

## 5. Emberi erőforrás-gazdálkodás és vezetés

- Minden kifejlődés, előmenetel, erő, érték és szerencsének legmélyebb sarkalata a kiművelt emberfő." (Széchenyi István)
- A munkatársak a legdrágább és a legkihasználatlanabb erőforrás." (Maurice B. Line)[11]

Az emberi erőforrásnak, tehát a munkatársaknak van a legnagyobb szerepe a könyvtár és információs központ sikerében. Hiába a kiváló gyűjtemény, a szép épület, megvan az online adatok és irodalom léérésének lehetősége; a *kiművelt emberfő* hiánya vagy kihasználatlansága megpecsételheti az intézmény sorsát. Éppen ezért a menedzseri tevékenységek kritikus sikertényezője, hogy mennyire hatékonyan bányászik a legfontosabb erőforrással. A kérdés gazdasági oldala sem lényegtelen: az intézmény üzemeltetési költségében a bérjellegű kiadások jelentik a legnagyobb tételt.

A fejezet először áttekinti a munkatársakkal mint erőforrással kapcsolatos kérdéseket, a munkaerő-toborzást és kiválasztást, a teljesítményértékelést, képzést és munkaerő-fejlesztést, fizetést és jutalmazást, illetve a fegyelmi kérdéseket. Az emberi erőforrás-gazdálkodás másik megjelenési formája a vezetés, a menedzserek közvetlen feladata. A fejezet áttekinti a vezetői típusokat, és szerepeiket. A vezetők rendszeresen találkoznak a szolgáltatásban közvetlenül dolgozó munkatársakkal, és az ő ráhatásuk nyilvánul meg a motivációban, a részvételben – a munkatársak vezetésbe való bevonásában –, illetve a hatékony kommunikációban. A kommunikáció tárgyalása során külön esik szó a lefelé és felfelé, valamint a horizontális irányú információáramlásról, szóbeli és írásbeli műfajokról, informális csatornákról.

A fejezethez több teszt-melléklet is kapcsolódik, amelyek a [motivációt \(4.\)](#), a [vezetési stílusokat \(5.\)](#), a [váltózási készséget \(6.\)](#) és a [konfliktuskezelési képességet \(7.\)](#) mérik fel.

A fejezet két nagyobb részből áll: az *emberi erőforrás-gazdálkodásból*, illetve a *vezetésből*. Vezetésen minden menedzsernek a munkatársaival kapcsolatos feladatait értjük, emberi erőforrás-gazdálkodáson pedig a szervezeti szintű vezetési feladatokat. (E szétválasztás kisebb szervezetek esetében természetesen nem érvényes.)

---

### 5.1 Emberi erőforrás-gazdálkodás

Sok gyakorlott menedzser elismeri, hogy a menedzseri problémák többsége személyzeti kérdésekkel áll kapcsolatban. A személyzeti kérdések kezelésének ismerete a szervezet minden szintjén nagy kihívást jelenthet. A kérdések egyre összetettebbé válnak az intézmények gyorsabb átalakulásával, az automatizációval, az iskolapadból kikerülő fiatalabb munkatársak színesebb tapasztalataival[2]. A személyzeti munka átalakul, és a személyzeti vezetővel szemben új elvárások jelennek meg, melynek alapja a szolgál(tat)ni tudás[3]. A feladatok nagyobb intézmény esetén szétválnak külön a személyzeti vezető (vagy: humánpolitikai osztályvezető) és a menedzserek vezetői feladataira. (Előrejelzések szerint a jövőben a decentralizált személyzeti munka jelentősége fog nőni.)[4] A szolgál(tat)ni tudás azonban mindkét munkakör számára alapvető: *A menedzser legyen az önálló munkatársak koordinátora és szolgáltatója*[5], vagy más megfogalmazásban: *Kezeld úgy az alkalmazottakat, mint vevőket; teremts kényelmes, kellemes, felhasználóbarát klímát.*[6]

#### Személyzeti vezetés vagy emberi erőforrás-gazdálkodás (HRM)

Felmerülhet a kérdés, hogy a személyzeti munka miért alakul át emberi erőforrás-gazdálkodássá; miért van szükség az – úgymond – újabb divatra. A kettő között azonban vannak különbségek.

### **Az emberi erőforrás-gazdálkodás a szervezetben dolgozó munkatársak tevékenységeinek tervezése, irányítása, szervezése és vezetése.**

A HRM (human resource management) tehát – szemben a személyügyi vezetéssel:

- hosszabb távra tekint, célja inkább az erőforrások kihasználása, mintsem a költségek minimalizálása,
- inkább önrendelkezésre, mint kényszerre épít, inkább önellenőrzéssel, mint külső kontrollal él; inkább organikus szerveződésű, mintsem bürokratikus,
- inkább egyöntetű, mintsem pluralista, inkább a közvetlen vezetőket vonja be, mint a profikra bízva a munkát[7].

A HRM további jellemzője, hogy erőforrás-központú. A vezető beosztásúakra külön figyelmet fordít, ugyanis a személyzeti politika a stratégia szerves része; a megvalósítást a vezetői gárdára bízva. Az eltérések ellenére nincs éles különbség a kettő között. Az emberi erőforrás-gazdálkodás két szinten történik a szervezetben: vezetői szinten, illetve nagyobb intézmények esetén az egész szervezet számára szolgáltató személyzeti vezetői szinten.

#### **Személyzeti stratégia és szabályok[8]**

Hogy a jelenlegi és a jövőben alkalmazandó munkavállalók illetve munkaadók egyaránt megismerhessék lehetőségeiket, a személyzeti kérdések kezelésének rögzített formájára is szükség van. Az irányelveket tartalmazó dokumentum elkészítése a különböző szintű munkatársak bevonására építve a felső szintű menedzser feladata, így azt lehetőségében áll a hosszú távú intézményi célok elérése érdekében kialakítani. Az irányításnak ezen módja csökkenti a személyzeti munka ad hoc-jellegét; az egységességet és folyamatosságot szolgálja. Az így meghatározott személyzeti politika számos előnnyel bír:

1. A döntéshozók végig gondolják a munkatársak és az intézmény elvárásait (mindkét oldalról!).
2. A munkavállalók számára biztosítja az egyenlő elbánást.
3. Vezetőváltás esetére nagyobb biztonságot nyújt a munkatársak számára.

Lássunk néhány példát a személyzeti alapelvek (vagy filozófia) konkrét megfogalmazására[9]:

A munkaerő-felvétellel kapcsolatos politika megfogalmazása: *□ Olyan hatékony munkaerő-bázist igyekszünk kialakítani, melynek tagjai elkötelezettek a szolgáltatás magas színvonala iránt, és akiknek viszonzásként haladó munkafeltételeket, a személyes fejlődés lehetőségét és méltányos javadalmazást biztosítunk."*  
 Részvétel: *□ Elvárjuk, hogy menedzsereink a szervezet minden szintjén konzultáljanak, tanácskozzanak beosztottaikkal minden őket érintő kérdésben."*  
 Képzés: *□ Cégünk meggyőződése, hogy a jó képzés a siker kulcsa, ezért minden alkalmazottat ösztönzünk a cég által szervezett ill. külső kurzusokon való részvételre. A cég támogatja a szakmai szempontból szükséges tanfolyamok elvégzését."*

A szabályok a személyzeti vezető alapelveinek részletesebb kifejtését célozzák, fogódzót jelentve beosztottak és felettesnek egyaránt. Példa lehet a közalkalmazottakra vonatkozó szabályozáson túl a munkaidő megosztása az egyes tevékenységek között, vagy a helyettesítés rendje. A meghatározott irányelveket és szabályokat rögzíteni is kell. Ha csak az igazgató fejében létezik, nem felel meg feladatának. Biztosítani kell, hogy a leírtakat meg lehessen vitatni, minden beosztott tisztában legyen vele, és elérhető legyen számukra. Ezzel sok fegyelmezés és félreértés megelőzhető.

Az amerikai felsőoktatási könyvtárakra vonatkozó ALA-normatíva előírja, hogy a személyzeti menedzsment politikája legyen leírva. A dokumentumnak tartalmaznia kell: a toborzás módszereit (írott eljárások, az íráskészség szintje); hogy a fizetéseknek azonosnak kell lenniük a campuson lévő más

hasonló szintű munkatársak bérével; az új munkatársak betanítására, a karriertervezésre; a felügyeleti feladatokat ellátó munkatársak szakértelemére, gyakorlatára kiterjedő előírásokat, irányelveket. Megemlíti továbbá, hogy a vezetők humán érzékenységük alapján kerüljenek kiválasztásra[10].

## 5.1.1 A munkaerő szervezeti kérdései

Mint már az illetékesség kapcsán esett szó róla, a legtöbb szervezet hajlamos arra, hogy adott állásra túlképzett személyt válasszon, vagyis több felsőfokú munkatársat alkalmazzon az asszisztensek vagy az ügyintézők rovására. Ennek több oka is van. Az egyik, hogy a szakképzettek nagobb mérvű alkalmazása növeli a menedzser és az intézmény formális presztízsét[11]. Ennek legnagyobb kára, hogy ellenősztrőző hatású a munkatársak számára.

A hazai könyvtárakban általánosnak mondható a pazarló munkaerő-használat. Gyakori, hogy diplomás munkatársak végeznek betanított munkával is elvégezhető tevékenységeket, mint formai feltárás (korábban: címleírás), polcok rendben tartása, kölcsönzés stb. Egy nemrég átadott új könyvtárban az igazgató kinyilatkoztatása szerint a könyvtárosi munkakörökben csupán diplomásokra kíván támaszkodni, ami azonban jelentősen – és bármilyen kimutatható haszon nélkül – növeli a fenntartó kiadásait. Mint korábban esett szó róla, az ALA irányelve szerint a segítő-személyzet létszáma nem lehet 66%-nál kevesebb[12].

Természetesen más a helyzet, ha a foglalkoztatottak száma nem engedi, hogy a szakképzett munkatárs mentesüljön a betanított munka alól – például egy – vagy kétszemélyes könyvtár esetén. Ám ilyenkor is fennáll annak a lehetősége, hogy a szakmunkát külső szolgáltatók által végeztessék el (vö.: [4.5.3 pont](#)).

### Lóhere-szervezet

A könyvtári munkaerő kezelésének módja nem lehet homogén, ahogyan a munkatársak képzettsége, tapasztalataik karaktere sem az. A személyzeti politika alkalmazását megkönnyítheti a *Charles Handy* által alkotott ún. *lóhere-szervezet*, amely szintén három csoportra osztja az alkalmazottakat:

- **Diplomások, műszakiak, menedzserek** – magas képzettség, hosszabb idejű foglalkoztatás. Esetükben hasznosak a hosszabb távú befektetések, mint például az oktatás. A nagy fluktuáció gondot jelenthet.
- **Szerződéses munkatársak, tiszteletdíjasok** – magas képzettség, alkalmazás a projektek idejére. Fontos, hogy könyvtári vagy információs intézménybeli alkalmazásuk idején minél gyorsabban és hatékonyabban tudják alkalmazni tapasztalataikat. Az ilyen szerződéses alkalmazottak jelenléte még csak nyomokban fedezhető fel a hazai könyvtárakban, de a projektrendszerű munkamódszerek elterjedésével számuk emelkedése várható.
- **Ideiglenes alkalmazottak**, a termelés / szolgáltatás hullámszásától függően – alacsonyabb képesítés (számuk az aktuális igények függvénye). [13] Esetükben a fluktuáció – a végzett munkák egyszerűsége miatt – nem okoz nagyobb gondot. Szervezeti szempontból külön figyelmet érdemelnek a részidőben foglalkoztatott munkatársak, akik általában a rutinfeladatok végzésében jelentenek segítséget. Kézenfekvő példa lehet a felsőoktatási könyvtárakban a vizsgaidőszak körüli plusz-segítők, retrospektív konverzió esetén pedig az adatbevitel alkalmazása.

A munkaadó szempontjából a lóhere-szervezetek támpontként érdemes alkalmazni, amely az alkalmazottak számára a második és a harmadik csoportból bizonyos esetekben átmenetet tesz lehetővé az elsőbe. (Vö. később: munkakör-gazdagítás, [5.2.2.1 pont](#))

A jövőben egyre nagyobb szerepet kapnak a távmunkában dolgozó szakemberek. Lehetnek könyvtári státuszban, de lehetnek (projektekben foglalkoztatott) külső szakértők, akik igény szerint vagy csupán előre megbeszélt időpontokban érhetőek el. A távmunka számtalan – eddig többnyire ismeretlen – szervezési és vezetési problémát vet fel.[\[14\]](#) Ennek ellenére a tapasztalatok azt mutatják, hogy a távmunka előnyei jelentősebbek a hátrányoknál.[\[15\]](#)

A szervezet számára létezik egy másik kihívás is, ami Magyarországon új jelenség: míg korábban egyértelműen pozitív dolog volt egy helyben huzamosabb ideig dolgozni, a gyorsabban változó környezetben felmerül a változatos tapasztalatok iránti igény. Ez szervesen összefügg a munkára és tanulásra is vonatkoztatható **életkor-elmélettel** [\[a 4.1-ben\]](#). "Az amerikai vállalatoknál (...) az ideális munka-vállaló 2-3 hét alatt beilleszkedik, átveszi a feladatot, másfél év múltán a csúcra ér, amikor újabb kihívás várja."[\[15-1\]](#) Természetesen vannak ettől eltérő életgörbék is, például a betanított munkás a könyvtárban is gyorsan, egy-két hét alatt elér a csúcra, a szakozó vagy a tájékoztató ugyanakkor bizonyos szempontokból legalább néhány év alatt éri el legjobb teljesítményét.

