

## Változás – változtatás – szervezeti innováció

Téglási Ágnes

**Mit tesz a közel 200 éves Akadémiai Könyvtár annak érdekében, hogy lépést tartson a gyorsan változó világgal, és alkalmazkodni tudjon szűkebb és tágabb környezetéhez? Milyen szervezeti átalakításhoz vezetnek a társadalmi, technikai változások, és hogyan lehet úgy változtatni, hogy a folyamatos megújulás során ne vesszenek el hagyományos értékeink.**

### A változás legfőbb motorja

A könyvtárak hagyományos szerepe és eszköztára az info-kommunikációs technika térhódításával és az elektronikus tartalmak elterjedésével jelentősen bővül, de lényege a digitális korban is ugyanaz marad. Nevezetesen, gyűjti, rendszerezi és hozzáférhetővé teszi a felhalmozott tudásanyagot, és gondoskodik a formába öntött tudás átörökítéséről, legyen az bármilyen hordozón. Ugyanakkor világosan látjuk, hogy az elektronikus tartalmak térhódításával új rendszerek vannak születőben, összeérnek a korábban oly markánsan elkülönülő és szétválasztható, az információhasznosításhoz kapcsolódó szakmai tevékenységek, mint kiadás, terjesztés és szolgáltatás, azaz a tartalom formába öntése, megjelentetése, szétsugárzása, a hozzáférés biztosítása és az archiválás. Látszanak már azok a tendenciák, amelyek szerint számos könyvtárosi feladatot végeznek, illetve látnak el könyvtáron kívül is, elég csak arra utalni, hogy hány könyvtárost alkalmaznak információfeldolgozásra, információhasznosításra a közzférán kívül is. Ezzel párhuzamosan egyre több, korábban a könyvtár tevékenységi területén kívül eső információfeldolgozással, információhasznosítással összefüggő tevékenység jelenik meg a könyvtárakban; bár ez utóbbi egyelőre még inkább csak a fejlett könyvtári kultúrával rendelkező országokban.

Az e-források térnyerése mellett a változás másik nagy előidézője a webkorszak, de különösen a *web2 megjelenése*. Ez a könyvtárak számára nemcsak azt jelenti, hogy megjelenünk a hálón, különböző közösségi oldalakon hírt adunk magunkról, hanem azt is, hogy teljesen „kifordítjuk” a könyvtárat és a weben keresztül teszünk mindent elérhetővé, az állományt éppen úgy mint a szolgáltatásainkat. Lewis cikkének 425. oldalán [1] úgy fogalmaz, hogy könyvtári eszközeinket, forrásainkat és szakértelmünket oda kell eljuttatnunk, ahol a felhasználóink vannak, s ők egyre inkább a virtuális térben vannak. „Ha a felhasználó nem jut el a könyvtárba a Google-n keresztül, akkor nem megy oda.”

A körülöttünk lévő óriási változásokra csak óriási változtatással tudunk reagálni. Új stratégiai tervünk (2013-2016) készítésének kiindulópontja, hogy a XXI. század elején könyvtárunk a tudományos közösség hatékony információhasznosítását és -hasznosulását szolgálja. Fő célkitűzésünk a kutatás-fejlesztés információs folyamatának támogatása könyvtári eszközökkel és módszerekkel, a könyvtáron belül éppen úgy, mint a könyvtár falain kívül; a valóságos térben éppen úgy, mint a virtuális térben.

### A változásokat előidéző külső környezeti hatások, nemzetközi trendek

1. A könyvtár fogalmának kiterjesztése az információtároló és -hordozó média kapcsán (infotár, médiatár, információs központ, forrásközpont stb.).
2. Intézményeket, szervezeteket összekapcsoló integrált könyvtári rendszerek kialakítása, működtetése (közös katalógusok, közös keresőfelületek, platformok, hálózati megoldások).
3. Az információmenedzsment előtérbe kerülése, különböző típusú információk együttes kezelése, az információvagyon feltárása, megőrzése és elérhetővé tételének komplex megoldásai.
4. A könyvtárak kiegészítő tevékenységeinek kiépítése.
5. Újszerű együttműködési formák az elektronikus tartalmak elérésére, mint például konzorciumi szerveződések, nemzeti licenszszerződések. De egyre erősödik a különböző típusú intézmények összefogása, partnerség létrehozása is.
6. Digitalizálási programok, a meglévő tudásvagyon teljes digitalizálása a kulturális értékek megőrzésére és széles körű elérésének biztosítására.
7. Az e-források egyre inkább kiszorítják a nyomtatott tartalmakat, az e-folyóiratok terjedése után az e-könyvek térhódítása zajlik.

