

## **Vezetési elvek a könyvtárakban**

### **Bevezető megjegyzések a humanizált [1] és a személyközpontú [2] felfogás érvényesítéséhez**

**Szerkesztőségünk Cholnoky Győző dolgozatát azoknak ajánlja elolvasásra, akik (1) örömmel gyakorolják vezetői funkciójukat, (2) vezetnek ugyan, de nem lelik örömeiket benne, (3) tudatosan készülnek rá, hogy vezetők lesznek, (4) nem is kívánnak vezetők lenni, de előbb-utóbb mégis az lesz belőlük. Szóval: (majdnem) minden pályatársunknak. Termékeny töprengésekre ösztönöz.**

A könyvtári üzemenagyság növekedése nem egyszerűen a munkakörök tagolását és fokozódó differenciálódását hozza magával, hanem a professzionális vezetési rendszerek adaptációját, helyi körülményekhez illesztését és szabályozását, valamint a rendszerek közötti objektív válogatási módszerek kidolgozásának a szükségét is. A könyvtárak nagyjából részben nyilvános üzemek. Nyitottságuk, s ezzel a környezethez való alkalmazkodásuk követelménye, az átlagos viselkedési rendszereknél nagyobb. A nyitottság, nyilvánosság szervezeti struktúrára gyakorolt hatása elvileg az lenne, hogy a megkövült, szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyokat tükröző hierarchikus modellek fokozatosan átalakulnak többdimenziós, mellérendelő és az együttműködésre alapozó szervezeti formákká. Hogy ez az áttérés nálunk mégsem történt meg, abban jelentős szerepe van annak a leegyszerűsített üzemgazdasági szemléletnek, amely vizsgálódásainak köréből kirekeszti, vagy enyhébb esetben másodlagos faktorként kezeli az emberi tényezőt.

Az igazi kérdés azonban ennél kissé konkrétabb dolog. Az élő szervezetek működése, természete, irányítási rendje – tudományosan szemlélve, de akár praktikusán is – modellálható és modellálható. A struktúrák dinamikáját viszont a vezetői funkciók (motiváció, tervezés, rendelkezés stb.) gyakorlása adja. Miképpen a struktúráknak, azonosképpen a vezetői habitusoknak is megvan az immanens karaktere, s a kettő egyidejűleg függ. A viszonylag szigorúan hierarchikus szervezeti modellekhez majdnem mindig autokratikus vezetési stílus [3] társul. Nehezen képzelhető el, hogy egy vonalas szervezésű könyvtár élén vagy annak más fontosabb vezetői pozíciójában liberális szellemű vezető eredményesen működjen, hiszen a rendszer az információk, döntések, rendelkezések minél nagyobb fokú centralizációját követeli meg. A hatás azonban mégsem mindig egyirányú: egy autokratikus vezetői magatartásnak nem feltétlenül kell hierarchikus felépítésű szervezethez kötődnie.

A viták, amelyek a könyvtári üzemszervezés optimuma körül zajlanak, a fejlett könyvtárüggyel rendelkező országokban legalábbis, egyre inkább túllép-

nek a szorosan vett üzemgazdasági stúdiumok keretein, s latba vetik a szociológia, pszichológia és a munkatudományok fogalmi és érvrendszerét. És ez nem véletlen. A jelenséget – hogy ti. a humanizált munka egyben hatékony is – Frank Heidtmann [4] láttatóan érzékelteti, kialakulásának okait azonban nemigen firtatja. A humanizált vezetői stílus, mondhatni: filozófia ugyanis nem metafizikus értelemben bontakozott ki, pusztán szellemet gyönyörködtető volta miatt, amelytől függetlenül érvényesültek bizonyos gyakorlati kihívások, hanem emennek döntő szerepe volt a komplex vezetői látásmód kialakulásában. Ha van erre kifejező intézményi példa, akkor a könyvtár éppen ilyen. A szabadságeszme kiteljesedése az információk közötti szabad válogatás kényszerével hatott a könyvtárakra. Ennek egyszerű praktikus következménye volt például a leopoldo dalla santai klasszikus hármastagolódás feloldása, megszüntetve a könyvtáros cerberus szerepét az olvasó és a könyv között (szabadpolc), előtérbe helyezvén a könyvtáros kommunikatív, pszichológiai stb. készségeit és ismereteit. És folytathatnánk a sort.

Az irányítási folyamat ésszerűsítése azért sem szűkülhet le a gazdaságosság technikai és szervezeti szempontú megközelítésre, mert éppen a hatékonyság teljes értelmezése követeli meg a könyvtári szervezet legfontosabb faktorának, az emberi tényezőnek a kiemelt vizsgálatát, s a személyzeti vezetésben bizonyos variábilis formák alkalmazását.

A könyvtári szervezetek növekedése általában a vezetés centralizációjával járt világszerte [5], s ez a személyzeti vezetésben új típusú nehézségeket okozott.

Az igazgatás teljesítőképessége a szervezeti struktúráról, a személyzettől és egyéb feltételektől függ. A könyvtár mint nyilvános és demokratikus intézmény, tág mozgásteret nyújt a szervezet korszerűsítési törekvéseinek, legfőképpen a variábilis, kooperatív alapon működő modellek honosításának, lényegében azoknak a vezetési megoldásoknak, amelyek egyidejűleg garantálják a szabadelvű vezetési stílus és a hatékonyság érvényesülését.

