

Ásványi Ilona

Reflexiók egy szakmai továbbképzés¹ kapcsán

Épp csak elkezdődött a nyár, amikor megjelent a KATALIST-en egy hirdetés: július 24. és 28. között *Könyvtári partnerkapcsolatok, szervezeti kultúra, szakmai önismeret* címmel és témában továbbképzést szervez az OSZK KI. Néhány nap hezitálás után jelentkeztem a programra. Döntésemnek személyes és közösségi, magán és munkával kapcsolatos oka egyaránt volt. Bár a manapság „trendi” és divatos minőségbiztosítással, önismerettel, szervezeti kultúrával, kommunikációval, konfliktuskezeléssel stb. kurzusokkal és tréningekkel kapcsolatban vannak bizonyos fenntartásaim, mégis fontosnak tartom, hogy tájékozódjunk ezekről. Azt is szükségesnek gondolom, hogy az ismereteinket elméleti és gyakorlati tanulmányok során megtisztítsuk és rendszerezzük. Mivel a főiskolán és egyetemen még nem tanultam ilyesmit, az első adandó alkalommal jelentkeztem efféle kurzusra, hogy legalább valamennyire elsajátítsam a könyvtárra és a könyvtárosra vonatkoztatva a menedzsment, vezetés-elmélet, szervezeti kultúra stb. alapjait, hogy megismerjem ennek az alkalmazott tudománynak a nyelvezetét, alapjait.

Munkahelyemen, a Pannonhalmi Főapátsági Könyvtárban 2003 óta folyamatosan vezettük be a minőségmenedzsment szempontjait, és fenntartói szinten, a Pannonhalmi Főapátságban 2013-ban kezdődött el a szervezeti kultúra kialakítása. Egyrészt azért jelentkeztem nyár közepén erre a tanfolyamra, mert ismereteim mélyítését és további rendszerezését vártam ettől a stúdiumtól. Annak ellenére, hogy tudom, egy néhány napos továbbképzésen épp csak érinteni tudjuk a főbb kérdéseket, csak bepillantani tudunk az adott témába.

Mint az Egyházi Könyvtárak Egyesülésének titkára, elnöke, elnökségi tagja, egyesületi szinten is szorgalmaztam, hogy foglalkozunk ezekkel a témákkal. 2015-ben *Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer és minőségbiztosítás a gyakorlatban* címmel szakmai napot tartottunk. 2016-ban a Tihanyi Bencés Apátságban kétnapos továbbképzést szerveztem, ahol a könyvtári *minőségirányítás - minőségbiztosítás alapjaival* ismerkedtek meg a résztvevők. 2017-ben három napon át foglalkoztunk *a minőségbiztosítás gyakorlatával a könyvtárban*, Kismaroson, a Ciszterci Nővérek Boldogasszony Háza Monostorban. (Erre egy Kazinczy-

idézetet választottam címnem: *Igen nem szép, ami nem igen szép.*) A másik oka annak, hogy jelentkeztem a mostani továbbképzésre, hogy egyesületi szinten az egyházi könyvtárak körében is szeretnék tovább foglalkozni a szakmai önismerettel, a szervezeti kultúra kialakításával, a munkahelyi kommunikációval és konfliktuskezeléssel.

Tanulás vagy játék? Színészkedés vagy élet?

Ugyan talán csak egy hét telt el a kiírás után, ám amikor jelentkeztem a szervezőnél, kiderült, hogy már csak egy hely van a tanfolyamon. Tehát mások is voltak, akik vállalták, hogy a nyári szünetben beülnek az iskolapadba... Ám a képzés nem is volt annyira „iskolás”. Volt ugyan egy-két frontális óra, de a két tréner (Péterfi Rita és Vidra Szabó Ferenc) alapvetően *szituációs és helyzetgyakorlatok formájában* gondolkodtatott el bennünket egyes kérdésekről, felmutatva problémákat és felvillantva megoldásokat. Felnőtt emberek lévén, különösen is hatékony volt, hogy az egyes szituációkat nem is annyira értékelték (kiértékelték), hanem inkább hangosan és közösen méltáztunk el egy-egy lehetséges megoldáson. Ez nagyon jó módszer volt a csoport introvertált tagjainak is. Az első érdekes élményem az volt, hogy többen elmondták: előadásokra számítottak, nem szereplésre. Ennek ellenére hamar és készséggel rákapott mindenki a játék ízére. A tanfolyam végére már senki sem idegenkedett a „szerepléstől”, felismerve a színészkedés és a bemutató-bemutakozó szereplés közötti különbséget. Többen ráéreztek, hogy a tanulásnak ez a módja nemcsak szakmai önismerethez vezet.

A csoport...

Arra számítottam, hogy a magam félszáz évével én leszek a legidősebb, de volt néhány hasonló korú csoporttárs is a többségben húszas éveik végén járók vagy harmincas korosztályhoz tartozók között. A csoportban *vezetők* és *munkatársak* egyaránt voltak. A kétféle státusz más-más perspektívát jelent, más-más emberi-vezetői és szakmai kompetenciákat kíván. A teljesség igénye nélkül: míg a *stratégiai gondolkodás, rendszerszemlélet* inkább vezetői kompetencia, az *elkötelezettség, kommunikáció, hatékonyság* mindenkire érvényes, bár más-más léptékben, szinten, formában, nagyságrendben; egy egész intézményre vagy csak egy adott beosztásra, feladatra vonatkoztatva.

