

## VEZETÉS, IRÁNYÍTÁS

### Általános kérdések

91/070

HULBERT, Doris: Assertive management in libraries = J.Acad.Librariansh. 16.vol. 1990. 3.no. 158-162.p. Bibliogr.

#### Az igényes vezetés kérdései a könyvtárakban

*Hatékonyaság; Munkaszervezés; Vezetés*

A személyzetet a könyvtárakban is különböző felfogású emberek alkotják, s ebből időnként konfliktusok alakulhatnak ki. A vezető ilyenkor voltaképpen három beavatkozási stílus közül választhat, ezek a passzív, az agresszív és a körülmenyeket messzemenően mérlegelő, de igényes, ún. aszertív konfliktuskezelési módszer. A cikk az említett három módszer lényegének rövid ismertetése után ez utóbbi módszer sikeres alkalmazásának fontosabb kérdéseivel foglalkozik.

A passzív konfliktuskezelési módszer alkalmazása esetén a vezető inkább eltúri a kifogásolható magatartást, munkamódszert, határidőcsúszást, lemond saját jogairól ahelyett, hogy egyenesen szembenézne a problémákkal, érvényesítené vezetői hatalmát. Ennek következtében azután a problémák sok esetben nem is kerülnek megoldásra, hanem halmozódnak és konfliktusokat váltanak ki a személyzet körében, amelyek végül is dühös kifakadásokra készíthetik a passzív vezetőt is. Mindez természetesen a munkahelyi teljesítményeket is károsan befolyásolhatja.

Az agresszív vezetés ezzel szemben határozottan saját elképzelései érvényesítésére törekszik, akár mások jogainak sérelmére is. Az ilyen vezetés nem habozik, hanem gyorsan kialakítja feltételezéseit, levonja következtetéseit, hibáztat

másokat anélkül, hogy előzetesen meg is hallgatná az érintetteket, kerüli a tárgyalásokat és a kompromisszumokat. Ez a vezetési mód néha hatékonynak bizonyul a problémák azonnali vagy rövid távra szóló "megoldásában", azonban hosszabb távra nagyobb problémákhoz vezethet. Végző fokon a bizalmatlanság szellemét váltja ki, ellenséges légkört teremthet a könyvtárban, tehát semmiképpen sem tekinthető ideális vezetési illetve konfliktuskezelési stílusnak.

A körültekintően igényes és tevékeny, ún. aszertív vezetés módszertani gyakorlatában a következő törekvéseknek van fontos szerepük: a probléma valódi természetének megértésére irányuló meghallgatások; az elvárások világos kifejtése; a figyelemnek a valódi szempontokra való összpontosítása és azon való tartása; a helyi adottságok alapos kifejtése; tárgyalások és - ha ez lehetséges - kompromisszumok; szívósság és türelem; elismerés és bírálat.

E követelmények részletes tárgyalása után a szerző rámutat arra, hogy a szóban lévő vezetői stílus egyesek szerint mesterkélt, mások szerint közvetett és nagyon időigényes, és nem is tudja ezt minden vezető magáévá tenni. Az egyik akadálya e vezetési stílus vállalásának a vezető népszerűsége törekvése lehet, márpedig a hiányosságok feltárása és változások megkövetelése aligha teheti a vezetőt népszerűvé.

A másik akadálya az ilyen vezetési stílus érvényesítésének a személyzetnek saját érdekeivel való ragaszkodása, amit a vezető nem respektálhat teljes mértékben, mivel ő az egész személyzetnek, illetve a szervezet egészének érdekeit kell hogy szem előtt tartsa. A problémákat úgy kell megoldania, hogy senki jogait ne sértse.

A vezetőnek tehát szívósnak és türelmesnek kell lennie, a problémák rendezését energikusan kézben kell tartania. A gyakorlat nem lehet mindig tökéletes, de bizonyára fejlődhet, ami végül is előnyére van a személyzet tagjainak, a szervezet egészének és a hivatásnak egyaránt.

(Balázs János)

91/071

KATHMAN, Jane McGurn - KATHMAN, Michael D.: Conflict management in the academic library = J.Acad.Librariansh. 16.vol. 1990. 3.no. 145-149.p. Bibliogr.