---

## 5.1.2 Munkaerő-toborzás és -kiválasztás

Sok könyvtár nincs tisztában valós személyzeti igényeivel. A források reálértékének csökkenésekor fontos tudni, hogy a munkaerő mint erőforrás mennyire van kihasználva, és az esetleges pótlólagos munkaerőigényt alaposan meg kell indokolni. Az is előfordulhat, hogy a könyvtárfenntartó időről időre felülvizsgálja a könyvtár munkaerőhelyzetét a csökkentés lehetőségeit kutatva. Az ilyen vizsgálatoktól általában független az az eset, ha egy távozó munkatárs helyébe kell új kollégát szerezni, bár előfordul, hogy a fenntartó a leépítés egyszerűbb módját választva törli az üresen maradt státust.

A munkaerő kiválasztása azért is fontos, mert a szervezet jövőjére döntő hatással van. A munkatársak megválasztásának követelményeivel a szervezet saját irányelveit is kimondja. Sok privatizált vagy nyugati érdekeltségű vállalat köt ki 20-30 éves életkort, amellyel azt is mondja: friss gondolkodásra, és tapasztalattal meg nem rontott innovatív munkatársakra tart igényt. A munkaerőpiacról a közalkalmazottakat foglalkoztató szervezetek a hagyományos módon gondolkodnak: a jogi szabályozás a több papírral rendelkező és idősebb közalkalmazottakat részesíti előnyben. A munkaerőpiac átalakulását jelzi az is, hogy a fiatal, tehetséges és jól terhelhető emberek türelmetlenek: nem hajlandók várni az elismerésre és az előmenetelre; most, a jelenben akarnak hatáskört és sikert. Olyan munkaadót keresnek, ahol kemény követelmények is vannak, de ahol hibákat is elkövethetnek, hiszen csak az nem hibázik, aki nem dolgozik.[\[16\]](#) Ezek miatt a könyvtár általában nem vonzó a tehetséges fiatal szakemberek számára, tehát folytatódik az évtizedek óta tartó kontraszelekcio.

A munkaerő-toborzás és -kiválasztás lépései pontokba szedve a következők: [1. a munka felmérése és meghatározása](#); [2. munkaköri leírás készítése](#); [3. a munkakör által igényelt elvárások meghatározása](#); [4. pályázat, meghirdetés](#); [5. az interjúalanyok kiválasztása](#); [6. interjú vagy teszt](#); [7. a legmegfelelőbb jelentkező kiválasztása](#)[\[17\]](#). Részletesebben:

### 1. A munka felmérése és meghatározása

A könyvtárnak a hatékony munka érdekében rendszeresen meg kell vizsgálnia saját munkaerő-gazdálkodását, egybevetve a munkaerő-piaci lehetőségekkel. Általában a munkaerő átcsoportosításával hatékonyan el lehet végezni akár a megnövekedett nagyságú munkát is – segít ebben az egyes munkák súlyozása, a **fontossági sorrend felállítás**a. Magyarországon a könyvtárak viszonylag kényelmes biztonságban vannak, mivel a munkáltató felmérések, szabványok és irányelvek hiányában ritkán tudja, hogy az egyes feladatok ellátásához pontosan mennyi munkaerőre van szükség. A könyvtár így saját hatáskörében tud racionalizálni, kivédendő a fenntartói oldalról érkező leépítési nyomást. Ha azonban lépéshátrányba kerül, viseli a drasztikus lefaragások következményeit[\[18\]](#).

A szervezeti megújulás érdekében alaposan felül kell vizsgálni a munkaerő-szükségletet, hiszen enélkül az emberi erőforrás-tervezésnek nincs biztos alapja. A menedzsment- és a technikai ismeretek eszközeinek fejlődése miatt várható, hogy a munkafolyamatok a korábbihoz képest kevesebb munkaerő bevonásával is elvégezhetők.[\[19\]](#)

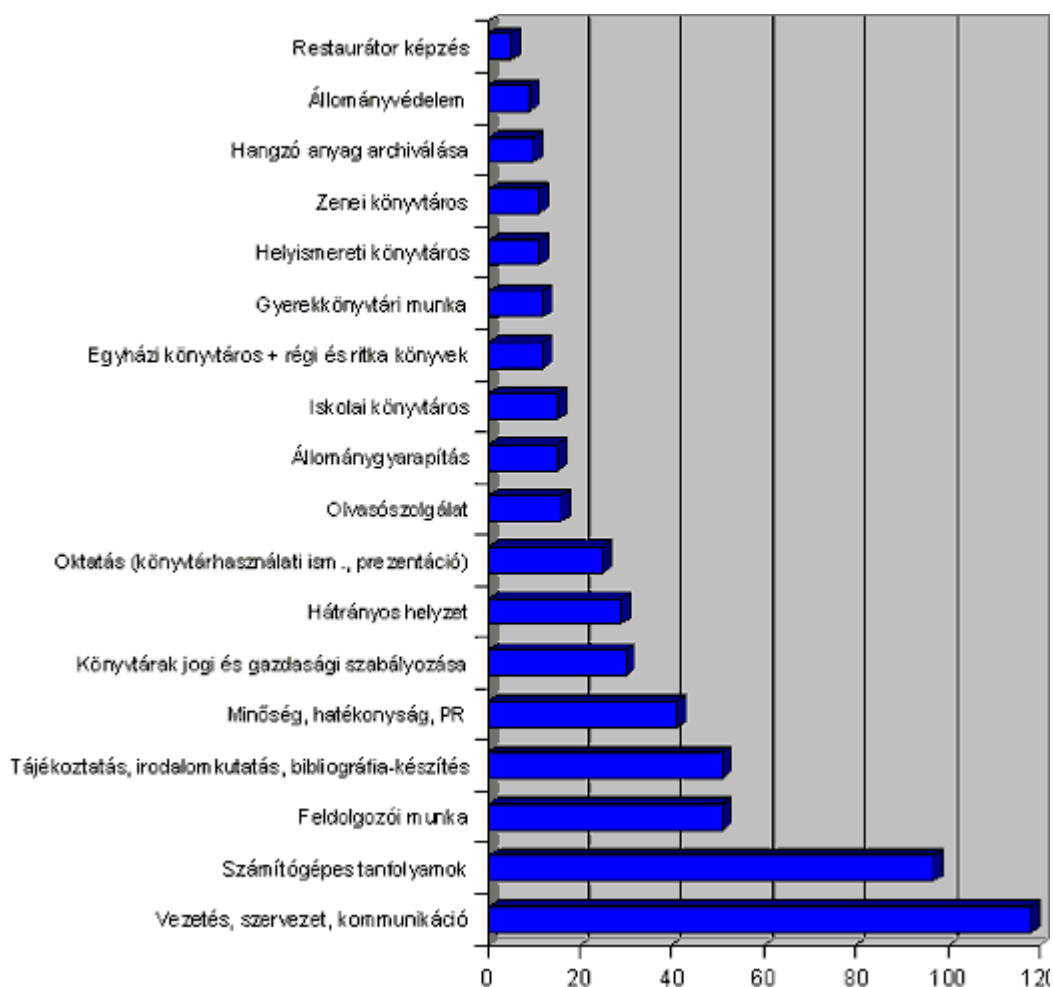
## 2. Munkaköri leírás készítése<sup>[20]</sup> (hatáskör meghatározása)

A munkaköri leírásnak tartalmaznia kell a munkakör nevét, célját, jellemzőit, a munkakörrel kapcsolatos követelményeket, pl. a formális képzettséget, a gyakorlatot, esetleg a teljesítendő feladatok mintapéldáit. Hazai könyvtárakban sokszor nem következetes a munkaköri leírások használata. Vagy nem készül, vagy nincs sok jelentősége a tényleges munkára nézve. Így a munkavállaló sem tudhatja pontosan, hogy mit is várnak tőle<sup>[21]</sup>. Naprakészen tartása nemcsak az új munkaerő vonzásában lehet fontos, hanem segédeszköze lehet a tervezésnek, a folyamatosság biztosításának, a képzés előkészítésének, a juttatások mérlegelésének.<sup>[22]</sup>

## 3. Az elvárások meghatározása

A munkaköri leírások többnyire változatlan elvárásokat tartalmazó nyilatkozatok; függetlenek a munkavégzőktől. Ám ez nem jelenti azt, hogy időről időre ne szorulnának felülvizsgálatra. A leírás revíziójához meg kell határozni a tényleges munkát, amely alapulhat megfigyelésen, interjún és kérdőíven is. Ez a munka leginkább a közvetlen felettes feladata. Talált eltérések esetén vagy az adott munkatárs tényleges tevékenysége, vagy a munkaköri leírás szorul módosításra. Az elsöre akkor kerül sor, ha a munka nem felel meg az intézmény által támogatott céloknak<sup>[23]</sup>. Diplomások alkalmazásakor, de sok középfokú állás betöltése esetében is bevett gyakorlat, hogy koncepció beadását kérik. Bizonyos beosztáshoz tanácsos megkérni a jelentkezőt, hogy a könyvtárban és egy munkatárs jelenlétében töltsse ki az űrlapot. A könyvtár így megbizonyosodhat a jelentkező írás- és kifejezőképességéről is.<sup>[24]</sup>

Az OSZK Oktatási osztálya az MKE és az IKSZ oktatási bizottságának felkérésére 2000-ben felmérést készített arról, hogy a könyvtárosok milyen tanfolyamokat tartanak fontosnak. A felmérés közvetetten arra is választ ad, hogy milyen munkaerőigénye van a könyvtáraknak. A felmérés szerint a menedzsment-ismeretek iránti igény (vö.: vezetés, szervezés, kommunikáció, szabályozás), minden egyéb igényt felülmúl.



5.01 diagram Igényelt könyvtáros tanfolyam-tematika, 2000. (MKE-IKSZ)

#### 4. Pályázat, meghirdetés

A munkaköri leírásra támaszkodva a személyzeti vezetőnek hirdetéseket kell készítenie, amelyben meghatározza a jelentkezők kívánatos tulajdonságait. A személyzeti munkatárs felveheti a kapcsolatot a munkaközvetítővel, vagy menedzserek és magasan képezett szakemberek esetén fejtánc cégekkel is[25]. Ez a módszer természetesen nem a legolcsóbb, ugyanakkor – főleg nagyobb könyvtárak esetén – ha a végzendő munka minőségének anyagi hatásait tekintjük, akkor az összeg ahhoz képest elhanyagolhatóvá zsugorodik. A legtöbb esetben a diploma nélküli munkatársak a könyvtár közvetlen környékének (településnek, kerületnek) vonzáskörzetéből kerülnek ki. A diplomás szakemberek vonzáskörzete ennél nagyobb, és a felső szintű menedzserek pályázat-kiírásai kapcsán csak ritkán mellőzik az országos fórumokat. A munkatársak összetételével kapcsolatban várhatóan növekedni fog az az elvárás, hogy a könyvtár vagy információs intézmények munkatársai több szempontból hasonlítsanak az általuk szolgált használókhoz.

A McDonald's gyorséteztető világcég filozófiájának része, hogy a kiszolgálók életkora legyen a lehető legközelebb a vendégekéhez; minél kisebb legyen a pszichikai különbség a két csoport között.