A tanfolyam megerősített abban, ami a kismarosi továbbképzésen (ld. fentebb) is felmerült bennem: hatékonyabb lenne, ha egyesületi szinten a továbbiakban külön-külön szerveznénk szakmai önismereti, a konfliktuskezelésre irányuló és kommunikációs tréninget vezetőknél és munkatársaknak.

A leggyakoribb konfliktus-helyzet

Úgy gondolom, hogy a sokféle alkat és habitus mellett minden életkornak-évtizednek megvan a maga világlátása, gondolkodásmódja, képe életről-halálról, valamiféle transzcendens valóságról, Istenről - emberről, sorsról - életútról. A gyakorlati foglalkozások „anyagát”, témáját nem készen kaptuk, hanem a csoport tagjai vetették fel azokat a problémás kommunikációs és konfliktushelyzeteket, melyeket szituációs és helyzetgyakorlatok formájában megelevenítettünk és elemeztünk. A leggyakoribb problémának a pályakezdő fiatalok és az idősebb kollégák emberi és munkakapcsolata bizonyult. Éppen ezért, amikor a tanfolyam után beadandó dolgozat témáján töprengtem, arra gondoltam, hogy pá-

lyakezdő fiatal könyvtárosok integrációjának és a munkahelyi jó közérzet biztosításának néhány szempontját gyűjténem össze több mint 20 éves vezetői tapasztalataim, az ezzel kapcsolatos korábbi tanulmányaim és a mostani tanfolyamon elsajátítottak alapján.

A tanfolyam végén-után

Immár két évtizede vezetőként egy sajátos, egyházi könyvtárban és különböző vezetői státuszban, valamint egy országos szervezetben tevékenykedve a tanfolyam számomra naponta nyújtott valamiféle igazolást. Szakmai és emberi önismeretem is gazdagodott, önazonosságom is erősödött a négy nap alatt. Meglepődve tapasztaltam, hogy mint az afféle „állatorvosi ló,” a saját szakmai életemben szinte minden felvetett munkahelyi problémára volt példa, és ezek megoldása is többnyire helyesnek, hatékonynak bizonyult. Ennek bizonyára az is az oka, hogy a csoportban én voltam-vagyok a leghosszabb ideje vezető. Bár a situációs és helyzetgyakorlatoktól alapvetően idegenkedem, de számítottam ezekre, és a korábbi hasonló, vezetői tréningekkel ellentétben itt alig-alig volt bennem ellenérzés. A tanfolyam jó hozadéka, hogy munkámra és önmagamra egy-egy pillanatra sikerült kívülről, más fényben rálátnom.

Minden az önismereten múlik

Akár a magánéletre akár a közösségi életre (munkára) vonatkoztatjuk, örömeink és kudarcaink, szomorúságaink és sikereink nagymértékben függenek attól, hogy hajlandóak vagyunk-e bejárni azt a fáradságos, de elengedhetetlen utat, mely az *önismeret*hez, mégpedig a helyes (reális) önismerethez vezet. A fejlődés, növekedés, változás fokozatos: nem lehet lépcsőfokokat, és a legtöbb esetben fokozatokat átugorni. Különböző életkorunkban más-más választ adunk bizonyos kérdésekre.

Eltekintve sztereotípiáktól, melyek igazában ma már tényleg nem érvényesek, miszerint a könyvtáros általában nő (vénkisasszony), csúnyácska, szemüveges, unalmasan öltözködő, kicsit szánalmasan-lelkes könyvmoly, talán még mindig érvényes Dávid Antal jellemzése, ha ő az ideális (és klasszikus) könyvtárost írja is le 1937-ben²:

„Ha tudományos alapossággal, kimerítően akarnók tárgyalni azokat a szellemi és erkölcsi adottságokat, amelyekre szükség van, hogy valaki jó könyvtárossá válhassék, köteteket kellene összeírunk. Az adott körülmények között meg kell azonban elégednünk néhány emlékeztető mondattal. Hogy rátermettséggel kezdjük, jó emlékezőtehetség, friss eszmétársító készség, gyors és higgadt ítélőképesség nélkül hamarosan nagyon idegenül és szerencsétlenül fogja magát érezni az ember a könyvtári szolgálatban. Ismeretek terén annak, aki a könyvtárosi eszményt meg akarja közelíteni, afféle középhelyet kellene elfoglalnia egy teljes egyetem összes fakultásai és valamely felsőbbrendű lény között. Mindenekelőtt bírnia kell a Szentlélek pünkösdi ajándékát, a nyelvek adományát. Nem sokra megy azonban, ha bármily sok nyelven, bármily tökéletesen csak banalításokat tud mondani. A tudományok iránti érdeklődése legyen széleskörű és élénk, mint valamely műkedvelőé, de tájékozottsága legalább olyan mély, hogy a szellemi pelyvát el tudja választani a tiszta búzától, és segíteni tudjon ne csak az érdeklődő laikusnak, hanem a komoly kutatónak is. Arra a sokat vitatott kérdésre, legyen-e maga is tudós valamely szakon, röviden azt felelhetjük, hogy jaj, annak a könyvtárnak, amelynek tisztviselői tudósok, de még jajabb annak, ahol a tisztviselők nem tudósok. Minden vitán felül kétségtelen azonban, hogy holtig

megőrzött tanulási vágy nélkül jó könyvtáros el sem képzelhető. Morális téren: egyesüljön a könyvtárosban a szerzetesi igénytelenség és alázatosság a nagyvilági fölényességgel, és mindenekfelett legyen meg benne a veleszületett és önneveléssel tökéletesített segítőkézség. Tudjon tiszta szívvel örülni azokkal, akik segítségével lélekben gazdagodtak és érezzen őszinte hálát azok iránt, akiknek szolgálatára lehetett. Röviden, a jó könyvtáros: lehetőleg magas fokon kiművelt tiszta fej és egészséges tiszta szív. Ezek az adottságok, sajnos, nagyon ritkán találkoznak kellő harmóniában ugyanabban az emberben – és ha olykor mégis találkoznak, az ilyen ember sajnos nem igen megy könyvtárosnak.”