## Konfliktus-kezelés az egyetemi könyvtárban

*Egyetemi könyvtár; Munkahelyi légkör; Munkakörülmények; Vezetés*

Bár konfliktusok ugyanúgy előfordulnak a könyvtárakban is, mint az egyéb szervezetekben, ezek kezelésének kérdése nem tárgya a hivataltos könyvtárosképzésnek. A változások, illetve a fejlődés szükségképpen magában hordja a konfliktusok lehetőségét, tehát ezek előfordulását nem kell rendkívüli jelenségeknek tekintenünk egyetlen fejlődésre törekvő szervezetben sem, ellentétben a korábbi felfogással, amely a konfliktusokat ártalmas és elkerülendő dolgoknak tekintette, és azokat, akik ezeket előidézik, zavarokkeltőknek és végső esetben a szervezet személyi állományából kiiktatandóknak tartotta.

A hatékony konfliktuskezelésnek elsőrendűen fontos feladata az ellentétek okainak feltárása. Ezek leginkább az alábbiak:

- a könyvtárosok személyében rejlő különbségek, ideértve elsősorban a kulturális orientációt, a családi hagyományokat, a képzettségi szintet és típust és az élettapasztalatokat;

- az egyes részlegek közötti nem kielégítő kapcsolatok;

- munkaköri követelményekben lévő aránytalanság, pl. a könyvtártechnikusok feladatai között gyakran ugyanolyan vagy hasonló feladatok is előfordulnak, mint a magasabb státusba tartozó könyvtárosok munkakörében, bérük azonban lényegesen alacsonyabb, ami ugyancsak konfliktusok forrása lehet;

- nem megfelelő tájékozottság;

- belső vagy külső környezeti feszültségek, a technológiai vonatkozású változások, pl. az online katalógus és az integrált online rendszerek belépése a könyvtár életébe.

A konfliktusok kezelésével kapcsolatban a szakirodalom öt módszert emel ki:

- a beosztással járó hatalom vagy a szabályok alkalmazása, amire általában olyan kritikus esetekben kerül sor, amikor az egyéb konfliktuskezelési módszerek nem vezetnek eredményre;

- a reagálás elkerülése nem kritikus esetekben, főleg olyankor, amikor a döntéshez további információk szükségesek, vagy pedig a konfliktus erősen emocionális jellegű;

- alkalmazkodás a személyes érdekek figyelembevételével a közös célok megvalósítása érdekében;

- kompromisszum, kölcsönös engedmények útján, pl. utazási keretek felosztása az érintettek között;

- az intézmény részlegei közötti együttműködés útján, pl. számítógépesítési ügyekben.

A konfliktusok megoldása, főleg az utóbbi esetben, gyakran számos személy bevonásával tartandó összejövétel vagy értekezlet formájában történhet meg. A cikk felsorolja az ilyen célú értekezletek előkészítésének alapvetően fontos szempontjait, majd egy konkrét példát is bemutat egy nem kellő előkészítéssel könnyen konfliktusokra vezető, de kellő előkészítéssel sikeresen megoldható feladat megoldásával kapcsolatban.

(Balázs János)

---

## Pénzügyi és gazdasági kérdések

---

### 91/072

MÜLLER, Raymund: Qualitative and quantitative Aspekte der Wirtschaftlichkeit von Informationsdienstleistungen = Nachr.Dok. 41.Jg. 1990. 3.no. 175-183.p.

Res. angol nyelven

### A tájékoztatási szolgáltatások gazdaságosságának minőségi és mennyiségi szempontjai

*Gazdaságosság -tájékoztatásban; Információkeresési rendszer értékelése; Költségelemzés; Tájékoztatási vállalkozás*

A szerzők a tájékoztatási szolgáltatások gazdaságosságának megítélésében különbséget tesznek a mennyiségi és minőségi értékelési koncepciók között, és meghatározzák a gazdaságossági elemzések legfontosabb alapfogalmait. Ezt követően megkülönböztetnek és szisztematikusan bemutatnak hat értékelési szintet. A fő kérdés az, hogyan mérhető a tájékoztatási szolgáltatások egyéni és társadalmi hasznossága. Bemutatnak néhány empirikus eredményt azoknak az információs vállalkozóknak a költség- és árképzési tevékenységéből, amelyek az információközvetítési modellkísérlet során támogatásban részesültek. Ezeknek a javarészt belső szolgáltatásként működő tájékoztatási vállalatoknak a tapasztalatai alapján ajánlásokat fogalmaznak meg az információs erőforrások gazdaságos

megszervezésére; javasolják a tájékoztatási vállalkozások használatát, tájékoztatási részlegek létrehozását és az információs infrastruktúra-szolgáltatások igénybevételét. Az információs szektor gazdaságosságának elemzését követően a szerzők a szakmai információellátás jelentőségét és funkcióját vizsgálják a szociális piacgazdaság körülményei közepette.