A személyzeti vezetés formális – a könyvtári specifikumokat negligáló – kezelése vezetett ahhoz az éles kritikához, amely a könyvtárvezetés kudarcaiért egyedül a hierarchikus szervezeti modelleket és az autokratikus vezetési stílust tette felelőssé. Igaz ugyan, hogy a hierarchia, különösen ha tekintélyelvű vezetési stílussal párosul, károsan hat a munkatársak aktivitására, megelégedettségére, végső soron a teljeskörűen értelmezett hatékonyságra (sőt, szélsőséges esetekben funkciózavarokhoz vezethet), a rend kedvéért el kell ismernünk a modell néhány erényét is: a jól átlátható teljesítményi követelményeket a jelenben, a szervezet egészének mobilizálhatóságát egy adott cél érdekében stb. A probléma illetően megközelítése ezért meg nem engedett leegyszerűsítést tartalmaz [6].

Igazából a környezeti hatásokra kevésbé érzékeny volta nagyjátja fel az említett struktúra gyengéit, s teszi törékennyé az említettek felüli erényeit is (kontinuitás, funkciókat teljesítő képessége, surlódások elkerülése). Egy könyvtári szaktájékoztató külön készítés nélkül nemigen törekszik a struktúra korlátainak áttörésére, csak akkor, ha a folyamatosan és magas fokon jelentkező felhasználói igények arra kényszerítik, hogy horizontálisan alakítson ki kommunikatív kapcsolatot a más szervezeti egységbe sorolt gyarapítóval, feldolgozóval.

Az "alkotmányos" hierarchia nyilván felel a fenti kívánalmakkal, hiszen a hatalom, a státus [7], a privilégiumok egyenlőtlenségén alapul. A célok és az akarat kifejezése lényegében a hierarchia csúcsán érvényesül csupán, s egyben karizmát követel a vezetőtől. Az információk áramlása itt egydimenziós, a formális kommunikációk manipulálásának (szűrés, átalakítás, felerősítés) veszélyével. A szerep- és normameghatározások egyértelműek, szabályozottak, a szankciók szigorúak. A jogok és kötelezettségek extrafunkcionális (irreleváns) módon kifejezettek, mint pl. a figyelem, tekintélytiszteltet, lojalitás. A modell a szereplőtől konformizmust követel: ezt a magatartást jutalmazza, a "renitens" magatartást pedig bünteti. Ösztönzési rendszere erős korlátok között érvényesül csak: státushoz, elismertséghez, biztonságához kötődik. Kevés motivációs erő mozgatja, így teljesítményösztönző szerepe csekély. A hierarchiában működő autokratikus vezetési stílus nem mindig jelentkezik nyílt formában, de a valóságban a külső motivációk érvényesítése ezt a vezetési módszert szolgálja, s például a biztonság és a státusszükséglet megfogalmazásában ölthet testet.

Kirívó diszfunkcionális hatásai miatt a valóságban (bizonyos üzemmeghatárolás felett) ma már alig létezik tisztán hierarchikus könyvtári szervezet. A magyar könyvtári gyakorlatban is egyre-másra érzékelhetők a szigorúan vonalas irányítási rend oldásának a jelei, elsősorban a hierarchián kívül fungáló szaktanácsadói munkakörök, feladatra szervezett munkacsoportok formájában (amelyek működése egyébként új konfliktusok forrása lehet, például illetékességi kérdésekben), de az a struktúra lényegén nem változ-

tat: a beépített kommunikatív, horizontális információs kapcsolatok továbbra is szigorúan szabályozva, a keresztmetszeti koordinációs viszonyok intézményesítve vannak (1. táblázat).

1. táblázat

Az eredeti hierarchikus-autokratikus struktúra	A diszfunkcionálitást enyhítő módosított struktúra
Egydimenziós	A keresztmetszeti koordináció formalizálása
Az információ monopolizálása	Az alá-fölrendeltségi kapcsolatok kommunikációs rendjének oldása
A kapcsolatok és a motiváció kondicionálása	Az akaratkifejező vezetői stílusok és módszerek variációi

A valóságos megoldást persze egy olyan többdimenziós szervezési mód [8] bevezetése jelenti, amely biztosítja a horizontális kapcsolatok strukturálódását. A modell nem igényli a döntések centralizációját a felső vezetési szinten, s az információ monopóliumát sem.

A kollektívák, munkacsoportok működése, formális és/vagy informális hatásaival enyhítheti a hierarchia korlátait, oldhatja innováció- és kreativitásellenességét. A változások azért figyelemre méltóak, mert átvezetnek a magasabb szintű mellérendelő formákhoz.

## A vezetési rendszer általános modellje

Frank Heidtmann modelljében [9] a vezetés hatékonyságát négy tényezőcsoport határozza meg:

- ▶ **vezetési struktúra:** stílus, módszerek, eszközök, szervezet, folyamatok, egyéb elvek;
- ▶ **vezetési szituációk:** munkakörülmények, a feladatok jellege és igényei (célok), csoportstruktúra, szerepek, hatalom, konfliktusok, információ, stressz;
- ▶ **a vezetők és beosztottak személyiségstruktúrája:** indítékok, tulajdonságok, képességek, tapasztalatok, elvárások, tanulási folyamatok, munkakövetelmények;
- ▶ **a szervezet motiváló faktora:** ösztönzés, javadalmazás, szankciók, követelmények, egyéb intézkedések.