Úgy gondolom, a felsorolt tulajdonságok, képességek, divatos szóval emberi és szakmai kompetenciák ma is érvényesek. Legfeljebb az internet és az informatika világában más a tanulás, a képzés módszere és tematikája, mellyel a szakmai kompetenciáinkat megszerezhetjük és az „átlagember” számára is könnyebben elérhetők olyan vallási, mentálhigiénés, pszichológiai, önismereti kurzusok, melyekkel a személyiség – ha valaki érzékeny, fogékony erre – fejleszhető.

A könyvtári munkaközösség

Egy-egy könyvtár munkaközösségében több generáció él és dolgozik együtt, nem beszélve az emberi és munkával kapcsolatos kompetenciák közötti különbségről. A pályakezdő, friss diplomás kolléga, a húszas évei közepén-végén jár, az esetleg munkahelyet változtató újonnan jött kolléga harmincas, esetleg negyvenes éveiben.

A húszas éveiben járó fiatal demokratikus társadalmi és politikai rendszerben, piaczgazdaságban, az információs és kommunikációs technológiák világában nőtt fel. Nem is annyira „klasszikus könyvtárosnak” készült, mint informatikai szakembernek, információ-brókernek. Olyan időszakban szerezte meg a végzettséget, amikor a könyvtáros szak(ma) már nem, nem teljesen sorolható a társadalomtudományok közé. Jól tájékozódik az internet világában, ha anyagi lehetőségei megengedik, utazhat; nyelvtudása segítségével kisebbek lettek a távolságok országok, népek, kultúrák között. Van-lehet közvetlen, tapasztalati tudása arról, hogy más országokban hogyan működik egy könyvtár. Szakértői, szakfelügyelői tapasztalataim alapján és gyakornokokkal foglalkozva merem leírni: az is sokszor igaz, hogy a mai huszonéves könyvtáros nem feltétlenül szeret – és tud! – olvasni, egészen más „köze” van a nyomtatott dokumentumokhoz, mint a korábbi nemzedékeknek. Átalában egy szakot végzett informatikus könyvtáros lett. Generációs jelenség, hogy nemigen érdeklődik a tudományok és művészetek iránt. Nem annyira mély és pontos ismeretekre törekszik, inkább gyakorlati alkalmazásokra; a tájékozottságot már egészen másként értelmezi, mint könyvtáros elődei. Sajnos, gyakran nem ismeri a klasszikus könyvtáros szakmát – például a hagyományos tájékoztatási eszközöket –, márpedig nem minden található meg az adatbázisokban és koránt sincs minden digitalizálva.

Magánéletében a pályakezdő épp csak befejezte tanulmányait és munkába áll vagy még szerez egy-két képesítést, de az nem feltétlenül tanárszak vagy bölcsész diploma. Jó munkahelyet keres, és ha nem találja meg a „számítását” anyagi vagy egyéb szempontból, bátran vált, továbbáll, és így előfordul, hogy a harmincas éveiben is kezdő még egy-egy újabb munkahelyen. De az is lehet, hogy befejezte a tanulmányait, munkát keres és családalapításra gondol, és jobb esetben családot is alapít, szülővé válik. Ám napjainkban ez is egyre inkább kitolódik a harmincas évekre. Akárhogy is: erejét, figyelmét inkább

lefoglalja a magánélete, mint a munkája, egyensúlyoz a két terület között. Persze az is igaz, hogy életereje növekedőben van, sok mindent (ki)bír(hat).

Vele szemben a 40-50 éves kolléga már 10-15-20 éve dolgozik a könyvtárban. Egészen más társadalmi, politikai, gazdasági rendszerben nőtt föl. Hogy mennyire tudott változni, és képes-e változtatni, az habitusán és neveltetéséről-nevelődésétől függ. A korábbi rendszerben megszerzett diplomája vagy más oklevele, jogosítványa – hacsak nem képezte magát folyamatosan – kicsit elavult tudást tükröz. A BA, MA, az „el-egyetemesedő” főiskolák világában a felsőfokú szakirányú végzettséggel rendelkező gyakran nem tudja elhelyezni önmagát, a tudását, a megszerzett végzettségét, és akkor nem is említettük a középfokú könyvtárosokat vagy a felsőfokú végzettségnek számító könyvtáros asszisztenseket. Nem mindegy, hogy könyvtár szakját nappali vagy levelező képzésen szerezte-e meg. Nem mindegy, hogy könyvtárosnak készült vagy inkább tanárnak. Általában két szakot végzett, ha soha nem is akart tanár lenni, így legalább egy tudományágban tájékozott, esetleg, tájékoztató könyvtárosként kapott még egy területet, melyben elmélyült az évek során. Ha meg is tanulta ilyen-olyan fokban, lakonikus tömörséggel használni a számítógépet, korántsem használja olyan biztonsággal, magától értetődően, mint fiatal kollégái. Akárhogy is, inkább a klasszikus, a 19. századi, illetve ekkor kialakult modell szerinti könyvtáros ő. Talán éppen azért lett könyvtáros, mert szereti a könyveket, szeret olvasni, szereti a rendet – adminisztratív alkat, és/vagy szívesen végez olyan munkát, aminek lényeges eleme az emberek szolgálata. Akármilyen eredménnyel végezte is a könyvtárszakot, elméleti tudása mellett a munkahelyén eltöltött évek (évtizedek) során gyakorlati tapasztalatot szerzett, ami nagyon lényeges. Jól ismeri a gyűjteményt, amelyben dolgozik, ez nagyon fontos kompetencia, és vannak olvasói, akik őt keresik. Ez örömet, sikerélményt adhat neki. Intelligenciától függ, hogy életkorát, tapasztalati tudását, helyismeretét és az olvasói kapcsolatait nem tekinti-e előjogokkal járó privilégiumnak.