(Autoref.)

91/073

DŽERELIEVSKAĀ, I.K. - KAFAROV, G.M.: Platnye uslugi bibliotek: postanovka problemy = Naučn.Teh.Bibl.SSSR. 1990. 5.no. 3-8.p.

### Térítéses könyvtári szolgáltatások: a probléma felvetése

#### Térítéses szolgáltatás

A szerzők abból a kétségtelen tényből indulnak ki, hogy nincsenek ingyenes könyvtári szolgáltatások, s ezért a kérdést úgy kell felvetni: ki fizet ezekért a szolgáltatásokért. A szovjet alkotmány mindenestre azt deklarálja, hogy az állam.

E deklaráció ellenére bebizonyosodott, hogy a lakosság, az egyes lakossági és foglalkozási csoportok könyvtári ellátása korántsem megnyugtató. Időszerű tehát, hogy az állami gazdálkodási mechanizmus átalakulásának keretében az ingyenes és a fizetett könyvtári szolgáltatások kérdése is rendeződjék.

Kiindulásként célszerű a könyvtári szolgáltatásokat három részre, ún. alapvető, kiegészítő és könyvtár melletti szolgáltatásokra osztani. Az alapvető szolgáltatások közé tartozik a kölcsönzés, az olvasótermi használat, a könyvtárközi kölcsönzés, a katalógusok használata és a belőlük adott tájékoztatás, a bibliográfiákból nyújtott tájékoztatás, a betegek-rokkantak házi ellátása stb. Az, hogy mi még, részint könyvtáranként, részint a könyvtárügy általános fejlettsége szerint kell megállapítani. A kiegészítő szolgáltatások köre ugyancsak könnyen határozható meg a különféle irodalmi jegyzékek összeállításán kezdve és befejezve a másolatszolgáltatáson. A könyvtár melletti szolgáltatásokhoz azok a tevékenységek (pl. kötetés, fordítás, szerkesztés stb.) tartoznak, amelyek könyvtári háttér nélkül is létezhetnek.

Hangsúlyozni kell, hogy ez a hármas struktúra minden könyvtár típusban és könyvtári nagyságrendben kialakítható, igaz: mindenütt más és

más szolgáltatások kerülnek bele. A lényeg azonban az, hogy míg az alapszolgáltatások költségvetésből finanszírozandók, addig a kiegészítő és a könyvtár melletti szolgáltatásokért piaci árat kell fizetni. Egészen biztos, hogy a szovjet lakosság körében nincs akkora fizetőképes kereslet, hogy e szolgáltatások mindegyikéért, mindenütt annyit tudjon fizetni, hogy a könyvtárak e szolgáltatásokat fenn tudják tartani. Éppen ezért - hasonlóan az iparhoz - e szolgáltatások egy meghatározott részét állami megrendelésként kell kezelni és elszámolni. Az állam e megrendeléseket (egyebek mellett a könyvtárak rendeltetésszerű működésének és ellátóképességének fejlesztése érdekében is) mintegy köteles megvásárolni, mégpedig minőségi paramétereiknek megfelelő piaci áron. Ezzel az állami juttatások nem hullának bele a szürke átlagba, hanem a legjobb, leginvenciózusabb könyvtárakat (és könyvtárosokat) állítanak rá egy minőségi fejlődési pályára.

A szerzők tudatában vannak annak, hogy az általuk elképzelt "átállás" nagy ellenállásba fog ütközni, de annak is, hogy a gyakorló könyvtárosok java szívesen látna ilyen irányú átalakulást.

(Futala Tibor)

91/074

STARYH, K.P.: Bibliotečnyj kooperativ - èto real'nost' = Naučn.Teh.Bibl.SSSR. 1990. 5.no. 8-9.p.

### Könyvtári szövetkezet - realitás

#### Tájékoztatási vállalkozás; Térítéses szolgáltatás

A szovjet könyvtári szakajtóban egyre több szó esik a fizetett könyvtári és információs szolgáltatásokról. Ezt a gyakorlatot elősegítendő, néhány módszertani útmutató is megjelent. A Kazah Köztársaságban található cimkenti műszaki könyvtár ezen ösztönzéseken felbuzdulva, a kiegészítő információs szolgáltatások nyújtására ténylegesen is létrehozta a Poisk nevű könyvtári szövetkezetet, amely a szükséges engedélyek megszerzését követően megkezdte működését.

