

Bár cikkeinkhez soha nem szoktunk szerkesztőségi vagy egyéb megjegyzést, bevezetést (stb.) mellékelni, ezúttal kivételt tennénk. Varga Róbert, a Kaposvári Megyei és Városi Könyvtár igazgatója leveléből idéznénk:

„...Egy munkatársam cikkét ajánlom a lapodba. Az ötletet az alábbi körülmény szülte: Amióta tanítok a főiskolán, minden évben a kollokvium feltételeként íratok a hallgatókkal egy dolgozatot Milyen ismeretekkel és személyiségjegyekkel rendelkeznek könyvtári területen a jó vezető címmel. Ezzel a címmel felvételiztem még magam is a '80-as évek közepén a Tehetséges Fiatalok vezetőképzőjébe. A dolgozatokból rengeteget tanulok, e most küldöttet viszont szeretném megosztani másokkal is. Nagy Zoltán nemcsak tanítványom, de munkatársam is. Levéltárosi múlttal rendelkezik, és a nyáron államvizsgázik könyvtár szakon. Úgy gondoltam, hogy most, igazgatóválasztások idején aktuális lenne a téma könyvtárvezetőknek és beosztottnak egyaránt. Ajánlom a szerzőt a szakma és a szerkesztők figyelmébe, mert jó tollú könyvtáros és megbízható munkatárs...”

Azt hisszük, kár lett volna e néhány sort nem előrebecsátani.

Milyen ismeretekkel és személyiségjegyekkel rendelkeznek könyvtári területen a jó vezető?

„A hatékonyság a vezető munkaköri kötelessége” – mondja Peter Drucker, ami tulajdonképpen azt a megállapítást is magában foglalja, hogy a vezetői tulajdonságok egyedül a hatékonyság szempontjából számítanak fontosnak vagy bizonyulnak jelentéktelennek. Ez a könyvtári vezetőkre is érvényes, bár a hatékonyság fogalmának nyilvánvalóan más ismérvei vannak egy bibliotékában, mint egy bányában.

A könyvtári vezetés sajátos problémái és lehetőségei részben abból fakadnak, hogy a könyvtári munka eredménye viszonylag hosszú távon jelentkezik, s a teljesítmény mérése általában nem olyan egyszerű, mint a gazdaságban, a honvédelemben, a sportban vagy akár a némileg rokon területnek számító, mégis más vezetéstechnikát kívánó oktatásban. A visszacsatolás, az ellenőrzés sokkal inkább

függ a könyvtári vezető személyesen szerzett információitól, személyes jelenlététől, sőt „szimatától”, mint azokon a munkahelyeken, ahol nagyrészt számszerűsíthető tevékenység folyik, s ahol a beosztottak teljesítménye az igazgatói írásztaal mögül is könnyebben kontrollálható. A jó könyvtári vezető tehát aligha engedheti meg magának, hogy ne foglalkozzon közvetlenül az emberekkel, s az az ideális, ha erre már személyiségéből fakadóan is késztetést érez.

Természetesen nem szerencsés, ha a könyvtári alkalmazottakkal fenntartott személyes kapcsolatok a „kézi vezérlés” vagy az „átnyúlás” formáját öltik. Ráadásul ahogy a beosztottakban élhet a vágy, hogy átalakítsák a főnöküket, úgy a vezető fejében is megfordulhat, hogy a saját képére formálja alkalmazottait. Eltekintve attól, hogy egy efféle vezetői elképzelés nehezen lenne kivitelezhető, a könyvtár nem az a munkahely, ahol a munkatársak gondolkodásának szabványosítása kedvező eredményeket hozhatna. A gondolatok uniformisba bújtatása megnehezítené a nézetek ütköztetését, a döntések előkészítéséhez szükséges alternatívák felállítását, végső soron a vezetés kevesebb támogatást kapna az alkalmazottaktól, mint ha nagyobb önállóságot adna nekik. Szent István intelme minden vezetőnek szól: „az egynyelvű és egyszokású ország gyenge és esendő”. A könyvtárosoknak amúgy is jól kell tűrniük az emberek és a nézetek sokféleségét; a könyvtári vezető számára pedig úgyszólván elengedhetetlen a türelem.

