább az akciókutatás demokratikus szellemének. Megtettem, amit a legfontosabbnak tartottam: felhívtam a figyelmet egy minden bizonnyal hatékony reform-módszerre. Minden további attól függ, hogy akadnak-e kutatók és könyvtárosok, akik találya érzik magukat, akiknek van valamilyen elgondolásuk a könyvtárak hatékonyságának javítására, és hajlandók az akciókutatás szellemében alakuló teamekben együtt dolgozni.

Ám attól tartok, hogy ha megelégednék ennyivel, paradox módon csökkeném annak esélyét, hogy cikkem nyomán sokan gondolkodjanak el az akciókutatás alkalmazásának lehetőségeiről. Amit ugyanis eddig leírtam, túlságosan is elfogadhatónak tűnhet. Márpedig az együttgondolkodást az ellenérzések, a viták serkentik, nem az egyetértés.

Ezért hozakodom elő konkrét javaslataimmal. Azt remélem, hogy ezek meg tudják hökkenteni az Olvasót, s így alternatív elképzelések kialakítására ösztönzik majd.

## A könyvtár és a piac frige

Valami azt súgja nekem, hogy ebből a különös házasságból egészséges gyermekek születhetnének: a mai koravén, asztmatikus könyvtárakat pirospozsgásabbak válthatnák fel. De hát mi súg nekem ilyeneket?

a) A közművelődési könyvtárak hagyományos működési módjára a befelé forduló, bürokratikus stílus jellemző. A könyvtáros munkája hétköznapjain azt és úgy csinálja, ahogy éppen jónak látja, illetve ahogy megszokta. Természetesen mint minden szervezetnek, a könyvtárnak is van egy aspirációs szintje, vagyis egy ítélete arról, hogy milyen feladatokat, milyen szinten kell megoldania. A könyvtár környezete is állandóan kritizálja a könyvtári szervezet ezen aspirációs szintjét és teljesítményét. A piaci szervezetekkel ellentétben azonban a könyvtár ezt a kritikát nem érzékeli közvetlenül és folyamatosan. Nem kényszerül arra, hogy a valóságos folyamatok oldaláról érkező bírálatot figyelembe vegye.

Abba, hogy a képregény, a televízió, a video elszívja az olvasókat, nem az egyes könyvtárak bukhatnak bele. (Ők, ha ügyesen vezetik a statisztikát, esetleg még azt is elkerülik, hogy náluk csökkenjen a forgalom.) Az olvasók eláramlásába csak a könyvtárügy egésze bukik bele.

A könyvtárakat olyan kritika, amelyet – legalább formálisan – figyelembe kell venniük, csak a felügyeleti szervek részéről éri időről-időre. Persze ezek a felügyeleti intézmények sem állnak környezetük közvetlen ellenőrzése alatt, figyelmük is erősen megoszlik, ezért ha hatalmas energiárfordítással esetleg véghez is visznek valamiféle változtatásokat a könyvtárakban, ezáltal csak nehézkes, s nem mindig helyes irányú alkalmazkodást képesek kieroszakolni.

A könyvtáraknak a környezet jelzései iránti érzéketlensége tehát az egyik indok, ami szerintem a piaci irányú kísérletezésre ösztönöz.

b) A könyvtárosok között abban teljes az egyetértés, hogy a használók igényeit ki kell elégíteni. Ám ezzel a követelménnyel nem lehet mit kezdeni, mert valószínűleg abban is egyetértünk, hogy nem lehet minden igényt kielégíteni. E két egybehangzó állításból pedig egyenesen következik egy harmadik, amellyel már messze nem mindenki ért egyet: *a könyvtárnak nem is kell minden használói igényt kielégítenie, mivel csak így lehet képes magas színvonalú szolgáltatás nyújtására.*

A könyvtárak ma sem elégítenek ki minden igényt, még akkor sem, ha az egész könyvtári rendszer teljesítményét vesszük figyelembe. De az, hogy milyen igények maradnak kielégítetlenül, túlnyomórészt esetlegesen, véletlenszerűen, öntudatlanul dől el. (Például: a könyvtár megvesz valamennyi krimet és valahány példányt a moldován költők antológiájából, általában anélkül, hogy tudná, miért azt, és miért annyit?)

Ahhoz, hogy a könyvtárak fokozhassák teljesítményüket és az igénykielégítés szintjét, *választaniuk kell.* Értékelni, szelektálni kell az olvasók igényeit, és csak egyes szegmenseket érdemes megcélozni, azokat viszont a lehetőségek határáig mérően el kell látniuk.

Valamiféle durva, nyers piacszegmentálás persze ma is zajlik. Késhegyig menő viták dúlnak akörül, hogy – egyfelől – ki elégítse ki a nagyon magas szintű, speciális igényeket, illetve – másfelől – mit kezdjünk a nagyon alacsony szintű, a kommersz iránti igényekkel? Ám a piacszegmentálás nemcsak az ilyen kérdések megválaszolását jelenti. Nincs két egyforma használói környezetben működő könyvtár, ám ez az állományok összetételén, az intézmények "szolgáltatási filozófiáján" túlságosan kevésbé látszik. Ha minden könyvtár elsősorban és őszintén az éppen hozzá forduló használókkal törődne, ez nem így lenne.

A szegmentált igénykielégítést persze nehéz a könyvtárakon számon kérni, ugyanis hiányzik e tevékenység két alapvető feltétele.

- A könyvtárak alig rendelkeznek használható információkkal az olvasók igényeiről, azok változásainak irányairól, egyáltalán az olvasók köréről. Az intuíción, a mindennapi tapasztalatokra legfeljebb változatlan, vagy kevésbé változó gyakorlatot lehet alapozni.

- Mint már említettem, hiányzik a teljesítmény megbízható visszajelzésének lehetősége is. Hiába céloz meg a könyvtáros szolgáltatásával egy olvasói réteget, s hiába vannak elképzelései arról, hogy nekik mire van szükségük, ha nem tudja megállapítani, hogy a szegmentálás során nőtt vagy csökkent-e a teljesítménye. A könyvtáros minden akciójával sötétben – vagy jó esetben félhomályban – tapogatózik. Vállalkozást, kockázatvállalást, teljesítményfokozást csak olyan körülmények között várhatunk, ahol a kockázat és a nyereség kalkulálható, hozzávetőlegesen előrejelezhető. Ez is a piaci reform mellett szól.
- c) Végül a piac kiépítését indokolná az is, hogy a könyvtár és a használók bonyolult, bürokratikus központból nem áttekinthető viszonyát csak egy önszabályozó piac képes kielégítően kezelni. Hogy a piac miért képes erre és a tudatos központ miért nem, ennek taglalása messzire vezetne. Ehelyütt – bizonyítás helyett – "csak" egy Nobel-díjas közgazdász szavait idézem, hogy érzékeltessem az önszabályozó piac nehezen felülmúlható előnyeit a piacot kiiktató központi utasítgatással szemben:<sup>3</sup> "Minthogy a decentralizáció azért vált szükségessé, mert senki sem képes tudatosan mérlegelni mindazokat a megfontolásokat, amelyek a sok egyéni döntést befolyásolják, világos, hogy az összhangteremtést sem végezheti a tudatos ellenőrzés, hanem csakis olyan megállapodások, amelyek a gazdaság minden szereplőjéhez eljuttatják azokat az információkat, amellyel nekik rendelkezniük kell annak érdekében, hogy döntéseiket hatékonyan hozzáigazítsák másokéhoz. És mivel a változások minden részlete, amely hatást gyakorol a különböző áruk keresleti és kínálati viszonyaira, vagy nem ismerhető, vagy nem gyűjthető és teríthető szét elég gyorsan egy központ által, szükség van valamilyen nyilvántartási rendszerre, amely automatikusan jelzi az egyéni cselekvések minden lényeges hatását, s amely jelzések cgyszerre eredményei és vezérfonalai az összes egyéni döntésnek.