Az amerikai könyvtárakban alulreprezentáltak a kisebbségek.[26] A magyar könyvtárakban alig találunk etnikai kisebbségekhez tartozó könyvtárost. A felsőoktatási könyvtárakban érdemes átgondolni a részidőben foglalkoztatott hallgatók szerepét is, akik pusztán jelenlétükkel is bátoríthatják a könyvtárhasználatot. Amennyiben a lehetséges használók között a kisebbségek is képviseltetik magukat, hasznos, ha a könyvtárosok között is van kisebbségi munkatárs.[27]

Az állás egyaránt betölthető a már ott dolgozó illetve más intézményben dolgozó szakemberrel. Az első megoldás előnye, hogy kiszámíthatóbb, és a munkatársak jobban érezhetik az előrelépés esélyét. (Az APEH egyik megyei szervezetében belső állásbörzét szerveztek – nagy sikerrel. Így a munkatársak jelentős része számára kedvezőbb egységbe kerülhetett.) A máshonnan érkező munkatárs előnye, hogy új szemléletet hozhat, és csökkentheti az intézményen belüli szakmai beszűkülés veszélyét.[28] A fiatal munkatársak tudatos alkalmazása nem egy sikeres szervezet gyakorlata. □ *... a fiatal és új munkatársak akár az ötletek buzgó forrásai is lehetnek, csupán azért, mert a dolgokat még nem veszik megszokottnak, felfedezik a változtatás lehetőségeit, és még nincs meg a foglalkozási vakságuk. Ezeket a képességeiket gyorsan elveszítik, és a fiatalok rövidesen – akár az idősebbek – mindent adottnak és változtathatatatlannak tekintenek.*"[29] Az életkor és a tapasztalat növekedésével fordítottan arányos a kreativitás és a kezdeményezőkézség. Az utóbbiakra pedig a gyors környezeti változások közt egyre nagyobb szükség van. (A közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény előírja, hogy a magasabb menedzseri beosztás ellátására minden esetben pályázatot kell kiírni.)[30]

Szólnak azonban érvek az idősebb munkavállalók foglalkoztatása mellett is. Egy németországi felmérés szerint ugyanis elmondható, hogy a kor emelkedésével az embereknek erősödik stratégiai gondolkodásuk és cselekvésük, növekszik piac- és ügyfél-orientációjuk, szakismeretük, rutinjuk, minőség- és biztonság tudatuk, kommunikációs és konfliktusmegoldó képességük.[31]

#### 5. Interjúalanyok kiválasztása

A pályázatra vagy kiírásra jelentkezőknek általában csak egy része felel meg az elvárásoknak, így azokat érdemes majd interjúra hívni. Az elbírálók osztályozzák a beérkezett pályázatok űrlapjait és életrajzait, pl.: □ *meghaladja az elvárásokat* □ , □ *több elvárást meghalad* □ , □ *minden elvárásnak megfelel* □ , □ *megfelelés néhány elvárásnak* □ illetve □ *nem felel meg az elvárásoknak* □[32]. Amennyiben túl sok a jelentkező, elég csak az első, második csoportba tartozókat interjúra hívni. Szükséges megemlíteni a protekció – mint kiválasztási szempont – hatásait. Ugyan ez az eljárásból nem közvetlenül következik, hogy az arra érdemtelen kerül előnyösebb helyzetbe, de a verseny kizárása hosszabb távon könnyen megbosszulja magát. A munkát kereső szempontjából természetesen hasznos, ha etikailag elfogadható módon, például a leendő munkával kapcsolatos érdeklődésével, referenciákkal stb. igyekszik felhívni magára a figyelmet.

#### 6. Interjú vagy teszt

A felvételi beszélgetés nemcsak a felvételiző, hanem az interjúkészítő számára is nagy feladat, amely komoly felkészülést és összpontosítást igényel[33]. Akkor a legjobb az interjú, ha többnyire a pályázó beszél. Jó, ha az interjú vezetője kerül az eldöntendő – *igennel és nemmel* megválaszolható – és az irányított kérdéseket, mint

például  *ugye, ...*  *remélem, hogy ...* . Hasznos, ha a beszélgetés után azonnal lejegyzik a pályázótól frissen kapott adatokat, mielőtt feledésbe merülnek vagy keverednek a következő jelentkezővel [34]. Alapszabály, hogy az hozza meg a kiválasztásra vonatkozó döntést, aki a munkakört ellenőrzi. Ha kérdéses, hogy a vezető képes-e a döntést meghozni, a feladatot meg lehet osztani a felsőbb vezetővel. A jelentkezőket alkalmanként vezetői munkacsoport kérdezheti ki, különösen akkor, ha a betöltendő munkakör összetett, és több részleg működésére is hatással van. A magasabb menedzseri beosztásra pályázó jelentkezőket általában bizottság választja ki, amely az igazgatóság megbízottaiból vagy az egész igazgatóságból áll, vagy a fenntartó alkalmi szakértői zsűrit kér fel az elbírálásra [35].

Egyszerű és jól szerkesztett *úrlapok* sokat segíthetnek a munkaügyi vezetőnek, mivel ez felgyorsítja a képzett jelentkezők kiválasztását, és tartalmazza az előfeltételekre vonatkozó összes kérdést [36]. Az úrlap tartalmazza a nevet, címet, telefonszámot, az addig szerzett ismereteket és tapasztalatokat. Ezeket az információkat ugyanakkor a jól megszerkesztett életrajz is tartalmazza, amelyet a munkaadók szintén gyakran kérnek. A pályázó által elküldött anyagok sokat segítenek az elbírálónak. Megvizsgálhatja, mely életrajzi pontokat lehet kiemelni, hol találhatók ún. fehér foltok (homályos vagy kihagyott részletek). Sajnos gyakori, hogy az elbírálók inkább 'papírokat' kérnek, mint készségeket, ismereteket. A pályázatok így értékes jelentkezőket is elveszíthetnek.

A nyelvismeretet igazoló bizonyítvány helyett érdemes idegen nyelven elbeszélgetni a pályázóval. A leendő szakozóval – a diploma meglétének firtatása helyett/mellett – érdemes elvégeztetni néhány rutinfeladatot.

Léteznek döntéstámogató rendszerek, amelyek segítenek kiszűrni a pillanatnyi elfogultságokat, és mind a pályázóknak, mind a bírálóknak támogatást nyújtanak. [37]

#### 7. A legmegfelelőbb jelentkező kiválasztása

A fentiek után már csak a végső döntés meghozása van hátra. Az átgondolt döntéshozatal annál is inkább fontos, mert a helyesbítés túlságosan sok energiát igényel: hosszú betanítási idő, átképzés, hibák javítása. A megfelelő munkatárs kiválasztása megéri a ráfordított időt.

Elgondolkodtató, hogy Nyugaton egyre többször tapasztalják könyvtármenedzserek, hogy a *nem könyvtáros diplomával rendelkezők* bizonyos szempontból (pl. menedzsment-ismeretek, kommunikációs képességek terén) jobban képzettek. A könyvtárosok versenytársai tehát mind gyakrabban a szakmán kívülről érkeznek [38], elsősorban a menedzseri állások esetében, ahol a menedzsment-ismeretek előtérbe kerülhetnek a szakmai tudással szemben. Igaz ugyan, a hazai jogi szabályozás és közgondolkodás még nemigen fogadja el az ebből adódó előnyöket.

(A jelentkező szemszögéből nézve vizsgálja a könyvtári munka keresésének lehetőségeit *Haraszi Pálné.*) [39]

---

### 5.1.3 Teljesítmény-értékelés [40]

A teljesítmény-értékelés az alkalmazottnak a munkájával kapcsolatos erősségeinek és gyengeségeinek felmérésére szolgáló eszköz. A felmérés módja meghatározott, rendszeres és az eredményei is írásban rögzítettek. Teljesítmény-értékelésről esett már szó az irányítás kapcsán is (ld. [3.3.1 pont](#)). Akkor a hatékonysággal és eredményességgel kapcsolatos szempontok felől közelítettük, most pedig humán szempontból.

A minőségi auditban (minőségi tanúsítványt célzó felmérésben) megfelelni akaró könyvtárnak érdemes a minőségi szabványok ide vonatkozó részét is tanulmányozni. Az ISO 9000-es minőségügyi szabvány (ld. [3.5 pont](#)) 18. pontja előírja, hogy a szervezetnek legyenek olyan eljárásai, amelyekkel

megadhatók a képzési igények, és a minőségi folyamatban biztosítani kell minden érdekelt személy megfelelő képzését. Azt is írja, hogy az ilyen feladatokat ellátó munkatársakat szükség szerint minősíteni kell a megfelelő végzettség, a képzés és / vagy a gyakorlat alapján [41].

Az emberek különbözőképpen felelnek meg az egyes feladatok elvárásainak. Az egyéni teljesítmény értékelése alapot jelenthet

- a hatékony feladatmegosztáshoz,
- a javadalmazás, jutalmazás megfelelő elosztásához,
- az előmenetel vagy az elbocsátás megalapozásához,
- a képzési igények meghatározásához.

A teljesítmény-értékelés a munkatársak önismeretét is fejleszti, feltételezve az alapkövetelményt, hogy az értékelt személy betekintést kap a munkájáról készült felmérésbe.

A teljesítményértékeléssel kapcsolatban felmérőnek és felmért munkatársnak egyaránt lehetnek ambivalens érzelmei. A félelmek főként a negatív teljesítmények kezelésével kapcsolatos eljárásokhoz kapcsolódnak [42]. Csökkenti az ellenérzéseket, ha az értékelést az érintettek dialógusnak tekintik, a felek felkészülnek az alkalomra, s végül kölcsönösen megállapodnak a teendőben. [43]

A jelen helyzeten még sokat lehet javítani. A korábban már említett felmérést idézve: *□ Minthogy rajta se kéri számon senki a feladatokat, de még a szakszerűséget sem – nem lévén se helyi, se országos szakfelügyelet –, legfeljebb zsörtölődik egy kicsit az érintett középvezetővel, aztán napirendre tér a dolog felett. Jobb a békesség!" □ A család presztízsét [a mundér becsületét] kifelé meg kell védeni.* [44]

### Ütemezés

Az értékelést általában évente szokták végezni. Érdemes az adott munkatárs belépésének időpontjától számított éveket venni alapul, így elkerülhető a torlódás, hogy minden vezető például március elején van elfoglalva az értékelések készítésével. További szempont, hogy az új munkatársak gyakrabban igénylik a visszajelzést, mint a már régebben ott dolgozók. Gyakori, hogy a frissen érkezett (nem menedzseri beosztású) alkalmazottak hosszabb-rövidebb ideig megbízásos alapon végzik a munkát, így az értékelés kimenetele egyúttal a továbbfoglalkoztatás kérdését is eldönti.

### Beosztottak és menedzserek teljesítményének értékelése

Az értékelést leggyakrabban a közvetlen felettes végzi, de főként szakkönyvtárak esetében előfordul, hogy a *magasan képzett munkatársak* egy hasonló tapasztalatokkal rendelkező pályatársat kérnek fel a feladatra. Vannak olyan intézmények, ahol a munkatársaknak lehetőségében áll *közvetlen felettesük* értékelése. Ennek sikerességéhez természetesen nem mindennapi bizalom és nyitottság szükséges. Emellett persze hasznos, ha az értékelők névtelenek maradnak. Az ilyen értékelés eredménye általában csak az érintett menedzser számára szolgál visszacsatolásra [45].

A menedzserek munkájának értékelése a szervezet működésének eredményessége és hatékonysága érdekében egyre fontosabbá válik. Erre szolgál az ún. menedzsment-audit, amely megállapítja, hogy a menedzserek

- mennyire felkészültek,
- milyenek emberi tulajdonságaik,
- mennyire motiváltak és motiválhatók,
- készek és képesek-e a fejlődésre; mennyire kiváló egyéniségek,
- hogyan kommunikálnak; van-e csapatmunka,
- kik vannak leszálló és emelkedő ágban,
- melyek a fejlődést meghatározó irányok. [46]



Tehát, képesek-e az erőforrásokat – különösen az alkalmazottakat – a kitűzött célok elérése érdekében helyesen  működtetni  . Birtokában vannak azoknak a képességeknek és tudásnak, amelyek nélkülözhetetlenek a feladatok ellátásához. Hazai könyvtári alkalmazása a módszernek egyelőre nem ismeretes, bár az audit nyeresége nem kérdéses: megfelelő menedzseri teljesítmény hiányában a legnagyobb tudással és tapasztalattal rendelkező munkatársakat, a legjobb dokumentumállományt sem lehet megfelelően karbantartani, fejleszteni. A menedzsment-auditra számos auditáló cég kínálja szolgáltatásait – itthon is. Munkájuk kezdete a humán erőforrás-gazdálkodás és menedzser-kiválasztás, valamint a pénzügyek megvizsgálása. Tapasztalatuk szerint *“a teljesítmény értékelése általában a személyzeti munka leggyengébb láncszeme...”* [47]

### Az értékelés szempontjai

Az egyik legnagyobb kihívás az értékelés irányelveinek meghatározása. Ezek között háromfélét különböztetünk meg:

- Minőségi-mennyiségi irányelvek (mennyire kielégítő a feladatvégzés, illetve mennyit végzett el a feladatok közül)
- Kívánt hatás  irányelv (teljese, pontos-e, időben készült-e el a munka, és elérte-e a kitűzött célokat?)
- Teljesítményértékelő irányelvek módszere (problémák nélkül, másokkal együttműködve készült-e el a munka. Képes-e az alkalmazott új programokat és munkákat elvállalni?) [48]

### Hibalehetőségek az értékelésben

Feltételezzük, hogy az értékelők igyekeznek elfogulatlanul véleményt alkotni, előfordulhatnak azonban nehezen észrevehető torzító tényezők. Ilyenek az

- áthallás vagy holdudvar-hatás (ha egy munkatárs jól teljesít egy területen, az értékelő úgy gondolhatja, hogy minden bizonnyal a többi teljesítménye is jó, így felfelé torzít),
- előítélet vagy részrehajlás,
- elnézés vagy szigorúság,
- átlagolás (egy-egy értékek egymáshoz közelítése, a  kilógás  mérséklése,
- ellentétek (ha az értékelő személy nem az aktuális tevékenységet méri, hanem inkább valószínűnek tartott adatokat ad meg),
- asszociáció (elfoglalt értékelők valamely véletlenszerű hasonlóság miatt összekeverhetik az egyes munkatársak adatait)
- a közelmúlt hatása (az értékelő a felmérés időpontját közvetlenül megelőző időszak teljesítményének eredményeit veszi alapul az egész tárgyidő adatai helyett).