Ha így-úgy működő párkapcsolatban, családban él, gyerekei egyre önállóbbak, a munkája és a magánélete között van egy mozgástér, mozgáslehetőség: ha valamelyik probléma, menedék, elfoglaltságot, vigaszt találhat a másikban. Ugyanez érvényes lehet a nem családos, érett vagy középkorú könyvtárosra is. Viselkedése, az élethez és a munkához való attitűdje, kollégáihoz (és önmagához!) fűződő kapcsolata nagyban függ attól, hogy milyen a személyisége, habitusa, önismerete. Tisztában van-e és reálisan-e képességeivel, hiányosságaival, hogyan viszonyul ezekhez. Nyitott-e az újdonságokra vagy megfáradt-e a munkájában, életében? Amit tud, azt bölcsen, jószívvel, irigység és féltékenység nélkül, nem tolakodva képes-e megosztani a fiatalabbakkal, minden meg hasonlítás nélkül, elismerve, amit nem tud, vagy azt, amit a fiatalabb kolléga jobban vagy másként tud.

Sok minden a vezetőn múlik...

Egy könyvtári munkaközösségben a munka váll-vállvetve, „face to face,” a munkaasztalok mellett, egymás között, és az olvasópult két oldalán könyvtáros és könyvtárhasználó között folyik. Tehát a fentebb felsoroltaknak embertől emberig, egymás között kell rendben lennie, mennie. Mégis, egy munkahelyen nagyon sok függ a vezetőtől. Egyrészt azért, mert a kiválasztás és felvétel, hogy ki kerül be a könyvtári munkaközösségbe – jobb esetben – rajta áll. Ehhez ismernie kell a munkaközösséget, amit örökölt vagy előnyös esetben már ő alakított ki, és rendelkeznie kell emberismerettel, hogy eldöntse, az egyes munkára pályázó jelölt képességeivel, készségeivel, szakmai ismereteivel és emberi kom-

petenciával beleillik-e az adott munkaközösségbe, az intézmény szervezeti kultúrájába, a könyvtár imázsába. Hogy milyen vezetői típusok és stílusok vannak, arról ma már többféle elméletet és összefoglalást lehet olvasni. Ezek szerint a vezetési stílus és a vezető tekintélyelvű, patriarchális, szervezet-központú, ember-központú, participatív, tanácskozó, kooperatív... még sorolhatnánk. Az általános vezetői kompetenciák a teljesség igénye nélkül: intelligencia, önismeret, empátia, határozottság, rendszerszemlélet, stratégiai gondolkodás, önbizalom, magabiztosság, együttműködés-csapatmunka, kitartás, motivációs készség, kritikai és önkritikai érzék, kezdeményezőképeség, asszertív kommunikáció, nyitottság, megbízhatóság, diszkréció, hitelesség, igazságosság, felelősségvállalás, következetesség és még folytathatnánk. Bár egyes esetekben nehezen elválaszthatók az általánostól a szakmai kompetenciák, mégis talán inkább a szakmához, a munkahelyhez kötődnek a következő kompetenciák: képzettség, önképzés, szakmai ismeret, naprakész tájékozottság, kapcsolati tőke, szakmai (tudományos) munka, tárgyilagos külső-belső képviselet, nyitottság, innováció, elkötelezettség. Továbbá motiváltság, hűség, hatékonyság, gondosság, pontosság, priorizálás, projekt módszer, működő protokollok alkalmazása, érthető delegálás, ellenőrzés, a visszajelzés rendszerének működtetése, ventilálás kezelése és az, hogy a vezető munkáját mérhető adatok minősítsék. A felsorolt tulajdonságok és jellemzők az ideális, a legideálisabb állapotot írják le. Ám ahogy a munkatársra, úgy a vezetőre is érvényes: a vezető is ember. Sok jó kompetenciával rendelkezhet, de nem birtokolhatja mindet. Van egy nevelhető – önnevelhető – habitusa és közösségi (munkahelyi) „viselkedése”, és van ilyen-olyan magánélete; általános és aktuális közérzetét sok minden befolyásolja, ahogy mindenkiét.

Szent Pál írja a Római levélben: *Amennyire rajtatok áll, éljétek mindenkivel békeességben.* Egy-egy könyvtári vagy egyéb munkaközösségben sokféle személyiségű, habitusú, életkorú, iskolázottságú, intelligenciájú ember munkálkodik együtt. Mások a talentumok, más a mentalitás. Az eredményes és hatékony munka kulcsa a helyes önismeret, a helyes emberismeret, az empátia és a tolerancia. Ezek elsajátításán, végső soron önmagunkon dolgozni egy egész életen át tartó folyamat. Mivel a munkahelyünkön, munkatársainkkal olykor több időt töltünk egy-egy nap, mint családtagjainkkal, elengedhetetlen az önnevelés, a reflexió önmagunkra és másokra. Fontos: ne azt várjuk, hogy a másik megváltozzon, gyakran nem is fog, nem is akar, nem is tud... a saját attitűdünkön azonban kell és lehet változtatni.