A modell megfelelő szinten illusztrálja a könyvtárvezetés hatékonyságát befolyásoló tényezők, illetve tényezőcsoportok sokszínűségét. Egyaránt helyet

kapnak benne a vezetés fizikai, szervezési, pszichológiai, szociológiai tényezői. Az egyenrangúságot a tényezők között a modellben ábrázolt kölcsönhatások fejezik ki: például a motiváló faktorok és a személyiségstruktúrák, valamint a vezetési szituációk között nem pusztán egyirányú hatás érvényesül, hanem kölcsönhatás, hiszen az ösztönzési rendszer nem független változó. Statikusan szemlélve a dolgot, az ösztönzés persze befolyásolja a személyiségi struktúrák körébe tartozó elvárásokat, sőt meghatározza emezeket, ám idővel a személyiségjegyek visszahatnak a motivációra. Ennek az a magyarázata, hogy – komplex módon értelmezve – az elvárásoknak léteznek az adott rendszertől független megjelenési formái (pl. érvényesüléssel kapcsolatos elvárások). Más szóval a modell nem egy adott állapotot tükröz, hanem a lehetséges mozgásokat is, azaz dinamikus rendszer.

A modell megfelelő mértékben részletező, informatív, de egyúttal az absztrakciónak azt a fokát is képviseli, amely érvényes minden eddig ismert szervezeti struktúrára és vezetői habitusra. (A tényezőcsoportok felosztásának elve logikus, konzisztens a vezetéstudomány fogalmi apparátusával. Ami viszont az egyes csoporton belüli homogenitást illeti, kissé kérdéses lehet a "vezetési struktúra" és a "vezetési szituációk" körében a fizikai és a szellemi-eszmei kategóriák bizonyos mérvű keveredése: lásd az előbbiben: stílus – módszerek, eszközök, szervezet, folyamatok; az utóbbiban: hatalom, konfliktusok, stressz – munkakörülmények, információ stb. elementárpárok. A stílus éppenséggel a "vezetők és beosztottak személyiségi struktúrája" kategóriába is besorolható lenne.)

Absztrakt modellről lévén szó, a vezetést befolyásoló tényezők tartalmairól a konkrét vezetési-szervezési struktúrák és vezetői típusok jellegzetességeinek fényében kaphatunk információkat.

A mellérendelő vezetési rendszerek kialakítása általában abból a felismerésből táplálkozik, hogy összefüggés van a hatékonyság és az emberi szükségletekkel, igényekkel való megelégedettség között. A szigorú hierarchia szabályainak korlátozása egyáltalán nem jelenti a teljesítmény korlátozását; éppen ellenkezőleg: a szigorú függőségi kapcsolatok oldása – a tapasztalatok szerint – fokozza az aktivitást, és mozgósítja a teljesítménytartalékokat.

Az általános teljesítménydetermináló elvek az adott vezetési mód függvényében adnak konkrét értékeket az egyes faktoroknak: a vezetési stílusok, módszerek (struktúra); a hatalom, a konfliktusok jellege (szituációk); az ösztönzés, szankciók, követelmények (motiváló faktorok); az indítékok, elvárások (személyiségi struktúrák) érvényesülésének módja rendre azon múlik, hogy tekintélyelvű, szigorúan szabályozott, lineáris rendű, hierarchikusan felépített struktúráról van-e szó vagy egy kooperatív, részvételen alapuló, az illetékességi határokat, célokat kollektív módon megfogalmazó, az egyéni és csoportos autonómiára alapozó, a horizontális – keresztmet-

szeti – együttműködést preferáló szervezeti rendszerről. A modern vezetési rendszerek közül az utóbbi célokra a "Management by Objectives" és a "Management by Motivation" [10] felel meg leginkább: az MbO-ban gyakorlatilag minden munkatárs maga is előállít új célokat, és speciálisan motiváltatik a célok megvalósítása érdekében; az MbM-ben a szervezet mozgásának tengelyébe az egyéni és csoportos motivációs faktorokat állítják.

A könyvtári szervezetben a személyiség szerepének teljesebb körű értelmezését a *formális és informális* szervezet meghatározása adhatja, mert így végezhető el a princípiumok alapján működő szervezeti rend és az endogén személyiségjegyek hatásmechanizmusának ütköztetése.

### Formális és informális szervezet

A szervezetben tevékenykedő ember nem egyszerűen új értéket létrehozó eleme valamely társadalmi cél megvalósítására szerveződött rendszernek, hanem olyan szereplője is, aki biológiai, pszichikai, szociális értelemben elégedetten kíván lenni.

A szociálisan meghatározott ember normáival, értékrendjével, környezetre gyakorolt hatásával (informális szervezet) bizonyos fókig megváltoztatja a formális szervezetet. Így az "elvszerű" (formális) szervezet nem érvényesülhet tiszta formában: a formális, azaz a tervezett szervezet *valóságos* szervezetté alakul, s így adódik – esetünkben – a könyvtári üzem szociális rendszere [11]:

A formális szervezetre a merev stabilitás jellemző; a formális és informális struktúrák közötti interakciók *labilis* és *korlátozott* állandóságot adnak. Ilyennek tekintendő egy tisztán hierarchikus könyvtári szervezetben a munkatársak rokon- és ellenszenvi viszonya, a személyes tekintély, a megelégedettség hatása a szervezet "legális" működésére.

