

SZERVEZETI TANULÁS A DEBRECENI EGYETEM EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁRÁBAN: A KÖNYVTÁR, MINT TANULÓ SZERVEZET

*ORGANIZATIONAL LEARNING IN THE UNIVERSITY AND NATIONAL
LIBRARY UNIVERSITY OF DEBRECEN: THE LIBRARY AS A
LEARNING ORGANIZATION*

SZABÓNÉ NAGY ÉVA szaktájékoztató

Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár
Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtár

TROY B. WIWCZAROSKI egyetemi docens

Debreceni Egyetem Agrár és Gazdálkodástudományok Centruma
Idegen Nyelvi Intézet

ABSTRACT

As information and knowledge play a key role in today's Internet dominated society, intellectual capital based approaches to competitiveness and sustainable development become necessary in the case of libraries as well. Globalization, digitization and integration have all contributed to the transformation of conventional library and librarianship principals.

In my study after presenting the theoretical background I will illustrate the necessity of the research in the second biggest library in Hungary. The seven library units of the University of Debrecen University and National Library with their collections, services, information structure and their well-trained librarians form an institute of the University of Debrecen that has a basic importance.

The recognition of managing available knowledge in the organization is of key importance and has to be utilized and developed through collective learning and communication processes. I demonstrate what kind of steps and efforts the university library is taking towards functioning as a learning centre and building a learning organization. My analysis is based on Peter Senge's five disciplines and David A. Garvin's model.

1. Bevezetés

Az Internet uralta információs társadalomban a szervezet és vezetése számára az állandóság és változás közötti dinamikus egyensúly megteremtését szolgáló folyamatos tevékenység nagy kihívást jelent. A változás döntő szerephez jut, a

szervezetek mindennapi életének részévé, alapvető képességévé kell válnia, hiszen nagymértékben befolyásolhatja - elősegítheti, de akár meg is akadályozhatja - a szervezet eredményességét és hatékonyságát. A technikai fejlődés gyors előrehaladása, az információ és a tudás szerepének felértékelődése a könyvtárak esetében is szükségessé teszi a versenyképesség és fenntartható fejlődés szellemi erőforrás alapú megközelítését.

A könyvtári változásokat előidéző külső és belső tényezők rendkívül sokrétűek. Az információtechnológia fejlődése következtében újabb információrobbanásról beszélhetünk. A publikált anyagok, elektronikus dokumentumok és információforrások mennyiségének és féleségének növekedése jellemző. A megváltozott környezetben változáson megy keresztül a könyvtári szervezet, valamint a hagyományos könyvtáros szerepkör. A hatékonyabb és gyorsabb információ visszakeresés érdekében a könyvtáros információs menedzserré lép elő.

Az új felsőoktatási törvény még inkább nehezíti a gazdasági és pénzügyi válság következtében kialakult helyzetet, a pénzügyi források tovább csökkennek. Ezzel ellentétben a könyvtárhasználói szokások változása, a digitalizálás, az online és szabad hozzáférés iránti igény a munkaköri elvárások növekedéséhez vezet. A könyvtári tevékenység kulcsfontosságú jellemzője lesz a hozzáadott érték. A humán erőforrás menedzsment produktív feladatává válik a könyvtárosok és információs szakemberek kompetenciáinak eredményes felhasználása és gyarapítása.

2. Elméleti áttekintés

A szervezeti tanulás során a szervezet az egyéni tudást a szervezeten belül felismeri, felhasználja, fejleszti, új tudást generál és azt megosztja. „A tanuló szervezet olyan intézmény, amely tudatosan és módszeresen alakítja a szervezeti tudás létrehozását és átadását.” (Véry 2004 p. 2.) Tudásmenedzselő szervezetként kulcsfontosságú az intézményen belül rendelkezésre álló tudásanyag felhasználása és fejlesztése kollektív tanulási és kommunikációs folyamatok révén. Az így létrejövő integrált szervezeti tudás menedzselésével a szervezeti célok megvalósítása és a hatékony tartalomszolgáltatás érdekében a szervezet képessé válik összeteljesítményének növelésére.