Éppen ez az, amit a verseny körülményei között az árrendszer tesz, és amelynek elvégzését semmilyen más rendszer mégcsak nem is ígéri. Ez képessé teszi a vállalkozókat arra, hogy tevékenységüket társaikéhoz igazítsák viszonylag kisszámú ármozgás megfigyelése révén... Minél bonyolultabbá válik az egész gazdaság, annál inkább függünk a tudás megosztásától az egyének között, akik különálló erőfeszítéseit az árrendszerként ismert személytelen mechanizmus hangolja össze."

Ilyen és hasonló érvek súgják tehát nekem, hogy a könyvtárügy reformját célzó akciókutatások egyikének-másikának meg kellene kísérelnie a könyvtári szolgáltatások piacának kiépítését. Természetesen ezt a célt is több irányból, sokszínű kísérletek együttes végigvitelével lenne érdemes megközelíteni. Így kaphatnánk igazán használható eredményeket. Egy azonban bizonyos: minden piacéptő kísérletnek meg kellene adnia a maga sajátos választ arra a kérdésre, hogy miként lehet a könyvtári szolgáltatásokat pénzzel, árakkal közvetíteni?.

### *Pérez, pénz, pénz*

A pénz könyvtári felhasználásának kikísérletezése a legnehezebb, de egyben a legígéretesebb akciókutatási feladat. A kísérletek megindításánál sok előfeltétellel és

félelemmel kell megküzdeni. A könyvtári szolgáltatások pénzért való árusítása merőben szokatlan dolog. Ha néhányan pedzegetik is ezt, merészségük inkább kétségbeesésből fakad, mint abból a meggyőződésből, hogy ez lenne a haladás útja. Az út tehát járatlan – a kísérletek tervezésénél nem támaszkodhatunk megbízható tapasztalatokra.

Első megközelítésben kétféle lehetőség nyílik a feladat megoldására:

a) A kézenfekvő megoldás az lenne, ha a kísérletbe belépő könyvtár teljes egészében megfizetné a szolgáltatásait használóival, és a fenntartó megszüntetné a könyvtárak támogatását. Ennek nagy előnye lenne, hogy a könyvtár számára azonnal, minden közvetítés nélkül megjelenének döntéseinek következményei.

Ha például nagy lenne az elhibázott beszerzések aránya, sok lenne az olvasók által soha meg nem érintett könyv, akkor állandóan nagy raktárra lenne szükség, ami egy fölösleges helyiség bérlésének, fenntartásának költségeiben közvetlenül érzékelhetővé válna. Ha a könyvtár helyisége barátságatlan, dísztelen lenne, az nemcsak a könyvtárosok közérzetében, hanem pénztárcájában is károkat okozna. Ha a kiszolgálás lassú, udvariatlan lenne, a könyvtáros nem keresné az olvasók kegyeit, vagy a merev nyilvántartási rendszerben az olvasó nem ismerné ki magát, ez anyagilag is súlyosan érinthetné a könyvtárat. Viszont: minden olyan újítás, egyes reklámfogás, szolgáltatásbővítés, ami fizetőképes keresletet vonz, növelné a könyvtár hasznát, bővítené fejlesztési lehetőségeit.

E megoldás két szempontból nehezen elfogadható a könyvtárosok számára:

- alig összeegyeztethető a könyvtári rendszer lényegéről, céljáról, a könyvtár hivatásáról alkotott jelenlegi képpel;
- úgy teremti meg a könyvtár hatékonyságát, hogy a nem fizetőképes igényeket nem tekinti kielégítendő igényeknek.

Az első ellenérvre – kissé komolytalanul – álfilozófikus választ lehet adni: ami van, elmúlik, s helyére valami más lép. Így van ez a ma öröknek látszó értékekkel is.

Az éppen uralkodó értékrend persze nem vehető semmibe. Világos, hogy mérhetetlen károkat okozna, ha – akár a gazdasági helyzet romlása által kényszerítve, akár valamiféle "felvilágosult abszolutista" indítatásból – a könyvtárosok és használók minden tiltakozása ellenére "bevezetnék" a "fizető könyvtárak" rendszerét. Ám az is világos, hogy nem lenne bölcs dolog az uralkodó közhangulatra hivatkozva elvágni a néhány helyen, korlátozott feltételek között indítandó kísérletek útját. Ki tudja, a végén még sikeresnek bizonyulnának! S ha így lenne, ez talán még azt a bizonyos értékrendet is megmozdíthatná.

A második ellenérv sem jelent leküzdhetetlen akadályt. A könyvtári piacon persze nem lenne célszerű szociális vagy egyéb szempontból különbségeket tenni: a legszerencsétlenebb nyugdíjastól is ugyanazt a díjat kellene elkérni, mint a jól fizetett vezető állású értelmiségitől – ahogyan minden más piacon is ez a célszerű eljárás. Mindez azonban nem jelentheti a szegények kizárását a szolgáltatásból. Az igénybe vett szolgáltatások árát a társadalombiztosítás útján lehetne visszatéríteni, vagy éppen előre kifizetni. A fejlett tőkés országok tapasztalatai azt mutatják, hogy csak így

fejtheti ki a kívánt hatást a piaci rendszer is, és a szociális biztonság rendszere is. A szocialista országokban inkább az ellenkezőjére találunk példát: itt egyetlen rendszerbe olvasztva, egyszerre próbálják nyújtani a hatékony, színvonalas és egyben olcsó szolgáltatást, hogy a piaci és a szociális szempontoknak is eleget tegyenek. Ehelyett azt érik el, hogy a szolgáltatás gyenge minőségű lesz, ha egyáltalán hozzá lehet jutni, és mindenki számára drága, vagy éppen azok számára is olcsó, akik nem szegények, akiket nem kellene közpénzekből támogatni<sup>4</sup>. (Gondoljunk a lakás helyzetre, az egészségügyre, az oktatásra, a telefonmizériára!) S nem sorolható-e ide a könyvtári szolgáltatás is?...

Míndezek miatt úgy vélem, hogy a könyvtárak egy korlátozott körében ki kellene próbálni, hogy milyen hatással járna a szolgáltatások ellenértékének megfizettetése a használókkal.

b) A másik elvi lehetőség, hogy a fenntartó nem szünteti meg a kísérletben résztvevő könyvtár támogatását, de a támogatás mértékét a teljesítmények objektív mércéjétől, a piaci eredménytől teszi függővé. Ezzel lehetőség nyílik arra, hogy elkerüljük a használók fizetésre kötelezését. De hogyan lehet így megteremteni az objektív piaci mércét? Úgy, hogy *a könyvtári rendszeren belül teremtünk egy belső értékkel bíró, csak a könyvtárban használható, de ott értékes pénzt, s ezzel fizetnek a használók!*

A feladat még az előbbinél is szokatlanabb. Ügyelni kell, hogy a mesterséges pénz ne legyen egyúttal mesterkéltnél, – hogy valóban pénzként tudjon működni. Valódi piac csak jól működő, önszabályozó árrendszeren alapulhat.

A könyvtári pénznek legitim pénznek kell lennie, ami legalább három feltétel teljesülését követeli: a könyvtárban mindenki elfogadja; a megszabott határokon belül bármit lehet venni érte; birtokosa szemében értéke van, tehát nem mindegy, hogy egy szolgáltatásért mennyit ad cserébe korlátozott mennyiségű pénzből.