Az is elképzelhető, hogy a vezető a letöltött hosszú szolgálati idő miatt kedvezőbben ítéli meg a teljesítményt, vagy pedig az értékelő a saját maga teljesítményéből kiindulva torzít: *“én vagyok a főnök, tehát a beosztottam nem teljesíthet nálam jobban”*. [49]

### A felmérés módszerei

Mint ahogyan a teljesítmény-mérés kapcsán a [3. fejezetben](#) már említettük, nincsen szabványosított eljárás, a különféle módszerek egymás mellett élnek, és egymást segítik csökkentve a tévedések lehetőségét. Az adatokat az értékelendő munkatárssal beszélgetve, önjellemzését kérve, munkájának eredményét, teljesítmény-mutatóit tanulmányozva, illetve a munka közben megfigyelve gyűjtik.

- Az értékelő *esszé* írása viszonylag egyszerű, de strukturálatlan és kevés benne a ténylegesen összehasonlítható adat.
- A *felsorolásos módszerben* a felmérő sorba állítja a munkatársakat a legjobbtól a leggyengébbig úgy, hogy a legjobb, majd a leggyengébb után a második legjobb, második leggyengébb, harmadik legjobb stb. Az egyszerű módszer hátránya, hogy ugyanolyan teljesítményű munkatársak közül az egyiket szükségszerűen jobb színben tünteti fel. Az így kapott haranggörbe természetéből adódik, hogy a munkatársaknak általában 10-10%-a a legjobb illetve a leggyengébb, 40%-a átlagos, és 20-20%-a az átlag alatti illetve az átlag feletti teljesítményű. Ez persze nem mindig igaz, és – főleg kisebb csoportok esetén – nehezen értelmezhető.
- *BARS módszer* [50] (Behaviorally Anchored Rating System) – a *jellemzők által értékelő módszert* még kevés könyvtárban alkalmazzák. Az értékelő kifejezések általánosak, a jellemzések munkaspecifikusak, a rendszer így megfelelő beszabályozás után lehetővé teszi, hogy nem azonos munkakörben dolgozó munkatársak teljesítménye is hasonlítható legyen egymással.

értékelő kifejezések	jellemzések (munkakör-specifikus)
7. Kiváló	Rendszeresen tervezi, ellenőrzi és dokumentálja tevékenységeit, amelyeket lehetőség szerint minden tényezővel szembesít. Keresi a kihívásokat és a problémák megoldását. Jól működik együtt munkatársaival. Állandó önképzés jellemzi.
6. Nagyon jó	Megtervezi tevékenységeit és ellenőrzi azok eredményességét. Készen áll tapasztalatait az aktuális feladatok elvárásai szerint felhasználni. Jól kommunikál munkatársaival.
5. Jó	Többnyire készít terveket a munkájáról, és általában szembesíti tevékenységeit azok eredményeivel. Igyekszik levonni a tapasztalatokat.
4. Átlagos	Előfordul, hogy készít terveket a munkájáról, és van, amikor figyelembe veszi azok eredményét. Együttműködik munkája ellenőrzésében.
3. Átlag alatti	Általában nem készít tervet, és nem képes önálló ellenőrzésre, de a felmerült eltéréseket korrigálja.
2. Nagyon gyenge	Nem tervezi munkáját és csak felettese felszólítására javítja tevékenységeit.
1. Elfogadhatatlan	Ritkán képes hibátlanul elvégezni munkáját. Nem szembesül tevékenységének eredményével, fejlődésével nem törődik.

#### Változások a teljesítmény-értékelésben

A szervezetek gyorsabb változása, a munkaerő nagyobb cserélődése, illetve a projektek terjedése együttesen megköveteli a teljesítmény-értékelés módszereinek terjedését és változását. Az értékelés várhatóan gyakoribb lesz, és a munkatársak egyre nagyobb részére fog kiterjedni. A módszerek között gyakoribbak lesznek az egyéni megítélésnek nagyobb teret engedők, kevesebb lesz a formaság, több a  beszélgetés  . A minősítés szempontjai mennyiségileg csökkennek, a kérdés inkább az lesz, hogy a szakember adott tevékenységet vagy projektet milyen hatékonyan tud elvégezni, illetve benne részt venni. A minősítést nem annyira  felülről  határozzák el, hanem alulról jövő érdekek kívánják. Ezáltal biztosítható lesz a munkatársi részvétel az értékelési folyamatban [51].

## 5.1.4 Képzés és munkaerő-fejlesztés

Régen elmúlt már az az idő, amikor az egykoron megszerzett diploma garancia volt a nyugdíjig. A könyvtárakkal és információs központokkal szemben támasztott új elvárások, az új típusú dokumentumok és technológiák, a megnövelt teljesítőképességű szolgáltatásokkal (pl. számítógépes hálózatokkal) együtt naprakészen tájékozott könyvtárosokat is igényelnek. Az angol könyvtárakban a menedzsment-ismeretek iránti igény a legmarkánsabb [52]. A kilencvenes évek végén a könyvtárak leginkább három területen várnak használható ismereteket:

- kommunikációs készségek (magyar mellett idegen nyelven is; leginkább angolul)
- informatikai ismeretek (felhasználói és rendszerfejlesztői)
- menedzsment-készségek. [53]

Ezek alapján elképzelhető, hogy a könyvtárak munkatársainak ezen területek valamelyikében jelentkeznek képzési igényeik. A hazai intézményesített képzés egyelőre kevés olyan ismeretet kínál, amelyet a könyvtár igényeivel összhangban, gyorsan, akár hetek alatt is meg lehet szerezni, például rövid tanfolyamok révén. Az angliai könyvtárosképzési piac számos gyorsan megszerezhető gyakorlati ismeretet nyújt, például alapvető

szervi jogi ismeretek, használói igények feltárása, telefonálási ismeretek, térítéses szolgáltatások bevezetése, munkatársak oktatása a könyvtárban, érdekvédelemgyakorlatok, jegyzetelés, vagy könyvtári arculattervezés stb.<sup>[54]</sup> Ettől függetlenül számos jel mutat arra, hogy a munkaadók igyekeznek kikerülni a képzőintézményeket és a házon belüli képzés előnyeit akarják kihasználni. Munka és tanulás összemosódik: maga a munka is tanulást jelent, a tanulás pedig munkát.<sup>[55]</sup>

Az *Országos Széchényi Könyvtárról* szóló jelentésében *Line* a továbbképzési szükségleteket információ-technológiai, teljesítménymérési, vezetési és marketing területen határozta meg.<sup>[56]</sup>

Az információs brókereknek az ügyfelek előtt is bizonyítaniuk kell tudásukat, ezenfelül megfelelő empátiával kell hozzájuk fordulni. Elsajátítandó alapképességei: információ visszakeresése, információ újracsomagolása, információszervezés, menedzsment, kutatómódszertan, marketing, információs technológia, valamilyen tárgyi specializáció.<sup>[57]</sup>

### Menedzserek képzése

A munkatársak oktatási igényét leginkább a közvetlen feletteseknek van módjuk meghatározni. Kétségtelen azonban, hogy (optimális esetben) a szakértők és a menedzserek igénylik leginkább az új ismereteket; leginkább az ő ismereteik befolyásolhatják az intézmény sorsát. Ugyanakkor a menedzsereknek nem kell minden szakterületen a legképzettebbnek lenni. Nagyban hozzájárulhat a menedzser tekintélyéhez, ha képes a nála képzettebb embereket könyvtárába gyűjteni és döntéseit azok szakértelmére alapozni. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a menedzserek ne képezzék állandóan magukat. *"A siker ugyanis elsősorban a vezetők kreatív gondolkodásától [emberi tényezőtől!] függ, ezután következik csak a technológia és csak harmadik helyen szerepelnek a gépek és berendezések."*<sup>[58]</sup> A menedzserek folyamatos továbbképzésének szükségességére az angliai felsőoktatási könyvtárak munkáját felmérő *Fielden-jelentés* is felhívja a figyelmet.<sup>[59]</sup>

### A szervezet sikeressége és a képzettség

A sikeresen tevékenykedő szervezetek egyik fontos jellemzője, hogy a munkatársak szaktudására építenek<sup>[60]</sup>. Az állítás mögött az is rejlik, hogy a könyvtárban és az információs intézményben nem az állomány, berendezés vagy az épület, hanem a munkatársak járulhatnak leginkább hozzá az intézmény céljainak eléréséhez (vö.: tanuló szervezet). Elég, ha arra gondolunk, hogy csak a munkatársak képesek saját megújításukra, a többi forrás is csak általuk képes fejlődni.

A humán erőforrás csak nő az igénybevétel által, és bizonyítható, hogy helyes befektetéssel a banki kamatnál nagyobb hozamot biztosít<sup>[61]</sup>, tehát érdemes ebbe fektetni. A könyvtárosok azonban – írja *Martell* – hagyományosan többet fordítanak a dologi kiadásokra<sup>[62]</sup>, pl. könyv, hardver, épület, mint a személyi fejlesztési kiadásokra. Hogy a képzésnek és a munkaerő-fejlesztésnek mekkora jelentősége van a könyvtárak esetében, azt jól mutatja a 5.1 táblázat:

Képzés nélkül...	Képzéssel...
A könyvtár / szervezet kevésbé éri el céljait.	Nagyobb az esély a célok elérésére.
Nehéz végrehajtani a szükséges változásokat, mert	Nagyobb az esély a jövőbeli fejlesztések sikerességére.
<ul style="list-style-type: none"> <li>a munkatársak nem szokják meg a munka közbeni tanulást,</li> <li>elhagyják a könyvtárat az egyébként ígéretes munkatársak,</li> <li>a könyvtárban kontraszelekción érvelnek (nem a jó teljesítményük kerülnek jobb helyzetbe),</li> <li>a munkatársak demoralizálódnak és lemondanak szakmai</li> </ul>	<p>Versenyképes a jól képzett személyzet.</p> <p>Meghatározott elvárásoknak kell megfelelni (ld. minőségmenedzsment, <u>3.4.3/c pont</u>).</p> <p>Fenntartja a morált és a motivációt, akkor is, amikor korlátozott az egyéb jutalmak osztásának lehetősége.</p>

elképzeléseikről.	Nagyobb felkészültség a változásra, amely alapja a szervezet megmaradásának.
-------------------	--

### 5.1 táblázat A könyvtár lehetőségei képzés nélkül és képzéssel[63]

A munkatársak – elsősorban az idősebb kollégák – nem mindig fogadják osztatlan lelkesedéssel a képzést. A vezető ezért többféle hozzáállással találkozhat, például elutasítás, ellenállás, félénk kíváncsiság vagy együttműködés. A nagyobb siker érdekében az oktatás módszertanát is érdemes tanulmányozni. Ha ez nem tűnik megfelelőnek, akkor a megoldás az előnyugdíjazás vagy az áthelyezés lehet.

Előfordul, hogy a képzési forrásokat vagy a konferencia-, workshop- lehetőségeket a menedzserek gyakorlatilag kisajátítják maguknak. Önmagában persze nem rossz, ha a menedzserek magasan képzettebbek lesznek, de a lehetőségek hatalmi úton való kisajátítása erősen demotiválhatja a munkatársakat. Ennél csak rosszabb, ha a menedzser féltékenységből tudatosan törekszik korlátozni beosztottai tudásszerzési lehetőségeit.

#### A képzés koordinálása

Még mindig előfordul, hogy sok könyvtárban nincs elvi és gyakorlati kapcsolat a tanulás és a végzett munka között: a képzést befektetés helyett csak egy tevékenységnek tekintik a többi között. Pedig a képzés sok közvetlen és közvetett költséggel jár, és ezért érdemes az eredményes tanulás feltételeit áttekinteni:

- Eredményes tanulás csak akkor lehetséges, ha a tanuló személy azt igazán akarja.
- A tanulásnak tágabb összefüggésben kell helyet kapnia (munkahelyi igényen, célon kell alapulnia).
- Az eredmény csak akkor tartós, ha együtt jár a gyakorlattal, és az ismerteket azonnal és folyamatosan alkalmazzuk[64].