A formális könyvtári szervezet célja a szolgáltatások – egy optimálisnak tekinthető – választékának és volumenének kialakítása, ennek érdekében a szervezetben dolgozók érdekeinek összehangolása a szervezet céljaival. Ezt az összhangot a hierarchikus-autokratikus modell meglehetősen alacsony határfokon képes csupán megvalósítani.

### A formális szervezet elemei

A hierarchia lépcsőfokainak száma – *ceteris paribus* – a könyvtári üzem nagyságrendjétől függ; ugyanez érvényes a munkakörök tagolására is. A szervezeti hierarchiában elfoglalt hely határozza meg a könyvtári alkalmazottak személyes pozícióját: például a feldolgozó osztály vezetőjének kell képviselnie a személyes autentitást katalógizálási kérdésekben.

## 2. táblázat

Formális szervezet ("elvszerű", tudatos tervezés, folyamatszervezés stb.)	Szociális valóság (tényleges teljesítmény)	Informális szervezet (emberi szándékok, akarat stb.)
	A formális és informális szervezet "metszéspontja"; a kölcsönhatások eredménye: dinamikus egyensúly Formája: valóságos szervezet	
	<b>Komponensek</b>	
hierarchia, pozíció, uralmi struktúra, kommunikációs struktúra	szerep, presztízs, aktuális, napi munkafeladatok szervezése	a szociális helyzetből adódó informális kommunikáció, a szubjektív autoritás normái és hatásai, informális hatalom, informális kapcsolatok, csoportosulások és csoportok

Az uralmi struktúra jogi normákon, a könyvtári szervezetre jellemző alá- és fölrendeltségi viszonyokon alapul, a teljesítmény-összehangolás biztonságát szolgálja a szervezetben (pl. a beosztott címleíró és a beosztott gyarapító tevékenységének összehangolása normatív alapon történik, a vezetés gyakorlatában pedig főnökeik együttműködése útján).

A hatalom legitimációja az általánosan elfogadott értékrendeken alapul; az uralmi jogosultságok gyakran manipulatív karakterűek (valóban az érdem szabja-e meg a könyvtári szervezetben az egyes személyek uralmi-hatalmi pozícióját?). A formális szervezet törekvése, hogy céljait optimális módon teljesítse. Így a könyvtárak feladata, hogy a jelenben és a jövőben várható információ igényeknek és szükségleteknek megfelelő állományt és használati formákat alakítsanak ki. A gyakorlatban azonban a könyvtárak környezethez alkalmazkodó képességének a formális szervezetek *önmagukban* nem biztosítanak kellő mozgásteret.

## Az informális szervezet elemei

A formális szervezet homo oeconomicusnak tekinti az embert, leegyszerűsítve a szociálisan, történetileg, pszichológiailag meghatározott személyiség

sokszínűségét. Eltekint életkori és egyéb sajátosságaitól is. Pedig ezen összetett tulajdonságok együttese határozza meg a munkatársak motivációit a könyvtárban. (Például egy első és egy többgenerációs értelmiségi családból származó könyvtáros – hasonló munkakörben és végzettséggel, gyakorlatl – általában más-más értékrendet, motivációs karaktert és elvárásokat képvisel.)

Mindenesetre a munkával való elégedettséget (teljesítménymotiváció, kontaktusigények stb.) a belső és külső körülmények határozzák meg. *Abraham Maslow* szerint a hatékony funkcióteljesítés akkor értelmes, ha a dolgozó a *belső igényekkel* elégedett. A Maslow-féle *igényhierarchia* [12] úgy működik, hogy a felső igénymotívumok a dominánsak, s ha ezekben nem sikerül elérni az elégedettség érzését, úgy az ember az alsóbb szinteken igyekszik rátalálni.

A modellben egymásra épülő igények egyre nagyobb értéket képviselnek, s egyben az egyes csoportok megvalósításának esélyét is jelzik. A legmagasabb rendű igény, az önmegvalósítás teljesülése – a maga teljességében – csak keveseknek adatik meg, viszont egy jelentős magánvagyonnal rendelkező alkalmazottat hivatali vezetője aligha motiválhat az alacsonyabb rendű anyagi igények kielégítésével. Társadalmi méretekben igaz, hogy minél magasabb szintű a környezet anyagi-civilizációs kultúrája, a polgárok értékrendjében annál magasabb fokon szerepelnek az identitás, a munkával való elégedettség szempontjai a közvetlen munkahelyi javadalmazással és a társadalom anyagi jellegű szolgáltatásaival szemben, és fordítva.

Az igényhierarchia ismerete mindenesetre segít tájékozódni az egyén szükségletei és igényei között. A vezető fontos segédeszköze annyiban, hogy – az adott személy vagy személyes hierarchiában való elhelyezése alapján – eredményre (azaz teljesítményfokozásra) vezető iránymutatást adjon beosztottjainak. Tudni kell azt is, hogy a kielégített szükségletek *többé már nem motiválnak*.

Az *elégedettség* fontos mozgatóereje egy ember teljesítőképességének, így a könyvtári szervezet hatékony működésének is lényeges faktora. Az összefüggések azonban bonyolultak: az elégedetlenség oka belső dolog is lehet, például túlértékényesség, és fordítva: az elégedettség mögött érzéketlenség is húzódhat [13].