A munkatársak szuverenitásának biztosítása általában is javítja a munkahelyi légkört és a teljesítményt, „mert csak az individuális mozgáster lehetősége hívhatja elő a belső erőket, melyek a jó munkakedvet létrehozzák” (Katsányi Sándor). A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy bízson a beosztottakban, mert csak így kaphat bizalmat maga is. Mindez persze a vezető veleszületett adottságain is múlik, de saját érdekeinek felismerése és a körülmények kényszere „még azt a vezetőt is ráveheti az egyéni alkotókedvet ösztönző szervezet és stílus kialakítására, aki egyébként alkatilag idegenkedik tőle” (Papp István).

A jó munkahelyi légkör és a kölcsönös bizalom nem jöhet létre a vezető és a beosztottak közötti folyamatos és kétoldalú kommunikáció nélkül. Fontos, hogy a könyvtári vezető hajlandó legyen leereszkedés nélkül elbeszélgetni a beosztottakkal, lényeges, hogy empátiával közeledjen hozzájuk, és megmutatkozzék, hogy nem tekinti rangon alulinak kikérni a véleményüket. A kétoldalú kommunikáció a vezetőnek is csak hasznos lehet: részben azért, mert a saját beosztottaitól igazán könnyen kaphat jó ötleteket és használható információkat, részben pedig azért, mert így megerősíti őket abban, hogy nemcsak munkahelyük van, hanem hivatásuk is, s felkelti esetleg szunnyadó érdeklődésüket saját munkájuk és az intézmény iránt. Ha a kommunikáció csak felülről lefelé működik, a beosztott „azt fogja érteni, amit szeretne hallani, nem azt, amit mondanak neki”. A vezető tekintélyét, irányító szerepét és felelősségét a könyvtár működését érintő kérdések közös megbeszélése nem csorbítja. A vezetőnek természetesen ebben a helyzetben is megfontoltan kell megnyilatkoznia, hiszen „a szakmai vitákban a munkatársak magatartását erőteljesen befolyásolja, hogy mit mond a vezető” (Katsányi Sándor).

A beosztottakkal való közvetlen kapcsolattartásra tehát a könyvtár méretétől függetlenül nagy szükség van. Drucker azonban nyomatékkal mutat rá, hogy az a vezetési stratégia a legjobb, amely nem annyira befelé, hanem inkább a környezetre figyel, hiszen a szervezetek működésének összes eredménye rajtuk kívül keletkezik, ott van értelme és értéke. A könyvtári vezetőnek legalább olyan in-

tenzív személyes kapcsolatokat kell ápolnia az olvasókkal, mint saját beosztottjaival. Ha nem teszi, a visszacsatolás legközvetlenebb lehetőségéről mond le, hiszen a könyvtárnak „munkájában meghatározó, alakító és értékelő partnere a felhasználó” (Bobokné Belányi Beáta).

A könyvtári vezetőknek szem előtt kell tartania, hogy nem a saját, hanem az olvasók elégedettségében igazolódik vissza az intézmény működésének sikere – ehhez persze a legrövidebb út a szakmájukat szerető könyvtári dolgozók elégedettségén keresztül vezet. A főnökeknek tehát alaposan ismernie kell mind a dolgozók, mind az olvasók véleményét. (Az alkalmazottakkal és az olvasókkal való kapcsolattartás természetesen rendkívül időigényes elfoglaltság, amely megköveteli minden könyvtári vezetőtől, hogy komolyan vegye Druckernek az időgazdálkodásra vonatkozó figyelmeztetéseit.)

A könyvtári területen jelentkező és egyúttal a könyvtári vezetők sajátos feladatait meghatározó problémák azonban nem csak a könyvtári munka nagyon is „humán” jellegéből vezethetők le. A könyvtár némely jellegzetessége miatt a többi közgyűjteménytől is markánsan elkülönül. Állománya általában nem olyan mértékben egyedi, mint a múzeumok vagy a levéltárak anyaga: a könyvtárhasználó több magyar bibliotékába is ellátogathat (akár még egyazon településen is) azzal a megalapozott reménnyel, hogy „megtalálja a maga könyvét”. A könyvtár – és vele a könyvtári vezetés – ebből adódóan sokkal inkább versenyhelyzetben van, sokkal nagyobb felületen érintkezik a környezettel, a társadalommal, mint a többi közgyűjtemény.