Chris Argyris szerint a tanuló szervezeti megközelítés a gyakorlatra helyezi a hangsúlyt, s arra keresi a választ, hogy milyenek a tanulni képes szervezetek, milyen feltételekkel tudják képességeiket fejleszteni.

Peter Senge meghatározása alapján a tanuló szervezet olyan dolgozó közösséget jelent, ahol a szervezeti tagok a vezetés támogatása mellett képességeik folyamatos bővítésére töreksenek, gondolkodás- és szemléletmódjukat módosítják és szélesítik, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. (Senge 1998)

David A. Garvin megközelítése szerint „A tanuló szervezet olyan hely, ahol az alkalmazottak jeleskednek a tudás megteremtésében, megszerzésében és átadá-

sában. Az ilyen intézmények három építőeleme: (1) a támogató jellegű tanulási környezet, (2) a konkrét tanulási folyamatok és gyakorlatok, valamint (3) a meg erősítést adó vezetői magatartás.” (Garvin 2008 p. 42.)

Senge szerint a tanuló szervezetek működésére 5 alapelv érvényes, melyek kizárólag együttesen járulnak hozzá a szervezet fejlődéséhez: rendszergondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép kialakítása és csoportos tanulás. Az egyes alapelvek értelmezése során Garvin tanuló szervezet építési modelljének építőelemeire is kitérek: szisztematikus problémamegoldás, tanulás a saját tapasztalatokból, tanulás mások tapasztalatából, kísérletezés, a tudás elterjesztése.

3. A könyvtár bemutatása

A közel százéves múlttal rendelkező Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtára* jelenlegi formájában 2001. január 1-én jött létre hét könyvtári egység** integrációja révén. Az ország második legnagyobb nyilvános tudományos könyvtára mintegy hat millió dokumentumból álló gyűjteményeivel, szolgáltatásaival, szakmailag képzett munkatársaival a Debreceni Egyetem alapvető fontosságú intézménye. A CXL. törvény alapján nemzeti gyűjtőkörű könyvtárként 1952 óta teljes körű kötelezpéldány szolgáltatásban részesül. Nagyságából és jellegéből adódóan célja és feladata a Debreceni Egyetem széleskörű oktatási, kutatási és gyógyítási tevékenységének, valamint a kultúra, a tudomány és a gazdaság szakembereinek támogatása és kiszolgálása. A több mint 50 000 regisztrált olvasóval rendelkező könyvtárban az egy könyvtárosra jutó hallgatói létszám 277 fő.

A Könyvtár fenntartója a Debreceni Egyetem, feladatait tehát alapvetően állami támogatásból látja el. A gazdasági és pénzügyi válság következtében a könyvtárat is nehéz anyagi helyzet jellemzi. A központi elvonás miatt kevesebb az éves költségvetési irányzat, viszont a szolgáltatások színvonalának megőrzése továbbra is létfontosságú.

Mivel válsághelyzetben még nagyobb szükség van az értékek mentén történő építkezésre, folyamatos fejlesztés alatt áll a - könyvtári épülettől és nyitva tartástól független elektronikus - szolgáltatások kialakítása a felhasználói igényekhez igazodás jegyében.

A Könyvtár a pályázatokban rejlő lehetőségeket kihasználja, önállóan, valamint a partnerségre értéként tekintve konzorciumban egyéb intézményekkel, illetve határon átnyúló program keretében EU-s partnerekkel. Aktívan részt vesz az egyetemi, az országos rendezvények szervezésében és lebonyolításában.

* (továbbiakban: DEENK)

** Agrártudományi Könyvtár (ATK), Bölcsészettudományi és Természettudományi Könyvtár (BTEK), Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kari Könyvtár (GYFK), Kenézy Élettudományi Könyvtár (ÉTK), Médiatár, Műszaki Könyvtár (MK), Társadalomtudományi Könyvtár (TK), Zeneművészeti Könyvtár (ZK)

4. A könyvtár, mint tanuló szervezet

Vizsgálatomban bemutatásra kerül, hogy a tanulási központként funkcionáló egyetemi könyvtár milyen lépéseket és törekvéseket tesz a tanuló szervezetté válás irányában. A konkrét elemzést Peter Senge alapelvei alapján végzem el, s az egyes diszciplínák értelmezése során rámutatok David A. Garvin tanuló szervezet építési modelljének elemeire is.