### Hogyan reagál a környezeti változásokra az Akadémiai Könyvtár?

A következőkben e nemzetközi tendenciák tükrében tekintjük át a környezeti változások hatására a közelmúltban véghezvitt változtatásokat az Akadémiai Könyvtárban. Bár minden egyes témakör külön-külön is részletesebb taglalást igényelne, itt most csak jelzésszerűen utalunk a változtatásokra, amelyek közül néhányat munkatársaim külön cikkben tárgyalnak.

**1. A könyvtár fogalmának kiterjesztésére** akkor érett meg a helyzet, amikor a *Magyar Tudományos Művek Tára (MTMT)* és az *Elektronikus Információszolgáltatás Nemzeti Program (EISZ)*, két országos közfeladatként 2012-ben a könyvtárhoz került. Ez az új, kiterjesztett feladatkör a könyvtár elnevezésében is megmutatkozik, 2013. január 1-jétől hivatalosan *MTA Könyvtár és Információs Központ* elnevezéssel működünk tovább. Nem pusztán névváltoztatásról van szó, hanem jelzésértékű, a

hagyományos feladatokról az új feladatok irányába való elmozdulás nevünkben való megjelenítéséről. Az országos hatókörű feladatok mellett érdemes megemlíteni a könyvtárban 2009-ben létrehozott repozitóriumot. A REAL létrehozását és folyamatos fejlesztését, ami az MTMT-vel karöltve, de különösen az akadémia elnökének 2012 decemberében kiadott szabad hozzáféréseiről szóló rendelkezésével gyors növekedésre számít.

**2. Az intézményeket, szervezeteket összekapcsoló rendszerek létrehozására,** működtetésére jó példa annak a közös keresőfelületnek a kialakítása, amely a 2011 őszén zárult TÁMOP program egyik részeredménye. [2] Öt kutatóintézet, az akkor még *Talajtani és Agrokémiai Kutatóközpont, a Kémiai Kutatóközpont, a Pszichológiai Kutatóintézet és az Ökológiai és Botanikai Kutatóintézet* könyvtáraival közös keresési lehetőséget biztosítunk. Megvalósult a konzorciumban részt vevő hat könyvtár állományában szereplő művek együttes keresése, az ún. „egyablakos kereséssel”. 2012-ben az akadémia kutatóhálózat átszervezését követően is nagy jelentőségű a kutatóintézeti állomány interneten való megjelenítése, hiszen olyan speciális szakterületi gyűjtemények váltak elérhetővé, amelyek korábban nem nyilvános könyvtári gyűjteményként csak egy szűk réteg számára voltak elérhetőek. A MOKKA/ODR rendszerben való megjelenés a könyvtárak számára éppoly fontos, mint a felhasználóknak. Gyűjteményünk feltárása során ma már teljesen természetes, hogy az OPAC-ban lévő rekord összekapcsolódik a kereskedelmi forgalomban megvásárolható könyvek bibliográfiai adataival, borító és/vagy címlap megjelenítésével. A könyvtárak és a terjesztés ilyenféle egymásra utalása a könyvtár falainak lebontásához vezető kezdeti lépések egyike.

**3. Az információmenedzsment** előtérbe kerülése – digitális gyűjteményeink, digitális tartalmaink köre egyre bővül, a mennyiségi növekedést ebben a fázisban már minőségi változás kell, hogy kövesse.