A szövetkezet a következő fizetett szolgáltatásokat kínálja: szabadalomkutatás szovjet és külföldi szabadalmakból; tematikus összeállítások készítése; gyarapítási jegyzékek összeállítása; kiállítások-szemlék szervezése; hazai és KGST-szabványok érvényességének megállapí-

tása; irodalomjegyzékek összeállítása szakdolgozatokhoz és egyéb tanulmányokhoz; házhoz kölcsönzés és visszaszállítás; orosz nyelvre fordítás angolból; dokumentumok osztályozása az ETO segítségével; másolatszolgáltatás és sokszorosítás; könyvtári szakmai tanácsadás és gyakorlati segítségnyújtás; részvétel kiadói tervek készítésében és a kiadott művek megrendelésének szervezése, illetve lebonyolítása; magánkönyvtárak feldolgozása.

A szervezet fennállásának első 8 hónapjában 11 megrendelést teljesített, összesen 1684 rubel értékben. Az anyag- és egyéb működési költségek levonása után a szervezet könyvtárosai havi 50-60 rubelnyi bérkiegészítéshez jutottak. Ez ugyan szerény összeg, ám a rosszul fizetett személyzet számára mégis jelentős jövedelmekiegészítés. Az eredetileg 9 (női) tagból álló szervezet 5 tagra olvadt le. Az ok a házimunkákra való hivatkozás volt. Ennek ellenére a kezdet nem mondható reménytelennek.

(Futala Tibor)

### 91/075

Serials cancellation: four perspectives. SEAL conference on serials cancellation = Ser.Lib. 18.vol. 1990. 1/2.no. 109-153.p.

**Folyóiratok lemondása: négy megközelítés. A SEAL (Science and Engineering Academic Librarians) 1988. szeptember 16-i konferenciáján elhangzott előadások**

*Folyóirat-előfizetés; Költségvetés*

Kimberly Douglas "Folyóiratválság: alkalmazkodás a változáshoz" c. cikkében megállapítja, hogy a könyvtárak között kevés egyetértés van a tekintetben, hogy hogyan reagáljanak a magas folyóiratárak miatt bekövetkezett megváltozott helyzetre. A szerző Peter Drucker vállalkozási elméletét (Introduction to Entrepreneurship, 1985) vizsgálja abból a szempontból, hogy az hogyan alkalmazható a jelenlegi krízisre. Dana L.Roth "A folyóiratválság újraértékelése" c. tanulmányában párhuzamot von a jelenlegi és az 1981-es válság között. A California Institute of Technology (Pasadena) reakciói egymástól eltérőek voltak, ami nagyrészt annak köszönhető, hogy az előző tapasztalatok alapján jobban fel tudták mérni a külföldi valuták átváltási szorzóinak hatását az előfizetési árakra. David L.Perkins a folyóiratlemon-

dásokkal összefüggő tényezőket (technológiai, gazdasági változások, áremelkedések, a folyóiratcímek számának növekedése stb.) vizsgálja, és ismerteti a California State University (Northridge) folyóiratlemondási projektjeit az elmúlt 12 évben. Pat L.Walter "Folyóiratlemondások egy tudományos könyvtárban" c. cikkében az University of California Louise Darling orvosbiológiai könyvtára folyóiratlemondási projektjének folyamatát és eredményeit ismerteti, különös tekintettel a könyvtár és a tanszéki munkatársak együttműködésére a lemondandó folyóiratok kiválasztása során.

(Novák István)

*Lásd még 42*

---

## Gépesítési kérdések

---

### 91/076

DESCHATELETS, Gilles - CARMEL, Lucie: Technologies optiques, CD-ROM et bibliothèques. Partie 3: Stratégie d'implantation = Doc.Bibl. 36.vol. 1990. 2.no. 45-68.p.