4.1. Rendszergondolkodás

A szervezet folyamatos fejlődése érdekében a szervezetet az alkotó tagok közötti kölcsönhatás és együttműködés szemszögéből kell tekintenünk. A hét eltérő méretű és fejlettségű tagkönyvtár integrációja révén létrejött könyvtár megfelelő működéséhez egységes alapelveken nyugvó szervezeti keret - könyvtári munkafolyamatokkal összefüggő osztályok és szervezeti egységek - került kialakításra. Kifinomult kommunikációs rendszer biztosítja a kettős irányítás alatt álló mátrix típusú szervezet működését horizontális és vertikális koordinációval.

A könyvtárszervezési elvek figyelembevételével szabályzatba foglalták az egységes könyvtári munkavégzés lépéseit, elkészült a Szervezeti és működési szabályzat és az egységekben folyó könyvtári munkát szabályozó, részletes eljárási rendet meghatározó mellékletek. Ezeket minden tagkönyvtár munkatársai számára belső hálózaton teszi hozzáférhetővé, s folyamatosan felülvizsgálja és szükség szerint kiigazítja.

2009-ben készült el a Minőségirányítási kézikönyv, mely tartalmazza a minden egységben alkalmazandó alapelveket, melyek maradéktalan betartása kötelező érvényű a könyvtári munka összehangolt és hatékony működtetésének érdekében. Rögzítésre került az intézmény szervezeti felépítése, tartalmazza a működését meghatározó általános, könyvtári jogszabályokat, és felsorolja az egyetemi szabályzatokat. „Mefogalmazza a DEENK minőségirányítási rendszerét és folyamatait, a minőségügyi rendszer működésével kapcsolatos dokumentumokat, ezek kezelését. Meghatározza a vezetőség felelősségét és elkötelezettségét a minőségpolitikai feladatok megvalósításában és előírja a Minőségirányítási Tanács számára a helyzetértékelés módját és szakaszait, a szervezeti kultúra fejlesztését. A DEENK 2011-ben az országban elsőként vehette át a Minősített Könyvtár címet Szócs Géza államtitkártól.” (DEENK 2012 p. 9.)

A hosszú távú gondolkodás jegyében a több mint hat millió dokumentum – ebből közel négy millió könyv, 27 000 folyóirat, 100 000 nyomtatott zenei kotta, hang- és képdokumentumok, kartográfiai és egyéb dokumentumok - feldolgozása egységesen a CORVINA integrált számítógépes rendszerben történik.

4.2. Személyes irányítás

Az egyének számára a tanulás vele született természetes aktív tevékenységet jelent, s ismereteik kihasználására és annak állandó növelésére törekcszenek. Az

intézmény iránt elhivatott alkalmazottak egyéni céljaik elérése érdekében folyamatosan fejlesztik személyes hatékonyságukat, változtatják magatartásukat.

A könyvtárosok tájékozottsága több tudományterületre is kiterjed, melyeket az életen át tartó tanulás lelkes elkötelezettjeként igyekeznek megismerni és tanulmányozni. Tudományos felsőoktatási könyvtárként a tudomány szinte minden területéről található itt szakemberek, hiszen bevonásuk nélkülözhetetlen a felhasználók igényeinek eredményes kielégítéséhez. Mindezen túl nagyfokú jártasság jellemző az irodalomkutatásban, valamint a hazai és külföldi adatbázisok és elektronikus információforrások használatában, mely elengedhetetlenül fontos a tudományos kutatás szempontjából.