A szórványosan meglévő egyes állományelemek egymásra rakódása elérte már azt a mennyiséget, amikor már nem elég pilotprogramokkal egy-egy szegmens fejlesztésére összpontosítani (pl. tematikus gyűjtemények; digitális képkönyvtár), hanem el kell kezdenünk az elektronikus könyvtár szisztematikus kiépítését. Ennek első állomása, a *Repository of the Academy's Library* (REAL) elkészült, három pillére működik: az OTKA kutatási jelentések, a doktori disszertációk és az MTMT-hez kapcsolódó teljes szövegű cikkek, jelenleg összesen több, mint 4500 e-dokumentum. Az *E-book on Demand* (EoD) program keretében digitalizált művek is bekerülnek a REAL-ba. A következő stratégiai időszakban fel kell készülnünk az ún. „információzárványok” egységes rendszerré alakítására. Egyfelől meglévő hagyományos hordozón lévő állományunk digitalizált vagy digitalizálásra váró elemeinek rendszerbe foglalása, és az új, csak digitális formában elérhető művek integrálása és az információs vagyion kezelése lesz a következő tervidőszak egyik stratégiailag fontos feladata. Egyelőre még elméleti felvetés csupán, de a közeljövő eldöntendő kérdése, hogy a kutatás-fejlesztés információs folyamatában létrejött információ menedzselése beépül-e a könyvtár feladatrendszerébe vagy ezen információmenedzselési feladatok elvégzésére munkatársaink kapcsolódnak egyes kutatás-fejlesztési rendszerekhez.

**4. Kiegészítő tevékenységek** egész sorával foglalkozik a szakirodalom, már a 90-es évek eleje óta. Bár sokak számára nagyon vonzó a szellemi és testi táplálék együttes biztosítása a könyvtár falain belül, jelen írás inkább azt a kiegészítő tevékenységet emeli ki, amely AGORA néven vált ismertté. Röviden úgy definiálható, hogy a könyvtár nyitott szellemi műhelyként könyvbemutatók, eszmecserek, kiállítások és egyéb rendezvények színtere is. Programjainkat az alábbi főbb csoportosítás szerint hirdetjük meg: „*Gondolatok a könyvtárban*” címmel rendszeresen tartunk eszmecsereket és szervezünk fórumokat. „*Életre keltjük a gyűjteményt*” összefoglaló címet adtuk azoknak a rendezvényeknek, amelyek valamely évfordulóhoz, szerzőhöz kapcsolódóan mutatják be, elsősorban különgyűjteményeink becses darabjait. Ide soroljuk digitális gyűjteményeink bemutató rendezvényeit is. Végül, de nem utolsósorban „A könyvtár barátai” sorozatcímet viselik azok a rendezvények, amelyek megtartásához neves tudós olvasóinkat kérjük fel arra, hogy egy adott témát, sok esetben legújabb kötetét mutassa be az érdeklődőknek.

A 2006-ban indult program az évek során nagy népszerűsége telt szert, évente legalább 20-24 alkalommal nyújt változatos programot, s látogatóink száma alkalmanként 50-60 fő, akiknek nagy része ma már törzsvendégnek számít. Tovább kívánjuk növelni látogatóink számát, ehhez azonban szükségünk lesz rendszeres és szakértő marketing és PR tevékenységre.

**5. Újszerű együttműködési formák** – pályázatok, országos programok. Az Alapító Okirat úgy fogalmaz, hogy „A Könyvtár ellátja az akadémiai költségvetési szervek könyvtárainak akadémiai szakmai felügyeletét”. Az elmúlt öt évben a *Magyar Digitális Képkönyvtár*hoz és a *Tudásdepo Expressz* pályázathoz a kutatóintézeti könyvtárak közül (önkéntességi alapon) mindkét esetben hat-tagú konzorciumot szerveztünk és vezettünk, annak minden izgalomával és kihívásával együtt. [3]

Az *Akadémiai Kiadóval* hosszú időre nyúlik vissza az együttműködésünk, ezek sorából érdemes kiemelni az AGORA program keretében közösen szervezett programjainkat, különösen az olyan szakmai fórumokat, mint például az e-könyv megjelenésével, elterjedésével foglalkozó rendezvényünket, ahol izgalmas volt látni kiadó – szolgáltató - felhasználó más szempontú megközelítését.

Legbüszkébbek talán a *Kutató Diákok Egyesületével* kialakult együttműködésre vagyunk, hiszen sikerült egy új célcsoportot, a könyvtár legifjabb olvasóit (16-17 éves kortól) vonzánkörzetünkbe vonni. A jövő kutatói egyelőre még inkább csak csoportos látogatásra, ismerkedésre érkeznek könyvtárunkba, de örömmel vesszük jelentkezésüket használóképző kurzusainkra is.