A *kéttényezős megelégedettségi modell* [14] (Motivation – maintenance – theory) eredeti módon ábrázolja az elégedettség–hiányzó elégedettség; elégedetlenség–hiányzó elégedetlenség összefüggéseit. Kimutatja (könyvtárakra vonatkoztatva), hogy a motiváció igazán csak a felső igényszintekkel való elégedettség állapotában érvényesülhet, az egyebek (például a munkakörülményekkel, javadalmazással való elégedettség) a motiváció szempontjából csak kvázi-elégedettséget, az elégedetlenség hiányát eredményezhetik. A modell így a hagyományos – teljesítményelvű – vezetési technikák korlátait demonstrálja [15]; leszámol a megelégedettség–tel-

jesítmény kapcsolat egyoldalú értelmezésével. A könyvtári vezetésemélet célja mindkét tényező lehető legmagasabb szintű megvalósítása. Világosan kell látni viszont, hogy a magas szintű teljesítmény nem feltétlenül vezet megelégedettséghez, csak ha ezt a külvilág is visszaigazolja, elismeri, ha a fontosság érzetével párosul stb. Hiszen elvileg egy személyiségi zavarokkal küszködő ember is produkálhat figyelemre méltó teljesítményt. Ezért állíthatjuk, hogy hosszabb távon mégiscsak a magasabb szintű emberi igényekkel való megelégedettség eredményezi az egyén és a csoport valóságos motivációját, s egyben a szervezet teljes értelmű produktivitását.

Az *informális kommunikáció* a könyvtári szervezetben is a vertikális parancs- és információs utaktól függetlenül alakul ki. Egy tudományos könyvtárban például az egyéni kutatási ambíciókat szolgáló források beszerzése egyáltalán nem biztos, hogy hivatalos információs csatornához kötődik. Az ilyenfajta információk eredetét általában a baráti kapcsolatok, privát érdek-összefonódások műfaján belül kell keresni. Az informális kommunikáció tartalma viszont lehet formális és informális tartalom egyaránt. Általában igaz, hogy az információ birtoklásáért – lett légyen az formális vagy informális – harc folyik, s akarva-akaratlanul inézményvezetési céllá válik. A jelenség vizsgálata különösen izgalmas lehet könyvtári területen, hiszen itt kettős értelmű a dolog: az információk birtoklásáért folyó harc nemcsak általános vezetéseméleti szempontból jelentkezik, hanem a nélkülözhetetlen vagy monopolhelyzetet biztosító információhordozók, vagy információs szolgáltatások tulajdonáért folyó versengésként is.

*Szociális helyzet, informális normák.* A pozíciók a könyvtárban egy pontosan definiált státussal kötődnek össze. A valóságban azonban a státuskülönbségek nem feltétlenül pozíciós helyzethez rendeződnek; ezt az eltérést a belső státuskritériumok okozzák (státusinkonzisztencia). E különbség megjelenési formája például, ha egy szaktájékoztatónak nagyobb a tekintélye, presztízse szakmai kérdésekben, mint hivatali főnökéé. A formális és informális státus azokat a szociális differenciálódás iránti igényeket testesíti meg, amelyeket a környezet kevésbé biztosít, és így tesz eleget az ember elismeréssel és hatalomgyakorlással kapcsolatos elvárásainak.

A könyvtárhasználó törekvése, hogy az igazgatás a szervezet működését igényei szerint befolyásolja. A munkatársak informális normái a könyvtári üzemet szempontjából is fontosak, úm. innovációs hajlam, teljesítmény, megelégedettség, konfliktusok, kapcsolatok, törekvés a csoportos munkavégzésre. E normák érvényesülésének köre a könyvtárban különösen nagy, hiszen – folytatva a sort – a szolidaritás, a kollegialitás nemcsak a belső kapcsolatok kialakítása során fontos követelmény, hanem – szociálisan nyitott intézmény lévén – az eredményes közönségkapcsolatok megalapozásának fundamentuma is.

A könyvtár szociális rendszerében [16] társadalmi értékek és normák hatnak a szocializáció képviselőire (szülők, tanárok, barátok stb.), s emezekkel együtt adják az elsődleges és másodlagos szocializációt. Az utóbbi formalizált alakjai (igény- és személyiségstruktúra, magatartás) határozzák meg a realitásokkal való szembesülés módját, a formális és informális normákat, ezek hatásait, amelyek együttesen adnak medret annak a módnak, ahogyan a könyvtári célokat teljesítik. A modell absztrakt kategóriáit a lehetséges gyakorlati megjelenésére fordítva: egy tájékoztató könyvtáros munkáját nagymértékben meghatározza szociális helyzete – az uralkodó ideológiák, neveltetése, baráti kapcsolatai, származása –, hiszen ezektől függ magatartása a könyvtári szervezetben.

A *nem intézményesített hatalom* az informális szervezet fontos kategóriája, amely a hierarchikus és vertikális pozíciók ellenőrizhetetlen szövevényét adja, s olykor káros mellék- és utóhatásokkal jár. Tipikusan ilyennek tekinthető a klikkek és egyéb hatalmi struktúrák kialakulása, amelyek közös jellegzetessége, hogy nehezen agnoszkálhatók (l. az Iskola a határon-t, mint a legismertebb irodalmi példát).