A szervezeti tagokra alapvetően jellemző a jó kommunikációs és problémamegoldó képesség, megfelelő szaktudás és kezdeményezőkézség. A szervezeti tanulást ösztönző vezetői magatartás támogatja a vállalkozó szellemű munkatársak tanulás iránti vágyát. A munkahelyi feladatok magas szintű ellátása mellett rugalmasan hozzájárul az egyéni érdeklődés alapján választott képzéseken való részvételhez. A kollégák önmegvalósítás iránti igényüket kielégítve magyar és külföldi szakmai konferenciákon, továbbképzésekben vesznek részt, előadásokat, tanfolyamokat tartanak. Az egyetemi képzésben részt vevő könyvtár szakos hallgatók oktatásának, a felhasználóképzésnek és a könyvtár által indított akkreditált tanfolyamoknak köszönhetően lehetőségük nyílik oktatói tevékenység végzésére.

Az egyéni ötleteket a vezetőség szívesen meghallgatja, az összdolgozói értekezletek során azok megosztását kifejezetten kéri. MÉRLEGELÉS után azok megvalósítására is sor kerül, példa erre a környezetbarát papírtáska értékesítésének bevezetése, illetve angol nyelvű szakmai kávéház működtetése havonta egy alkalommal, ahol előre kitűzött könyvtártudományi probléma megtárgyalására kerül sor a szaknyelv célirányos gyakorlásával.

Tehát a szervezet munkájában való aktív részvétel segíti a szervezeti célokkal való azonosulást, az egyén és a szervezet tanulási-fejlődési képessége összhangba kerül.

4.3. Gondolati minták

Mivel belső meggyőződéseink vezérelnek cselekedeteinkben, ezért a dolgozók világról alkotott képe, belső attitűdjeik, lojalitásuk jelentősen befolyásolja a szervezett vállalati tanulás eredményességét.

A szervezeti kultúra a szervezeti tagok által közösen képviselt értékek, szemlélet, magatartás és viselkedés összessége, a szervezetet összetartó erők stabil rendszere. Elősegíti az intézményi közösség és a munkatársak intézményi célokkal való azonosulását, a szervezeti sikerességet, ezért az egyik legfontosabb kulcs- és egyben sikertényező a szervezet szempontjából. A szervezeti teljesítmény összefüggésben van azzal, hogy a szervezeti kultúra mennyire egységes és erős. Befolyásolja a szervezet alkalmazkodó képességét és rugalmasságát, így bátran kijelenthető, hogy a szervezeti, kulturális, magatartásbeli változás mindenképpen szükséges a hatékony változásmenedzsment megvalósításához. A vezetés tudatos

beavatkozásának köszönhetően az alkalmazkodás, átalakítás, fejlesztés valamint változtatás folyamán a szervezet kultúrájában is várható módosulás.

A válsághelyzetek az egyes kultúrákat arra kényszerítik, hogy értékeiket, szokásaikat újragondolják, megváltoztassák magatartást vezérlő előfeltevéseiket és értékeiket. Ebben kiemelkedő jelentőséggel bír a nyitott kommunikáció és bizalom az alkalmazottak, egységek és vezetők között.

4.4. Közös jövőkép

A szervezetek működőképességének és hosszú távú fennmaradásának alapvető feltétele, hogy a szervezeti tagok egyéni személyes céljainak összhangban kell lenniük a szervezet céljaival, ezáltal azonosulni tudnak azzal. Esetünkben ez oly módon valósul meg, hogy olyan könyvtárosok és informatikusok alkalmazására kerül sor, akik felkészültek és elkötelezettek a Könyvtár céljainak megvalósítására. A szervezeti jövőkép elérése motiváló és integráló hatással van a tagokra, közös erőfeszítéssel igyekeznek megvalósítani azt.

„A DEENK küldetésnyilatkozatában megfogalmazza, hogy gyűjteményeivel, szolgáltatásaival, információs rendszerével, szakmailag jól felkészült munkatársaival a Debreceni Egyetem alapvető fontosságú intézménye. Küldetése az Egyetem széleskörű oktatási, kutatási és gyógyító tevékenységének, valamint a kultúra, a tudomány és a gazdaság szakembereinek szolgálata. Nemzeti gyűjtőkörű nyilvános könyvtárként feltárja, megőrzi és használatra bocsátja a magyarországi kiadványok gyűjteményét.