A képzéssel kapcsolatos igények növekedése egyre nagyobb szervezetséget igényel. Az önálló képzőintézmények mellett az egyes könyvtárak is szolgálhatnak képzéssel, részben saját, részben meghívott oktatókkal – lebonyolítása szervezés kérdése. A könyvtár könnyebben szerzi meg a tanuló szervezet-kultúra ismérveit és előnyeit, ha a képzési igényeket rendszeresen, például évenként felméri (mint ahogyan ezt az ISO 9000-es szabványok is előírják), és tervet készít a képzés összehangolására. A képzési terv magába foglalhatja a belső illetve külső ismeretforrások használatát, a belső szövegszerkesztő-órától a konferencia és szimpózium-részvételekig. A könyvtáron belüli képzés koordinálására – például – a belfasti *Queen's University* Könyvtárában nagy gondot fordítanak. Könyvtári képzési irányelvük:

Fel kell ismerni a munkatársak ismeretszerzési igényeit és tanulási lehetőséget kell biztosítani azoknak, akiknek az szükséges. Céljaink:

1. az oktatás és személyzetfejlesztés biztosítása,[65]
2. a motiváció és a munkatársak elégedettségének növelése,
3. a teljesítőképesség maximálása,
4. megfelelő munkakörnyezet biztosítása.

Hatékony befektetés és jó motiváció lehet az a módszer, hogy a szervezet éves képzésre fordított költségvetésének 90%-át normatív támogatásra fordítja, 10%-ra pedig pályázni lehet[66].

Nagyobb intézményekben a képzéssel kapcsolatos igények – stratégiai jelentőségük miatt – kerülhetnek külön költségvetés, ebből adódóan osztály vagy iroda hatáskörébe. Ismét a *Queen's University* példájával élve:

A könyvtáron belüli képzés kínálata	Az egyetem kínálata (University Staff Training and Development Unit)
-------------------------------------	---

számítógép-használat kezdőknek, haladóknak, információkeresés adatbázisokból, CD-ROM-ok használata, demonstrációs gyakorlat, tevékenységek a tájékoztatópultnál, folyóirat-menedzsment, TQM, elektronikus hálózat használata, térítésköteles könyvtári szolgáltatások, szerzeményezési és katalogizálási tevékenységek, információtechnológia haladóknak	új munkatársak bevezetése, gazdasági vezetés, időgazdálkodás, változásmenedzsment, felvételi beszélgetés irányítása, stressz-menedzsment, minőségmenedzsment, számítógépes ismeretek
--	--

Egy angol felmérés kimutatta, hogy a munkaadók számos módon tudják segíteni beosztottaikat a tanulásban. Például: a menedzsment időben értesíti a munkatársakat a képzési lehetőségről, felmenti őket a napi munkavégzés alól, kifizeti a képzési költségeket, a lehetőséget pozitívként hozza a munkatársak tudomására, az új ismeretek alapján bevonja őket a döntéshozatalba, felkéri őket az új ismeretek munkatársakkal való megosztására, segíti őket a tanulmányi feladatok elvégzésében. A felmérésben ugyanakkor válaszadó tanulóknak csak 10% jelezte: a továbbképzés után a munkaadó rövid időre csökkentette a munkaterhelést, megegyezéssel új elvárásokat támasztott, megbeszélte az új ismeretek hasznosításának lehetőségét, új munkaköri leírást készített, és még a képzés előtt minősítette az illető munkatárs teljesítményét, hogy később mérni tudja a változást [67].

### Folyamatos továbbképzés

A frissen érkezett alkalmazottak betanítási igényeit mindenki elismeri. A régebben ott dolgozó alkalmazottak folyamatos ismeretszerzése már kevésbé általános. Ez utóbbi a szervezeten belüli áthelyezés esetén kerül előtérbe, de a mindennapi munka vagy egy-egy projekt új kihívásai is ráirányíthatják a figyelmet. Jelenleg a legtöbb munkatárs nagy hasznát veheti, ha lehetőségében áll megtanulni a szövegszerkesztést, a pályázatírás fortélyait, költségvetési igények meghatározását, vagy éppen a saját teljesítménye értékelésének módszereit. A helyesen meghatározott képzésben való részvétel az egyik legjobb befektetés a munkaadó részéről, és rossz gazdasági érzékre vall, ha a menedzser korlátozza a munkatársak képzési lehetőségeken való részvételét. A *Fortune* magazin így biztat: Segítsd azzal beosztottaidat, hogy ösztönzöd őket más üzemek, kiállítások, vásárlók – és ha lehetséges – a konkurens cégek meglátogatására [68]. Ugyanott *Roy Vagelos*, a *Merck* vezérigazgatója a munkatársak támogatásának szükségességére hívja fel a figyelmet: *“Gyorsan támogatjuk embereinket, mert attól tartunk, hogy ha nem tennénk, meglépnék a legjobbak.”* [69]

Egy hazai könyvtári menedzser a szakmai találkozókra rendszeresen magával vitte egyik vagy másik munkatársát. A beosztottak az így szerzett informális kapcsolatok által megismerkedhettek más könyvtárak jó gyakorlatával, a könyvtárakat aktuálisan foglalkoztató kérdésekkel és ennek hatására gyorsabban (és olcsóbban) birkóztak meg saját könyvtáruk gondjaival.

Az 1993-ban megjelent, angol felsőoktatási könyvtárak helyzetét bemutató *Fielden-jelentés* rámutatott, hogy az eredményes menedzselés feltétele a tudatos továbbképzési politika. A jelentés a menedzsment-továbbképzést emeli ki. Javaslati:

- az értékelés kiterjesztése minden könyvtári alkalmazottra
- az oktatási és fejlesztési igények rendszeres felmérése
- pénz és idő biztosítása a továbbképzéshez (a munkaidőnek legalább 5%-át szükséges tanulásra, ismeretszerzésre fordítani)
- a képzésért formailag a tapasztaltabb munkatársak felelősek
- továbbképzési irányelvek készítése és naprakészen tartása
- a szerzett ismeretek minél előbbi gyakorlati hasznosítása [70].

### Pártfogói (mentori) kapcsolat

*Mentor* Télemakhosz tanítója volt az Odüsszeiában, és róla kapta nevét az a pártfogó-pártfogolt kapcsolat, amely a szakmai karrier fejlesztésének hatékony eszköze. Az angolszász országokban az utóbbi néhány évtizedben intézményi keretek között (újra)felfedezett módszer eredményességét számos tanulmány igazolta.

**A pártfogó (mentor) olyan befolyásos személy, aki meghatározott célok elérése érdekében tudatosan segít mást, általában fiatalabbat. A pártfogói kapcsolatnak négy feladata van: tanítás, pszichológiai és érzelmi támogatás, szervezeti közbenjárás, valamint anyagi és erkölcsi szponzorálás.**[\[71\]](#)

Ennél pontosabb meghatározást nehéz adni, hiszen a kapcsolat személyektől és céloktól függ, tehát igen nagy változatosságot mutat. A kapcsolatból adódó nyereség háromoldalú: a pártfogó, a pártfogolt és a szervezet számára is hasznot jelent, ahogyan azt az 5.2 táblázat mutatja

A pártfogolt nyeresége	ismeretek, személyes támogatottság, erkölcsi és anyagi háttér.
A pártfogó nyeresége	segítség a munkában, információ, lojalitás, presztízs.
A szervezet nyeresége	menedzser-utánpótlás segítése, menedzseri fejlődés, csökkenő fluktuáció, nagyobb termelékenység – jobb munka.

**5.2 táblázat A pártfogó–pártfogolt-kapcsolat haszna**[\[72\]](#)

A kapcsolatok ugyan szervezhetőek, de a dolog természetéből adódóan a spontaneitás nagyobb szerepet játszik, az erőltetés pedig kárt okozhat. A legeredményesebb kapcsolatok a közös érdeklődés és szimpátia mentén alakulhatnak ki. Kívánatos, hogy a pártfogói kapcsolat vízesés-szerűen terjedjen tovább; tehát egy pártfogolt szakember előbb-utóbb váljon maga is pártfogóvá. Vannak intézmények, amelyek a kapcsolat adta nyereséget maximálisan ki akarják használni, azért a mentorálással kapcsolatos irányelveiket és segédanyagaikat közre is bocsátják a szervezeten belül.[\[73\]](#) Szintén hasznos módszer, hogy a vezetők magatartáshibáinak kijavítására használják mentori módszereket.[\[74\]](#)

#### **Megéri-e, és hogyan éri meg?**

Nemritkán vetődik fel e kérdés a képzéssel kapcsolatban. Ugyanis a képzettebb munkatársnak nagyobb az esélye más helyen elhelyezkedni, tehát a képzésbe fektetett összeg hasznát más aratja le. Érdemes azonban az ellenkező lehetőséget is felvázolni: folyamatosan nem képzett munkaerővel képtelenség a fejlődés és egyre inkább az életben maradás is. A munkaadónak ebben a helyzetben csak az a választása marad, hogy lehetőségeihez képest anyagilag és erkölcsileg megbecsüli (fontos) szakembereit. Kilépés esetén a távozó legalább jó hírért keltheti a szervezetnek, és új kapcsolatai révén hasznot is hozhat egykori munkaadójának.

Élenjáró szervezetek tudják, hogy munkatársaikat nem feltétlenül tudják (vagy akarják) hosszas foglalkoztatással megbecsülni. Ezért lehetőségeikhez mérten olyan tudással látják el őket, amellyel máshol is el tudnak helyezkedni.[\[75\]](#) A hazai gyakorlatban sajnos még nagyon erős az a hit, hogy szakmailag helyes dolog évtizedekig ugyanannál a munkaadónál dolgozni. E feltevés nem számol a beszűkülés lehetőségével.

Növeli az oktatás hatékonyságát és eredményességét, ha a vezetőnek sikerül a munkatársak erősségeihez kötődő szakterületet megtalálni. Egyszerűbben fogalmazva: egyes szervezéssel azt a területet megtalálni és oktatni, amelyet a munkatárs szívesen tanul. *□ Senki sem jut eredményre, ha azzal foglalkozik, ami a gyenge oldala. (...) Az iskolában és a további képzés során is leginkább a nehézségekre összpontosítanak, tehát arra, hogy az ember gyenge oldalain legyen úrrá. Bizonyos fokig ez szükséges is. (...) De a tényleges világszínvonalú teljesítmények az illető erős oldalai. Ez áll a tanulásra is. Ha a tanulást a fentiek figyelembe vételével szervezik meg, a tanulási folyamat szokatlanul lerövidül, egész egyszerűen azért, mert meghatározott célra irányul.*[\[76\]](#)

Hasznos, ha a vezető rendelkezik pedagógiai, módszertani és prezentációs ismeretekkel, és képes arra, hogy az aktuális feladatokhoz szükséges ismereteket saját maga adja át munkatársainak. Így csökkenthető a külső tanulmányokra fordítandó idő és pénz, és a belső képzés során lényegesen jobban biztosítható, hogy a képzés kínálata és a munkahelyi igények egybeessenek.

## 5.1.5 Fizetés és jutalmazás

A magyar könyvtárakban munkát vállalók döntő többsége a közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény (Kjt.) szerint kapja juttatásait. Az ettől való eltérés a köztisztviselői hivatalok, vagy vállalatok és egyéb üzleti szervezetek, szolgáltatók által alkalmazott könyvtárosok és információs szakemberek esetében tapasztalható. A közalkalmazottak esetében a fizetés könnyen meghatározható, mert lényegében az igazoltan elvégzett iskolákra, jelenlegi beosztásra és a közalkalmazottként eltöltött időtől függő juttatásra épül. A második csoportban a fizetés általában szigorú magánügy, általában valamilyen béralkura épül, amelyben leginkább a tapasztalat, az addigi személyes teljesítmény illetve a munkaadó tőkeereje játszik nagy szerepet. A két eltérő rendszer egymás mellett létezése magában hordozza az agyelszívás, illetve a kontraszelekció növekedésének esélyét. Ha a munkavállaló több fizetésre, juttatásra vágyik, akkor közalkalmazottként aligha ér el célt. A konfrontálódás alacsonyabb teljesítményt eredményezhet, amely növeli az elégedetlenséget, frusztrációt, fluktuációt. A második esetben – ahol általában van lehetőség az emelésre – a munkavállaló növeli a teljesítményét, vagy más, jobban fizető munkahelyre vándorol.

### Káros hatások

Azoknak az intézményeknek, amelyek magasan képzett munkatársakra tartanak igényt, versenyképes fizetéseket kell kínálniuk. Meg kell azonban azt is állapítani, hogy nem a fizetés és juttatások jelentik a legnagyobb motivációt.

- Az anyagi juttatás különféle formái csak rövid távon fejtik ki hatásukat. [77] Az emberek ugyanis általában a gondolkodást igénylő, értelmes munkát részesítik előnyben. Hatékonyabbak a képzést és a célokat világosan megfogalmazó programok, mint a pénzbeli jutalmak.
- A jutalmazás ezen túl tönkre teheti az emberi kapcsolatokat is. Kevés olyan dolog fenyegeti jobban a szervezetet, mint a vezetők kegyeiért – főként anyagi elismeréséért – küzdő emberek harca. Az emberekkel jól kell bánni, ami persze nehezebb, mint a jutalom osztása.
- További veszély, hogy a jutalmak elbátortalanítják a kockázatvállalást. A külső motiváló ösztönzők különösen kedvezőtlen hatásúak, amikor érdekes vagy bonyolult feladatok jobb megoldása a cél. A megfelelő képességekkel rendelkező munkavállaló a jutalom biztosítása érdekében a korábban már bevált módszereket választja a legjobbnak ítélt helyett [78].