A jó munkahelyi közérzet

Bár a Biblia szerint a munka a fáradságos, verejtékes voltával, az eredeti bűn következménye, van egy olyan aspektusa is, hogy a Teremtő munkatársává avatja az embert, és értelmessé teszi az életet. Boldog az az ember, aki a munkáját nemcsak pénzkereset és létfenntartás miatt végzi, hanem mert örömet és sikert ad számára. Mivel munkahelyünkön viszonylag sok időt töltünk, egyáltalán nem közömbös, hogy milyen a közérzetünk. A jó munkahelyi légkört – a teljesség igénye nélkül – az egymásra figyelés, az egymásra hangoltság, a türelem, a gondos, pontos, legjobb tudásunk szerint végzett munka, a másik elfogadása-befogadása, az egymás iránti bizalom, az igazságosság biztosítja. Ez egyaránt érvényes a munkatársak közötti és a munkatársak és vezető(k) közötti kapcsolatra.

Minden ember beleszületik egy családba, sajnos napjainkban egyre gyakoribb, hogy családról sem beszélhetünk, legfeljebb vérségi kapcsolatba, melyet nem maga választ

meg. Később a barátai és társa felől maga ítél, de ismerősei, szakmai és a barátinál lazább kapcsolatai felől nem feltétlenül dönthet. Így van ez a munkatársaival is. Az emberben természetesen, ösztönösen működik egyféle szimpátia és antipátia: vannak, akikről az első találkozást követően „érezzük”, hogy a „mi embereink”. Másokkal szemben, ha jobban megismerjük őket, elmúlik a spontán jelentkező, megmagyarázhatatlan idegenkedés, és vannak, akikhez soha nem fogunk közel kerülni.

A munkatársi kapcsolatnak nem kell feltétlenül érzelmi kapcsolatnak lennie. Az együtt dolgozókat a közös munka, azonos szakmai feladatok és célok kötik össze. Az emberi együttélés természetes törvényei és a társadalmi viselkedés szabályai áttekinthető keretet adnak ennek. A munkahelyen nem kell egymást érzelmes szeretettel szeretni, de fontos, hogy a kollégák között a „felebaráti” szeretet működjön, melybe empátia, szolidaritás, együttműködés, elfogadás és még sorolhatnánk, hogy mi minden tartozik bele. Fontos, hogy érzelmeinkben, viszonyulásunkban, kötődésünkben ne tévedjünk el a szükséges, az elégséges és felesleges között. Ez gondot okozhat a gyerekkorból még éppen csak kinövő, bizonytalan önazonosságú fiatal felnőttnak, pályakezdő kollégának, de a már esetleg megpróbált, kicsit talán szkeptikussá fáradt, és lassan öregedő idősebbnek is. Segítség, ha a fentieket tudatosítjuk, még jobb, ha megbeszéljük, kijelölve a magán- és a munkatársi kapcsolat határait, és a közös munkára és feladatokra koncentrálnunk, együttműködve.

Bár a jó munkahelyi légkör megteremtéséért minden munkatársnak tennie kell, kialakítása és biztosítása a vezető (igazgató, helyettes igazgató), illetve a vezető beosztásúak (a könyvtárban osztály- vagy csoportvezetők) feladata. Ehhez szükséges, hogy a vezető megfelelő önismerettel rendelkezzen, ismerje a munkatársait is, legyen határozott elképzelése az intézménye céljairól, feladatairól és az ezek eléréséhez vezető útról és megoldásról. Legyen határozott vezetési stílusa (ld. fentebb), de legyen tájékozott más módszerekről is, képes legyen alkalmazkodni, stílust és módszert váltani, ha az adott helyzet ezt kívánja. Minderre többféle vezetéseméleti és gyakorlati módszer kínálkozik.

Egy lehetséges – és látványos – modell

Az egyik ismert összefoglalás és elmélet a *Hersey – Blanchard szituációs modell*, mely viszonylag egyszerű, érthető, szemléletes, látványos megoldást, értékelést mutat. Az elmélet feltétele és lényege, hogy a vezetőnek határozott ismerete legyen önmagáról és a munkatársairól. Biztos tudása, elképzelése legyen a vezetési stílusokról, és ezeket tudja rugalmasan változtatni.

A modell szerint az eredményesség meghatározó szituációs tényezője a munkatársak szakmai felkészültsége (feladat-orientáltság) és emberi, pszichológiai érettsége (kapcsolat-orientáltság). A munkatársakat négy kategóriába sorolja: 1. *csekély érettség*, melyben még nagyon „könyv- és vizsgáízű” az elméleti és hiányzik a gyakorlati tudás és a motiváció; 2. *közepes érettség, a csekély és közepes között*, melyben már láthatóak a készség, képesség, a gyakorlati alkalmazás és a motiváció jelei; 3. *közepes érettség a közepes és a magas között*, melyben a munkatársak már képesek és hajlandóak elvégezni a feladataikat; 4. *magas érettség*, a hatékonysághoz, sikerhez, eredményhez szükséges tudás, képesség és motiváltság együtt. A modell ehhez négyféle vezetési stílust rendel: 1. *autokrata (előíró)*, melyet erős feladatorientáció és gyenge kapcsolatorientáció jellemez; 2. *integratív (magyarázó)*, melyben mind a feladatorientáció, mind a kapcsolatorientáció erős; 3. *participatív (bevonó)*, melyben gyenge a feladat- és erős a kapcsolat-orientáció; 4. *delegatív (felhatalmazó)* melyben gyenge

a feladat- és gyenge a kapcsolat-orientáció. A modell **alaptézise** az, hogy a beosztottak érettségének növekedésével eredményesebbek a kapcsolat-orientált stílusok. Az érettség adott szintje fölött engedni kell, hogy a beosztottak akarata érvényesüljön, minimalizálni kell a beavatkozást. A négyféle vezetési stílus között lehetnek, sőt szükségesegek átmenetek. A modell kritikussai azt emelik ki, hogy az elméletet empirikus kutatások csak korlátozottan támasztják alá.