Res. angol és spanyol nyelven

**Optikai technológiák, CD-ROM és a könyvtárak. 3.rész: üzembeállítási stratégiák**

Előzményeit lásd: KDSZ 89/258, 89/1117

*Állománygyarapítási tanácsadó; CD-ROM; Kis-számítógép; Munkaszervezés; Szoftver*

Az előző cikkekben a szerzők bemutatták az új optikai technológiák, elsősorban a CD-ROM fő jellemzőit és megnövekedett fontosságukat a könyvtárak és információs szolgáltatások szempontjából (igaz, az 1989. áprilisi adatok szerint a québeci könyvtáraknak csak aránylag alacsony, 7,7%-a használta ezt a technológiát). Ez a harmadik rész egy döntési modell felhasználásával egy stratégiát ismertet CD-ROM szolgáltatások üzembeállítására. A módszer a CD-ROM termékek választékára és beszerzésére, a szükséges berendezésekre és e szolgáltatásoknak a szervezetre gyakorolt hatására épül. A sorozat következő cikke értékelni fogja a CD-ROM termékeket, elsősorban a bibliográfiai adatbázisokat, táblázatos formában. Végül az utolsó cikk

a CD-ROM hálózatok létrehozásával fog foglalkozni.

(Autoref.)

---

## Marketing, közönségkapcsolatok

---

91/077

SASS, Uli: Die Nutzung interner Daten in öffentlichen Bibliotheken für ein Marketingkonzept. Beispiel: Stadtbüchereien Düsseldorf = Bibliotheksdienst. 24.Jg. 1990. 6.no. 765-778.p.

**Statisztikai adatok felhasználása a közművelődési könyvtárakban a marketingkoncepció kialakításához. A düsseldorfi városi könyvtár példája**

*Kölcsönzés -számítógéppel; Marketing; Statisztika*

A számítógépes kölcsönzésnyilvántartó rendszerek sok statisztikai információt tartalmaznak a könyvtárak állományáról és használóiról. 1989. augusztusa óta az NSzK három városában (Bréma, Bielefeld és Düsseldorf) egy három évre tervezett kutatási program zajlik, melynek célja közművelődési könyvtári marketingkoncepció kialakítása és gyakorlati alkalmazása. A program részben a tervezéshez elengedhetetlen belső statisztikai információkat használja fel.

A düsseldorfi városi könyvtári hálózatban az állomány értékelésére a következő mutatókat használják: 1. egy könyvtár vagy egy témakör állományának aktivitása (azaz egy bizonyos időszak alatt hány százalékát kölcsönözték legalább egyszer), 2. egy könyvtár vagy egy témakör állományának forgalma (azaz a kölcsönzések számának viszonyítása az állományhoz), 3. egy téma részesedése a teljes állományból, 4. egy téma részesedése a teljes kölcsönzésből.

A méréseket az 1989-es évre és a számítógépes kölcsönzés bevezetése óta eltelt időszakra (kb. 3,5 év) végezték el. Megállapították, hogy az aktivitásra vonatkozó grafikon globális áttekintést ad az állomány minőségéről. Mélyebb elemzést tesz lehetővé az egyes témakörök aktivitásának vizsgálata. A kutatók úgy vélik, hogy három év

átlagában az aktivitásnak el kell érnie a 90%-ot, és ez nem is jelenthet gondot. A forgalom mint mutató tulajdonképpen csak az aktivitással összekapcsolva ad megbízható értékelést. A kutatók javasolják, hogy a hivatalos könyvtári statisztikákban szerepeljenek az állomány minőségét jelző mutatók.

E mutatók segítségével az egyes könyvtárakban kiszűrhetők a nem használt állományrészek. A belső statisztikák nem adnak azonban útmutatást az állomány építéséhez. Ehhez külső információkra van szükség, amelyeket be lehet szerezni pl. a használók körében végzett felméréssel (a megelégedettségről, az iskolai végzettségről stb.), illetve a lakosság körében végzett reprezentatív felméréssel (a nem használat motívumait kiderítendő). Düsseldorfban a használók korát, nemét és lakhelyét vizsgálták, a belső statisztikák által kimutatott problémák elemzése érdekében.

A cikk a kutatásból illusztrációképpen válogatott számítógépes grafikonokat közöl.

(Hegyközi Ilona)

*Lásd még 6*

## FELHASZNÁLÓK ÉS HASZNÁLAT

---

### Használat- és igényvizsgálat

---

91/078

GRANHEIM, Else: The library user survey for 1988: does it tell us anything new? = Scand.Public Libr.Q. 23.vol. 1990. 2.no. 7-11.p.

**Norvégia: mi újat mond az 1988-as könyvtárhasználati felmérés?**

*Felmérés; Könyvtárhasználat; Közművelődési könyvtár*