



Vezetői utódlás tervezése felsőoktatási könyvtárakban

2009-ben felsőoktatási könyvtári vezetők Taiga elnevezésű fórumukon megállapították, hogy öt éven belül az amerikai kutató könyvtárak igazgatóinak 20%-a nyugdíjba vonul. Ha a könyvtárak maguk nem gondoskodnak a megfelelő utánpótlás kineveléséről, akkor az egyetemi vezetők kívülről hozhatnak vezetőket, és ezzel átszervezhetik a könyvtárat az egyetemen belül, amit a könyvtárosi hivatás jelentőségének további hanyatlása követ. A felsőoktatási könyvtárakban korosodnak a vezetők, szükség van utódaik kiválasztására és kinevelésére.

A *Brigham Young University* nemrégiben fordította figyelmét az utódlás kérdéseire, mivel a 18 könyvtárvezetői állásból 5 éven belül 15 megüresedik. És ez nem egyedüli eset, sok egyetemi könyvtár van hasonlóan nehéz helyzetben, mint ahogy más szervezeteknél is a „baby boom” időszak szülöttei lassan „megöszülnek”. Ha a könyvtárak és az egyéb szervezetek nem rendelkeznek megalapozott utódlási tervekkel, akkor a tömeges nyugdíjba vonulás komoly problémákat vethet fel.

A cikk írói ezért különösen felsőoktatási könyvtárakban néztek szét, azon belül is a *Kutató Könyvtárak Egyesületének* tagjainál (*Association of Research Libraries = ARL*) azt vizsgálva, hogy állnak „utódlástervezés” ügyben, vannak-e ilyen terveik, foglalkoznak-e a dologgal. Arra a megállapításra jutottak, hogy bár a felsőoktatási könyvtárakban általában belátják az utódlás tervezésének fontosságát, mégis mély szakadék tátong az utódlástervezés jelentőségének felismerése, megértése és ennek gyakorlatba való átültetése között.

Az utódlástervezés lényegének megértése

Mit is takar pontosan az utódlás tervezése? Belső munkatársak kiválasztását és kinevelését jelenti általában, vagyis tehetséggondozást. Egy utódlástervezéssel foglalkozó intézményben kiválasztják a

tehetséges és potenciálisan alkalmas munkatársakat és lehetőséget adnak nekik, hogy a képességeiket kibontakoztathassák, új tudásra tegyenek szert, különösen a menedzsment, irányítás, felügyelet terén.

Az utódlás tervezésének több szintje van. A spektrum egyik véglete az, amikor a könyvtár minden alkalmazottja számára biztosítja a vezetői ismeretek elsajátításának lehetőségét. A közepes szint az, amikor munkatársaknak olyan csoportját választják ki, akik jól teljesítenek, és potenciálisan szóba jöhetnek jövőbeli vezetőként. Ezért övelük foglalkoznak. A másik véglet pedig az, amikor csak néhány kiválasztott van és őket készítik fel a kulcsvezetői pozíciókra.

Az utódlás tervezése részben magában foglalja azt is, hogy ha a lehetőség fennáll, akkor inkább belső emberek legyenek a vezetőjelöltek, természetesen csak akkor, ha a belső munkatársak jobb felkészültséggel rendelkeznek.

Azt azonban meg kell említeni, hogy a kutatókönyvtárak egyesületének tagjainál a vezetőket az egyetemek választják, a könyvtáraknak aránylag kevés beleszólásuk van a döntésbe. De az utódlás tervezés e tény ellenére is hozzájárul a munkatársak képességeinek fejlesztéséhez.

Módszerek és eredmények

A kutatókönyvtárakba kérdőíveket küldtek ki, összesen 112 helyre. A humánpolitikával foglalkozó vezetőknek címezték a kérdőíveket. 34 válasz érkezett, vagyis 30,4% volt a válaszolási arány. A kérdőív érzékeny természete miatt megígérték, hogy a válaszokat bizalmasan kezelik. A kérdőív 25 kérdésből állt, mindegyikre több választ lehetett adni. Megkérdezték a vezetők korát, az új vezetők kiválasztásánál alkalmazott eljárásokat (különös tekintettel arra, hogy vezetők esetében a külső vagy belső személy alkalmazását részesítik-e előnyben), kíváncsiak voltak arra, hogy van-e utód-

lástervezés, illetve mennyire tartják ezt fontosnak az intézmények.

Az utódlás tervezés fontosságának elismerése és az elvek gyakorlatba való áttétele között nagy a szakadék. A kérdőív négy választ kínált az utódlás tervezésre vonatkozóan: jól megalapozott, kissé megalapozott, nem túl jól megalapozott a tervezés, vagy egyáltalán nincs. 88% a két középső lehetőséget választotta.

Az utódlástervezés öt elvére is rákérdeztek:

- van vagy nincs, illetve. mennyire megalapozott az utódlás tervezés;
- a stratégiai célok közt szerepel-e;
- vezetői lehetőségeket kipróbálhatnak-e a munkatársak;
- vannak-e speciális tréningek;
- vannak-e vezetői munkára felkészítő tréningek.

Az első két elv tekintetében a legnagyobb a szakadék az elv fontosságának elismerése és a gyakorlati megvalósítás között.

Arra is megkérték a könyvtárakat, hogy nevezzék meg az okait annak, mi akadályozza náluk az utódlás tervezés elveinek megvalósítását. Csak 13% hivatkozott pénzügyi, és szintén csak 13% említette a munkatársak érdektelenségét. A fő ok mindenképp az, hogy más területeket fontosabbnak tartanak.

Véggövetkeztetés

A felsőoktatási könyvtárakban nagyobb hangsúlyt kell helyezni az utódlás tervezésére. Belső munkatársakat gyakran azért nem akarnak vezetőnek, mert abban bíznak, hogy egy új ember „új vért” hoz a szervezetbe. De nem csak így lehet új vére szert tenni. A vezetői tréningprogramok életmentő „vértranszfúziókat” kínálnak a könyvtáraknak.

Az interjúk azt mutatták ugyan, hogy van még mit javítani az utódlás tervezési erőfeszítéseken, de a legutolsó kérdésre (az eddig megvalósított sikeres programok) adott válaszok mégis azt jelezték, hogy sok könyvtár tesz azért az ügyért: elküldik munkatársaikat vezetői és menedzsment tréningekre, házon belül is szerveznek tanfolyamokat.

Ha a könyvtár kidolgozza és megvalósítja az utódlási tervet, akkor is előfordulhatnak problémák, például egyetlen belső ember sem akar vezetői tisztségre pályázni, vagy egy már felkészített munkatárs más könyvtárba megy el. Ha az utódlástervezés nem is hoz azonnal hasznot az érintett intézménynek, a könyvtári szakma egészének mindenképp jót tesz, mert a könyvtárakban sok lesz a képzett, tehetséges vezető.

/GALBRAITH, Quinn – SMITH, Sara D. – WALKER, Ben: A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. = Library management, 33. köt. 4–5. sz. 2011. p. 221–240./

(Burmeister Erzsébet)