

Kitekintés

Egyetemi és kutatóintézeti könyvtárak vezetése egy változó társadalomban

Line, Maurice B.

Maurice Line úr, a Library Association elnöke 1990 őszi kelet-európai körutazása során Magyarországra is ellátogatott. November 7-én az Országos Széchényi Könyvtárban rendezett szakmai találkozón, Line úr megosztotta a résztvevőkkel a könyvtári menedzsment területén nyert sokéves tapasztalait. Az elhangzott előadás közreadását fontosnak tartjuk, mivel a mai magyar könyvtárügynek sok tekintetben hasonló problémákkal kell szembenéznie, mint az angliai könyvtáraknak a 80-as évek elején. (A szerk.)

Bevezetés

Az egyetemi és kutatóintézeti könyvtárak világszerte sok olyan problémával szembesülnek, mint azelőtt soha. Olyan viselkedési sémákra szorítják, ha ugyan nem kényszerítik őket, amelyek teljesen eltérőek, sőt egyenesen ellentétesek azokkal, amelyekhez generációkon keresztül hozzászoktak. Néhányuk számára érthetően nehéz az átállás. Ez az előadás e különféle problémákkal és kezelésük módjával foglalkozik. Nagyrészt az Egyesült Királyság egyetemi és nemzeti könyvtáraiban szerzett tapasztalataimra épül, hozzávéve a könyvtárvezetés szakértőjeként szerzett újabb tapasztalataimat, de merít más országokban szerzett ismereteimből is, mivel a brit helyzet semmiesetre sem egyedülálló.

Anyagi problémák

Elsőnek a pénzügyi helyzetet kell megemlíteni, mivel ez sok egyéb dologra is kihat. Minden könyvtárnak reálértékben egyre kevesebb pénzből kell boldogulnia. Mégha a költségvetés lépést is tart az inflációval - és sok országban nem ez a helyzet -, nem tart lépést a könyvek és folyóiratok árával, mely régóta gyorsabb ütemben emelkedik. Ennek következtében a pénzköltés módját sokkal alaposabban kell meggondolni, mint azelőtt. Ha a szerzeményezést elfogadható szinten akarjuk tartani (bár ez még mindig alacsonyabb lesz, mint azelőtt), egyéb kiadásokat kell csökkenteni. Ez különösen áll a személyzetre, melynek bére az Egyesült Királyság egyetemi könyvtáraiban a teljes költségvetés több mint felét teszi ki. Lehet, hogy a kötetést kell csökkenteni. A szerzeményezést is gondosab-

ban kell mérlegelni a költséghatékonyság szempontjából.

A pénzzel kapcsolatos gondokon kívül, amelyek már önmagukban is súlyosak lehetnek, a pénz kiutalása is bizonytalanabb mint eddig. Ez még kellemetlenebb probléma lehet, mert szinte lehetetlenné teszi a józan tervezést. Ez legvalószínűbben a fejlődő országokban következik be, vagy olyan országokban, amelyek radikális politikai változás színterei.

Külső tényezők

A könyvtáron, illetve költségvetésén is kívülről álló tényezőknek is jelentős hatása lehet a könyvtárakra. A legnyilvánvalóbb a kiadványok számának növekedése. A tudományos könyvek száma egyre nő, és semmi jele annak, hogy ez az arány a jövőben csökkenne.

Ez nem áll a folyóiratok esetében, sokuk folyamatos megjelenése kizárólag a könyvtáraktól függ. A hatvanas és hetvenes években a folyóiratok száma és terjedelme igen jelentősen növekedett; ez a folyamat a nyolcvanas években és méginkább az utolsó három-négy évben lelassult. Az adott könyvtári problémák mellett talán meglepő, hogy még mindig van némi növekedés. A jövő évek valamelyikében bekövetkezhet egy krízis, nehéz megjósolni, hogy a jelen tendencia hogyan alakul. A könyvtárak lemondanak néhány címet, ezáltal csökken az eladott példányok száma, ami áremelést tesz szükségessé, ami újabb lemondásokkal jár - és így tovább. Nem a jelen előadás feladata e válság megoldása és bekövetkezésének előrejelzése; addig is a könyvtáraknak együtt kell élniük ezzel a helyzettel - úgy, ahogy van.

Nemcsak az éves könyv- és folyóirattermés nő, hanem az információs médiák fajtái is. Az Egyesült Királyságban a különféle nem-könyvjellegű médiák éves mennyisége - főként a hang- és videokazettáké - címeket tekintve, annyi mint a könyveké! Az egyetemi könyvtárak számára kevés ugyan az érdekes tétel, de figyelmen kívül hagyni ezeket sem lehet.