A könyvtári vezetésnek pontosan és szinte naprakészen kell ismernie az olvasói igényeket, s folyamatosan követnie kell a kulturális életben bekövetkező változásokat. „A külvilág igazán fontos eseményeit nem a tendenciák jelentik, hanem a tendenciák változása.” (Drucker) A könyvtári vezetőknek időnként magának is változtatnia kell a kialakult szervezeti struktúráján, a régóta meggyökeresedett szokásokon, és ehhez újító vénára, rugalmasságra, sőt – még neki is – bizonyos fokú bátorságra van szüksége, illetőleg olyan „egyensúlyérzékre”, ami az újítások mellett az intézmény számára olyannyira fontos hagyományok továbbélését is biztosítja.

Sajátos könyvtári probléma az is, hogy a vezetésnek tekintettel kell lennie a nagyrészt női munkaerő érzékenységére. Az érzékenységet s vele a problémát az is növeli, hogy a könyvtárosi szakma presztízsét eddig nem becsülte magasra a társadalom. Feszültségforrást jelenthetnek az egyes könyvtári osztályok, részlegek feladatkörének különbözőségei s gondot a csoportérdekek összeegyeztetése. A munkahelyi konfliktusok legfőbb oka sok esetben egymás meg nem értése – csakúgy, mint „kint” a társadalomban, általában az emberek között.

A kialakult feszültségek lecsillapításához a könyvtári vezetőknek lélektani ismeretekre, tapintatra, „stresszfeloldási” készségekre, megértési és megértetési képességekre van szüksége. A vezető személyiségében rejlő és részben tanult, részben veleszületett pszichológiai adottságok mellett olyan ismeretek is elengedhetetlenek a sikeres konfliktuskezeléshez, amelyek inkább a csoportszociológia körébe tartoznak: a vezetőknek ajánlatos tisztában lennie a könyvtári dolgozók közösségét megosztó vagy éppen összekötő erővonalakkal, a személyes ambíciókkal, félelmekkel, kedvtelésekkel, rigolyákkal. Minél többet tud az „embereiről”, annál kevésbé valószínű, hogy hibás személyi, munkaszervezési döntéseket hoz, s annál biztosabb, hogy előrelátóan elejét veheti néhány összeütközésnek.

A szociális rendszerek vezetéselméleti iskolája szerint azonban egy intézmény dolgozóinak mindenképpen együtt kell élniük a konfliktusokkal, azok természetes velejárói a szervezet működésének. „A konfliktus leküzdése irreális vezetői elképzelés, legfeljebb megzabolázni lehet és adott keretek között tartani.” (Folkmayer Tibor). Megeshet, hogy a konfliktushelyzetek szervezeti változtatásokkal sem előzhetőek meg, elképzelhető, hogy teljesen nem is lehet azokat leküzdni, valószínű, hogy tulajdonképpen a jó megoldások, a helyes döntések kimunkálásához szükségesek is a nézeteltérések, de az bizonyos, hogy a konfliktusok állandósulása nem jelent ideális állapotot, s a vezetőnek vállalnia kell, hogy megoldást keres rájuk.

A vezető természetesen bölcsen teszi, ha mindenféle konfliktushelyzetben szem előtt tartja a túlcagálás veszélyét. „Sok apró nehézség megoldódik magától, ha nem vesznek róla tudomást, de ha erőltetik, komoly baj lesz belőle.” Ugyanakkor bizonyos helyzetekben a vezetőnek cselekednie kell, bármilyen kellemetlen is a számára, hiszen ezt senki sem teheti meg helyette. „A vezető nem azért kapja a fizetését, hogy azt csinálja, amihez kedve van. Azért kapja, hogy azt tegye, ami helyes...” A vezetőnek némelykor olyan eltökélten kell törekednie a békére, hogy még a „háborút” is vállalja érte. Drucker szerint egyenesen kötelessége, hogy mindenkit elmozdítson a posztjáról, „aki következetesen adós marad a tőle elvárható teljesítménnyel. Ha az ilyen ember a helyén marad, az züllesztőn hat a többiekre, és súlyos méltánytalanság az egész szervezettel, valamint a beosztottakkal szemben...” A jó vezető tehát azzal is kitűnik a munkatársak sorából, hogy mindenki másnál jobban bírja – mert bírnia kell – a „gyűrődést”.