Az ideális vezető az adott szakterületen (könyvtár) és szakmapolitikában naprakészen tájékozott, szakmai kapcsolatokat ápol és fejleszt. Folyamatosan képezi magát, és nyitott a megújulásra. Átlátja az intézménye szervezeti, gazdasági felépítését, az intézmény egészében gondolkodik és munkatársait is erre tanítja, ösztönzi. Dominánsan demokratikus vezetést alkalmaz, ha egyes feladatokban másféle vezetési stílust követ is. Rugalmas, képes a stílusváltásra, ezek váltogatására, ha a munkatársak vagy a feladat ezt kívánja. Csapatmunkában dolgozik, melyben mindenki véleménye számít. Képes a munkatársait aktivizálni. Bizalmi, empatikus, elfogadó, motivált légkört teremt és biztosít. Ismeri és alkalmazza a konfliktuskezelés eszközeit. Intézményi összefüggésben képviseli és érvényesíti munkatársai és a könyvtár érdekeit. Tervezi, koordinálja és követi munkatársai szakmai fejlesztését. Képes a feladatokat prioritizálni, határidőket szab, és azokat be is tartja és tartatja. Kollégái képességeinek figyelembe vételével delegálja a feladatokat. Munkatársainak rendszeres visszajelzést ad munkájukkal kapcsolatban (dicséret, építő kritika, határozott korrekció, igazságos feddés). Működő protokollokkal dolgozik, alkalmazza a projekt módszert. Döntései transzparenssek, melyekért vállalja a felelősséget. Hibáit, tévedéseit elismeri felettesei és munkatársai felé is. Ismeri és alkalmazza a szituatív vezetés és problémamegoldás elveit. Munkáját mérhető adatok igazolják.

A fenti ismérveket pontosítva, támogatva, kiegészítve, néhány további szempont és konkrét módszer: a jó vezető *kommunikációja kifelé és befelé is nyílt, aszertív, rendszeres*. Többféle kommunikációs eszközzel él. Ezek közül személyesek a megbeszélés, értekezlet, tájékoztatás, virtuálisak a levelezőlista, az outlook-naptár, az e-faliújság. A személyes megbeszélésekről emlékeztetőt készít vagy készíttet. A célokat és a napi teendőket – de a távlati feladatokat is – világosan közli, és meggyőződik azok megértéséről. Működteti a visszajelzés rendszerét. Munkatársait és intézménye szervezeti egységeit rendszeresen tájékoztatja az őket és a szervezet működését érintő információkról. Az üzleti és vezetői kommunikáció eszközeivel él; ezekkel képviseli kifelé intézményét. Személyeskedés nélkül ismeri és tekintettel van munkatársai élethelyzetére, adottságaira, szakmai víziójára. Célszerű elkészíteni – a munkatársakkal együtt – az intézmény kommunikációs szabályzatát, és ennek lényeges elemeit a munkatársak munkaköri leírásában is rögzíteni.

Hasznos és eredményes lehet a *minőségbiztosítási és menedzsment alapelvek* – legalább néhány – bevezetése. Például a SWOT-analízis alkalmazása az intézményre és az egyénre vonatkozóan. Érdekesen befolyásolhatja a munkatársak önképét és önismeretét, ha elkészítik a saját analízisüket, akár külön a szakmai és emberi értékelésüket. Ugyancsak a hatékonyságot növelheti és a jó munkahelyi légkört is segítheti bizonyos *szolgáltatás-menedzsment alapelvek* bevezetése, mely alapelveket érdemes a munkatársakkal közösen kidolgozni. Egyetlen példa: nagyon jól hat a kollégák munkatársi és emberi kapcsolataira, ha átgondoljuk a könyvtár szolgáltatásainak – pl. a tájékoztatásnak – a normáit, színvonalát, minőségét és hatékonyságát. Érdemes közösen meghatároznunk, hogy mi, mennyi az elégséges információ, és milyen a kiváló színvonalú tájékoztatás. Tisztában kell lennünk

azzal, hogy a munkatársak könyvtárszakmai tudása, olvasottsága, az, hogy valamely területen vagy területeken elmélyültebb-e a tudása és tájékozottsága, és a helyi gyűjtemény ismerete különböző. Alkalmazhatunk pl. egy 10-es skálát: 6-os 7-es szinten mindenkinek teljesítenie kell, de ideális, ha ennél magasabb szinten képes elvégezni a tájékoztató munkát.

A bizalmi, empatikus, elfogadó, motivált légkörhöz nagyban hozzájárulhat az egyéni és szervezett (intézményes) *továbbképzés szorgalmazása, támogatása, lehetőségének megteremtése*, az új ismeretek megszerzése és a tudásszint megtartása, illetve fejlesztése érdekében. Fórumai: egyéni vagy csoportos részvétel szakmai szervezetek munkájában, szakmai programokon, továbbképzéseken, tréningeken, és belső tréningek, tanfolyamok szervezése.