Ez utóbbi feltétel a legfontosabb. Az a pénz, amely csak annyit "tud", hogy a javak meghatározott köréért elfogadják cserébe, ettől még akár jegy is maradhat (pl. élelmiszerjegy). A papírfecni attól válik pénzzé, hogy birtokosa szemében értéke van, mielőtt megválnak tőle, átgondolja, hogy mire adja ki. Ez alapoz meg minden gazdasági kalkulációt.

Miből származik a "valódi" pénz értéke? Általában valamilyen áldozatból. Vagy abból, amelyet azért hozunk, hogy hozzájussunk a pénzhez (pl. megdolgozunk érte, kockázatot vállalunk stb.), vagy abból az áldozatból, hogy valami más megvásárlásáról lemondunk, amikor valamire elköltjük. De leginkább a kettőből együttesen.

A könyvtári belső pénz értékének megalapozásánál inkább az utóbbi tényezőre kellene helyezni a hangsúlyt (hiszen elég nehezen képzelhető el, hogy a használók a pénzhez jutásért hozzanak áldozatot, pl. úgy, hogy a könyvtár részére ellenszolgáltatásként valamilyen munkát végeznek). E pénz értékét tehát az adná a használók szemében, hogy amikor valamilyen könyvtári szolgáltatásra költik, ezzel lemondanak valamilyen más érték megszerzéséről, vagy éppen fordítva: a könyvtár igénybevételeiről mondanak le a kínálózó alternatíva megszerzése érdekében.

Milyen alternatív "javak" felkínálása teremthetne belső értéket a könyvtári pénznek? Egyáltalán van-e bármi, ami az anyagi gyarapodás, a gazdagodás vágyán, a saját munkájukkal való takarékoskodás igényén túl érdekli az embereket, s így pénzük elköltésénél mérlegelésre készíti őket? Ezek kemény kérdések, amelyek megválaszolásához sokféle társadalomtudomány területéről induló, a problémát egyaránt magukénak érző kutatók közös akciókutatására lenne szükség.

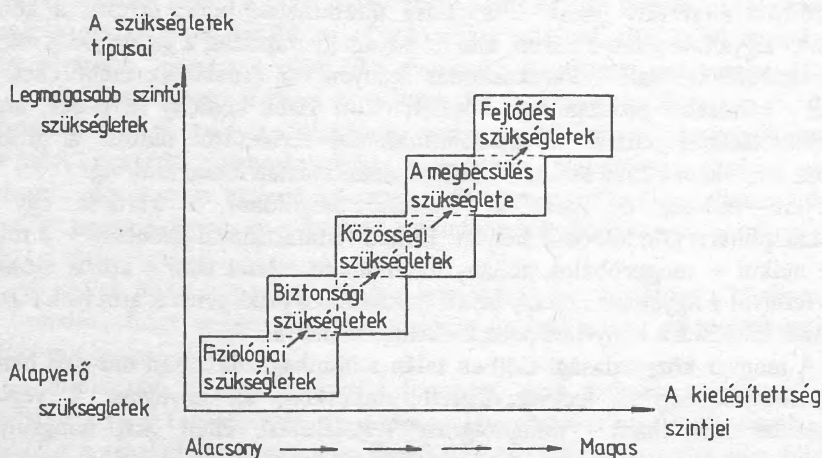
Nem tudom, de nem is akarom megoldani a kérdést egy ilyen interdiszciplináris gondolkodás helyett. Ennek fenntartásával azonban – a teljesség igénye nélkül – megpróbálok néhány használható ötletet adni e közös munkához, illetve felhívni a figyelmet néhány olyan tudományos eredményre, amelyek elgondolkoztatóak lehetnek a könyvtári pénz kialakítói számára.

- A magyar közgazdasági életben talán a munkagazdaságtan művelői harcolnak a legerőteljesebben a leegyszerűsített emberkép, az anyagias, a végletekig racionálisan számítható "átlagdolgozó" feltételezése ellen. Azt hangsúlyozzák például, hogy nem igaz, hogy a munkanélküliség fenyegetése sarkallja nagyobb teljesítményre az embereket, de még az sem igaz, hogy elsősorban vagy kizárólag az anyagi ösztönzés indítja a dolgozókat teljesítményük növelésére. (Példa erre a magyar futball: a "nagy pénz, kis foci" szomorú példája.) A munkagazdászok feltárják, hogy az ember cselekvéseit nagyon sokféle motívum befolyásolja, s az eredmény szempontjából ezek összhatása az érdekes.<sup>5</sup>

- Más oldalról jut el ugyanide a szervezetelmélet és a vezetéstudomány berkeiből jónéhány kutató. Számunkra különösen tanulságos lehet *Maslow* nevezetes elmélete az emberi motivációkról. Ez az elmélet, ha részleteiben nem is általánosan elfogadott, egy alapelvben teljes egyetértéssel találkozik: az anyagi szükségletek csak egyik elemét jelentik bonyolult motivációs rendszerünknek.

Maslow szerint az emberi szükségletek "egymás után" jelentkeznek, vagyis ha egy szükséglet kielégült, az egyénben egy másik aktiválódik. Vannak alapvető, az egyéb szükségleteknél "nagyobb erejű szükségletek." Ezeket legalább bizonyos mértékig feltétlenül ki kell elégíteni, mielőtt "magasabb szintű", "feljebb" szükségletek kezdenek aktiválódni. Minden ember, az ember általában a szükségletek hierarchiájával rendelkezik, amely a legalapvetőbbektől a legfeljettebbekig terjed. Mely szükségletek rendeződnek e hierarchiába Maslow szerint? A fiziológiai szükségletek tárgya az élelem, a víz, a levegő, a lakás stb. A biztonság és stabilitás szüksége az a vágy, hogy ha egy szükséglet kielégült, erre a jövőben is lehetőség legyen. A közösségi szükséglet a szoros társas kapcsolat, a meleg, szeretetteljes viszonyok iránti igény. A megbecsülés szüksége az elismert társadalmi helyzet elérésének, a társak tiszteletének biztosítása iránti vágy. A fejlődési szükséglet az önmegvalósításra irányuló törekvés, vagyis arra, hogy az egyén lehetőségei végső határáig fejlődjék, azzá válják, amivé válni képes.

Mint említettem, Maslow elméletével szemben megfogalmazása óta sokan és sokféle fenntartást hangoztattak. Ám ez az elmélet úttörő jelentőségűnek bizonyult, s ma szinte minden szervezetelméleti kutatás végső soron a bonyolult emberi szükséglet-hierarchia ezen alappondolatára épül – szemben az egyetlen szükséglettípusból "felépített" emberképpel. E gondolat nyomán terjedt el a nyugati vezetési gyakorlatban az a meggyőződés, hogy – szemben a század elején jellemző taylori szervezettel (pl. a Ford-művek híres futószalagrendszerével) – a vezetésnek nem szabad feltételeznie, hogy az anyagi jutások minden esetben magas termelékenységhez vezetnek.<sup>6</sup>



A könyvtári pénz kikísérletezéséhez Maslow elméletétől mar nemcsak szemléleti alapokat, hanem konkrét ötleteket is kapunk: néhány olyan szükségletfajta megnevezését, amelyek kielégítésének vágya megalapozhatná egy könyvtári belső pénz értékét. Maslow nyomán felmerülhet bennünk, hogy ha a könyvtári pénzért anyagi javak helyett a könyvtári szolgáltatásokon kívül például közösségi megbecsülést is lehet "vásárolni", akkor ez a pénz értékessé válhat mind a használók, mind a könyvtárosok szemében. (A vásárolni kifejezés természetesen idézőjelbe kívánkozik – kissé körülírva úgy lehetne kifejezni, hogy ha pl. több könyvtári pénz birtoklása erősíti a birtokos közösségi helyzetét, ez életképessé teheti a pénzt. Hogy miként "erősítheti" egy árukra nem váltható pénz birtoklása az egyén közösségi helyzetét, ez külön kérdés, amire még visszatérek.)