A megpróbáltatások elviselését lényegesen megkönnyítheti a mással nem igazán pótolható élettapasztalat. Valószínű, hogy ez az ismerethalmaz szinte magától összeáll, mire valaki vezető beosztásba kerül. „Bíborban született” könyvtári vezető ugyanis nem létezik. Mindannyian a szakmai és a személyiségfejlődés nemritkán rögzös útját járták be, amelynek során a közelmúltban legalább két nagy változással (traumával?) kellett szembenéznük: a politikai rendszerváltozással és az internetkorszak információs forradalmával. (Talán nem lenne minden tanulság nélkül való, ha készülné egy statisztikai tömörségű elemzés a mai Magyarország könyvtári vezetőinek életútjáról.)

Azt mondják, csak abból válhat jó, gondos és felelős szülő, aki emlékszik még gyermeki gondjaira, félelmeire és kiszolgáltatottságára. Mint ahogy a pedagógus munkáját is megkönnyíti és eredményesebbé teszi, ha annak idején teljes szívvel átélte a puskázások izgalmát, és magába szívta a diákelet gyakran igencsak keserves tapasztalatait. Az is közhelyszámba megy, hogy eleven bakaemlékek nélkül aligha lesz valakiből kiváló tiszt, sportolóként szerzett tudás nélkül sikeres edző, s aki már volt beteg, valószínűleg orvosként is jobban megérti a páciensét. És feltehetőleg abból lesz jó könyvtáros, akinek olvasóként is sok dolga akadt már a bibliotékában, s bizonyosan az a könyvtáros lesz majd jó könyvtári vezető, aki éveken át beosztottként gyűjtötte szakmai és élettapasztalatait.

Aki képes hasznosítani, azaz magában bölcsességgé érlelni ezeket az élményeket, az talán könnyebben felel meg a vezetőt érő kihívásoknak, mint egy olyan értelmiségi – egy olyan könyvtáros –, aki szinte predesztinációnak fogja fel, hogy az igazgatói székbe ülhetett. Az ismert mondás szerint az tud jól parancsolni, aki megtanult engedelmessé válni.

Fontos ismérve a vezetőnek, hogy milyen a viszonya a kritikához, amely időről időre őt, illetve a munkáját, a döntéseit, az intézmény működését éri. Ez a kérdés könyvtári területen talán az átlagosnál is nagyobb szerepet játszik. A gazdaságban, a hadseregben, az egészségügyben, sőt a közigazgatásban is viszonylag könnyen kezelhető problémát jelent a kritika, hiszen ezeken a területeken erőteljesebben domborodik ki a vezetés „hatalmi” oldala, s a gyakorlati szempontok, a termelés vagy éppen az élet védelmének érdekei elegendő hivatkozási alapot nyújtanak a vezetőknek ahhoz, hogy fellépjenek a „szolgálati utat” be nem tartó beosztottak bírálatával szemben. A könyvtárban ez nyilvánvalóan nincs így.

Több példa támasztja alá, hogy a vezetői beosztás komoly stresszhelyzetet jelent, folyamatos megterhelést, ami könnyen eltorzíthatja a személyiséget. És nem is csak a konfliktusok, a kellemetlenségek miatt. Lehet, hogy a sikert – amit adott esetben a vezetői kinevezés jelent – nehezebb elviselni, mint a kudarcot. (A hegymászók is inkább a csúcsról visszafelé szoktak balesetet szenvedni, nem pedig *felfelé kapaszkodás* közben.) A győzelmeik után triumfáló római hadvezérek mögött rendszerint egy rabszolga állt a diadalkocsiban azzal a feladattal, hogy időnként a fülébe súgja az önfeledt férfiúnak: „Te is ember vagy!”

Ha viszont a vezető megőrzi képességét arra, hogy tanuljon a maga és mások elmúlt vagy éppen „időserű” keserveiből, ha emlékszik – ha hajlandó emlékezni – arra az időre, amikor még maga is csupán egyszerű könyvtáros vagy „mezei” olvasó volt, akkor biztosan nem hatalmi reflexszel reagál a kritikára. Olyan eszköznek tekintí, amely eltéphetetlen szálakkal kapcsolja saját múltjához és kollégáinak jelenéhez. A kulturált formában kifejtett ellenvélemény állandó önkontrollra készít. (És a vezető így megtakaríthatja a „római rabszolgát”...)