**6. A meglévő tudásvagyion teljes digitalizálásáról** még nem született döntés, bármennyire is ezt szorgalmazza a szakirodalom, és a Google gyakorlata is ebbe az irányba mutat. Komoly dilemma, hogy az Akadémiai Könyvtár, amelynek közel kétharmada idegen nyelvű állomány, vajon felvállalja-e azt a digitalizálást, amit az egyes nemzeti gyűjtemények megtesznek vagy már meg is tettek. A mi feladatunk elsősorban az MTA és az MTA Könyvtára által kiadott művek digitalizálása, az Acta-k és a kutatóintézeti publikációk könyvtárunkban őrzött példányainak elektronikus formába öntése.

Az ezredfordulón elődeink indították el azt a gyakorlatot, amit a mai napig követünk. Ennek szellemében egy-egy személyhez, alkalomhoz, eseményhez, évfordulóhoz kapcsolódóan végzünk digitális feldolgozást, aminek eredményeként honlapunkon jelenleg 19 digitális gyűjtemény látogatható. Ezek mindegyikét komoly kutatómunka előzi meg, a digitalizált műveket,

kéziratokat, fotókat stb. értékes tanulmányok fűzik egybe, gazdag jegyzetanyaggal, irodalomjegyzékkel kiegészítve. Ez a tudományos feldolgozás több, mint a művek digitalizált változatának hozzáférhetővé tétele, minden egyes esetben értékhozzáadással növelt új dokumentum vagy dokumentumegyüttes születik. Anyagi erőinkhez mérten ezt a gyakorlatot kívánjuk folytatni a jövőben is.

A doktori dolgozatok 2012 óta elektronikus formában kerülnek be állományunkba, a korábbi évek anyagait igény szerint digitalizáljuk, ha bárki másolatot kér valamelyik dolgozatról, akkor az egész anyagot egyben elkészítjük és a REAL-ban őrizzük.

Évek óta a másolati kéréseket szintén digitalizált formában teljesítjük. Ez a térítéses szolgáltatás azt eredményezi, hogy számos egyedi digitalizált szórványdarab található, különösen a különgyűjteményekben. Itt is azt a gyakorlatot követjük, ha digitalizálási igény van, akkor a teljes művet digitalizáljuk, hogy ne kelljen többször kézbe venni és digitalizálni ugyanazt a művet.

**7. Az e-források egyre inkább kiszorítják a nyomtatott tartalmakat.** A 90-es évek második felében kezdtek megjelenni az e-folyóiratok, először csak a nyomtatott folyóiratok online változataiként, majd az elektronikus cikkek adatbázisban megjelentetett rendszereként. Mára már elmondhatjuk, hogy megfordult a tendencia, több e-folyó-irat lát napvilágot, mint nyomtatott változat. Míg kezdetben a nyomtatott folyóiratok mellé lehetett rendelni (vagy kapni) online változatot, ma már a teljes szövegű folyóirat-adatbázisok mellé lehet kérni nagyon jutányos áron (DDP konstrukcióban) nyomtatott címet. A gyarapítás drámaian megváltozik, a válogató szerep a tartalmat illetően háttérbe szorul, hiszen a kiadók, forgalmazók által összeállított nagy csomagokat vásárolják a könyvtárak. Ugyanakkor információtechnikai szempontból új válogatási elem jelenik meg, például platformkínálat, keresési lehetőségek, használóbarát megjelenítés stb. Az új évezred elejére megjelentek az e-könyvek is, s bár az elektronikus tartalomnak az egyik nagy előnye éppen az, hogy az információk kisebb egységei, fejezetei, tanulmányai is könnyen kereshetők és hozzáférhetőek, a kereskedelmi szempont itt is azt diktálja, hogy nagy csomagokban kínálják a kiadók e-könyveiket. A szakképzett gyarapító munkája itt is háttérbe fog szorulni, de kérdés, hogy a gyűjtemények alakulására ez milyen hatással lesz. Az elektronikus tartalmak jól strukturált, minden szóra kereshető rendszere a tartalmi és formai feltárást is markánsan átrajzolja. E drámai változás első jelei már mutatkoznak, bár az Akadémiai Könyvtár mint elsősorban bölcsész szakkönyvtár, talán később kell, hogy szembesüljön ezekkel a változásokkal, de úgy látszik, hogy nem lehet elég korán kezdeni az átállást. 2010-től a nemzetközi csere egyharmadát, az Acta-k cseréjét elektronikus formában folytatjuk. A folyóiratok esetében nagyon sok a párhuzamos beszerzés, ezt fokozatosan építjük le, a nyomtatottak előfizetésének rovására. Azt nem mondhatjuk, hogy az elektronikus tartalom olcsóbb, mint a nyomtatott, inkább csak azt, hogy más költségekkel kell számolnunk. De a postaköltség elmaradása is számottevő megtakarítást eredményezett.