Hosszabb távon még sokkal jelentősebb az információs technológia forradalma. Ez az elektronikus médiák számának növekedését hozza magával, amelyek alkalmasint helyettesíthetik a könyveket és folyóiratokat. Jelenleg a legtöbb

elektronikus formában hozzáférhető anyag, legyen az online vagy CD-ROM, bibliográfiai adatbázisokból áll, de egyre nagyobb arányú eredeti szöveg jelenik meg ebben a formában. Valószínű, hogy az elektronikus médiák inkább kiegészíteni mint helyettesíteni fogják a nyomtatott anyagot, ahogy a mikrofilm sem helyettesítette a papírformátumot, azaz ugyanaz az anyag néha két vagy több különböző formában is elérhető lesz. Ilyenképpen a könyvtáraknak még nehezebb lesz felhasználóik igényét kielégíteni.

Van egy másik és jóval radikálisabb lehetőség, melyet az elektronikus médiák nyújtanak; a felhasználók teljesen elkerülhetik a könyvtárat akár úgy, hogy saját számítógépükön keresztül férnek hozzá az adatbázisokhoz, akár úgy, hogy testreszabott információsomaghoz férnek hozzá saját CD-ROM lejátszójukon. Ez még nagyobb kihívás a könyvtár számára, mivel az magát a létét kérdőjelezi meg.

Az adatbázisok bibliográfiai hivatkozásainak egyre nagyobb arányú hozzáférési lehetősége ismét más hatású - ez tehát növeli a felhasználók ismereteit arról, hogy mi jelent meg és ezáltal a dokumentumok iránti igényüket is.

Végül a külső tényezők közül - magáninformációs szektor jött létre és gyorsan terebélyesedik. Sok magánvállalkozás kicsi és rövid életű, de ahol 3-4 megszűnik, 8-10 új alakul. Ezek azonnal felhasználható formában tudnak felhasználóiknak információt szolgáltatni, pl. dokumentumelemzés révén és úgy, hogy „desztillálják” a szűkebb információtartalmat. Olyan munkákat is vállalnak, amelyeket a könyvtárak is el tudnának végezni, de nem igazán jól csinálják; sok üzleti vagy műszaki területen dolgozó felhasználó inkább fizet egy jó szolgáltatásért, mint hogy egy kevésbé jót ingyen kapjon. Ez felveti annak lehetőségét, hogy a leghasznosabb és piacképesebb könyvtári szolgáltatásokat a magáncégek fogják lefoglalni - a könyvtárakra hagyva a kevésbé hasznos és piacképes tevékenységeket. A könyvtárak először néznek szembe valódi versennyel.

E tényezők együttes hatása a könyvtárakra potenciálisan óriási. Az igények mértéke növekszik, lépést kell tartani a médiák egyre szélesebb körével, ugyanakkor ki vannak téve annak a veszélynek, hogy konkurens cégek „lekörözik” őket és bizonyos szolgáltatásokat elvesznek tőlük, mindezekkel a tényezőkkel kevesebb pénz birtokában kell megbírkózniuk.

Intézményi problémák

Nem mintha ez nem lenne elég, a könyvtárak erős nyomás alatt vannak a fenntartó intézmények oldaláról is, melyeket viszont vagy a kormány, vagy egyéb szervek tartanak szorongásban. Az intézmények nem csökkentik arányában a könyvtáraik költségvetését, de nekik is kevesebb anyagi forrás áll rendelkezésükre. Érthető, hogy megkövetelik a pénz lehető leghatékonyabb elköltését. A könyvtáraknak nemcsak értéket kell felmutatni a pénzért, be is kell bizonyítaniuk, hogy értéket nyújtanak. E célra hiteles teljesítménymutatókat kell kidolgozni. Ez nem könnyű, mert a könnyen használható mutatók hitelessége alacsony, míg a valóban hiteles mutatók használata igen időigényes és bonyolult.

A fenntartó intézmények azt is megkövetelhetik könyvtáraiktól, hogy szolgáltatásaik vagy kiadványaik eladásával tegyenek szert bevételre. Ennek lehet pénzügyi oka - a könyvtár gyűjteményét és szolgáltatásait olyan szinten kívánják tartani, amelyre nem futja a költségvetésből - vagy lehetnek piacorientáltak, azaz ha a szolgáltatásokat pénzért adják, jobban kiderül, hogy mire van szükség és kinek van rá szüksége, mintha minden ingyenes lenne.