- Hasonló irányba mutatnak ezektől egészen eltérő tudományágak egyes eredményei is – pl. az antropológiáé és a néprajzé. Ezek történeti érvet szolgáltatnak egy közösségi pénz lehetősége mellett. Nem a modern társadalomban fellelhető csíráit, hanem a megelőző korokban virágzó formáit tárják fel.

De hát létezett – e valaha is olyan pénz, amelyért nem árut, hanem közösségi megbecsülést, szeretetet, avagy presztízst "vásároltak"? Persze hogy létezett (néhol még ma is létezik)! Az antropológia, a néprajz, a történettudomány nagyon sok ilyen pénzformáról tud. Ezek közül *Polányi Károly* munkássága nyomán különösen ismertté vált *B. Malinowski* néprajzkutató felfedezése, a trobriand-szigeteki bennszülöttek kula-kereskedelme, amelyben a csere tárgya sokkal inkább a közösség tagjainak kölcsönös jóindulata és nagyrabecslése, semmint valódi tárgyak.

A *kula* a csere széles körű, törzsek közötti formája: olyan közösségek bonyolítják le, amelyek a szigetek zárt kört alkotó hatalmas gyűrűjében élnek. Ennek az útvonalnak mentén kétfajta árucikk – és csakis ez a két fajta – utazik folytonosan, egymással ellentétes irányban. Az egyik a *szoulavának* nevezett, vörös kagylókból készített nyaklánc. A másik a *mwali*, azaz a fehér kagyló-karpercec.

A két árucikk szertartásos cseréje a kula legfontosabb, alapvető része. A kula a mitológiában gyökerezik, hagyományos jogrend támogatja, és mágikus rítusok veszik körül. Ami pedig a tranzakciók gazdasági mechanizmusát illeti, az a hitel egy specifikus formáján alapul, amely magas szintű kölcsönös bizalmat és kereskedelmi tisztességet tételez fel. És végül, a kula nem valamely szükséglet nyomása alatt folyik, mivel fő célja olyan javak cseréje, amelyeknek nincs semmilyen gyakorlati hasznuk.<sup>7</sup>

A mi elődeink számára sem voltak ismeretlenek az ilyen viszonyok. A kaláka – ha nem is pénz által közvetítve, de – annak közismert magyar példája, hogy gazdasági viszonyokat nagyon jól lehet közösségi alapokon kezelni.

E példákat nem azért soroltam fel, mintha úgy gondolnám, hogy a modern társadalom viszonyai között egy az egyben alkalmazhatók lennének. Inkább azért, mert a könyvtári pénz kikísérletezésével olyan útra lépünk, amely teljesen ismeretlen. S az ilyen ösvényre tévedőkkel szemben a többség természetes konzervativizmusa gyakran hozza fel azt az érvet, hogy ami nincs, az nem is lehet. Ezzel a parlagi módszertannal szemben példáim csupán annyit mondanak, hogy valamifajta közösségi pénz volt már a világon, vagyis nem teljesen lehetetlen. Az igazi választ azonban az akciókutatás módszere adhatná meg, így: ha valami nincs, de kívánatos lenne, kísérletezzük ki, hogy lehet-e?

Térjünk vissza arra a kérdésre, hogy miképpen erősíthetné a könyvtári belső pénz a birtokosának közösségi helyzetét? Egy sokféle irányban tájékozódó kutatókból és könyvtárosokból álló team nyilván ennek is többféle megoldását javasolhatná és kísérletezhetné ki. Saját hipotézisemmel ismét csak megeléjezem ezt a munkát.

Az erős és működőképes közösségi pénz megteremtéséhez mindenekelőtt a használókból és a könyvtárosokból verbuválódott közösségekre lenne szükség, amelyek valamely együttes tevékenység közben formálódna ki. A közösségalkotó tevékenységet pedig úgy kellene szabályozni, hogy a közösség bármely tagjának lehetősége legyen közben kitűnni társai közül, s ezzel elnyerni társai megbecsülését. Ha a siker esélyét az egyén számára növelné az, hogy több könyvtári pénzt birtokol, mint mások, akkor a pénz, mint közösségi törekvései elérésének eszköze, valóban értékessé válna a szemében. Mindezeknek a feltételeknek pedig eleget tesz például a játéktevékenység.

### Mit játszunk a könyvtárban?

A közös játék legalább akkora közösségalkotó erővel bír, mint a közös munka vagy a közös tanulás, de emellett azzal az előnnyel is rendelkezik, hogy a tevékenység célját, kereteit, szabályait maguk a résztvevők szabják meg. Ezt a tevékenységformát ki- és felhasználva nagyon komoly alkotóerőket lehet felszabadítani (nemcsak a könyvtárügyben).

A modern társadalmak általában – s a magyar társadalom különösen – rövidlátó módon járnak el, amikor mind a köz-, mind a magánéletből következetesen száműzik a játékot. Felmérhetetlen az a veszteség, ami abból származik, hogy a játékkultúra sorvad, hogy társadalmainkat immár nem teremkenyíti meg az eleven hagyományokban gyökerező, s ugyanakkor szabadon szárnyaló, mindig újat

alkotó játék. Ahogyan felmérhetetlen, bár jól érzékelhető az a közvetlen kár is, amely abból keletkezik, hogy – nem kis részben a játékkultúra híján – ünnepeink is elsorvadtak, tartalmukat veszítették, s ma már jószerivel csak vad, részeg tombolásként, vagy puszta munkaszüneteltetésként tudjuk elképzelni az ünneplést; az ünnepnapok jelentőség nélkül múlnak el a fejünk fölött. (Ha az Olvasónak túl kedvezőek az egyéni tapasztalatai, figyelmébe ajánlom *Hernádi Miklós* szociológiai felmérését<sup>8</sup>.) Az "ünneptelenítés" milliók alkotóerejét csapolja meg azáltal, hogy kihúzza alóluk a talajt, s képtelenné teszi őket fizikai, szellemi és érzelmi akkumulátoraik rendszeres feltöltésére.

De társadalmunk súlyos betegségének legriasztóbb tünete az, hogy a játékot már ott is képtelen alkalmazni, ahol pedig kézenfekvő lenne: a gyermekek nevelésében, tanításában, szocializálásában. A gyerekekkel igazán humánus módon csak olyan emberek tudnak foglalkozni, akiktől nem idegen a játék. Ezzel szemben elég végigtekintenünk a színtelen és humortalan hazai iskola-kaszárnyákon, hogy egy csendes nemzeti tragédia képe bontakozzon ki előttünk.

Talán nem jogosulatlan igény ezért, ha e sorvadás láttán a kultúrhagyományok hivatásszerű őrzőjétől, a könyvtártól várom, hogy – ha másként nem, néhány kísérlet erejéig – próbálja meg visszahelyezni jogaiba a játékot. (Szem előtt tartva, hogy a kísérletek sikere esetén teljesítményük növekedését is várhatják.)

Hosszas magyarázkodás helyett egyszerű példával világítom meg, hogy miként lehetne a közösségi játékot felhasználni a könyvtári pénz értékének megalapozására. Tegyük fel, hogy

- induláskor minden könyvtárhasználó 10 egységgel rendelkezik a könyvtári pénzből;
- hogy minden kölcsönzött dokumentumért 1 egységet kell befizetniük a könyvtár kasszájába;
- hogy a könyvtár használóinak száma állandó (100);
- hogy a könyvtár időközönként nagy rulettjátékot szervez a használók részére, amelyben minden zseton ára 1 könyvtári pénzegység;
- minden két játék között minden használó megjelenik a könyvtárban, tehát nincsenek passzív beiratkozottak, s nincsenek elfekvő pénzek sem.