A *konfliktusokat* a közfelfogásban a könyvtári szervezet betegsünetének tekintik. *Resenstil* [17] szerint a konfliktus forrása az, hogy az individuum nem képes vagy nem akar szervezetbe integrálódni. Elfogadhatatlan a nézet, amely eleve iszonyodik a témától, és ideológiákkal leplezi a konfliktuskezeléssel összefüggő problémákat. A humanizált könyvtárvezetés fontos feladata a konfliktusok okainak, megjelenési formáinak vizsgálata. Formái igen változatosak, a magasabb szintű konfliktusok kialakulása nem egyetlen okra vezethető vissza, s gyakori a mellék- és kiegészítő konfliktusok megjelenése is. Tipikusan ilyennek tekinthető a betegségek egy része, s általában a távollét problémaköre.

A konfliktusok kezelése a sikeres könyvtári menedzsment lényeges feladatai közé tartozik. A konfliktuskezelés nem egyszerűen feloldást, kibővítést jelent, mert mint *William Masterbroek* [18] – helyesen – állítja, a hatalmi konfliktusok esetében – a kölcsönös függőségi viszonyok kialakításával – "termékeny feszültség" fenntartása vezet eredményre.

## Jegyzetek

- [1] A vezetés humanizálásának szükségességét elsőként *Elton Mayo* fogalmazta meg. Kísérleti úton bizonyította, hogy (a) a dolgozókat erőteljesebben motiválják a szociális kedvezmények, mint a gazdasági ösztönzők; (b) cselekedeteikre hatással van a csoport többi tagjának viselkedése; (c) a formális szervezet mellett létezik egy informális szervezet, és a tagok viselkedésére hatással vannak az informális normák. Ha a csoport tagjainak lehetőségük van a vezetésben való részvételre, nő a termelékenység, ha pedig ellentétbe kerülnek a formális hatalommal, teljesítményük éppen csak eléri az elfogadható szintet. A klasszikus vezetéseméleti iskola

atyjával, *Taylor*ral ellentétben *Mayo* azt állítja, hogy a dolgozókat elsősorban az együvé tartozás érzése motiválja, és a csoportban egyéni elismerésre törekednek.

(MAYO, E.: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New York, 1933. p. 30–32.)

- [2] A személyközpontú megközelítési forma *Carl Rogers* amerikai pszichológustól származik. Eredetileg a pszichoterápia alkalmazta, de voltaképpen kiterjeszhető minden, többé-kevésbé függőségi relációt tartalmazó emberi viszonylatra: a terapeuta–beteg kapcsolat mellett a szülő–gyermek, a pedagógus–diák vagy éppen a vezető–csoport viszonyra. *Rogers* feltételezése szerint: "...minden egyén önmagán belül olyan kimeríthetetlen erőforrásokkal rendelkezik, melyek révén megértheti önmagát, módosíthatja én-képét, alapvető attitűdjeit, és az én által irányított viselkedést."

A személyiség fejlődését elősegítő "klíma" kialakulása három feltételezésen nyugszik. Először: az említett viszonylatokban a vezető, szülő stb. ösztönén önmagát adja anélkül, hogy valamiféle személyes kúlszát építene maga elé. Másodszor: a változást elősegítő atmoszféra kialakításában döntő szerepet játszik az elfogadás, gondoskodás vagy a megbecsülés attitűdje. Az irányító szerepet betöltő személynek készségesen kell fogadnia az irányított valamennyi pillanatszerű érzését, lett légyen az zavarodottság, visszautasítás, félelem, szeretet vagy büszkeség. Tehát nem birtokló jellegű gondoskodásra van szükség a vezető–irányított kapcsolatban. Harmadszor: az orvosnak, szülőnek, vezetőnek empátikus megértést kell tanúsítania, s érzékelnie kell a kliens, gyermek, beosztott által átélt érzéseket, illetve ezek személyes jelentését, és a megértésről tájékoztatni is tudja az "alárendeltet".

A fenti három attribútummal jelölt atmoszféra úgy vezet lényeges pozitív változásokhoz, ha egy embert elfogadunk, becsülünk, így feltehetőleg önmagával szemben gondoskodó, figyelő attitűdöt fejleszt ki; ezért a személy maga képes hatékonyan elősegíteni önmaga fejlődését.

(ROGERS, C.: *The Foundation of the Person-centered Approach*. La Jolla, 1979. p. 26–27.)

- [3] A teljesség kedvéért: a szociálpszichológia egyes vezetésmélttel foglalkozó irányzatai határozottan elutasítják a vezetők és nem vezetők közötti, személyiségjegyekben megragadható különbségek domináns jellegét. *Gibb* szerint nem sikerült megtalálni a jellemvonásoknak azt az állandó sémáját, amely a vezetőket jellemzi. Ezért alakult ki a felfogás, amely a vezető viselkedésére összpontosítja a figyelmet, azokra az aktusokra, amelyek egy csoport céljainak elérését vagy egyszerűen fennmaradását, szervezetének megszilárdítását biztosítják. Ez az irányzat a csoport minden tagját úgy tekinti, mint akik – különböző mértékben és módon – vezetői aktusokat visznek véghez. A vezetés így olyan csoportfunkció, amely hozzájuttatja a szervezetet fontos céljai elérésének módjaihoz. Kísérletek igazolják persze, hogy a személyhez kötődő vezetői feladatok előbb-utóbb elkülönülnek. A szerepdifferenciálódás úgy jön létre egy vezető nélküli csoportban, hogy a résztvevők számára különböző szinteken stabilizálódik a közlés gyakorisága, iránya és tartalma. A legtöbbet beszélő egyén felé áramlik a legtöbb közlés a többiekől, akit úgy tekintenek, mint akinek a legjobb ötletei vannak, és a legtöbbet teszi a csoportért. *Heinecke* és *Bales* szerint a szerepdifferen-