Mivel a fenntartó intézmények egy része nincs arról meggyőződve, hogy könyvtára a lehető legjobban működik, vagy egyszerűen csak tudni akarja, hogy jól működik-e, szakértő konzultánsokat kér fel helyszíni vizsgálatok vagy szemlék elvégzésére. Az Egyesült Királyságban jó néhány ilyen szemlést bonyolítottak le, néhányat közülük én magam is. Ezek jó részét eddig könyvtárosok végezték, következőképpen nem váltottak ki túl nagy ellenszenvet, de lehet, hogy ez nem lesz mindig így.

Belső feszültségek

Az intézményi feszültségek némelyikét a könyvtár közvetlenül is érzékeli. Például a könyvtárosok maguk is tudatában vannak annak, hogy szükség van erőforrásaik maximális kihasználására, és annak is, hogy kívánatos pénzt szerezni költségvetésük kiegészítése céljából.

Mindazonáltal vannak mindent átfogó feszültségek is. Ilyen például az értékes és ritka művek

megőrzése az állományban, a restaurálás bármely módon igen költséges, akár az eredetét őrizzük meg, akár mikrofilmezzük vagy digitalizáljuk azt. Ezek közé tartozik az „örök” értékek és alapvető elvek megőrzésének vágya, kevés kutatóintézeti könyvtár tekinti magát csak a mának létezőnek, és a szolgáltatások belső (és nem külső) felhasználóknak történő eladása nemcsak elvi, hanem gyakorlati problémákat is felvet. Nem minden felhasználó egyformán gazdag, és ha mindent a jelen piacra alapítanánk, akkor nagyon kiegyensúlyozatlan könyvtár lenne az eredmény, amely kizárólag a jelen számára létezne, és jövőendő olvasókat áldoznánk fel a folyamat során. Jelentős bevételre szert tenni mindenestre nehéz.

Ugyanakkor le kell szögezni, hogy ha a szolgáltatásokért díjat számolunk fel, azok rögtön hatékonyabbá válnak; a könyvtár ingyenes szolgáltatást nyújthat gyenge színvonalon, de ha a felhasználók (vagy a vevők, minthogy úgy kell őket tekinteni) fizetnek, akkor megkövetelik a jó szolgáltatást. A szolgáltatások díjazásával szembeni merev ellenállás ostoba dolog volna.

Van még egy fontos tényező: az automatizálás. Az automatizálás kezdetén néhány könyvtár úgy vélte, hogy az a legtöbb problémáját meg fogja oldani. Hamarosan rájöttek, hogy nem fogja nem oldja meg, de még újabb problémákat és hibákat is felvet, pl. a gépi rendszerek kiválasztása és bevezetése területén, mely igen pazarló volt. Ezek még mindig kiadásokkal járnak, mert bármilyen rendszert öt-tíz éven belül valószínűleg ki kell cserélni. Mindamelllett a számítógépek segítségével a könyvtárak régi munkafolyamatokat jobban tudnak elvégezni, néhány új dolgot is be tudnak vezetni, és különösen a személyzet vonatkozásában megtakarítást is elértek.

Szembenézés a kihívásokkal

Egyik könyvtár sem tud mindent elvégezni, ez sohasem volt lehetséges, de a mai helyzet még sokkal nehezebb. Ezért világos célokat kell kitűzni, el kell döntenie, hogy milyen fajta könyvtár is legyen az adott könyvtár, fel kell állítani a fontossági sorrendet. Ez nem könnyű feladat, mivel a könyvtár egyik munkatársa sem szeretné abba hagyni, amit csinál. Az egyik lehetőség a könyvtár számára, hogy elsődlegesen információs

szolgálattá válik, mely csak azért szerzeményez könyveket és folyóiratokat, mert azok információt tartalmaznak; ez alapvető gondolkodási váltást és a gyűjteményi szemléletről a szolgáltatási szemléletre való áttérést tesz szükségessé.