Mindezek hangsúlyozottan egyszerűsített feltételezések. (Azért választottam például a rulettet, mert ugyan tiszta szerencsejáték, tehát nem igazán közösségalkotó erejű, s nem igazán mozgatja meg a játékosok alkotóerejét, ezért a "győzteseket" nem is övezi általános tisztelet, viszont a szabályai közismertek, ezért példáján könnyebb megérteni, hogy milyen szempontok szerint kalkulálnak a használók. A valóságban a ruletnél sokkal jobbnak tartanék valamilyen szellemi vagy tréfás vetélkedőt, stratégiai vagy egyéb versenyjátékot, amelyben nemcsak az induló pozíciókon és a szerencsén múlik a siker, hanem a résztvevők személyes erőfeszítésein is, s így a győzelem értékesebb.)

Ha a könyvtár nem szervezne játékot, csak a könyvtári pénzt bocsátaná ki használói között, azok nem tartalékolnák egyébként értéktelen "pénzüket", hanem nyugodt lélekkel kifizetnék a könyvtári szolgáltatások ellenében. Ebben az esetben költekezésüknek csak saját lustaságuk, vagy a könyvtár kritikán aluli színvonala szabna határt.

Ha ellenben a könyvtár játékot szervez, s a használók részt szeretnének venni ebben a játékban, sőt győzni is kívánnak, akkor választásra kényszerülnek, hogy a könyvtár igénybevételére költsenek, vagy a játékra tartalékoljanak. Ilyen esetben példánkban egészen mást jelent, ha semmit sem költenek a könyvtár használatára, ha pénzüik túlnyomó többségét a játékban való részvételre szánják, ha csak csekély összeget tartalékolnak a játékra, vagy pedig ha minden pénzüket a könyvtárban költik el. S különösen sokatmondóak lehetnek az elmozdulások: például ha az előző ciklusban a könyvtár az olvasóknál levő összesen 1000 egységből 600-at kapott vissza szolgáltatásaiért, s a jelenlegi ciklusban csak 400-at, ez valószínűleg a színvonal romlására utal, és megfordítva.

Azt, hogy a játéknak – illetve egy-egy kísérlet esetében az éppen kiválasztott játéknak – valóban van-e akkora ereje, hogy szigorú kalkulációra készítse a használókat, s a könyvtárakat ezáltal teljesítményük fokozására szorítsa, azt elméleti alapon nem lehet eldönteni, csak kísérletezés útján. Én személyes tapasztalataim alapján bízom ebben. Sokszor meggyőződtem már a játék erejéről.

Tisztában vagyok persze azzal, hogy sokan – valószínűleg pozitív tapasztalatok híján – most hitetlenkedve csóválják a fejüket. Mit lehet erre mondani? Azt, amit a népmesék: aki nem hiszi, járjon utána! Sőt, aki hiszi, az is!...

Mellesleg jegyzem meg, hogy egy ilyen megoldás, egy ilyen akciókutatás úgy teremtené meg sikere esetén a piacot, hogy közben a könyvtár – napjainkban valahogy elsikkadt – közösségi funkcióját is felélesztené. A játék során a hagyományok őrzésével, a közösségépítéssel a könyvtár fontos művelődési csomóponttá válhatna, sőt urambocsá' a közéletbe is a mainál sokkal aktívabban kapcsolódna be, tevékenyen politizáló közösségek kialakulásának talajává fejlődhetne. (Ezt nem nehéz előrejelezni, hiszen egy tagolatlan, közösségihiánytól szenvedő társadalomban minden közösségépítés politikai tett.)

Már a példából is kiviláglott, hogy a használókat ebben a rendszerben valami módon folyamatosan könyvtári pénzhez kellene juttatni. Ennek is többféle módja képzelhető el: vagy valamilyen ellenszolgáltatás ellenében, vagy akár minden ellenszolgáltatás nélkül, a használó jogán juthatna minden használó ehhez a belső pénzhez. Azt is el kellene dönteni, hogy pl. mindenki annyiszor kapjon-e egy meghatározott összeget, valahányszor belép a könyvtárba, vagy a beiratkozás alkalmával egyszerre jusson egy nagyobb summához. Ezek azonban végül is részletkérdések.

Sokkal nehezebben megoldható probléma viszont, hogy egy ilyen rendszerben működő könyvtár nem tűrné tovább a fenntartó gyámkodását. A kísérlet tehát szétfeszítené a mai költségvetési gazdálkodás kereteit. A fenntartó szervek mentesülnének a közvetlen irányítás gondjaitól, de joguk sem lenne többé a beavatkozásra. Olyan kapcsolatba kerülnének a könyvtárakkal, mintha bankok lennének. Ők kezelnék a könyvtárak számláit – egyfelől a könyvtári pénzben elszámolva, másfelől, akárcsak ma, a valódi pénzben. Ám azzal a különbséggel, hogy a könyvtárak valódi pénzével sem rendelkezhetnének már a fenntartók. Meghatározott átváltási kulcs

("árfolyam") szerint – a könyvtáraknak könyvtári pénzben felmutatott, vagyis a számlájukra befizetett teljesítményei ellenében – a könyvtárak rendelkezésére kellene bocsátaniuk a megfelelő valódi pénzmennyiséget. Ezenfelül hiteleket is kellene nyújtaniuk (kemény piaci feltételek szerint), hogy a könyvtárak rugalmasan, a használók igényei szerint fejleszthessék szolgáltatásaikat.

Világos persze, hogy ma a fenntartók egyáltalán nem így működnek. Ahol lehet, megrövidítik a könyvtárügyet, (az egészét is, meg az egyes könyvtárakat is), amelynek szemmel láthatóan nem túl erős az alkupozíciója. De az is világos, hogy ha a könyvtáraktól tartós teljesítménynövekedést várunk, ezt valakinek – vagy közvetlenül a használónak, vagy közvetve, az állami csatornákon keresztül ugyancsak neki – meg kell fizetnie. A lelkesedésre nem alapozható a piacelvű, gazdaságosan működő könyvtárak kikísérletezése, a kísérlet végigvitele.

Márpedig ha nem akarjuk, hogy az olvasó közvetlenül fizessen amúgy is szerény béréből, akkor az állami intézményekkel kell megegyezni. Rövid távon alternatív megoldásokat is kereshetünk – pl. ideiglenesen alapítványi pénzekre vagy a kísérletben résztvevő könyvtárak által elért megtakarításokra is támaszkodhatunk – de hosszú távon nem tartható fenn a könyvtárügy kiszolgáltatott helyzete. Különösen akkor nem, ha a könyvtárak piacon működnek, tehát objektív teljesítménymutatókkal is "igazolni" tudják hatékonyságuk növekedését.