A munkahelyi közérzetet jelentősen árnyalhatja és javíthatja *a munkán kívüli közös programok szervezése*: kirándulás, kiállítások közös megtekintése, szomszédolás más könyvtárakban...

Az új és régebbi munkatársak szakmai és emberi jellemzői

A hatékony munkavégzés, ugyanakkor a jó munkahelyi légkör biztosítása érdekében a vezető részéről fontos feladat a pályakezdő fiatal vagy újonnan jött kollégák integrálása. Nem kisebb kihívás a régebb óta a könyvtárban dolgozók identitásának formálása, fejlesztése, támogatása.

A pályakezdő fiatalokra és a régebben a könyvtárban dolgozó munkatársakra jellemző körülményeket – már amennyire lehetséges és helyes az általánosítás – fentebb felsoroltuk. Most – szintén a teljesség igénye nélkül – villantsuk fel, hogy milyen következményei lehetnek ezeknek.

A pályakezdő fiatal kollégának lehet nagy elméleti és informatikai tudása, de nincs szakmai tapasztalata. Önhibáján kívül élettapasztalata sincs sok; fiatal felnőtt lévén még sok „post-pubertás” görccsel, zavarral, bizonytalansággal küszködhet. Szakmai szempontból nyilván vannak olyan feladatok, melyeket ügyesebben, jobban, szívesebben végez, másokat nehezebben, kevésbé eredményesen és nem szívesen. A könyvtáros szakmáról – könyvtári rendszer, könyvtári hálózat, szakmapolitika stb. – a globális és gyakorlati képe hiányos. Nem ismeri az adott könyvtárat sem, annak szakmai és kulturális környezetét, intézményi hierarchiáját, szervezeti kultúráját, működését, sajátos feladatait, küldetését, és az adott gyűjteményt sem. Még ismeretlenek számára a kollégák, és a könyvtárhasználók is, különösen a VIP-esek, nem beszélve a fenntartó vagy társintézmények munkatársairól.

Vele szemben a régebb óta a könyvtárban dolgozónak, ha képezte is magát, nem magától értetődő és biztos az informatikai-számítástechnikai tudása. A hagyományos „papíralapú” világban, „klasszikus” könyvtáros képzést kapott. Van szakmai tapasztalata vagy legalább rutinja. Normális körülmények között magánéleti és szakmai, biológiai és mentális szempontból a legtermékenyebb és leghatékonyabb időszakát éli. Neki is vannak kedvenc feladatai, melyeket szívesebben-gyorsabban, ügyesebben-rutinosabban végez el. A könyvtáros pályáról (életpályáról), a könyvtárosszakmáról és annak társadalmi megítéléséről személyes tapasztalatai vannak. Ismeri vagy ismerni véli az adott intézményt, annak működését, a személyi, tárgyi, infrastrukturális, anyagi stb. feltételeket, erről helyes vagy helytelen, de határozott véleménye van. Eligazodik a belső és külső partnerkapcsolatokban.

Az integráció lehetőségei

Szabályokra és törvényekre minden kisebb és nagyobb közösségnek szüksége van ahhoz, hogy jól működjön. Ezek nemcsak korlátoznak, nemcsak a kötelességeinket határozzák meg, hanem a jogainkat, a lehetőségeinket is pontosan megfogalmazzák. A munkahelyi közösségre, annak működésére vonatkozó szabályok akkor adnak biztonságot, akkor válnak motiváló tényezővé, ha a közösség minden tagja számára betarthatók, elfogadhatók. Ez úgy biztosítható, ha meghatározásuk, megfogalmazásuk közösen történik.

Egy-egy intézmény (könyvtár) jó működésének feltétele az *áttekinthető intézményi hierarchia* és a *jól működő, megélhető szervezeti kultúra*. Ezt az új kollégáknak és a régebbieknak is ismerniük kell, hiszen elvárás, hogy elkötelezetten meg is éljék azt. Hasznos, ha megismertetjük a munkatársakkal az intézmény történetét is.

Fontos, hogy a könyvtárnak legyenek *életszerű és alkalmazott alapidokumentumai*: szervezeti és működési szabályzata, könyvtárhasználati szabályzata, küldetésnyilatkozata stb., és ezek szerint működjön. Ez a könyvtár minden munkatársának biztonságot ad, kijelölve a kötelességeket és a jogokat is. Jó motiválási lehetőség, ha az alapidokumentumok elkészítésébe – módosításába – bevonjuk a kollégákat, közösen alakítjuk ki, szövegezzük meg azokat.

Egy könyvtár működéséről reális *képet adhatnak statisztikák vagy a fenntartóknak készített beszámolók* – persze csak akkor, ha objektíven készítették el azokat. Az új kollégák ezek segítségével képet kaphatnak a könyvtár működéséről, a régebbi kollégák megerősítést kaphatnak, sikerekre lelhetnek a tényszerű adatokból – míg az esetleges feltárt hiányosságok ösztönzően is hathatnak.

Minden munkatársnak fontos, és az emberi, szakmai és munkahelyi közérzetet is befolyásolja, ha a *könyvtárosok foglalkoztatása szabályozott, áttekinthető, adminisztrált*. A szabályos munkaszerződések, a pontos munkaköri leírás biztonságot ad mind a munkavállalónak, mind a munkáltatónak. A gondosan és körültekintően megszövegezett, nemcsak a könyvtár, hanem a munkavállaló érdekeit is szem előtt tartó munkadokumentumok elengedhetetlenek egy könyvtár jó működése és a munkahelyi légkör szempontjából.