ciálódás kétféle: a legtöbb szervezetnek van feladat-szervezője és szociális-emocionális vezetője. A feladatszervező eszmékkel látja el a közösséget, és a megoldás felé vezeti a csoportot. A szociális-emocionális vezető a csoport erkölcsi állapotát emeli magasabb szintre, és enyhíti a feszültségeket a nehéz helyzetekben. A feladatspecialistát a csoport tagjai nagyra értékelik a kezdeményezés, irányítás, tájékoztatás terén, de általában nem tartják rokonszenvesnek. A szociális-emocionális vezető rendszerint a közösség legkedveltebb tagja, viszont a szervezet feladatra mozgósításakor kevésbé bizonyul fontos személyiségnek. Az idők során a két szerep elkülönülése egyre fokozódik.

(SECORD, P. F.–BACKMAN, C. W.: *Szociálpszichológia*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1972. p. 322–328.)

- [4] Gondolatmenetében a célok meghatározásának és az akarat kifejezésének monopolizálása a természeti ember ösztönösségéből fakad, a feladat- és hatalom-megosztás megvalósítását viszont a civilizált társadalmak fontos, eszmei tartozékaiként értékeli.

(HEIDTMANN, F.: *Personalführung in Bibliotheksbetrieben*. = *Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens*. 3. Betriebswirtschaftliche Aspekte. München, 1976. p. 176–177.)

- [5] A többvonalas szervezeti rendszerben a könyvtáros egyidejűleg többféle iránymutatás szerint cselekszik: az elvi, hivatali utasítási rend elvállalás kifejezetten szakmai útmutatásoktól. A kongruencia és az operációs elv alig érvényesül: a vonal és a szakmai irányítási rend metszése a beosztottnál jelentkezik, ez a felső vezetés kezébe adja a konfliktus feloldását. Ennek gyakori következménye a bizonytalansági érzés, prioritási konfliktusok, az információk szűrése, a felső vezetés túlzottan nagy mértékű igénybevétele.

(TÖPFER, A.: *Führungsorganisation in der öffentlichen Verwaltung*. = I. [4], p. 147–149.)

- [6] *Thibaut* és *Kelley* szerint a beosztottak – a struktúráról függetlenül – nem viselkednek ellenségesen a vezetővel szemben, ha hatalmát legitimnek tekintik. A legitimitás érzetét és az önkényesség látszatának elfedését leginkább az segíti, ha a vezető nem egyéni minőségében cselekszik, hanem valamilyen személytelen erőként, hivatkozva például külső tekintélyre, a situáció következményeire, a csoport hagyományaira. Ebben a felfogásban a vezető hatalmát egy legitim normarendszer alapján gyakorolja, s ez a vezetőnek, beosztottnak egyaránt előnyös.

(I. [3], p. 172–173.)

- [7] A közösség céljának elérését segítő tevékenység sikeres gyakorlása növeli a vezető státusát. Ha egyszer a státusstruktúra kialakul, erős motiváció érvényesül ennek fenntartására. A kommunikációs és státusstruktúra kölcsönösen erősíti egymást, és mindkettő összefügg a hatalommal. A státus sok esetben olyan erőforrás, amely külön is gyarapítja a tekintélyes egyén hatalmát, egyben azonban a hatalom fékjéül is szolgálhat, mert ha a hatalmat túlzottan szabadon gyakorolják, a státus kerülhet veszélybe.

(I. [3], p. 355–356.)

- [8] Kifejlett formájában az ún. mátrixszervezés. *Robert Funk* funkciótervében ez egy olyan táblázatban ölt testet, melynek soraiban a funkciók (pl. a könyvtári szolgáltatások piacutatása), oszlopaiban pedig a munkakörök (ide értve a vezetői munkaköröket is) sze-

repelnek. A döntés, vezetés, felelősségvállalás nem rendeződik mechanikusan vezetői munkakörökhöz: ezt Funk tevékenységjellel illusztrálja. Elvileg minden munkakör bármely funkciójában előfordulhatnak a következő tevékenységek: vezetés, döntés, javaslat, felelősségteljes végrehajtás, közreműködés problematikus esetekben.

(A modellt egyszerűsített formában mutatja be az [5] alatt idézett mű a 156. oldalon.)

[9] Részleteiben I. a [4] tétel alatt hivatkozott műben, p. 176–177.

[10] Idézi STUEART, R. D.–MORAN, B. B.: Library Management, Littleton, 1987. p. 12–15.

[11] A rendszer részletes leírását I. a [4] alatt, p. 182–183.

[12] Az igényhierarchia leírása Maslow-nál:

1. Fizikai alapszükségletek: táplálkozás, szex, alvás, lakáskörülmények, öltözködés, nyaralás stb.
2. Biztonságigény: a fizikai szükségletek biztonsága a jövőben. Egyéb szociális igények, védekezési mechanizmusok.
3. Szociális igények: emberi kapcsolatok, emóciók, az emberi közösségekhez való tartozás igénye, általában az emberi kapcsolatok.
4. Az elismeréssel kapcsolatos igények: relatíve stabil értékrend, státusz, autoritás, önfegyelem, önbizalom.
5. Az önmegvalósítással kapcsolatos igények: a saját képességek fejlesztésének a szükséglete.