### **Merész kísérlet – a vállalkozói szocializmus a könyvtárban**

*Tegyük fel, hogy a könyvtári pénz már létezik, jól működik, méri a szolgáltatások értékét és érzékenyen jelzi a könyvtár teljesítményét. Megállhatnánk-e ezen a ponton? Nem, mert ez még semmire sem lenne biztosíték. Ha ugyanis a rosszul gazdálkodó könyvtár a fenntartónál kilincselve "ingyen pénzhez" juthatna a sikeresek rovására, akkor csöbörből vödörbe kerülnénk. a magyar gazdaság 1968 utáni története jól mutatja, hogy a pénz és a piac milyen rosszul is képes működni egy olyan rendszerben, ahol a vállalkozók nem tudnak szabadulni a politikai szféra "ölelő karjaiból", s ahol nem létezik hosszú távú tulajdonosi érdekeltség.*

Ahhoz tehát, hogy a könyvtár helyesen tájékozódjon a piacon és lehetőségeit maximálisan kihasználva szolgálja a használók érdekeit, *a könyvtárosnak alkalmazottból tulajdonossá kell válnia.* Anélkül, hogy a kérdés részleteibe belemennék, írássom végén e probléma megoldására teszek javaslatot. Olyan akciókutatás-sorozat indítását javaslom – ismét fenntartva, hogy a tulajdonosi érdekeltség megteremtésére is többféle párhuzamos akciókutatást kellene indítani –, amely *Liska Tibor* agyafűrt "szocialista vállalkozás"-koncepciójának könyvtári alkalmazására irányulna.

Bár nagyon valószínű, hogy – hála a Liska Tibor körüli évtizedes titkolózás lassú oldódásának – szinte minden magyar értelmiségi hallott már valamit a vállalkozói szocializmus merész gondolatáról, de ha mégsem, akkor mindazoknak, akik az alább következőknél bővebbet kívánnak megtudni a szocialista vállalkozás

elméletéről, az e tárgyban eddig megjelent igen gyérszámú könyv tanulmányozását ajánlom. Jó összefoglalást nyújt pl. *Zsolnai László* könyve,<sup>9</sup> és egy 1985-ös tanulmánykötet.<sup>10</sup> Aki viszont mélyebben szeretné megismerni Liska Tibor nézeteit, mindmáig csak egy eredeti Liska-könyvhöz férhet hozzá nyilvánosan: az *Ökonosztáthoz*.<sup>11</sup>

A vállalkozói szocializmus két alappillére a *társadalmi örökség* és a *személyes társadalmi tulajdon*.

A *társadalmi örökség* első megközelítésben közhelynek tűnik: azt jelenti, hogy valamennyien az előző generációk örökösei vagyunk, az általuk felhalmozott társadalmi össztlőkét élvezzük. Liska Tibor azonban szó szerint veszi ezt a "közhelyet", és azt követeli, hogy mi valamennyien *ténylegesen is* részesedjünk ebből a tőkéből, rendelkezhezzünk vele. Úgy látja, hogy a társadalom egy-egy tagjára jutó tőkének egy része is elég az egyén létbiztonságának megteremtésére, a fennmaradó részt tetszés szerint *befektetve*, valamilyen vállalkozásban megforgatva pedig mindenki gyarapíthatja is társadalmi örökségét, s ezzel egyéni vagyonát és a társadalmi össztlőkét. (Az egyén gyarapodása itt nemcsak közvetve jelenti a társadalom gyarapodását, mivel az egyén élete során felhalmozott vagyonnövekmény a koncepció szerint a vállalkozó halála után a társadalomra száll, és a társadalmi örökséget növeli.)

A társadalmi örökség ezek szerint azt jelenti, hogy mindenki alanyi jogon hozzájut a vállalkozás, a felemelkedés lehetőségéhez, s így a vállalkozói szocializmusban sokkal nagyobb a képességek, az alkotói ambíciók szerepe, mint a kapitalizmusban vagy a jelenlegi szocialista társadalmakban, ahol a kártyák nagy részét már születéskor – a magánvagyonok, illetve a társadalmi kiváltságok öröklésén keresztül – "leosztják" az emberek között.

A *személyes társadalmi tulajdon* azt jelenti, hogy a szocialista vállalkozás körébe tartozó tőkejavak nem lehetnek egyvalaki *kizárólagos* tulajdonában, de társadalmi tulajdonban sem – legalábbis abban a jelenlegi értelmezésben nem, mely szerint a társadalmi tulajdon az "egész társadalomé", vagyis senkié. Ma a köztulajdont bárki szabadon károsítja, ha hozzáfér – például kinevezés útján. A vállalkozói szocializmusban a tőkének minden pillanatban meghatározott személyek vagy csoportok a tulajdonosai, akik az általuk elért tőkenövekményt kizárólagosan élvezik. A tulajdon itt mégis minden eddiginél fejlettebb társadalmi tulajdon, mivel *bárki csak addig jogosult a tőke forgatására, amíg vállalja, hogy másokhoz képest a legtöbb hasznot hozza ki belőle, s hosszú távon a legnagyobb tőkegyarapodást éri el*. Liska Tibor szerint tehát "a föld azé, aki a leghatékonyabban műveli meg, s ő is azonnal elveszti tulajdonjogát, amint nála többre képes jelentkező akad!" Ez jelszónak ugyan kissé hosszú, de elvnek igen ígéretes.

Liska Tibor az évek során – a gyakran csöppet sem barátságos hangú viták hevében – rendkívül szellemes modellt dolgozott ki, amely alkalmas a fenti elvek érvényesítésére. Néhány felemás, még kibontakozása előtt elgáncsolt kísérleten kívül azonban mindmáig nem merték kipróbálni, hogy valóban működőképes-e a szocialista vállalkozás. A könyvtári szférában induló Liska-szellemű akciókutatás tehát út-

törő jelentőségű lehetne mind tudományos, mind gyakorlati szempontból. A továbbiakban ezért egy lehetséges könyvtári Liska-kísérlet néhány elemét vázoló fel.

A kifejtés, és különösen a megértés könnyítése végett jelentős egyszerűsítésekkel élek. Nem foglalkozom például a társadalmi örökség elosztásának problémájával, csak a személyes társadalmi tulajdon-kísérlet elveire összpontosítok. Az áttekinthetőséget javítja az is, hogy – bár fenntartom a könyvtári belső pénz kikísérletezésére irányuló javaslatomat –, olybá veszem, mintha a könyvtárak a használók díjfizetésre kötelezését választották volna a piacépítés lehetőségei közül.

Ezek, és a további egyszerűsítések persze óhatatlanul torzítják is a mondani-valót. Bizonyos, hogy kis utánagondolással bárki ellentmondásokra lelhet majd a kifejtésben. Óva intem azonban az Olvasót, hogy egy-egy ilyen – látszólagos – ellentmondásra hivatkozva sutba vágja az egész koncepciót. A Liska-életművet nem lehet ilyen könnyen lesöpörni az asztról. Valószínűtlen, hogy tömör ismertetőm nyomán valaki is olyan ellentmondásra bukkanhatna, amely a negyedszázada folyó viták során ne merült volna fel, s amelyre Liska Tibornak ne lenne válasza. Az itt következő gondolatsort tehát annak kell tekinteni, ami: a Liska-koncepción alapuló kísérlet főbb elveinek vázlatos ismertetése.

Tegyük fel tehát, hogy a kísérleti könyvtár nem függ a központi támogatástól, szabadon rendelkezik jövedelmei felett, melyeket a használóktól a szolgáltatásai ellenében szedett térítésekből szerez. Önállóan szabja meg egyes szolgáltatásai árát, s ezek függvényében alakul forgalma. Tegyük fel továbbá, hogy az adott évben a jelenlegi működtető 1 000 000 forint tiszta jövedelmet tudott kihozni ebből a könyvtárból, mint vállalkozásból.

A központi bank (a könyvtár hajdani költségvetési támogatója) az év végén árverést ír ki. Az árverés tétje: ki működtesse tovább a könyvtárat? Habár nem történt haláleset, illetve a vállalkozás nem sodródott a tönk szélére, mégis érdemes kipróbálni, hogy akad-e olyan személy vagy csoport, amely a jelenleginél nagyobb eredményeket tud kihozni a könyvtárból? Ennek a puhatolódzásnak a legjobb formája az árverés.