Sem a célok, sem azok sorrendje nem dönthető el annak figyelembevételével, hogy kit szolgál a könyvtár, és annak milyen szolgáltatásokra van szüksége; tehát szükség van némi piacutatásra, akár így hívjuk azt, akár nem, és akár formális gyakorlatnak tekintjük, akár nem. Az ilyen akcióba kezdő könyvtárak általában rájönnek arra, hogy közel sem tudnak annyit felhasználóikról, amennyit gondoltak, - és még kevesebbet azokról, akik lehetséges felhasznalók volnának, azokról, akiknek kellene használni a könyvtárat, de nem teszik. Nem jelent túlzottan kereskedelmi szemléletet, ha a felhasználókra mint vevőkre gondolunk, mivel ők valójában azok, és előnyös így gondolni rájuk. A könyvtáraknak még egyéb képességeket is meg kell szerezniük azonkívül, hogy egyre tudatosabban piacorientáltak és piacutatási képességekre tesznek szert. Ha néhány tevékenységért díjat számolnak fel, és ha az erőforrások használatát optimalizálják, meg kell ismerni a költségeket; a legtöbb könyvtáros hajlamos alábecsülni a költségeket. Érvényes és használható teljesítménymutatókat kell megalkotni azon számok helyett, melyeket éves jelentéseikben általában feltüntetnek. Ezek nemcsak input jelzőkből kell, hogy összetevődjenek, mint pl. a beszerzett könyvek száma vagy a munkabérre elköltött pénz, mivel ezek önmagukban semmit sem jelentenek. Amire szükség van, az az output jelzők, mint pl. az olvasónkénti használat száma, vagy a kutatóként szolgáltatott cikkek száma. Ha az input és output jelzőket összevetjük, megkapjuk a költséghatékonysági mutatót, a használonkénti költséget, vagy az átlagos könyv használati költségét. Amikor számba vesszük, hogy milyen adatokat gyűjtsünk össze, azt a célt kell szem előtt tartanunk, amire azokat szánják, az összegyűjtésüknél nem különben.

Ha megkísérlünk pénzt keresni, kereskedelmi jártasságokra van szükség, különben sok energiát pocsékolunk el kis eredménnyel. Néha rá lehet állni a magáncégekkel való együttműködésre ahelyett, hogy versenyeznénk velük, pl. ha egy magáncég azért használja a könyvtárat, hogy ügyfele számára megtalálja a szükséges dokumentumokat, a könyvtár külön segítséget is

ajánlhat a cégnek megfelelő díjazás mellett. Ilyen esetben a könyvtár legyen képes egyenlőségi alapon tárgyalni a céggel.

Figyelmet kell fordítani a reklámra és a nyilvánosságra. A fenntartó intézmény lehet, hogy régi-módi szervezetnek látja a könyvtárat, melynek erősen ideálisak az elképzelései, de nem naprakész a modern eljárások terén. Jó reklám és közönségkapcsolati program tervezéséhez és lebonyolításához szakértelemre van szükség.

Mint már korábban szó volt róla, az erőforrások kihasználását optimalizálni kell. A könyvek és folyóiratok legjobb arányát a költségre vetített használati adatokból lehet megállapítani. Pl. ha egy bizonyos folyóiratot évente átlag tízszer használnak, és a megvétele, feldolgozása és tárolása 100 fontba kerül, használatonkénti költsége 10 font. Ha könyvtárközi kölcsönzés keretében 6 fontért megszerezhető egy cikk, takarékosabb megoldás lemondani a folyóiratról. A kép teljességéhez az is hozzátartozik, hogy megér némi többletkiadást, hogy azonnal kéznél legyen a lap témafigyelési célokra, a költségelemzés során ezt is figyelembe kell venni. Természetesen lehetetlen részletes kalkulációt készíteni mindegyik folyóiratról, és azok meghatározott körének előfizetéséről a könyvtár természetesen nem mondhat le.

Személyzet és személyzeti politika

Világos, hogy ha a könyvtár komolyan veszi a vele szemben támasztott kihívásokat, minden a személyzetet múlik. Ha a könyvtárak nem irányítják a változásokat, a változások fogják őket irányítani. Mint már említettem, a személyzet bére a könyvtár kiadásainak több mint felét teszi ki, és a gyarapítás szinten tartása érdekében komoly nyomást gyakoroltak a létszámcsökkentés érdekében; az Egyesült Királyság legtöbb könyvtárában jelentős volt a leépítés. Mivel az alsóbb szinteken nagyobb a munkaerőmozgás, ezt a réteget érinti jobban a leépítés; ennek eredményeképpen néhány könyvtárnak túl sok a felső- és középszintű munkatársa és túl kevés az alsóbb szintű. Ez problémákat okoz, mert lehet, hogy magasabb képzettségű személyzet végez olyan munkát, amelyet alacsonyabb szinteken lehetne és kellene elvégezni, és így az előzőek szakmai továbbjutása is megkérdőjeleződik. Ha ehhez