## Szervezeti innováció

A külső környezeti változásokra csak innovatív szervezet tud gyorsan reagálni. Mit is jelent ez? Az innováció számtalan értelmezése, megközelítése közül ragadjuk meg azt, ami az innovációt meglévő eszközök, módszerek, eszmék stb. adaptálásaként, annak bevezetéseként, elterjesztéseként értelmezi. Buckland (1998) az innovációt menedzsmenttevékenységként írja le, amelynek során ismert lehetőségek (technikai, technológiai újdonságok) közül kiválasztjuk intézményünk számára a legmegfelelőbbet, s ezt akár szolgáltatásként, akár más technikai, technológiai újdonságként bevezetjük vagy elvetjük. [4] A választás, a bevezetés vagy elutasítás mindig külső és belső környezeti hatások függvénye.

A szervezeti innováció lényege tehát az, hogy a külső környezeti változásokhoz való igazodás mindig a szervezet lehetőségeitől, belső viszonyaitól függ. Az innováció akkor sikeres, ha bevezetése, elterjesztése, elfogadása során be tudjuk mutatni az innovatív termék vagy szolgáltatás *relatív előnyét, komplexitását, kompatibilitását*, valamint akkor, ha *kipróbálható*, illetve *monitorozható*. Rogers (1983) ezekkel a karakterisztikákkal jellemzi az innovációt, és kommunikációs folyamatként mutatja be, amelynek végén az innovatív terméket vagy szolgáltatást vagy bevezetjük, vagy elvetjük. [5] Bármely esetben természetesen van lehetőség arra, hogy egy későbbi fázisban forduljon a kocka, s amit bevezettünk, egy későbbi felülvizsgálat során elvetjük, s amit korábban elvetettünk, azt a szervezeti viszonyok alakulásával később bevezetjük. Az előző részben néhány sikeresen végigvitte változtatást mutattunk be, így az egyensúly kedvéért érdemes megemlíteni, hogy bizony volt néhány olyan kísérlet, próbálkozás, amit még bevezetése előtt elvetettünk. Példának említhető, hogy mivel a könyvtár Budapest egyik legfrekvenciáltabb ingatlana, vonzza a befektetőket, és több vállalkozás is örömmel „tenné be a lábát” a könyvtárba. Az egyeztető tárgyalások során nyitottak voltunk az újszerű, profitorientált és közszolgálati funkció összeegyeztetésére, de mindig kiderült, hogy az együttműködés fejében olyan nagy beruházást, befektetést vártunk el a leendő partnerektől, amelyet ők nem voltak hajlandók megfizetni a könyvtárral való együttműködésért. A könyvtár pedig nem mutatott hajlandóságot értékeinek aprópénzre váltásában.