### Juttatások – mint kommunikáció

A jutalmazásnak összhangban kell lennie az intézmény céljaival. Ha például kiemelkedő teljesítményt akar nyújtani, bátorítani kell az addig szokatlan megoldási formákat, gondolatokat, tehát az ilyenekkel gyakran előálló munkatársakat kell jutalomban részesíteni. [79] A jutalmazás rendszerének, feltételeinek nyílnak és rugalmasnak kell lennie. Hasznos, ha a jutalmazás időpontja időzített, és minél szélesebb körben válik ismertté [80]. A TQM vagy az újjáalakítás folyamatának elbukását is sokszor az ösztönzőrendszer változatlansága okozza [81].

Egy vezető hiába ostromozza beosztottait, hogy nincsen bennük kreativitás, ha következetesen és keményen lecsap a kísérletezésből eredő esetleges tévedésekre. Ugyanabban a könyvtárban hosszú évek gyakorlata volt, hogy a stabil, régi, megbízható munkatársak kaptak jutalmat. A ki nem mondott elvárás tehát az volt, hogy bárhogy is változik a könyvtár környezete, újításra, friss gondolatokra – a szövegnél nagyobb mértékben – nincsen szükség.

Arra is van lehetőség, hogy a fizetés mellett vagy annak részeként a szervezet olyan juttatásokat kínáljon fel a munkatársaknak, amelyből az egyes emberek tetszésük szerint állítják össze saját juttatási csomagjukat [82].

## 5.1.6 Fegyelmi kérdések

A menedzsernek felelnie kell az intézmény – vagy egység – érdekeinek megfelelő működésért, egyben képviselnie kell a munkavállalók érdekeit. Tehát amennyiben valamelyik oldal érdekei sérelmet szenvednek, közbe kell avatkozni. E szakaszban a munkatársak fegyelmi vétségeiről lesz szó. A legtöbb intézményben formális szabályozása van a kérdésnek, amelyben a fegyelmezés szóbeli figyelmeztetés és a fegyelmi indokok alapján történő elbocsátás.

### A fegyelemsértés és hibázás megítélése

A menedzsernek nem szabad haboznia, ha szükséges a fegyelmezés eszközeivel élni, de nem feledheti, hogy a cél nem a megfélemlítés vagy megalázás, hanem egy probléma megoldása vagy egy szokás megváltoztatása [83]. A fegyelmezés nem egyszerű feladat, és általában sokkal hatékonyabb, ha a felettesek próbálják elkerülni a fegyelmeztetlenségre okot adó helyzeteket. Gyakori helyzet például, hogy a munkavállaló számára nem érthetőek vagy nem egyértelműek az előírások.

Egy könyvtárban az egyik tájékoztató a dokumentumok nagyobb hozzáféréseinek elvét szem előtt tartva a referenszkönyvek gerincére – fekvő könyv esetén a talpára – filctollal odaírta a címet. A felettesek – bibliofil okokra hivatkozva – a dokumentumok megromlásának minősítették az eljárást, és felelősségre vonták a tájékoztatót. Az eset jóval könnyebben lett volna kezelhető, ha a könyvtár politikájából egyértelmű lett volna a hozzáférés vagy a bibliofil szempontok elsőbbsége.

*Maurice Line* írja a *Hogyan keserítsük meg beosztottaink életét* c. cikkben, hogy kiváló demotiváció, ha a menedzser két embernek adja ki ugyanazt az utasítást, vagy egymásnak ellentmondó utasítást ad, esetleg nagyon gyorsan elvégzendő munkát kér, majd nem kéri számon stb [84].

A fenti okok miatt hasznos, ha a vezető □ ajtaja □ mindig nyitva áll a munkatársak gondjai előtt, és a munkatársak panaszai vagy a nézeteltérések objektív és igazságos megoldásra tarthatnak számot. A helyes vezetői magatartás része, ha egy fegyelmi vétséggel kapcsolatban először az indítékok után néz, és lehetőség szerint azt keresi, hogy saját menedzseri felelősségének kérdése milyen kapcsolatban áll az esettel. Azt is fontos észrevennie a vezetőnek, hogy sokszor az követ el több hibát, aki dolgozik, aki próbálkozik, aki a járattan útért elhagyja a járatat. Nagy hiba ilyen esetben a rutinból való büntetés.

A fegyelmi vétségek megelőzésének és kezelésének szabályozásában segíthet a kollektív szerződés, amelyet a munkavállalók megbízottai kötnek a vezetővel [85].

\*

Az *Emberi erőforrás-gazdálkodás és vezetés* fejezetben eddig áttekintettük a munkatársakkal mint erőforrással kapcsolatos kérdéseket, a munkaerő-toborzást és kiválasztást, a teljesítmény-értékelést, képzést és munkaerő-fejlesztést, fizetést és jutalmazást, illetve a fegyelmi kérdéseket. Ezeket a feladatokat nagyobb intézmények esetében lehet egy kézben is tartani. A fejezet második felében a közvetlen vezetői feladatokról esik szó.

## 5.2 Vezetés

A fejezet eddigi részében az emberi erőforrás-gazdálkodásról esett szó, amely sok szempontból kapcsolódik az itt következő vezetés feladatköréhez. Összhangban az [5.1 pont](#) bevezetésével, az emberi erőforrás-gazdálkodásban a vezetők lehetősége, hogy nap mint nap közvetlenül kerüljenek közel a beosztottakhoz, akiket vezetnek. A vezetés meghatározása nem könnyű feladat. Olyannyira, hogy a vezető (leader) és a menedzser



meghatározása körül is vannak eltérő nézetek (vö.: [1.2.2 pont](#)). Amint az 1. fejezetben már esett róla szó, könyvünkben a vezetés a menedzsmentnek egyik területe a tervezés, irányítás és szervezés mellett. Eszerint *Hersey és Blanchard* meghatározását vesszük alapul:

**A vezetés az egyén vagy csoport munkájának közvetlen befolyásolására szolgáló tevékenység, amely az intézményi célokat a munkatársak felé közvetíti, rábírja őket azok támogatására, elérve ezzel a személyes és az intézményi célok integrálását.**

A vezetés jellemző eszköze a *hatásgyakorlás*, ami egyben hatás alá vonandó környezetet is feltételez. A vezető próbatétele abban áll, hogy hatása alá tudja-e vonni beosztottait, és ily módon kölcsönhatásba tud-e kerülni munkatársaival. Ugyanakkor a vezető nem a munkatársak mögött, hanem előttük áll, hogy ösztönözze őket, elősegítse a haladást a kitűzött célok felé. A sikeres szervezet jellemzője, hogy dinamikus és hatékony vezető áll az élén. A szervezetben rejlő lehetőségeket a menedzsmentnek áll lehetőségében megvalósítani. [\[86\]](#)

A **vezetést** a (1.) *személyzet motivációjával* és (2.) *bevonásával*, valamint a (3.) *hatékony kommunikáció* területeivel azonosítjuk. Mivel a munkatársak jelentik a szervezet legfőbb értékét, mindenképpen hasznos lehetne egy könnyen megtanulható képlet a motivációra és a bevonásra. Ugyanakkor minden munkatárs önálló személyiség, és – noha vannak közös tulajdonságaik –, külön figyelmet igényelnek. Így természetesen nem lehet minden helyzetre érvényes recepttel előállni.

### Vezetés az egyes szinteken

A vezetés mindhárom menedzszeri szinten jelent feladatokat. Felső szinten az egész szervezetre vonatkozó, s a vezetéssel kapcsolatos irányelveket fogalmazzák meg. Emellett a középvezetők vezetése is ide tartozik. Egy szinttel lejjebb, a középvezetők – saját meghatározott feladataik mellett – osztályt vagy munkacsoportot vezetnek, miközben kapcsolatot tartanak a felső vezetői szinttel. A vezetés funkciója a középvezetői szinten kapja a legnagyobb teret, ahol a közvetlen munkát végző munkatársak motiválása és bevonása a legfőbb feladat [\[87\]](#).

### Kritikus sikertényező

A vezetés kritikus sikertényező a szervezetben; tehát az e téren elért eredmények hatnak ki leginkább a szervezet eredményes működésére.

A *US Office for Personal Management* 1981-ben felmérést végzett. Munkatársai vizsgálati eredményeket jelentettek meg az országban legkiválóbbnak tartott tíz társadalmi, magán, illetve nonprofit szervezetről. Kilenc olyan tulajdonságot találtak, amely az összes, kiemelkedő színvonalon működő szervezetben közös volt:

1. A vezetés delegálása a megfelelő szintre (a vezetői döntéseket a lehető legalacsonyabb hierarchiaszintre helyezik)
2. Közös döntéshozatal
3. Partecipáció (részvétel a vezetésben) és a munkatársak bevonása
4. Bizalom és egységesség
5. Közép- és hosszú távú célok megléte
6. Kihívás és lelkesedés
7. Munkaerő-továbbképzés
8. Teljesítmény
9. Nyíltság és közlékenység [\[88\]](#)

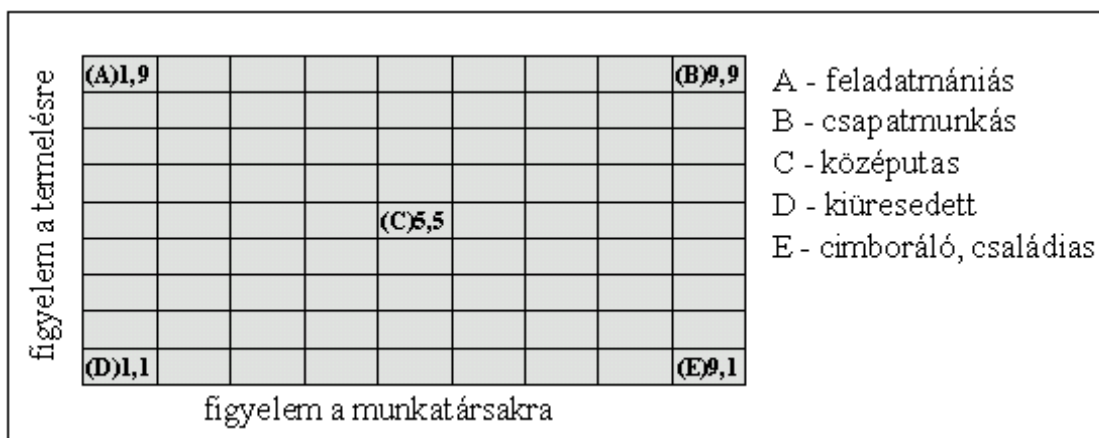
Tanulságos lehet számunkra a felsorolás, azért is, mert a magyar könyvtárak erősségeinek vizsgálatakor (ld. pl. [1.3 pont](#)) a vezetés és a részvétel területéről semmi nem hangzott el. Úgy tűnik tehát, hogy a téma fokozott figyelmet igényel.

## 5.2.1 A vezetés elméleti háttere

A tudományos vezetéselmélet korai szakaszán felfigyeltek arra, hogy vannak olyan menedzserek, akik első sorban a termelésre (szolgáltatásra) összpontosítják figyelmüket, és vannak, akik inkább a munkatársakra [89]. A menedzsment-irodalomban többen is építettek erre a koncepcióra. Ezek közül két népszerű menedzser-elméletet emelünk ki. Az egyik *Blake* és *Mouton* menedzseri rácsa, a másik a *Hersey* és *Blanchard* nevéhez fűződő szituációs vezetés.

### Vezetési stílusok (Blake és Mouton)

*Robert R. Blake* és *Jane S. Mouton* a hatvanas években fejlesztették ki menedzseri stílusok modelljét, amelyet □ menedzseri rács □-nak (managerial grid) neveztek el. A menedzsereket két szempontból minősítik egy értékskálán, mely 1-től 9-ig terjedő osztások között azt fejezi ki, hogy mennyire törődnek az emberekkel, illetve a termeléssel. A menedzser számára a 9+9-es eredmény az ideális. Ez azt jelenti, hogy a termeléssel és az emberekkel is maximálisan törődik. E menedzseri szint mellett az egyének személyes céljai és a szervezet céljai közös erőfeszítés révén valósulnak meg. Az 5.3 ábra ezt az elméletet mutatja. [90]



5.3 ábra A menedzseri rács [91]

### Szituációs vezetés (Hersey és Blanchard)

*Paul Hersey* és *Kenneth Blanchard* továbbfejlesztette és kiterjesztette a kapcsolatok és feladat-orientáció két dimenzióját. A stílusokat négy párra bontották (ahogyan az 5.4 ábra mutatja). A hatékonyság ebben a harmadik dimenzió.