A könyvtár legfőbb feladata, hogy a Debreceni Egyetem küldetésnyilatkozatában megfogalmazott általános egyetemi célokat, egyetemi politikát és tevékenységeket mindenkor támogassa.

A fentiek szellemében a könyvtár a Debreceni Egyetem széleskörű oktatási, kutatási és gyógyítási tevékenységét

- hagyományos és nem hagyományos dokumentumainak, információforrásainak gyűjteményével,
- külső információforrásokhoz való hatékony hozzáférés biztosításával,
- a hallgatók, oktatók és kutatók által, egyetemi és szakmai céljaik eléréséhez szükséges szolgáltatások kialakításával segíti.

A jövőkép szerint a cél olyan felhasználóbarát szolgáltató könyvtár kialakítása, amely Regionális Tudásközpontként alkalmazkodik az egyetemi, területi és országos feladatokhoz.

Nemzetközi összehasonlításban kiemelkedő, a mindenkori képzési, oktatási, és közösségi igényekre építő, motiváló és esélyegyenlőséget biztosító intézmény.” (DEENK 2009 p. 5.)

4.5. Csoportos tanulás

A könyvtárak esetében a fenntartható fejlődés és a versenyképesség megvalósulásához szükséges a kollektív tanulási folyamat az intézményen belül, hiszen a

megszerzett ismeretek, kompetenciák a jövőben hozzájárulnak majd a mind magasabb színvonalú szakmai munkához. A szinergia elve szerint működő intézményben a közös cél érdekében megvalósuló cselekvés során létrejövő szervezeti tudás felülmúlja az egyének tudásának összességét.

Közművelődési intézményként a könyvtárosok 7 éves kötelező továbbképzési tervén túl rendszeresen szervezi a könyvtárosok továbbképzését, s a munkatársak külön ösztönözés nélkül is szívesen részt vesznek a tudás elterjesztését és a szervezet önfejlesztését célzó fórumokon. Az oktatási, képzési és tanulási tevékenység kiterjed az új és a régi dolgozók fejlesztésére, a tagok képesek együtt tanulni és gyorsabban fejlődni. Számítógépes tanterem áll rendelkezésre a szervezett képzések lebonyolítására, ahol lehetőség nyílik a tapasztalatcserére is. A tanulmányutakról és szakmai továbbképzésekről, tanfolyamokról készült beszámolóknak, előadásoknak köszönhetően tanulhatunk a saját tapasztalatokon kívül mások tapasztalatából és hibáiból. Az így megszerzett ismeretek beépülése a szervezet memóriájába elősegíti a minőségi színvonalú szolgáltatások nyújtását.

A tanulási rendszerben a tudás megosztása rendszerezett módon megy végbe a fejlett informatikai infrastruktúrának köszönhetően. A tudás és ismeret gyűjtését, az információk dokumentálását és megosztását, a kiváló belső kommunikációt, a DEENK egységeinek összehangolt együttműködését és az egységes könyvtári munkát segítik az alábbi technikai lehetőségek:

- Intranet belső számítógépes hálózat;
- csatlakozás a munkahelyi számítógéphez távoli asztali kapcsolat szolgáltatással akár otthonról is;
- a könyvtári szolgáltatások felfedezésére és a könyvtárhasználói párbeszédre alkalmas közösségi portálok működtetése (IWIW, Facebook, Skype);
- az információk létrehozására, összegyűjtésére, elterjesztésére jött létre a Lib-Wiki, mely a könyvtár szolgáltatásaival, gyűjteményeivel kapcsolatos szócikkeket, leírásokat tartalmaz. Ezek egy részét bárki szabadon szerkesztheti, bővítheti.
- a Debreceni Egyetem Elektronikus Archívuma* többek között a kollégák szellemi termésének feltöltésére és szétsugárzására is hivatott adattár;
- a fizikailag különböző helyen dolgozó munkatársak számára többféle elektronikus levelezőlista működik, elősegítve ezzel is a belső kommunikációt;
- a felmerülő hibák minél gyorsabb javítása érdekében hibabejelentő szolgáltatás működik Bugzilla néven, mely a problémák regisztrálását, megfelelő szakemberhez eljuttatását és megoldásának nyomon követését szolgálja.