A licitálás során a jelenlegi vállalkozó (*A*) és egy külső jelentkező (*B*) verseng. *A* felemeli a vállalt befizetést 1 500 000 forintra, *B* pedig túllicitálja 2 000 000-ra. Ezzel *A* választás elé kerül: ha 2 000 000 forint befizetését is vállalja, akkor megtarthatja a vállalkozást, ha nem, át kell adnia *B*-nek. Az utóbbi eset egyszerűbb – tetelezzük fel, hogy ez történik.

Eddig úgy tűnhet, hogy a Liska-rendszer nem más, mint a vendéglátóiparban néhány éve működő "szerződéses üzemeltetés" alkalmazása, vagyis egy egyszerű bérleti konstrukció, ahol a bérlet személyét a bérleti díjra licitáló árverés keretében határozzák meg. A Liska-koncepció azonban merőben eltér ettől a megoldástól. A szerződéses üzemeltetésben a bérleti díj azé a tulajdonosé (pl. a vendéglátóipari vállalaté), amelynek a szerződés értelmében a tőke értékesítéséért *semmit* sem kell tennie. A vállalkozó tehát jövedelmének nagy részét kénytelen idegen kezekbe tenni, és nincsenek hosszú távú tulajdonosi jogai. Így természetesen elsősorban az érdekl,

hogy az adott üzleti évben, amíg bizonyosan használhatja a tőkét, mennyi jövedelemre tehet szert a bérleti díjon felül. Márpedig ez a vagyont kizsigerező érdekelttség. A vállalkozó érthető módon nem kezd nagyvonalú, hosszú távú beruházásokba, jövedelmét elrejtji, vevőit ahol lehet, megkárosítja – vagyis nem vállalkozó.

A szocialista vállalkozó ezzel szemben nem bérleti díjat fizet, hanem *saját* számlájára fizeti be a tőke jövedelmét. A központi bank tehát kísérletünkben nem tulajdonosa a könyvtári vagyonnak, hanem csak kezelője. A bank szervezi az árveréseket, kezeli a számlákat, de az azért járó normális jutalékon felül semmilyen "lefölözésre" nincs joga. A vállalkozók pedig évente befizetik számlájukra az árverésen vállalt összeget, de ezt is csak addig, amíg ki nem egyenlítették az általuk működtetett eszköz teljes értékét. *A* és *B* vállalkozó tehát nem örök időig köteles az 1 000 000, illetve 2 000 000 forintot a banknak befizetni, hanem csak – mondjuk – öt évig. Ez úgy is megfogalmazható, hogy az árverések alkalmával *A* 5 000 000, *B* pedig 10 000 000 forintra taksálta a könyvtár értékét, amit mindketten öt részletben fizetnek ki. (Az persze, hogy pl. évi 1 000 000 forintos befizetés mellett hány évig kell törleszteni, vagyis mekkor a tőke összértéke, nem önkényesen meghatározott. A vállalkozói szocializmus piacán a mindenkori kamatszint igazít el ebben – de ennek taglalásával nem célszerű bonyolítani a gondolatmenetet.)

A vállalkozók tehát befizetéseikkel saját vagyonukat gyarapítják. Egyetlen szabály köti a kezüket: számlájukról mindaddig nem vehetik fel a pénzüket, amíg a teljes értéket ki nem fizették (példánkban tehát öt évig).

Liska Tibor filozófiájának lényege: *B* vállalkozó azáltal, hogy évi 1 000 000 helyett legalább évi 2 000 000 forint jövedelem elérését vállalta, a társadalom vagyonának növelésére tett ígéretet. Teljesen jogos, hogy ez a növekmény – ha eléri – haláláig őt illesse, az ő vállalkozási lehetőségét növelje. Viszont teljesen jogtalan lenne, hogy a növekményt mint bérleti díjat egy olyan régi tulajdonosnak legyen kénytelen átengedni, aki ezt a többletértéket nem akarta vagy nem tudta volna kihozni a tőkéből.

A zárolt számlára elsősorban azért kell befizetni az árverésen vállalt összeget, mert az ígéret így nem maradhat homályos, és beváltása sem mulasztható el. Az ellenőrzés pofonegyszerű, és ami még fontosabb: egy esetleges újabb vállalkozó pontosan megállapíthatja, hogy mekkora a jelenlegi tőkeérték, amit neki túl kell licitálnia. A vállalkozás tehát mindig nyitott marad a társadalom számára.

Miért képes ez a megoldás hosszú távú vagyónérdekelttséget teremteni? Azért, mert miközben egy-egy vállalkozást, pl. egy könyvtárat mindig az működtet, aki minden elődjénél nagyobb érték elérését vállalja, aközben az egyszer elért tőkenövekményt mindaddig, amíg a vállalkozás fennmarad, az élvezi, aki azt valamikor vállalta és elérte. Példánkban: *B* vagyonát és számláját "csak" az az 5 000 000 forint gyarapítja, amellyel ő növelte a könyvtár értékét. Az az 5 000 000, amelyet *A* tevékenységének köszönhetett a könyvtár, ezután is *A* tulajdonában marad. (Itt persze feltételeztük, hogy a könyvtárnak *A* előtt nem volt tulajdonosa.)

Vagyis a most már évi 2 000 000 forint befizetésből 1 000 000 *A* számlájára folyik be, mint a tőketulajdona után járó kamat, a másik 1 000 000 pedig *B* számlájára.

Ez a személyes társadalmi tulajdon egyik legfontosabb sajátossága. Természetes ugyanis, hogy ha egy vállalkozásból akkor is jövedelmet húzok, amikor már nem én igazgatom, érdekelt vagyok abban, hogy ez a vállalkozás lehetőleg minél hosszabb ideig és minél jobban menjen. Vagyis érdekelt vagyok ígéretes fejlesztések végrehajtásában, és tehetséges utódok kinevelésében, akik adandó alkalommal rám licitálva, a tőkeértéket növelve átveszik a vállalkozást, és még nálam is jobban csinálják tovább. (Nem úgy mint ma, amikor a természetes vezetői reflex, hogy a főnököt minél vízesebb fejek vegyék körül, mert így kevésbé tűnik fel saját alkalmatlansága. Az ebből származó kárt pedig "ügyis" a társadalom fizeti meg, nem a valódi felelősök.)

Am azt is fontos tudni, hogy a számlán halmozott érték a vállalkozó mint vállalkozó "értékét" is növeli. Mivel bukás esetén a kár egy törvény szabta hányadát a vállalkozónak a számlája terhére kell kifizetnie, ezért világos, hogy minél nagyobb tulajdona van valakinek, annál nagyobb vállalkozásokba foghat.

Könnyen belátható, hogy egy ilyen rendszer garantálná a könyvtár dinamikus fejlesztését. Mindenki abban lenne érdekelt, hogy egy-egy könyvtár jelenlegi működtetőjére minél jobban rálicitálva saját tőkeszámláját növelhesse, ezzel viszont növelve a könyvtár értékét is. Maguk a mindenkori működtetők is abban lennének érdekeltek, hogy időről-időre emeljék saját befizetésük összegét, mert ezzel gyarapítanák tulajdonukat, és megelőzve a külső jelentkezők rálicitálását, továbbra is ők működtethetnék a könyvtárat.

Persze a szocialista vállalkozók abban is érdekeltek lennének, hogy a banki számlára befizetett jövedelmen felül minél több, előre nem vállalt jövedelmet érjenek el, mivel ezt nem kellene a zárolt számlára befizetniük, és az ebből szerzett vagyont utódaik is örökölhetnék. Ugyanakkor vigyázniuk kellene, hogy ez a többlet ne nőjön túl nagyra, (időnként "önlicitálással" legalizálniuk kellene egy részét), mivel minél több lenne a licitáláson nem vállalt tőkenövekmény, annál nagyobb lenne a veszély, hogy egy külső jelentkező kiszimatolja ezt, és rálicitálással megkaparintja.