Feladatorientáltság	Kapcsolati szint	Stílus
Alacsony	alacsony	átruházó
Alacsony	magas	munkatársakat bevonó
Magas	magas	eladó (megegyező)
Magas	alacsony	utasító

5.4 ábra Vezetési stílusok

*Hersey* és *Blanchard* azt javasolják a menedzsernek, hogy vizsgálja meg több stílus alkalmazásának lehetőségét. A hatékony, eredményes menedzser a helyzethez legjobban illő stílust használja. A menedzsernek képesnek kell lennie arra, hogy helyesen mérje fel a helyzetet, és a körülményeknek megfelelő stílust alkalmazza. [92]

### A mindenható főnöktől az elnök-szerepig

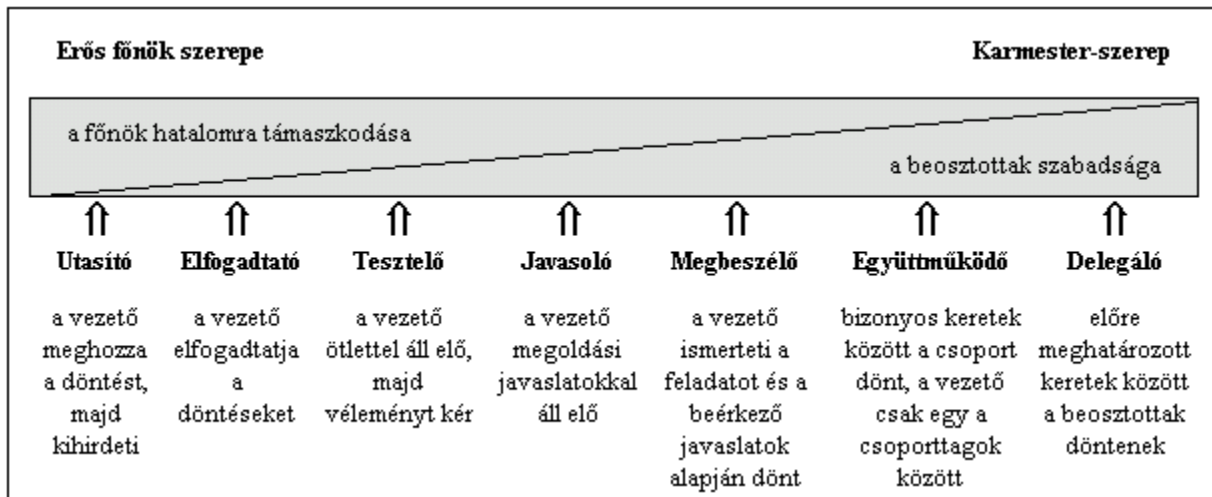
A menedzser többféle vezetés stílus közül választhat, az autokratikustól – amelyben az autoritás egyedüli letéteményese a vezető – az olyan vezetésig, amelyben a gyepőt a lovak közé dobják (vagyis amelyben minden autoritás a csoporté, a vezető csupán egy a többi munkatárs között). A szolgáltatás szempontjából a részvételen

alapuló vezetés a leghatékonyabb. Ennek során valamennyi beosztottat aktívan bevonnak a döntéshozatal folyamatába. A menedzser megosztja hatalmát az alkalmazottakkal, és felhasználja szakértelmüket és kreativitásukat annak érdekében, hogy a munkaerőkölcs és a termelékenység a legnagyobb határfokkal érvényesüljön [93]. *Rensis Lickert* a vezetői szerepeket négy □ rendszerre □ osztotta *kizsákmányoló-autokratikus*, *konzultatív*, *jóakarátú-autokratikus*, és a *munkatársak részvételére építő*. A 5.5 táblázatban látható, hogy a részvételre építő vezető a munkatársak felelősségtudatára, önvezetésére támaszkodik (önvezetést ld. [1.2.2 pont](#), [1.4 táblázat](#)). Ennek alapja természetesen a kölcsönös bizalom.

	<b>Kizsákmányoló, autokratikus (felsőbbbségi)</b>	<b>Konzultatív (közvetítő)</b>	<b>Jóakarátú autokratikus (küldetéses hős)</b>	<b>Részvételre építő (konzultatív, partícipatív)</b>
fókusz	utasítások	jutalmazás	küldetés	önvezetés
az erő típusa	pozíció / autoritás	jutalmazás	kapcsolatok, inspiráció	megosztott
a vezető bölcsességének forrása	a vezető	a vezető	a vezető	főként a követők (önvezetők) és a majdani vezetők
a követők felelete	félelmen alapuló engedelmesség	számítás	küldetésen alapuló érzelmi elkötelezettség	tulajdonosságon alapuló kötelezettség
jellegzetes vezetői szokások	utasítások, parancsok, megállapított célok	tudatos célkitűzés, véletlenszerű jutalmazás	a vezetői küldetés hangoztatása, a vezetői értékek elfogadása	hatékony önvezetővé válás, az önvezetés modellálása
motiváció	megfélemlítés	esetleges anyagi jutalom	buzdítás	tanulható pozitív minta
kritika	büntetés	esetleges elmarasztalás	meggyőzés, rábeszélés	az önvezetés fejlesztése jutalmazással és építő kritikával
felelősség-megosztás	–	–	–	az önszerveződő csoportok támogatása, az önvezetési kultúra előmozdítása

**5.5 táblázat A vezető négy típusa [94]**

Az 5.6 táblázat *Lickert* elképzelésére épít, azt finomítja. A vezetési stílusokat a vezetői autoritás és a beosztottak szabadságfoka fordított arányának szempontjából állítja sorba.



5.6 ábra Vezetési stílusok[95]

### A vezetés környezete

Fred Fiedler a vezetés környezetét vizsgálta, melyet három változó alapján határozott meg:

- *Vezető és alkalmazott viszonya:* a beosztottak követési hajlandóságának illetve vezető iránti bizalmának mértéke.
- *Feladat-struktúra:* a megoldandó feladat-elemek részletezettsége és érthetősége.
- *Erőfölény:* a vezető helyzeti előnyéből adódó erő és hatalom.

Megállapította, hogy a vezetés stílusok eredményessége a vezetői képességeken túl a környezet illetve a helyzet adottságaitól is függ:

**A feladat-orientált vezetői stílus** az alábbi esetekben lehet viszonylag eredményes:

- jó a felettes-beosztott viszony világos feladatok esetén, vagy pedig
- rossz felettes-beosztott viszony, nem pontosan körülhatárolt feladatok és gyenge vezetői pozíció esetén.

**A kapcsolatokra építő stílus** pedig leginkább akkor eredményes, ha

- jó a felettes-beosztott viszony, a feladatok nem pontosan körülhatároltak és gyenge a vezetői pozíció, vagy ha
- rossz a felettes-beosztott viszony és pontosan körülhatároltak a feladatok[96].

Az 5. teszt-melléklet (*Kérdőív a vezetés stílusokról*) segít meghatározni, hogy Önre melyik vezetés stílus jellemző leginkább: utasító, eladó, részvételre építő vagy delegáló.

## 5.2.1.1 A vezető szerepei

A vezető feladata, hogy az intézményi célokat a munkatársak felé közvetítse és rábírja őket azok támogatására, tehát elérje a személyes és az intézményi célok integrálását. Erre több módszer is kínálkozik: a csere, a szocializációs és az akkomodációs modellek [97] (ld. az 5.7 táblázatot).

Az egyes modelleket általában nem önmagukban alkalmazzák a szervezetekben, mivel mindegyik másféle helyzetnek és munkahelyi igénynek felel meg. Az integráció eléréséhez a menedzsernek a helyzettől függően többféle szerepet kell magára öltenie.

Modell	Alkalmazása	Példa
Csere modell ( <i>adok, hogy teljesíts</i> )	ösztönzőket és jutalmakat (pl. pénz) kínál fel, hogy az egyént szolgáltatások nyújtására vegye rá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A könyvtár a teljesítmény arányában fizet, vagy kedvezményt ad a jó munkáért.</li> <li>• A tanulást segítő, külön fénymásolási lehetőséget ad annak, aki továbbképzésen vesz részt.</li> </ul>
Szocializációs modell	megkísérli meggyőzni az egyént arról, hogy a vezetők és a munkatársak segítségével fogadja el a szervezet céljait	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <input type="checkbox"/> Dolgozz velünk; megbecsüljük egymást és munkádat."</li> </ul>
Akkomodációs (alkalmazkodási) modell	a feladatok vagy a munkakörök alakításával a szervezeti célokat az egyén hosszú távú céljaihoz igazítja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ha szeretsz gépelni, te írhatod a hírlevelet."</li> <li>• "Ha a város másik részébe költözöl, akkor a közeli fiókkönyvtárban dolgozhatsz."</li> </ul>

### 5.7 táblázat Személyes és intézményi célok integrálása

#### Gyakorlat – menedzserek számára

A könyvtármenedzsment egyik legjellemzőbb gondja, hogy miként hangolja össze a hivatalnoki státust a szakmai szemlélettel. Az egyetlen lehetséges mód a személyes azonosulás, amelynek szellemében a menedzser saját magát is a munkatársak egyikének tekinti, s nem szakad el a működésben jelentkező problémáktól. Heti néhány óra a tájékoztató pult mögött (vagy hasonló szolgálati szerepkörben) megoldja a dilemmákat [98]. Ha valamely menedzser időhiányra hivatkozva utasítja el e lehetőséget, akkor a könyvtári makrokörnyezettől, a szervezet működésének alapjaitól, illetve annak megismerésétől zárja el magát. Valójában kevés fontosabb menedzseri feladat lehet ennél. Ennek hiányában döntéseinek minősége válik kérdésessé.

## 5.2.1.2 Figyelem az alkalmazottakra

Korunkban egyre világosabbá válik, hogy az állandó változtatásoknak kitett intézményekben az anyagi források, így a pénz mellett egyre nagyobb szerepe lesz a munkaerőnek, mivel csak ez képes ötletet adni a fejlődéshez. A modernizálódó társadalomban tehát olyan új termelési tényezőkkal kell számolni, mint az információ, a tudás, a kreativitás, az emberi kapcsolatok művészete és a vállalkozó szellem. Azok a vállalatok, intézmények lesznek alkalmasak a gyorsabb fejlődésre, a jobb minőség előállítására, illetve szolgáltatására, amelyeknek nagyobb tudású, jobban elkötelezett, kreatívabb, a vállalat vagy intézmény által jobban megbecsült személyzetük van, s amelyek az intézményi kultúra, a tudás megbecsülésére, az emberek tiszteletben tartására épülnek. [99] Lejárt annak a szemléletnek az ideje, mely szerint a könyvtárnak az állománya a legfontosabb, sikere leginkább azon múlik. Az elektronizáció hatására nem a birtoklás, hanem a *hosszú távű lehetőség* válik egyre inkább döntővé. A saját munkatársak fontossága tudatosulni látszik, hiszen – mint már korábban esett róla szó – az összes erőforrás csak a munkatársak szakértelme és tapasztalatai alapján tud megújulni, értékesebbé válni.

A menedzser figyelme és energiája az elérhető erőforrások között nem egyenlő arányban oszlik meg. A munkatársak hatékony alkalmazása jóval több figyelmet igényel, mint az állomány karbantartása, vagy a pénzügyek kezelése. Nem árt az individuumokra vonatkozó négy alapelvvel tisztában lenni:

**Személyes különbségek.** Az embereknek vannak ugyan hasonló tulajdonságaik, mégis mindegyikük önálló személyiség, különböző tapasztalatokkal rendelkezik, ami a vezetői hozzáállást még bonyolultabbá teheti.

**Egész személyiség.** Sok szempontból hatékony lenne, hogy a szervezet egy munkatársnak csak a tudását vagy az érzelmeit foglalkoztatná, de ez lehetetlen. Csak a teljes személyiséget lehet foglalkoztatni, illetve fejleszteni.

**Motivált személyiség.** A munkatársak cselekedeteinek sokféle motivációja lehet, és nem feltétlenül az motiválja őket, amit a vezető gondol. Lehet, hogy a külső szemlélőnek ezek a motivátorok illuzórikusnak vagy megvalósíthatatlannak tűnnek; ennek ellenére hatnak.

**A személyiség értéke.** Nem vitás, hogy az ember a legfontosabb erőforrás, ám mindezek előtt önálló személyiség, tehát nem lehet a többi erőforrással egy szinten, gazdasági erőforrásként kezelni. Függetlenül attól, hogy milyen szintű munkát végez, tiszteletet és tapintatot érdemel [\[100\]](#).

Sok vezető nem veszi észre, hogy beosztottaival való bánásmódja nem felel meg az általános emberi normáknak. Alárendeltjei pedig általában nem merik kikérni maguknak a tiszteltlen beszédet, hangsúlyt, rosszindulatú feltételezéseket. Ezzel a vezető tudat alatt igazolni látja eljárás módját.