Nagyon ígéretesnek tűnt a könyv-örökbefogadási akció elindítása, amit négy éven át évente meghirdettünk, de nem hozta meg a várt eredményt. Bár van egy-két törzsolvasónk, aki rendszeresen vásárol könyvet a könyvtár számára, de ez az előzetes jegyzék alapján összeállított „irányított” vásárlás nem keltette fel olvasóink érdeklődését. Bár rejtett szándékunk a beszerzésen túl az volt, hogy szorosabbra fűzzük könyvtár és olvasó viszonyát, ebből nem lett a gyarapítás eszköze. Csupán szép közösségi programokat szerveztünk köré évente egyszer, ami inkább emlékeztetés, lelket melengető Agora esemény volt, aminek hatására kampányszerűen főleg könyvtáros kollégák vásároltak könyveket. Jelenleg a patron driven acquisition (PDA) bevezetésével kísérletezünk. *(Ezzel a háttérszolgáltatásokról szóló írás foglalkozik részletesebben).*

## A szervezet szerkezeti változásai

A könyvtár lapos, hierarchikus szerkezetű, a beszámolás, jelentés és feladatkiosztás, utasítás a lehető legrövidebb útvonalat járja be, a kommunikáció kétirányú, elsősorban vertikális mozgású. A változtatások, innovatív megoldások projekt formájában

kerülnek bevezetésre. Az új projektek bevezetése, kipróbálása úgy történik, hogy a meglévő szerkezeti keretek között megtaláljuk azokat a munkatársakat, akik megfelelő szakmai felkészültség mellett alkotóerővel és kísérletező kedvvel megáldva összefognak és működtetnek egy-egy projektet. A projekt irányításával megbízott személy sok esetben önállóan válogatja meg munkatársait. Nem elegendő egyetlen osztály munkatársaiból verbuválni projektmunkatársakat, hanem egy ún. *mátrixot* ráhúzunk a meglévő hierarchikus struktúrára, így áll össze egy olyan csapat, amelyben minden szükséges szakértelem megvan, és a mátrixszervezet segítségével a munkatársak vízszintesen átjárható rendszerben dolgoznak; a kommunikáció szintén kétirányú, de zömmel horizontális. Ez megkönnyíti a kommunikációt, a döntéshozatalt, és gyorsítja a feladatmegoldást. Nagyobb pályázati programok munkacsapatai felülről szervezetteren indulnak, de számos kisebb-nagyobb innovatív megoldás, különösen a szolgáltatások terén, alulról szerveződő feladatmegoldást eredményez.

A folyamatos újítások, új programok bevezetése egy ponton elérkezik abba a fázisba, amikor már nem lehet kisebb skálán projekt formájában működtetni a szolgáltatásokat, hanem be kell építeni a szervezetbe, a szervezeti struktúrába. Ennek egyik technikája a parallel szervezet kialakítása, ami segít abban, hogy az új szervezeti keret kialakítása fokozatosan menjen végbe úgy, hogy közben még működik a hagyományos szerkezeti forma. Ez a szerkezeti átalakítás az elektronikus tartalomszolgáltatás esetében úgy alakul, hogy a hagyományos munkafolyamat megléte mellett az *Informatikai Osztály* összefogásával elindítottuk az elektronikus tartalomszolgáltatást. Ennek gyarapítási és szolgáltatási elemei párhuzamosan futnak a hagyományos gyarapítással és szolgáltatások rendszerével, de még nem értük el, hogy teljesen integrálódjanak a hagyományos munkafolyamat szerinti rendszerbe. E változások közepette fontosnak tartjuk, hogy a kialakult szervezeti kultúra értékeit megőrizzük, az MTA szellemiségéhez illő viselkedési, magatartási és kommunikációs formákat alkalmazzuk és tudatosítsuk. Egy apró példa erre a munkatársi pályázatokra való reagálás. Fontosnak tartjuk, hogy több száz jelentkező esetén is mindenkinek válaszoljunk, és az elutasítás tényéről is értesítsük a jelentkezőket.

A munkatársak kiválasztása, meglévő munkatársaink szakmai felkészültségének szinten tartása és a megváltozott körülményekhez való igazítása a humánerőforrás-menedzsment fontos összetevője. A gyarapító könyvtárosok szakmai felkészültsége, forrásismerete, nyelvtudása ma már kiindulási alap csupán és nem kielégelés, hiszen az elektronikus tartalmak vásárlásánál nem annyira a válogatás, értékelés, mint inkább a tartalmi-technikai elemek ismerete, a tárgyalókészség, a szerződéskötés, a közbeszerzés területén való tájékozottság az elvárás. A feltáró munkában is egyre inkább előtérbe kerül a metaadat-szerkesztés, az adatbázis-építés, ami a hagyományos feltárás során megszerzett készségekre, képességekre épít, de a kor követelményeihez igazodik. Ma, amikor teljes szövegű adatbázisokban lehet keresni, a tartalmi feltárást is megújításra szorul.