Biztonságot ad és nagyban befolyásolja a munkatársak közérzetét, ha átlátható és *ismeret a bérezés módja és az esetleges bérszerű vagy béren kívüli juttatások rendszere*. Bár a bérezés alapvetően és általában államilag szabályozott, mégis lehetnek helyi eltérések. Sok feszültséget felold, ha a munkatársak tájékozottak az állami szabályozásról, ismerik a helyi sajátosságokat. Ösztönző lehet a jól, gondosan, esetleg a munkatársakkal együtt kialakított teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, mely világosan megfogalmazza az alapkövetelményeket és elvárásokat. Egészséges versengést generálhat, ha egyértelműen rögzíti a munkaadó, hogy mi számít plusz munkának, és hogy az egyes plusz feladatokra milyen és mennyi jutalom nyerhető.

Ugyancsak ösztönzően hathat, valamint az emberi és a szakmai önismeretet is segítheti a pontos, körültekintő, *a munkatársak számára kedvező munkaidő-szabályozás alkalmazása, a munkarend és munkaidőkeret kialakítása*. Az előkészítő munkába, mely felméréssel kezdődik, sikerrel vonhatjuk be a munkatársakat. Ennek egyik módja például, hogy egy héten keresztül minden munkatársnak feljegyzést kell készítenie arról, hogy a 4-6-8 órás munkaidejében hány percig, milyen feladatokat végzett. Ez az önellenőrzés érdekes hatással lehet, amikor szembesülünk a hatékonyan, hasznosan felhasznált vagy éppen elmulasztott idővel. Ugyanakkor segítheti a rugalmas, kötött vagy éppen kötetlen munka-

rend kialakítását. Fejlesztheti a munkatársak közötti kapcsolatot azáltal, hogy nem figyelik árgus szemmel egymás tevékenységét, mozgását. Ehhez persze azt is tudatosítani kell, hogy a könyvtárosi munka nem mérhető úgy, mint pl. egy gyárban a futószalag mellett végzett. Egy könyvtáros órákat tölthet el azzal, hogy irodalmat gyűjt, vagy egy-egy referenzkérdést érdemben megválaszol.

Elengedhetetlen az adott könyvtári gyűjtemény ismerete: részei, sajátosságai, elhelyezkedése. Mert a leggondosabb elméleti felkészültségű fiatal is megtorpanhat gyakorlat és helyismeret híján, de a könyvtárosi tapasztalatokkal rendelkező régebbi munkatárs is elbizonytalanodhat egy számára ismeretlen gyűjteményben.

Mindenkinek szüksége van arra, hogy próbálkozásait támogassák, törekvéseit észrevegyék, munkáját értékeljék. Különösen igaz ez, amikor legjobb tudása szerint, gondosan, pontosan, jól végzi azt valaki. De talán az építő kritikára is szükség van. Az is előfordul, hogy éppen azért rossz vagy romlik valakinek a teljesítménye, mert a másik munkatárs vagy vezető soha nem ad visszajelzést a (jól-rosszul) végzett munkáról. Ezért nagyon fontos a *discéret* – ha megérdemli – vagy az *építő kritika*, ha azt érdemi munkatársunk. Mindez nagyban befolyásolja munkahelyi és emberi közérzetünket.

Epilógus

A könyvtári partnerkapcsolatok, szervezeti kultúra, szakmai önismeret, kommunikáció és konfliktuskezelés címmel és témában meghirdetett tréningen a leggyakrabban előforduló probléma, amit a résztvevők felvetettek, és a csoport elé tártak, a pályakezdő vagy munkahelyet váltó fiatal és a régebben az adott könyvtárban dolgozó kollégák kapcsolatából adódott.

Különös tapasztalat volt, hogy amikor elmondtam egy példázatot, hogy: *X szerzetest megkérdezték, hogy szereti-e Y szerzetest. Igen – volt a válasz -, amennyire elő van írva*, ez a csoport tagjaira – életkortól függetlenül – felszabadítóan hatott. Többen és többször felhozták, elismélték a következő foglalkozásokon.

Az amúgy gazdag magyar nyelvnek csak egy szava van a „szeretet”-re. Ha csak a velünk ilyen-olyan kapcsolatban lévő emberek iránti szeretetünkre gondolunk, másként „szeretjük” a kedvesünket, társunkat, barátunkat, haverunkat, a jó és kevésbé jó ismerősöket, kollégákat, de akár az idegeneket is. A felebaráti szeretet, és olykor a munkatársunkkal is ilyen a kapcsolatunk, nem feltétlenül érzelmes szeretet, de megkívánja a szolidaritást, empátiát, a nyitottságot, az együttműködést és még sorolhatnánk, amit a közös cél, munka, feladat megkíván. Csak ha ezek megvannak – legalábbis törekszünk rá – lesz hatékony a munkánk, és jó a közérzetünk.

Jegyzet

1. Könyvtári partnerkapcsolatok (szervezeti kultúra, szakmai önismeret) (29572-2/2015/KOZGYUJT) 2017. július 24-28.
2. Dávid Antalnak az 1937. évi könyvtárosképző tanfolyamon tartott előadásából vett idézet a könyvtárosi ideálról. In: Káplány Géza: Könyvtárak korszerű rendezése és fejlesztése. Bp.: A Technológiai Könyvtár Barátainak Egyesülete, 1943.