A második szempont, ami a kritika előnyös oldalát mutatja, merőben gyakorlati jellegű, és a legfontosabb vezetői tevékenységgel, a döntéshozatallal kapcsolatos. Drucker meggyőzően fejti ki, hogy a hatékony vezető egyetértés helyett nézeteltérésre és vitára törekszik, mert „jó döntés csak akkor születik, ha ellentétes nézetek összecsapásán, eltérő nézőpontok párbeszédén és a különböző megítélések közötti választáson alapul”. Az ellentétes nézetek léte és kifejtésük bátorítása természetesen magában foglalja a tényt, hogy a vezető álláspontja a vita során csak az egyik lesz a vélemények közül. Tehát lehet vele vitatkozni. Drucker paradoxona összefoglalóan így hangzik: „ellenvélemény nélkül nincs döntés”.

Harmadszor pedig a jó könyvtári vezetőnek számolnia kell azzal, hogy a beosztottaknak, a munkatársaknak viszonylag nagy hányada humán értelmiségi, ez az emberfajta pedig saját szakmai identitását sokszor éppen környezeté – kollégái, munkakörülményei, főnökei – bírálata révén véli felépíthetőnek vagy megerősíthetőnek. Ráadásul az csetek egy részében még igaza is van...

A beosztottakban (nem csak a humán értelmiségiekben) mindig van egyfajta természetes ellenállás a vezetővel szemben: nem a személye miatt, még csak nem is a döntései miatt, hanem a „léte” miatt. A vezető talán jól teszi, ha ezt is ott éri az esetleges ellenvélemények mögött. A „*jus murmurandi*”-ról – más helyzetben, ahol nem ő a főnök – nyilván maga a vezető sem szívesen mondana le. Lehet, hogy ez az a reflex, ez az a nyelv, amelyet mindenki azonnal megért, hiszen a „*jus murmurandi*” jelenik meg újra és újra a humorban, s ez adja az érzelmi töltést különböző elmés történetek szállóigévé vált csattanóihoz (például: „A szél is mindig a pelyvát szórja felfelé!”).

Murphy közismert „törvénykönyvében” külön fejezetet kapott a „Vezetéstan”. Az itt közölt szellemességek sorában akadnak valóban elgondolkodtatóak, amelyek azt az állapotot veszik célba, amikor megbomlik az összhang pozíció és alkalmasság között („A hierarchia minden alkalmazottja addig emelkedik a ranglétrán, míg olyan munkakörbe nem kerül, amelyre alkalmatlan”); mások a Máté-effektust fejezik ki frappáns tömörséggel („Kinek vagyon, annak nagyon”), netán éppen az emberi intézmények irányíthatóságával kapcsolatban fogalmazzák meg kételyüket („A vezetésnek az az első számú mítosza, hogy létezik”).

A jó könyvtári vezető valószínűleg helyesen cselekszik, ha a „jus murmurandi” megnyilvánulásaira akkor is humorral reagál, ha azok történetesen nélkülözik a szellemességet. Mindenkinnek csak hasznára van, ha a vezető eszköztárából nem hiányzik az önirónia, amit megfelelő porciókban adagolni képes. A beosztottakhoz való viszonyát emberibbé teheti, és végső soron a saját életét is megkönnyíti általa. (Mindez nem jelenti azt, hogy a komoly, tartalmas bírálat is pusztán humorral, öniróniával intézhető el.)

Természetesen az is igaz, hogy a vezető minden döntési helyzetet többféleképpen is megoldhat, s ha „elvi alapon” közelít hozzá, bármelyik megoldás jónak bizonyulhat. Adott esetben éppúgy lehet bölcs humorral felülemelkedni a beosztottak morgolódásán, vagy hagyni magától megoldódnai a problémát, mint komolyan venni az alappal elhangzó bírálatot, esetleg fellépni a munkahelyi légkört folyamatosan mérgező, súlyos személyiségzavarral küzdő munkatárs öncélú támadásai ellen. Hogy a vezető milyen megoldást választ, az már a kritika természetétől, a kritikus hozzáállásától és talán legfőképpen a kritizált ítélőképességétől függ. Meglehet, hogy a jó vezető legfontosabb tulajdonsága a helyes ítélőképesség.