hozzá vesszük azt a tényt, hogy a fizetések nem tartottak lépést a magánszektoréival, nyilvánvalóak a motivációs és morális problémák. A könyvtáraknak tehát csökkentett létszámmal kell a kihívásokkal megbirkózniuk. A munkatársak egy részének a munkaerőköltsége sem áll megfelelő szinten. Most fontosabb tehát, mint valaha, hogy a lehető legtöbbet kihozzuk a személyzetből. Sajnos a személyzeti vezetés a könyvtárvezetés leggyengébb pontja. Sok könyvtárban a dolgozók kevésbé produktívak, mint az elvárható. Közülük túl sokan tevékenykednek elszigetelten csekély együttműködési hajlammal. A munkatársak a kihívások kezelésével kapcsolatban az irányítás hiányáról, a szegényes tájékoztatásról, túl kevés önállóságról és felelősségátadásról, valamint a nem megfelelő képzésről panaszkodnak. A legalsóbb szinten a személyzet általában jóval érdekesebb és felelősségteljesebb munkára lenne képes, mint amelyet általában kap.

Itt nem tudjuk részletesen megvitatni, hogy ez a helyzet hogyan változtatható meg. Gyorsítópáló tanfolyamok a költségelemzés és a piacukutatás területén javíthatnak a személyzet szakértelmén, de ez nem minden, amire szükség van. Sokkal lényegesebb a csoportos képzés és a csoportmunka, a felelősségátadás és a saját személyzetbe vetett bizalom, a saját és a személyzet munkájáért való felelősségvállalás. A cél az legyen, hogy a személyzet minden tagja magának érezze munkáját, mivel csak ebben az esetben lesz kellőképpen motivált. Az alacsonyabb szinten dolgozó személyzetet felszólíthatjuk munkája megtervezésére, lehet, hogy az eredmény jobb lesz, lehet, hogy nem (általában jobb), de mivel saját maguk végezték a tervezést, a munkát jobban fogják elvégezni. Az igazgatóra külön figyelmet kell fordítani, mivel anélkül, hogy ennek tudatában lenne, ő jelentheti a probléma jó részét.

A káderfejlesztési program nagy haszonnal járhat, de ez nem gyors folyamat, az egész vezetési stílust meg kell változtatni, és a magatartás megváltozása időt igényel. A könyvtár nagyságától és típusától függően egy hatékony programhoz legalább egy évre, méginkább kettőre van szükség. Egy tanácsadó igen hasznos lehet.

Stratégiai tervezés

A személyzet fejlesztésének és a helyes irányba való elmozdulásnak egyik módja az, hogy stratégiai tervet készítsünk, amely mondjuk a könyvtár következő öt évére szól. A terv általában a feladat megállapításával kezdődik, majd számba veszi a külső tényezőket mint az anyaintézmény terveit, és számba veszi a könyvtár piacát, felhasználói körét. Hogy a dokumentum többi részét hogyan szerkesztik meg, azt a könyvtár dönti el, de általában jobb funkció szerint felépíteni, mint tevékenység szerint, mivel ez utóbbi konzervatívabb tervet eredményez, amely szem elől téveszti a célokat.

Magát a tervet érdemes bemutatni a fenntartó intézménynek, ahova a teljes tényanyag eljut, különben a szervezet fog dönteni a könyvtár jövőjéről helyette. Ez hasznos a könyvtár személyzete számára is, amely valószínűleg korábban nem látta a könyvtár teljes tervét. De a legtöbb haszon az előkészítés folyamatában rejlik, amely lehetőleg az egész személyzet bevonásával történjék. Mindegyik fejezet első megfogalmazásának felelősségét rá kell bízni egy közép-szinten dolgozó kollégára, aki konzultáljon saját csoportjával és másokkal, akikkel kell. A koordinációt felsőbb szinten kell elvégezni.

Egy terv elkészítése rákényszeríti a személyzetet, hogy a könyvtárat egészként lássa, hogy fontossági sorrendet állítson fel, hogy célokat határozzon meg, és kidolgozza azt, hogy azok hogyan valósíthatók meg, és hogy a teljesítmények mérése hogyan kivitelezhető. Az egész folyamat lényegében tanulási folyamat, és ezért lehet hasznos egyidejűleg dolgozni a stratégiai terven és a káderfejlesztési programon; a kettő kölcsönösen hasznos lehet.