Felmerül a kérdés: mi a biztosíték, hogy egy rálicitáló jelentkező valóban képes elérni a vállalt tőkenövekményt, és nem csak kárt okoz azzal, hogy túlzottan magas vállalással a bukásba hajszolja a vállalkozást? Vagyis hogyan lehetne kiküszöbölni a felelőtlen licitálást?

Erre a Liska-koncepciónak van egy formális válasza: mindenki felelős a vállalkozásért tőkeszámlája erejéig, tehát a vállalkozás bukása a saját bukása is lenne, ez pedig mindenképpen óvatosságra inti. De létezik egy tartalmi válasz is: bizonyos, hogy nem kerülhető el, hogy néhányan meggondolatlanul licitálva jussanak hozzá egy-egy könyvtár működtetésének jogához. De az is bizonyos, hogy nem ez lenne a norma. Márpedig az egész rendszert nem szabad olyan biztosítékok beépítésével nehézkessé tenni, amelyek csak néhány ember megbabolázását szolgálnák. (Ahogyan

nem lenne túl bölcs dolog elővigyázatosságból mindenkit eleve börtönbe zárni, ahelyett, hogy a néhány rablógyilkost tenné ártalmatlanná a társadalom.)

A könyvtárat működtető vállalkozó tehát, mivel az értéknövekményben hosszú távon lenne érdekelt, nem uzsorázná ki a könyvtárat, nem rablógazdálkodást folytatna, hanem távlatos gazdálkodást. Érdekelt lenne a szolgáltatások fejlesztésében, a profilok bővítésében, a rugalmas tevékenységben, s mindenekelőtt abban, hogy a használók minél elégedettebbek legyenek vele – persze nem bármi áron, hanem minél olcsóbban. Ha kevesebb dokumentum beszerzésével is el tudná érni, hogy kliensei elégedettek legyenek a szolgáltatással, szabadon dönthetne eszerint, és a megtakarított pénzt akár a könyvtár díszítésére is fordíthatná. Lelke rajta. Azt, hogy a sikert milyen úton lehet elérni, csak a vállalkozó képes megítélni. De ő is csak azért, mert szigorú ellenőrzés alatt áll – szigorúbb és hatékonyabb ellenőrzés alatt, mint amelyet bármilyen szemfüles szakfelügyelet valaha is biztosíthatott. Ha rosszul méri fel a helyzetet, ha nem elégíti ki a használók igényeit, ha nem gyorsabb, mint versenytársai, tévedéseinek következményeit azonnal a bőrén érzi. A piac gondoskodik arról, hogy nehézségei támadjanak, s azok addig szorongassák, amíg észre nem tér.

Jól tudom persze, hogy könyvtároskörökben a "piac" sokkal rosszabb csengésű szó, mint a közgazdászok között. Mérhetetlenül sok előítélet tapad ehhez a fogalomhoz, amelyeknek csak egyetlen szempontból van valóságos alapjuk: valóban nem várhatjuk a könyvtári piactól, hogy megtöri a ma mindent elárasztó kulturális szennyhullámot. Ezt nem a piaci folyamatok okozzák, s így önmagukban megállítani sem tudják. A kultúra megtisztulásához a társadalmi szennyeződés eltüntetésére van szükség. De azt várjuk el, és joggal várhatjuk is a piactól, hogy a használókat felnőttként kezelve, a választás valódi lehetősége elé állítva megerősítse polgári öntudatukat; hogy újraélessze nagy hagyományokkal bíró, de évtizedek óta sorvadozó szolgáltatáskultúránkat!

A piac ellenzői sokszor vádolják a pénz világot manipulációval, elsősorban a fogyasztó manipulálásával. Bizonyos, hogy nem teljesen alaptalanul. De óva intek attól mindenkit, hogy egy kalap alá vegye a csalárd információtorzítást és a szolgáltatásokat korrekt módon ismertető, a vevők közérzetét javító, vásárlásra csábító piaci kultúrát. Nem tekinthetjük bűnnek, hogy a piacon minden árut szépen csomagolnak, hogy a vevővel emberségesen bánanak, hogy az üzlet megkötésének környezetére, a kellemes berendezésre is ügyelnek. Ez ugyanúgy hozzátartozik az emberiség kultúrájához, mint a klasszikus irodalom.

Ha tehát a magyar könyvtárosok komolyan gondolják, hogy hivatásuk a kultúra értékeinek őrzése és terjesztése, s ezzel a használók számára nemes élvezetek nyújtása, akkor kutyakötelességük, hogy úgy "csomagolják" szolgáltatásaikat, olyan emberségesen bánjanak a hozzájuk fordulókkal, olyan ízléses és vonzó környezetben várják a használókat, hogy azzal a szolgáltatás magaskultúráját teremtsék meg. Ennek pedig – hitem szerint – egyik kínálkozó útja a könyvtári piac kiépítése, és különösképpen a Liska-koncepció kikísérletezése.

Liska Tibor javaslatának számtalan részletét tisztázhatnánk még, és egy akciókutatás tervezésekor tisztázni is kellene, de mindennek van határa. A vállalkozói szocializmus elméletének első alkalommal bőven elég a lényegével megismerkedni. Azzal a haladó, és szerintem a hatékony szocializmus megteremtésének egyetlen esélyét kínáló elvvel, hogy a közvagyont ne az használja, akit valakik kineveznek és a helyéből soha többé el nem mozdítanak, akármit is csinál; hanem az, aki felelősen vállalja, hogy a lehető legtöbbet hozza ki belőle...

#### JEGYZETEK

1. LEWIN, Kurt: Csoportdinamika Bp. 1975. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
  2. LEWIN, Kurt: Akciókutatás és kisebbségi problémák In: im. 325-326.p.
  3. HAYEK, Fridrich August: The Road to Serfdom. Routledge & Kegan Paul, London, 1979. 36-37.p. Idézi BOKROS Lajos – SURÁNYI György: Piac és pénz a modern gazdaságban Bp. 1985. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 72. p.
  4. FERGE Zsuzsa: Gazdasági reform, szociálpolitika és legitimáció = Valóság, 29. 1986. 10.
  5. TIMÁR János: Foglalkoztatáspolitikánk a munkanélküliség küszöbén = Közgazdasági Szemle, 35. 1988. 7-8. sz.
- TIMÁR János: Idő és munkaidő Bp. 1988. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- GÁBOR R. István: Lépéskényszerek és kényszerlépések = Közgazdasági Szemle, 35. 1988. 7-8. sz.
- KŐVÁRI György-TIMÁR János: Munkaerő, teljesítmény, ösztönzés = Közgazdasági Szemle, 31. 1984. 7-8. sz.
6. TORGERSEN, P.E. - WEINSTOCK, I.T.: A vezetés – integrált felfogásban Bp. 1979. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 195-201.p.
  7. MALINOWSKI, B.: Baloma Bp. 1972. Gondolat, 49-53.p.
  8. HERNÁDI Miklós: Ünneplő társadalom – Ünnepi viselkedések a mai Magyarországon Bp. 1985. Kossuth Könyvkiadó
- A játék társadalomtörténeti jelentőségéről ld. HUIZINGA, J.: Homo ludens Bp. 1944. Athenaeum
9. ZSOLNAI László: Mit ér az ökonómia, ha magyar? Bp. 1987. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
  10. Konceptió és kritika Bp. 1985. Magvető Kiadó (Gyorsuló idő)
  11. LISKA Tibor: Ökonosztát Bp. 1988. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó