

Horváth Sándor Domokos

A könyvtári konfliktuskezelés mediációs szemléletű megközelítése

Ebben az írásban néhány gondolatot szeretnék hozzátenni a könyvtári konfliktuskezelés témaköréhez, a meglévő és ismert kommunikációs, illetve minőségbiztosítási szemléletű stúdiumokat nem is annyira gazdagítva, inkább apróbb színesítéseket fűzve azokhoz, elsősorban gyakorlati szempontból, könyvtári vezetőként, igazságügyi közvetítőként (mediátorként) és NLP Master Practitioner szerepkörben szerzett néhány tapasztalatom mások által való hasznosíthatóságát remélve.

Azért mediációs-szemléletről beszélek, mert könyvtári vezetőként, munkatársként mediációs tevékenységről nem beszélhetünk, az ugyanis a vitás felek közötti teljes pártatlanságot és önkéntes részvételt követelne meg, amely nem áll fenn, sem akkor, ha munkáltatóként vagy munkatársként belső konfliktust menedzselünk, sem akkor, amikor a könyvtárunk használójának panaszos ügyében járunk el. Az objektivitás, tárgyilagosság természetesen alapkövetelmény ezekben az esetekben is.

A mediáció definíciója így szól: olyan *önkéntes konfliktuskezelési módszer, amelyben a résztvevők a vitás ügyben nem érintett, semleges személy, személyek segítségével jutnak el a megoldáshoz. A megoldás az, amit a felek elfogadnak.* A definíció elemei közül „munkahelyi” szituációban tehát önkéntes részvételtől nem beszélhetünk, hiszen a felhasználó-könyvtári munkatárs közötti konfliktust kötelessége, a munkatárs-munkatárs közötti konfliktust felelőssége, a könyvtári szolgáltatás körében kialakult felhasználó-felhasználó közötti konfliktust pedig jól felfogott érdeke a könyvtári szervezet e kérdésben érintett munkatársának (mint a könyvtár képviselőjének) rendeznie. Mindannak ellenére, hogy a mediáció csak külső, pártatlan közvetítő bevonásával és a felek önkéntes döntése alapján értelmezhető, a mediáció elméletéből és gyakorlatából számos elem igen jól hasznosíthatónak tűnik a mindennapjainkban előforduló vitás helyzetek rendezése során. Átvehető és jól alkalmazható az az alapelv, hogy „a megoldás az, amelyet a felek elfogadnak.” Ne felejtjük el, hogy akár munkatársak, akár a könyvtár és a felhasználó kapcsolatáról is van szó, abból indulunk ki, hogy a feleknek lesz még jövőjük egymással, tehát a későbbi együttműködés igénye alapvetően megköveteli, hogy a konfliktusban ne legyen „legyőzött fél”. Ennek lehetősége

egyrészt az, hogy megegyezésre jutunk; amennyiben azonban a konkrét szituáció ezt nem teszi lehetővé a könyvtári környezetben, akkor ezt (közel sem mediációként) helyettesítheti az, hogy a felek közötti hiteles és meggyőző párbeszéd során a felek álláspontjai – ha az egyetértés szintjét nem is tudják elérni – legalább a kölcsönös megértésig eljussanak, és arra alapozva egyfajta közös vélemény kialakítására is képesek legyenek.

A mediációs szemlélet azt taníthatja számunkra a hétköznapiakban, hogy a konfliktus nem veszély, hanem lehetőség, a másik fél pedig nem ellenség, hanem olyan partner, akivel a megbeszélés kezdetén bizonyos kérdésekben még távolabb áll egymástól az álláspontunk. A lényeg, hogy együttműködünk a másik féllel vagy felekkel, és erőfeszítéseinket a múlt sérelmei helyett a jövő lehetőségeiben rejlő megoldási módok közös felfedezésére összpontosítsuk. A mediációs felfogás szerint a konfliktus egyet nem értés, ellentét, vita vagy feszültség a felek között. A konfliktusok vélt vagy valós ellentéteken alapulnak, és a felekben erős indulatok keletkeznek.

A konfliktus kezelése a viták legtöbbszörében jelenlévők közötti kommunikáció formájában zajlik. Ennek során alapvető feltétel a másik fél iránti tisztelet és a másik minősítésének kerülése. Talán meglepő, de amikor ösztönösen azzal kezdjük a felháborodott ügyfél meghallgatását, hogy „Kérem, nyugodjon meg...” – akkor ezzel már minősítünk, hiszen az ügyfél ebből azt érezheti, hogy nem tartjuk tárgyilagosnak; zaklatottságát már akkor eltúloztunk minősítjük, amikor még meg sem ismertük a panaszát. Ehelyett a pszichológia eszköztárában „rapportként” szereplő rokonszenvertetés módszereit érdemes alkalmazni. Ha az NLP* eszköztárából közelítem meg a szituációt, akkor az ellenszenves szituáció rokonszenvesé változtatását kell elérnem.

Igen fontos tényező a konfliktus kezelésében az egyértelmű és világos beszéd, az adott problémára való koncentráció, valamint a türelem. Nem szabad a másik szavába vágni, félbeszakítani, és türelemmel és tapintattal kell kezelnünk, ha a másik fél teszi ezt mivélünk. A sikeres konfliktuskezelés kulcsa az, hogy anélkül érezzük át a másik fél helyzetét és a teljes szituációt, hogy magával ragadna bennünket annak érzelmi töltete.

A vitázó fél (esetünkben másik fél) általában értékeli, ha meghallgatjuk, hogy teljes figyelmünkkel felé fordulunk, kíváncsiak vagyunk a mondanivalójára, megértjük, és ezt a megértést jelezzük is a számára. Amennyiben a rokonszeny kialakul, a kommunikációról lassan leválnak a felfokozott érzelmi elemek, és egyfajta beszélgetéssé válik a konfliktuskezelés, amelyben a felek elkezdik céljaikat és elvárásaikat megfogalmazni, reálisan áttekinteni... Ez esetben a vita helyett az együttműködés fogja jellemezni a kapcsolatukat.

A megbeszélés során tisztázni kell a releváns információkat, azt, hogy valójában miről szól a konfliktus. Mi a tényleges oka, vagy mik a tényleges okai? Érdemes ezeket teljes mértékben feltérképeznünk, és ha ez megtörtént, akkor ellenőriznünk, hogy valóban erről, vagy ezekről szól-e a történet?

Példa 1. Az olvasó panaszolja, hogy reggel 9-kor nyit a könyvtár, és nem engedik be korábban. Könyvtáros: – Tehát, ha jól értem, az a probléma, hogy ha 9 óra előtt érkezik, akkor az aulában kell várakoznia. Olvasó: – Igen. Könyvtáros: – Ez a várakozás ezek szerint megterhelő Önnek? Olvasó: – Persze. Lesni, ahogy ott tologatja a felmosót előttem

* NLP: neuro-lingvisztikus programozás – Recharld Bandler és John Grinder által az 1970-es években kidolgozott módszer a viselkedés gyors, könnyű és hatékony megváltoztatására.

a takarító. Könyvtáros: – A takarító 9 előtt felmos az aulában? Olvasó: – Igen, és képelje, milyen érzés, hogy öt perc múlva a nedves kövön végigtrappolok, és én koszolom össze.

Az 1. példában úgy tűnt, hogy az olvasót a várakozás zavarja, valójában tisztában van a szabályokkal, és igazából nem az a gond, hogy nem mehet be a hivatalos nyitásnál korábban, hanem a takarítással kapcsolatos kényelmetlen érzése okoz gondot. A könyvtáros közli, hogy ezt a rossz takarítási gyakorlatot módosítja, az olvasó pedig elégedetten távozik. A megbeszélés során az elhangzott kijelentések tárgyilagos és előremutató átformálásával csökkenteni lehet a szituációs feszültséget, és el lehet vinni a kommunikációt a megoldás keresésének irányába.

Példa 2. Olvasószolgálati munkatárs: – A feldolgozás csiga lassan juttatja el hozzánk az új könyveket. Feldolgozó munkatárs: – Ti vagytok a csiga lassúak, mivel képtelenek vagytok időre leadni az igényeket. Persze, hogy csúszik a beszerzés. Munkáltató: – Látom, egyetértés van abban, hogy gyorsítanunk kell ezt a munkafolyamatot. Ki mit tudna tenni a maga területén ennek érdekében? (Ekkor a felek rátérnek a munkaszervezési kérdések megbeszélésére.) A vita rendezésében érdekelt munkáltató elengedi a füle mellett a kommunikáció sértő elemeit, kizárólag a számára releváns információra fókuszál, annak alapján definiálja a továbblépést megalapozó állapotot. Az általánosan megfogalmazott problémát pejoratív tartalma ellenére tárgyilagosan érdemes kezelni, és alaposan megvizsgálni.

Példa 3. Olvasó: – XY könyvtáros kisasszony szemét módon viselkedik velem! Könyvtáros: – Sajnálattal hallok, hogy ilyen kép alakult ki Önben. Kérem, mondja el pontosan, hogy miként viselkedik XY? Olvasó (kicsit zavartan): – Hát szemét módon! Könyvtáros: – Értem. Mikor viselkedett így Önnel XY kolléganő? Olvasó: – Mindig! Könyvtáros: – Hány éve olvasója Ön a könyvtárunknak? Olvasó: – Tizenkét éve. Könyvtáros: – Tehát tizenkét éve fennáll ez a probléma? Olvasó: – Valójában csak az utóbbi időben. Könyvtáros: – Mikor történt ez Önnel utoljára? Olvasó: – Ma délelőtt. Könyvtáros: – El tudná mondani, hogy mit mondott Önnek a XY? Olvasó: – Igen. *Azt, hogy megint késtem, és bírságot kell fizetnem.*

Példa 4. Olvasó: – A pultos Jucikára szeretnék panaszt tenni. Könyvtáros: – Értem. Elmondaná nekem, hogy mi a konkrét panasz? Olvasó: – Az egy ribanc! Könyvtáros: – Ó! Pontosítaná, hogy mi a gondja Jucika viselkedésével? Olvasó: – Úgy viselkedik velem, mint egy ribanc. Könyvtáros: – Ahhoz, hogy segíteni tudjak, ennél részletesebben kell ismernem a problémáját. Tudna példát mondani? Olvasó: – Hááát ... a hangja. És a ruhája. És ahogy mutogat. Könyvtáros: – Kérem, segítsen nekem, hogy jobban megértsem! Pontosán milyen Jucika hangja, ruhája és a gesztusai? Olvasó: – Azt nem tudom leírni. Könyvtáros: – Valóban, az ilyesmit nem könnyű leírni. Tudna valaki mást említeni, aki hasonlóan viselkedik? Olvasó: – Igen! A volt feleségem... (elvörösödik)

Példa 4. Olvasó: – Kiborító ez a könyvtár, mindig dühös leszek, amikor ide jövök. Könyvtáros: – Mindig, kivétel nélkül, minden esetben dühös lett, amikor ide jött? Olvasó: – Oké, hétfőnként nem. Könyvtáros: – Ezt örömmel hallok. Elmondaná, hogy miben más a hétfői nap? Olvasó: – Akkor van elég parkolóhely az intézmény előtt...

Az általánosan megfogalmazott állítások pontosítása többnyire továbblépést jelent a probléma kezeléséhez.

Példa 4. Munkatárs: – Velem mindig kitolnak! Munkáltató: – Konkrétan ki szokott kitolni veled? Munkatárs: – A Jenő. Munkáltató: – Tudsz példát mondani arra, amikor a Jenő kitolt veled? Munkatárs: – Tegnap is rendetlen volt az íróasztala...

Példa 5. Olvasó: – A beiratkozási díj megfizethetetlen. Könyvtáros: – Miből gondolja ezt? Olvasó: – Amikor először beiratkoztam ide, akkor még alig kellett valamit fizetni. Könyvtáros: – Meg tudná mondani, hogy mikor volt ez? Olvasó: – 1982-ben...

Példa 6. Olvasó: – Panaszom van a kávéautomatára. Könyvtáros: – Konkrétan mi a panasz? Olvasó: – Kevés cukrot kapok a kávéhoz. Könyvtáros: – Ezek szerint keserű a kávé? Olvasó: – Nem keserű, de én nagyon édesen szeretem...

A fenti néhány példával azt kívántam szemléltetni, hogy a problémakezelés igen fontos elemének tartom egyfelől a vita rendezésében részt vevő könyvtári alkalmazott teljes higgadságát, azt hogy ne vegye át az érzelmi töltetet a panaszos féltől, másfelől a helyes kérdésfeltevésben szereplő lehetőségek hatékony kihasználását. Ennek során célszerűnek látom kerülni az általános kérdéseket: miért, mi a baja velünk, mi a baja a szolgáltatással stb. Ehelyett a probléma udvarias kicsomagolására kell törekedni, egyfelől az érzelmi köntösből, másfelől az általánosítások homályából. Az általánosságokhoz képest a konkrétumok üdítően kezelhetőbbnek tűnnek.

Legyünk bátrak elismerni, ha nincs igazunk, ha tévedtünk, vagy ha javítanunk kell a korábbi gyakorlatunkon. Egy percig sem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a panaszos fél sértő, esetenként felháborító vagy kiborító megnyilvánulásai mögött általában tárgyilagosan megfogalmazható és kibontható indokok húzódnak, amelyek valóság tartalmáról, cselekedetének helyességéről ő maga meg van győződve.

Minden esetet komolyan kell venni, ugyanakkor, ha különösebb mérlegelés nélkül is nyilvánvaló, hogy a panaszos fél fellépése indokolatlan, panaszja nyilvánvalóan alaptalan vagy kezelhetetlen (mert mondjuk, politikai, vallási vagy más értékítéleten alapuló meggyőződés van mögötte, vagy a panaszos mentálisan problematikus). Ilyen esetekben nem látom értelmét érdemi párbeszéd kialakításának, ehelyett a vélemény meghallgatására érdemes szorítkozni, abban történő érdemi állásfoglalás nélkül.

Jelen írás terjedelmi keretei között nem törekedtem a könyvtári panaszkezelés teljes problematikájának feltárására, inkább egy közvetítői szemléletű panaszkezelés lehetőségének felvillantásával szeretném a témakör gazdag elméleti és gyakorlati repertoárját színesíteni.