* Az Egyetem és Tudásközpontok szellemi tulajdonának elektronikus tárhelye, amely a könyvtár gondozásával működik. Lehetőséget ad az egyes centrumok, karok, intézetek dokumentumaik (oktatási anyagok, hallgatói dolgozatok, publikációk stb.) tárolására és szolgáltatására meghatározott hozzáférési szintek szerint.

5. Összefoglalás

Mivel az eredményesség és hatékonyság, túlélés és/vagy gazdasági siker, minden szervezet számára más jelent, a menedzsment feladata a környezethez való jobb alkalmazkodás érdekében a szervezet adottságainak azonosítása és kihasználása, a változásokkal szembeni ellenállás felismerése és stratégia kidolgozása a sérülés kivédése, illetve a teljesítmény növelése érdekében. Azok a szervezetek képesek az eredményes, hatékony és versenyképes működésre, ugyanakkor tartós és fenntartható eredmények elérésére, melyek tudatosan figyelemmel kísérik környezetük és saját maguk változásait, s ezeket képesek saját fejlődésük érdekében optimálisan hasznosítani.

Az elemzés alapján úgy érzem, bátran kijelenthetem, hogy a DEENK tanuló szervezetként működő könyvtár, mely a változások élére állva a képzések szinte minden szintjén támogatja a munkatársak kompetenciaszerző törekvéseit, a tudást generáló és megújító folyamatokat. Hatékony szervezetként a proaktív menedzsment szemléletnek köszönhetően előrelátja a környezeti változásokat, ezeket képes kezelni, követni és beépíteni működésébe. Ezáltal versenylőnyhöz jutva a tudást a szervezet fejlődésére és a felhasználók igényeinek magas színvonalú kiszolgálására fordítja.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beke Márta (2001): Tanuló szervezet - avagy hogyan tudunk megfelelni a XXI. század kihívásainak In: Vezetéstudomány, 2001/7-8. szám. pp. 41-47.
- Bencsik Andrea - Bodnár Krisztina (2003): Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton In: IME, 2003/5. szám. pp. 24-30.
- Garvin, David A. - Edmondson, Amy C. - Gino, Francesca (2008): Tanuló szervezet-e az önké? In: Harvard Business Review, 2008/ 7-8. szám. pp. 41-50.
- Garvin, David A. - Roberto, Michael A. (2005): Változtatás meggyőzéssel In: Harvard Business manager, 2005/ 7-8. szám. pp. 94-102.
- Jain, Priti – Mutula, Stephen (2008): Libraries as learning organizatiuons: implications for knowledge management In: Library Hi Tech News, 2008/8. szám. pp. 10-14.
- Kraiciné Szokoly Mária (2009): Az élethosszig tartó tanulás kihívásai: középpontban a tanuló szervezet In: Iskolakultúra, 2009/12. szám. pp. 131-143.
- Mezei Csilla - Pesti Istvánné - Szász Edina (2012): Tanuló szervezet ' Tanulószervezet In: Minőség és megbízhatóság, 2012/2. szám. pp. 94-99.
- Senge, Peter M. (1998): Az 5. alapelv, HVG, Budapest

Internetes hivatkozások:

- Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár Minőségirányítási kézikönyv (2009)
http://ganymedes.lib.unideb.hu:8080/dea/bitstream/2437/89911/4/Minosegiranyitasi_kezikonyv.pdf Letöltés dátuma: 2012. 02.07.
- Beszámoló a DE Egyetemi és Nemzeti Könyvtárának 2011-ben végzett munkájáról (2012)
http://www.lib.unideb.hu/hu/evi_beszamalo Letöltés dátuma: 2012. 05.14.
- Véry Zoltán (2004): A tanuló szervezet kontrollja
http://www.controllingportal.hu/Tematikus_konyvtar/Tudas_innovacio_controlling/A_tanulo_szervezet_kontrollja Letöltés dátuma: 2012. 03. 21.