A könyvtári vezetőnek éppúgy lehetnek emberi, sőt egyes részterületeken szakmai fogyatékoságai is, mint bármilyen halandónak. A lényeg az, mint minden más feladatnál vagy beosztásnál: hogy arra, amit csinál, alkalmas – és lehetőleg a rendelkezésre álló munkaerő-kínálatból a legalkalmasabb – legyen. Ha ez a feltétel teljesül, problémát csak az jelenthet, ha nem tud az egyéb téren esetleg tapasztalható fogyatékoságairól, vagy még inkább: ha nem hajlandó elismerni a létezésüket. Aki mindenben kiváló akar lenni, az valószínűleg semmiben nem lesz az – abban a néhány dologban sem, amiben igazán szükség lenne rá. (Az ilyen vezetőkre mondják aztán, hogy a könyvtárosok között a legjobb fuvolaművész és a fuvolások között a legjobb könyvtáros. Az efféle megállapításokat többnyire nem dicséretnek szánják.)

Egy általános bölcsesség szerint a jók leplezni tudják gyengeségeiket, de a legjobbak képesek fel is használni azokat. Egy könyvtári vezető valószínűleg úgy fordíthatja a maga javára a gyengeségeit, ha még alacsony beosztásban levő munkatársai előtt sem próbál tökéletesnek látszani. Így bizalmat kelt a körükben, minden nehézség nélkül elérheti, hogy valódi – emberi, vezetői és szakmai – érdemeit nem kérdőjelezi meg senki, ugyanakkor beosztottjainak is kedvet csinál a reális önértékeléshez. Mindehhez persze elengedhetetlen, hogy a könyvtári vezető magára nézve is végezzen el egyfajta SWOT-analízist, tehát jöjjön tisztába gyengeségeivel, erősségeivel, lehetőségeivel és a helyzetéből adódó veszélyekkel. Ez utóbbiak az analízis elvégzésével máris csökkenthetők.

Az emberi és szakmai gyengeségek megléte (és beismerése) azonban nem egyenértékű azzal, hogy a könyvtári vezető „irányítási specialista” legyen, amo-

lyan vezetői „szakbarbár”, aki úgyszólván máshoz sem ért, mint az intézmény menedzseléséhez. Sem erkölcsi, sem szakmai értelemben nem lehet alacsonyán a mérce. A humán értelmiségi környezet érzékenysége, az olvasók rendkívül heterogén társadalmával való kapcsolattartás, a beosztottak ellenőrzésének igazából másra át nem hárítható funkciója már önmagában is megköveteli tőle az erkölcsi tartást. Ha valaki egyénileg jellemtelen, abból közgyűjteményben sem válhat jó vezető. (Vezető persze igen.)

Az általában véve magas szintű szakmai ismeretek nem azért fontosak, hogy a vezető maga intézze az ügyeket beosztottjai helyett (bár némely vezető tényleg hajlamos a „kézi vezérlésre”), még csak nem is egyszerűen azért, hogy a vezetők hatékonyan legyenek képesek ellenőrizni alkalmazottaikat, hanem elsősorban azért, mert minden dolgozó számára magától értetődően a vezető jelenti a viszonyítási pontot. A jó könyvtáros még nem biztos, hogy jó vezető is lesz, de aki jó vezető, az biztosan nem lehet rossz könyvtáros. (Természetesen jó könyvtárosként sem kell minden területen a legjobbnak lennie.) Drucker szerint az az ideális, ha a vezető „képeségei alapján kiemelkedőt nyújthat, és diktálni tudja az iramot”.

Ahhoz viszont, hogy a beosztottak kövessék is a diktált tempót, a vezetőt a hitelesség, az őszinteség aurájának kell öveznie. Ezt csak úgy érheti el, ha valamennyi munkatárs számára nyilvánvaló: őt magát is kielégíti a munkája, s a vezetői tisztséget, amihez most jó képet vág, nem csupán ugródeszkának tekinti más pozíciók felé. (Tehát legalábbis tudnia kell kordában tartania az egyéni ambícióit. De ha végképp nem képes palástolni, vállalja őket: inkább legyen nyíltan becsavagyó, mint őszintétlenül szerény.)