Az egyén és a szervezet szempontjából egyaránt fontos fejlesztési lehetőségek, szakmai továbbképzések biztosítására nagy hangsúlyt fektetünk. Forrásainkhoz mérten támogatjuk munkatársaink konferenciákon, szakmai fórumokon való részvételét és szereplését. Időről időre (bár ritkábban, mint kívánatos volna) szervezünk belső szakmai fórumokat is, hiszen egy nagy szervezetben fontos, hogy megismerjük egymás munkáját, eredményeit és az újdonságok bevezetése előtt brain-storming-gal segítsük az előrehaladást. A szakmai továbbképzések pályázati útra terelését nem tartjuk a lehető legjobb megoldásnak, de igyekszünk élni a pályázat adta lehetőségekkel. Jelenleg a szakmai tapasztalatszerzés egy sajtószerű módját gyakoroljuk azzal, hogy 2009-ben csatlakoztunk egy EU finanszírozású és több országra kiterjedő programba, az E-book on Demand (EoD) projektbe. Hosszan lehetne elemezni, hogy ez a projekt miért nem éri el a kívánt hatást, felhasználóink miért nem veszik igénybe ezt a szolgáltatást, de ez egy másik írás témája lehetne. A szakmai továbbképzés, az informális tanulás szempontjából vizsgálva ez a projekt nagyon hasznos és fenntartása számos lehetőséget kínál több kolléga szakmai fejlődéséhez. Az a tapasztalat és az a tanulási folyamat, amin a kollégák végigmennek e projektben való részvétel kapcsán, nagyon fontos a könyvtár egésze számára is. Ezért döntöttünk a mellett, hogy a meghosszabbított projekt munkájában is részt kívánunk venni, és máshol el nem sajtóítható gyakorlat birtokába juttatjuk munkatársainkat, reménykedve abban, hogy idővel a megszerzett tapasztalat és tudás olvasóink hasznára is kamatoztatható lesz.

## Záró gondolatok

Óriási változások közepette végezzük napi munkánkat, nem teszünk egyebet, csak próbálunk lépést tartani a korrall, folyamatosan reagálni a körülöttünk lévő változásokra. Felhasználóink egy részének körében a változás motorjának tűnünk, az e-társadalom építői szemszögéből nézve kullogunk az események után. S mi lesz ennek az eredménye? Akár borongós jövőt látunk, akár ragyogónak ítéljük kilátásainkat, egy biztos, hogy felkészülten kell szembenéznünk és reagálnunk a kihívásokra.

Beérkezett: 2013. III. 23-án.

Téglási Ágnes az MTA Könyvtár és Információs Központ főigazgató-helyettese.

---

## Irodalom

1. LEWIS, David W.: A strategy for academic libraries in the first quarter of the 21st century. = College and Research Libraries, 68. köt. 5. sz. 2007. p. 418-434.
2. *Hatástanulmány*. Projekt: TÁMOP-3-2-4-09/1/KMR-2010-0025 „Tudásdepo-Expressz” A könyvtári hálózat nem formális és informális képzési szerepének erősítése az élethosszig tartó tanulás érdekében. Összeáll.: Arspoetica Consult Bt. Bp. 2011. 52 p. (Kézirat.)

3. *Minőségügyi szempontok a TÁMOP-3-2-4-09/1/KMR-2010-0025 „Tudásdepo-Expressz” A könyvtári hálózat nem formális és informális képzési szerepének erősítése az élethosszig tartó tanulás érdekében nevű projektben.* Összeáll.: Arspoetica Consult Bt. Bp. 2011. 45 p. (Kézirat.)
4. BUCKLAND, Michael: A könyvtári szolgáltatások újratervezése. Bp. OSZK, 1998. 102 p.
5. ROGERS, Everett: Diffusion of innovations. 3rd ed. New York, The Free Press, 1983. 453 p.

A cikk a következő címen érhető el:

[http://tmt.omikk.bme.hu/show\\_news.html?id=5770&issue\\_id=547](http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5770&issue_id=547)