Komoly veszély áll fenn arra, hogy a tervben szereplő szándékok nem valósulnak meg, ha nem iktatunk be évente valamilyen ellenőrző eljárást, hogy a fejlődést lemérjük. Ezért egy stratégiai tervet éves működési tervekkel szokás kiegészíteni, amelyekben minden részleg kifejti, hogy évente milyen fejlesztést kíván elvégezni, és milyen célokat teljesíteni, milyen időpontra és ki fogja azokat végrehajtani. A körülmények és az igények változnak, de a stratégiai terv maga minden két vagy három évben felülvizsgálatra szorul. Ez már jóval könnyebb folyamat, mint az első terv elkészítése.

A tervezési folyamat bizonyos fázisában, általában vagy az elején vagy nem sokkal utána egy SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats = erössségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések), elemzés bonyolítható le. Ebbe is be kell vonni a személyzet nagy részét. A kollégák általában nagyon becsületesen ítélik meg gyengeségeiket, amelyeknek száma általában meghaladja az összes többit, és megrémülnek a fenyegetésektől; ugyanakkor lehet, hogy meglepődnek az erösségeiken, és felbátorodnak a lehetőségek láttán. Valójában minden fenyegetés potenciális lehetőséget jelent (és amit egyesek erösségnek látnak, mások gyengeségnek). A SWOT elemzések bemutatják a személyzetnek a valódi helyzetet és segítenek annak megítélésében. A tervezés nehéz feladat, de nagyon hasznos lehet. Semmi sem demoralizálóbb a személyzet számára, mint látni a fenyegetéseket és semmit nem tenni ellenük. Mihelyt a személyzet felfogja, hogy befolyásolhatja saját jövőjét, általában lelkesedéssel, sőt izgalommal vállalja a többi munkát. Mindenesetre a terv elkészítése során általában kiderül, hogy az eddig végzett munkát

jócskán lehet egyszerűsíteni, és van, amit egyáltalán el sem kell végezni.

Következtetés

Mint a dolgozat elején állítottam, az egyetemi és kutatóintézeti könyvtárak soha nem látott problémákkal és feszültségekkel kell, hogy szembenézzenek, mindennapi életüket és jövőjüket tekintve. Nem kell, hogy mindenre kiábrándultan vagy talán csüggedten reagáljanak; szükség van némi változásra mindenképpen, és amit a könyvtáraknak - azaz személyzetüknek - meg kell tanulniuk, az az, hogy hogyan kezeljék a változásokat. Néhány könyvtár megtanulja, hogy hogyan bírkózzon meg jól a változással, és néhány alapos újraértékelésre ragadta meg az alkalmat és ezáltal megújult célokat nyert. Ha a változás kezelése pozitív módon és lelkesedéssel történik, a siker esélye jóval nagyobb.

Ford. Pröhle Éva

A magyar könyvtár- és tájékoztatásügyről

CARPENTER, Julie

1. A jelenlegi helyzet

- A mai napig a magyar könyvtári és információs ellátást átfogó, a részletekbe menően pedáns jogszabályok irányítják, ideológiai

A szerző az *International Book Development Ltd* megbízásából egy átfogóbb, a teljes magyar könyvszektorra vonatkozó tanulmány keretében vizsgálta meg a könyvtári és információs ellátottságot hazánkban, s tett javaslatokat a legfontosabb teendőkre. Tanulmánya három részből áll: 1. a jelen helyzet leírása, 2. a könyvtári és információs ellátottság legfontosabb kérdései, 3. következtetések és javaslatok. Mivel mindig tanulságos számunkra, milyenek is látnak bennünket a külföldi szemével, s milyen tanácsokkal szolgálnak nekünk az elfogulatlan külső szemlélő helyzetéből, a jelentés erősen tömörített változatát olvasóink elé bocsátjuk. Míg az első két fejezetből – minthogy a magyar olvasó számára közzismert dolgokat tartalmaznak, – inkább csak a szerző értékelő-kritikai megjegyzéseit mazsolázzuk ki, s nem törekszünk a szerkezet és a teljes tartalom tükröztetésére, a harmadik fejezetet teljességében adjuk. (A szerk.)

célokat követve. A könyvtári fejlődésnek ez az erősen központosított és bürokratikus formája lassan szűnőben van, bár a mai helyzet és a szakmai körök állásfoglalásai jórészt még mindig e koncepció következményei.

- A könyvtári törvény által előírányzott infrastruktúra ugyan létrejött, de messze nem a