Minden vezetői pozíció hatalmi pozíció is egyben, így a közgyűjteményi s ezen a körön belül a könyvtári vezető személyiségét is próbára tehetik a hatalommal együtt járó csábítások: a hatalmaskodás, az egyéni bosszú kiélése, a fölényeskedés a kiszolgáltatottakkal szemben, az „oszd meg és uralkodj” elvének alkalmazása. Torz vagy eltorzult személyiség természetesen nem való vezetőnek, bár ez a probléma klinikailag csak nehezen diagnosztizálható.

Fontos, hogy a vezető tudatában legyen: bármilyen jó munkát végez is, a világ nem vele kezdődött, s valószínűleg nem is vele fog befejeződni. (Az intézmények amúgy is azért vannak, hogy kiterjesszék az egyéni élet mind képességekben, mind időben szűkre szabott határait.) Tehát a vezetőnek lesz majdan utódja is, aki folytatja vagy netán megváltoztatja, amit ő csinált. Ha egy vezető olyan munkatársakat vesz maga mellé, akiktől tehetségük szerény volta miatt nem kell féltennie a pozícióját, akkor belőlük aligha nevelődhet ki az a szakember, aki később átveheti a helyét. A tehetségtelen alkalmazottakkal – kimondva-kimondatlanul – egyfajta véd- és dacsövetséget köthet csupán azon az alapon, hogy kölcsönösen rá vannak szorulva egymásra. „Ha az intézmény feje másodrendű, ügyelni fog rá, hogy közvetlen munkatársai harmadrendűek legyenek; azok viszont arra fognak ügyelni, hogy beosztottjaik negyedrendűek legyenek” – írja le a folyamatot C. Northcote Parkinson. Az így gondolkodó vezető a jövőt feláldozza a jelen, a jelent pedig a saját kedvéért.

Nincs azonban olyan vezető, „aki valaha is kárát látta volna, ha beosztottjai erősek és hatékonyak”. A jó könyvtári vezetőnek tehát ellenállóképesnek kell lennie a féltékenység kísértésével szemben. Hiszen működését legalább annyira minősíti a saját munkája, mint azoknak a középvezetőknek az eredményei, akik az ő támogatására hivatottak, s egykor talán az intézmény irányítását is átveszik. A vezető sze-

mélyi politikájában alighanem nagyobb jelentősége van a stratégiának, mint a taktikának. „Minden vezetőnek döntő feladata lesz a jövőben a munkatársak kiválasztása, motiválása és folyamatos fejlődésük biztosítása.” (Zalainé Kovács Éva)

A jó vezetőnek természetesen nemcsak az „utódnevelés” szempontjából, hanem a szervezet mindennapi működésének érdekében is egyedül a szakmai képességekre szabad tekintettel lennie, amikor kiválasztja alkalmazottait, vagy amikor értékeli a munkájukat. A vezető magára és beosztottjaira nézve egyaránt alkalmazhatja az elvet, miszerint azt kell keresni a dolgozóiban, hogy mire képesek, nem pedig, hogy mire nem. A vezetőnek mindig az emberek erőnyeire kell összpontosítania. (Egyéb gyarlóságai csak annyiban játszhatnak szerepet megítélésükben, amennyiben akadályozzák erőnyeik érvényre jutását.)

Pragmatikusan és tárgyilagosan kell gondolkodnia még az érzelmekkel leginkább átszínezett személyi ügyekben is. A könyvtár dolgozói közül valószínűleg a vezető engedheti meg magának a legkevésbé, hogy befolyásolja az egyéni szimpátia vagy antipátia. Adott esetben nemcsak egyéni érzelmeit, hanem közéleti kérdésekről kialakított véleményét is alá kell tudnia rendelni az általa vezetett és képviselt intézmény érdekeinek. Beosztása a vezetőtől átlagon felüli kompromisszumkészséget követel.

Mindazonáltal sok más főnökhöz hasonlóan a könyvtári vezető is számtalanszor kerülhet olyan helyzetbe, amikor döntését nem valamely vezetéstudományi kézikönyv tanácsainak s nem is a nagy elődök példájának mérlegelése alapján hozza meg, hanem „csupán” józan megfontolással, vagy ami ezt nem zárja ki: megérezsére, ösztöneire hallgatva.

A vezetéstudománnyal foglalkozó munkák előszeretettel hozzák fel elméleteik alátámasztására a történelem nagy alakjainak példáját, de a konkrét eset alaposabb tanulmányozása után általában kiderül, hogy a szóban forgó történelmi nagyság éppen azért válhatott korának eszméit beteljesítő vagy éppen korát meghaladó, de mindenképpen egyedülálló személyiséggé, mert félresöpört minden szabályt, minden – az ő idejében is létező – tudományos vezetéstani megfontolást, s tisztán ösztöneire hagyatkozva, intuitívan cselekedett. Intuitívan, tehát valószínűleg utánozhatatlanul...

Úgy tűnik, hogy a jó könyvtári vezető munkája nem képzelhető el az emberekkel (beosztottakkal, olvasókkal és persze a fenntartókkal) való személyes kapcsolat napi gyakorlata nélkül – ennél jobb módszer nincs arra, hogy a vezető megtudja, mi folyik körülötte. Ehhez feltétlenül szükség van jó kommunikációs készségre, türelemre, empátiára, őszinteségre, hiteles fellépésre, kompromisszumkészségre. Az pedig, hogy közmegelégedésre megbirkózzon az elkerülhetetlen munkahelyi konfliktusokkal, pszichológiai képességeket, tapintatot és nem kevés elszántságot, ellenálló képességet meg élettapasztalatot követel tőle, miközben bírnia kell a kritikát is. A szervezetet csak a változtatásokhoz szükséges mértékű rugalmassággal és bátorsággal tudja működtetni, aminek ötvöződnie kell a megfontoltsággal és a hagyománytisztelettel. Ismernie kell a dolgozók érzelmeit és ambícióit, de tisztában kell lennie a saját erőnyeivel és gyengeségeivel is. Példát csak szilárd – a szakmai szempontokon és az erkölcsi tartáson alapuló – értékrend birtokában mutathat; ha ez megvan, döntéseiben a tárgyilagosság mellett a megérezsére is támaszkodhat.

Türnie kell a kudarcot és a sikert, miközben bizalmat kell keltenie a tevékenysége iránt: a vezetőnek bizalom nélkül gyakorolnia, humor nélkül pedig elviselnie lehet nehéz saját, végső soron az ítéldőképességen alapuló irányító munkáját.

Felhasznált irodalom:

1. Bloch, Arthur: *Murphy törvénykönyve, avagy miért romlik el minden?* Budapest : Gondolat, 1988.
2. Bobokné Belányi Beáta: Az ember mint a legértékesebb „energiaforrás” : személyzeti politikák és taktikák, avagy a munka mint „életünk megnyerésének eszköze”. In: *TMT*. 1995. 42. évf. 7. sz. 274–277. p.
3. Drucker, Peter F.: *A hatékony vezető : az eredményes irányítás kézikönyve*. Budapest : Park, 1991.
4. Folkmayer Tibor: Vezetési iskolák – a vezetés társadalmi meghatározottsága. In: *Vezetéstudomány*. 1990. 21. évf. 3. sz. 12–20. p.
5. Katsányi Sándor: Csapatszellem vagy hatalmi harc a megbeszéléseken? Szervezetfejlesztés együttműködéssel. [Referátum.] In: *Könyvtári Figyelő*. 2000. 10. (46.) évf. 4. sz. 742–743. p.
6. Katsányi Sándor: A vezetői stílus hatása a munkahelyi légkörre és a teljesítményre. [Referátum.] In: *Könyvtári Figyelő*. 2000. 10. (46.) évf. 1–2. sz. 229–230. p.
7. Kuczka Péter (összeáll., szerk.): *Vadnyugati történetek*. Budapest : Kozmosz, 1985.
8. Papp István: Közművelődési könyvtárak és innováció. 2. In: *Könyvtáros*. 1988. 38. évf. 5. sz. 253–259. p.
9. Parkinson, C. Northcote: *Parkinson törvénye vagy az Érvényesülés Iskolája*. Budapest : Minerva, 1990.
10. Zalainé Kovács Éva: A humán erőforrások menedzsmentje, avagy a libákat nem változtathatod hattyúkká, de jobb libákká teheted őket. In: *Könyvtári Figyelő*. 1997. 7. (43.) évf. 2. sz. 267–269. p.

Nagy Zoltán