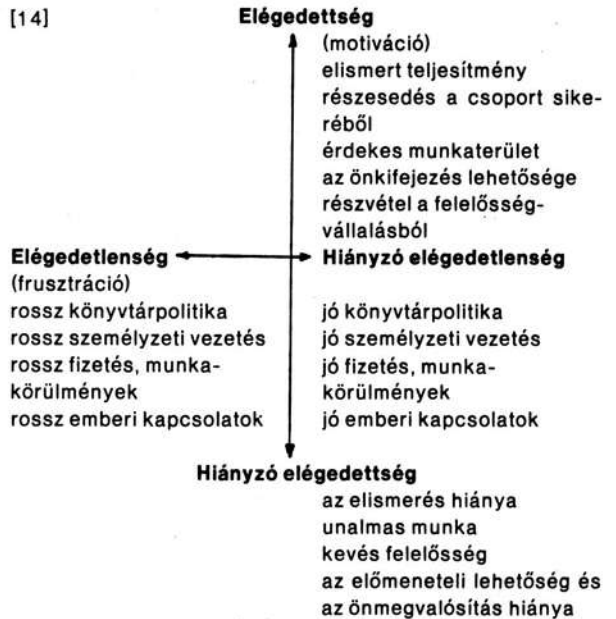
(MASLOW, A.: Motivation and Personality. 2. kiad. New York, 1970. p. 35.)

[13] Sőt, a vezetők körében végzett vizsgálatok eredményei is "feleselnek" adott esetben egymással: a Survey Research Center vizsgálata szerint például a vezetőknek az a csoportja elégedettebb, amelynek tagjait nem felügyelik szorosan; Morse 1953-ban végzett vizsgálata szerint viszont a laza felügyelet is elégedetlenséggel jár.

Általában a legnagyobb mérvű elégedettséget azoknál a csoportoknál észlelték, amelyek vezetői az alkalmazottak szükségleteinek kielégítésére összpontosítottak, szemben azokkal a csoportokkal, amelyekben a vezető a szervezet feladataira koncentrált.

(Idézi a [3] alatt szereplő mű, p. 362–363.)

[14]



(Idézi a [4] alatt szereplő mű, p. 182–183.)

[15] Igazából persze nem szabad lebecsülni a hagyományos könyvtári üzemvezetési technikákat, mert a jó könyvtárpolitika, bérezés és a megfelelő emberi kapcsolatok igenis megalapozhatják a magasabb igényszintekkel való megelégedettség állapotának elérését.

[16] A modellt részleteiben I. a [4] alatt, p. 187.)

[17] Lásd [4] alatt, p. 190–191.

[18] *Masterbroek* a következő konfliktustípusokat különbözteti meg: instrumentális, szocioemocionális, tárgyalási és hatalmi konfliktusok. A konfliktus típusától teszi függővé a megfelelő viselkedési forma alkalmazását a vezető részéről. Így az instrumentális típusnál a legjobb megoldás keresését, a szocioemocionális feszültségeknél az egymás iránti megértést, a tárgyalási problémáknál a kompromisszumok keresését, s végül a hatalmi konfliktusok kezelésénél azért ajánlja a termékeny feszültség fenntartását, mert ebben az esetben az autonómia és a függőség közötti produktív egyensúlyt kell megteremteni. A felosztásban egyébként kissé kérdéses lehet a tárgyalási konfliktusok külön kategóriaként való kezelése.

(MASTERBROEK, W.: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Budapest, 1991. KJK, p. 206–208.)

Beérkezett: 1992. I. 2-án.

A HUNGAROPRESS Kft. a külföldi napi-, heti-, és havilapok, magazinok, különféle szakmai folyóiratok terjesztésével foglalkozik.

Lapjaink friss szakmai információkkal, figyelemreméltó hírekkel látják el az olvasót. Így naprakész betekintést nyerhet a világ Önt érdeklő legjelentősebb eseményeibe.

Tevékenységünkkel szeretnénk megkönnyíteni az Ön munkáját.

A laplistánkról választott lapok szállítását gyakorlatilag a következő számtól tudjuk indítani. A napilapokat a megjelenés napján, a heti- és havilapokat legkésőbb a megjelenés másnapján a megadott címre kézbesítjük a fővárosban. Vidéki megrendelőinknek postai úton, cégünk költségére küldjük az előfizetett lapokat.

Természetesen olyan lapok terjesztését is végezzük, amelyek eddig nem szerepeltek ajánlatunkban. Ezen szaklapok megrendelésének átfutási ideje a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően egy-két hónap.

Előfizetést bármely időtartamra felveszünk. Az előfizetési díjat forintban számlázzuk, a megrendelési idő alatt az összeget nem változtatjuk. Ezzel cégünk a devizaárfolyam ingadozásából fakadó veszteséget nem hárítja át Előfizetőire.



## ÖN MÉG HA ÜL SEM ÁLLI

**A HUNGAROPRESS Kft. a  
kezébe adja a világot...**



1122 Budapest, Városmajor u. 11.  
Telefon: 201-7122/113



Kérem, küldjenek számomra előfizetői laplistát, valamint egy előfizetői szelvényt.

Név: .....

Cím: .....

Telefon: .....

Fax: .....