### Pygmalion-effektus

A vezető felelőssége és feladatának bonyolultsága tehát nem mindennapi. Ehhez járul még a G. B. Shaw műve által ismertté vált ún. *Pygmalion-effektus*, amely arra utal, hogy az ember hajlamos arra, hogy előbb-utóbb azzá váljon, amit gondolnak róla. (Az effektus rokonságot mutat *Skinner* tapasztalataival, amely a motivációt a kívánt cselekedetek megerősítésében, például dicséretet, jutalmazások osztásában tartja hasznosnak. [\[101\]](#)) Ha tehát feltételezik, hogy kiváló gondolatok nyugszanak fejében, akkor elég nagy esély van arra, hogy tényleg előálljon a jó ötletekkel. Ha valakiről eleve a rosszat feltételezik, aligha lesz képes pszichésen felülemelkedni a vele szemben támasztott előítéleteken.

□ *Arra jöttem rá, hogy ahatalommal rendelkező személyek nagy része kétli, hogy bármely alárendeltje nála jobban végezné munkáját. A beosztottak képességeinek alábecslése még nagyobb abban az esetben, ha az alárendeltnek nincs meg az a formális végzettsége, mint ami a felettesnek megvan.* Mondta Russ Ackhoff, a Wharton School professzora. [\[102\]](#)

Kevesen gondolnak arra, hogy ha igazgatóként tisztelettel fordulunk középvezetőinkhez, akkor igen megnő az esélye annak, hogy hasonló bánásmódban lesz részük az ő beosztottaiknak is. És ennek az ellenkezője is igaz... Nemegyszer esik bele abba a hibába, hogy – visszacsatolások hiányában – arrogánsá és tapintatlanná lesz munkatársaival szemben. Ráadásul az érintettek gyakran nem mernek felszólalni ez ellen.

A szervezeten belüli fejlesztések lehetőségeiről gyakorlatilag a csúcspanvezető dönt. Elsősorban rajta múlik tehát az innováció. A fenti innováció elleni merényletet bemutató példán okulva tekintsük át, hogy a vezetők hogyan tudják verbális elemeket is használva tudatosan fenntartani szervezetükben az újító szellemet, az innovációt tanuló szervezet alapkövét (ld. a következő oldalon).

#### Az innovációt gátló kijelentések:

- Az kiváló ötlet, de...
- Erre most nincs időnk / pénzünk / emberünk...
- Ehhez túlságosan kicsi / nagy a szervezet.
- Erről már lekéstünk. / Ez még túl korai.
- Ezt már mások is kipróbálták, és nekik sem sikerült.

#### Az innovációt támogató kifejezések:

- Érdekes, amit mond, de próbálja meg egy kicsit jobban kidolgozni, és az előnyök mellett a hátrányokat is gondolja át...
- Minket is régóta foglalkoztat ennek a problémának a megoldása, de mi nem fordítottunk erre elegendő energiát. Ha képesnek érzi magát arra, hogy megtalálja a megoldást,

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elméletileg helyes, de gyakorlatban nem kivitelezhető.</li> <li>• Nincs összhangban vállalatunk rendjével.</li> <li>• Valami hasonlót egyszer kipróbáltunk, de nem sikerült.</li> <li>• Nekem ugyan nagyon tetszik, de tartok attól, hogy a főnök, / régi kollégák / ... sohasem értenének velem egyet.</li> <li>• Várjunk még egy kicsit azzal, hagyjuk a dolgot beérni.</li> <li>• Ez már régen elavult megoldás / ez még a jövő zenéje.</li> <li>• Most más, sokkal fontosabb / sürgősebb feladataink vannak.</li> <li>• Ez túl bonyolult / egyszerű ahhoz, hogy a gyakorlatban is működjön.</li> </ul>	<p>támogatjuk ebben...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha további információkat igényelne a munkájához, azt megkaphatja ...-tól.</li> <li>• Jelentős összegeket ugyan nem tudunk biztosítani erre a célra, de egy bizonyos pénzösszegre számíthat, ha elegendő információt kapok Öntől az összege hasznosságáról!</li> <li>• Ötlete még akkor is hasznot hozhat számunkra, ha nem oldja meg teljes mértékben a problémát, mivel így közelebb jutunk a megoldáshoz. Folytassa tehát, amit elkezdett.</li> <li>• Örülök, hogy Ön felfigyelt erre a hibára, mi eddig észre sem vettük.</li> <li>• Úgy látom, Önre lehet számítani. Értékelni fogjuk az eredményeit.<a href="#">[103]</a></li> </ul>
---	---

### 5.2.1.3 A hatékony vezető ismérvei

Az USA-ban a szövetségi kormányzói hivatalok menedzsereivel szemben a következő feltételeket támasztják:  *A menedzsereknek közvetlenül és aktívan részt kell venniük az olyan környezet kialakításában, amely elősegíti a változásokat, az innovációt, a kockázatvállalást, a munka becsületét, az ügyfelek kiszolgálásának folyamatos tökéletesítését. Ezen menedzserek határozzák meg a hangnemet, a témát, lendületet adnak a cselekvéshez. Ők mutatják meg a szervezet által elérendő célt, ők tudatják a szervezettel a minőségi követelményeket (...) Ők a menedzserei a szervezeti kultúra alapvető változtatásának a válságmenedzseléstől a folyamatos tökéletesítésig."*[\[104\]](#)

A példa jól mutatja, hogy a vezető feladata igen összetett, de alapjában véve a TQM alapjainak rendszeres használatán (ld. 3.4.4 pont), a szervezeti kultúra alakításán nyugszik. Tekintsük át a vezetői szerepekre vonatkozó előírásokat!

Proaktív viselkedés	A jövőalkotás képessége, folyamatos előretekintés, stratégiaalkotás, a lehetőségek és a veszélyek meglátása, képesség az alkotásra
Összetett dolgok átlátásának és kezelésének képessége	Harmóniaépítés a kockázatviselő munkatársakkal, nemzeti és nemzetközi összefüggések keresése, elemzőképesség
Etikus magatartás	Intelligencia, társadalmi és környezeti felelősség, a munkavállalók mint kockázatviselők kezelése, viselkedéskultúra (elkötelezettség, becsületesség, lojalitás – a szervezethez, a könyvtárhoz, a munkatársakhoz –, szerénység: képesség a hallgatásra)
Emberekkel való bánás képessége	A személyi biztonság nyújtásának képessége, a munkaerőnek, mint legfontosabb erőforrásnak a kezelése, a jövőkép elfogadtatásának képessége, a csoportépítés képessége, a delegálás képessége, a munkatársak <input type="checkbox"/> támogatásának <input type="checkbox"/> képessége, a stresszkezelési

	képesség, megközelíthetőség és hozzáférhetőség, humorérzék, kommunikációs érzék, egyidejűleg lelkesedés és tárgyilagosság, egyszerre nyíltság és politikai érzék
A változtatás irányítása	Változtatás szükségességének korai felismerése, rugalmas szervezetépítés, a kreativitás és a folyamatos tanulás ösztönzése, döntési képesség
További képességek	Energikusság, szívósság, érzékenység a használókkal kapcsolatban, figyelem és törődés a munkatársakkal és a használókkal

### 5.8 táblázat A jó vezető képességei [105]

Van-e olyan vezető, akiben ezek a tulajdonságok hiánytalanul megvannak? Eléggé valószínű, hogy erre a kérdésre nemmel kell válaszolnunk. Ezért van szükség a munkatársak vezetésbe való bevonásra, hogy összegződjön a tudásuk és a hasznos képességeik.

Katz háromféle tudást különböztet meg a szervezetben:

- **technikai tudás** (a szakma eszközeinek, módszereinek ismerete és használata)
- **humán szaktudás** (ösztönzés, együttműködési készségek kifejlesztése, önnön hozzáállásának ismerete, biztonságos légkör létrehozása)
- **szellemi, mentális felkészültség** (a vezető képes áttekinteni a vállalatot mint egészet, és tudja, hogy az egyes részek változása hogyan hat az többire).

A hierarchia csúcán – írja Katz a Harvard Business Journalban – a technikai szakértelem már majdnem teljes egészében elhanyagolható. A menedzser képes hatékonyan cselekedni, ha a humán és a mentális szakértelme fejlett. A humán szakértelem alsó és középső szinten a legfontosabb. A csúcsetető hozzáállása határozza meg a szervezeti reagálás legfőbb jellemzőit. Felfelé haladva csökken a személyes kapcsolatok száma, tehát valamivel csökken a humán szakértelem jelentősége. Megnö ugyanakkor a mentális szakértelem fontossága. Enélkül az egész szervezet sikere veszélybe kerülhet.

**A mentális szakértelem sok esetben fejleszthető.** Segítenie kell beosztottai vezetői képességeinek kifejlődését. Egyik módszer lehet: felelősséget oszt le és igyekszik megtudni beosztottainak hozzáállását. Az ígéretes fiatalokat mozgatja az egyes funkciókban. Speciális megbízásokat ad, fiatal vezetőket foglalkoztat tanácsadóként [106].

#### Az autoritás forrásai

A vezetői szerepek alkalmazása akkor eredményes, ha a vezetőnek a formális és informális hatalma egyaránt megvan. A hivatalból kinevezett közép- és felső szintű vezetők helyzete különbözik a kiválasztódással kikerültekétől. Az *autoritás* úgy határozható meg, mint mások magatartásának irányítása vagy befolyásolásának joga és lehetősége. Ez a legitimitás több forrásból is származhat, úgymint *legalitás*, *kompetencia* és *referencia-hatalom* [107].

A **legalitás**, avagy magában a pozícióban adott hatalom az autoritás legnyilvánvalóbb forrása. Ám az autoritásnak vannak sokkal imponálóbb, hitelesebb és hatékonyabb forrásai is, mint a legalitás. Ezek egyike a

**kompetenciára támaszkodás.** A kompetencia a szakmai és emberi ismereteket, a készségeket és a képességeket foglalja magába. Szakmai csoportban különösen fontos a döntéshozó illetékességének elismerése.

A **referencia-hatalom** abból fakad, hogy a tekintély hordozóját modellszerepben (lényegében példaképként) fogadják el. Leggyakrabban a tapasztalat és az életkor hozza magával, de szakmai testületek tisztségviselőjévé választással, egy értékes dolgozat közzétételével, vagy egy bizottsági tagsággal is kivívható.

A vezető-kiválasztásban azonban sokszor nem érvényesülnek a szakmai kompetenciára vagy a referenciára vonatkozó érvek, illetve ezek erősen függenek a szervezeti kultúrától. Egy cimboráló, családias kultúrájú környezetben aligha lesz népszerű egy feladatokra is összpontosító csapatmunkás, hiszen akkor az addig szokatlan teljesítmény-kérdések is előtérbe



kerülnének.

Arra is sok példát lehet találni, hogy az autokratikus vezető gondoskodik lehetséges vetélytársainak távoltartásáról, beosztottainak kompetenciáját nem ismeri el. Így a belső munkatársak referencia-hatalma aligha fejlődhet ki. A menedzser egyre inkább elbutul, gondolkodása belterjessé válik.

### Új területek a vezetői munkában

A hatékony vezető további jellemzője, hogy a veszélyeket kihívásnak, megoldandó feladatnak tekinti és igyekszik azokat előre azonosítani. Ugyanis a körülmények hatására a vezetési elvek és a gyakorlat is átalakul. A hagyományos személyzeti munka mellett (ügymint: munkaerő-tervezés, -felvétel, -értékelés, -motiválás) újak jelennek meg. Az ellenőrzés, utasítás, beszámoltatás helyett a következők kerülnek előtérbe:

- Az önszerveződés és a munkacsoport-építés támogatása. (Az egyéni kreativitás növekszik a hasonló gondokkal szembetalálkozó munkatársak csoportjában.)
- A felelősség és a hatalom decentralizálása. (Motiváció, egyben a vezető tehermentesítése.)
- A rutin misztifikálása helyett az emberi kreativitás felszabadítása. (Az automatizálás lehetővé, sőt szükségszerűvé teszi a munkaerő-átcsoportosítást.)
- A kezdeményezés és a kísérletezés bátorítása. (A könyvtári-információs területen is egyre nagyobb a verseny.)
- A hibázás lehetőségének elfogadása. (A kísérletezés szükségszerűen ezzel is jár. A tévedés nem csak a vezető privilégiuma: a munka és a felelősség mellett ezt is delegálni kell, azaz a lehető legalacsonyabb hierarchiaszinten is meg kell engedni.)

Mindez a hagyományostól merőben eltérő szemléletet, elsősorban a vezetői szemlélet változását és a munkaerő szerepének felértékelését kívánja. A TQM modelljében megtalálhatjuk ezeket az elveket. A minőség biztosítása leginkább talán ezeknek a módszereknek köszönhető. Hogy az egyre gyorsabban változó környezet hatásaira mennyire képes a menedzser változtatni, illetve hogy mennyire ismeri a változás-változtatás jellemzőit, meg tudhatja a 6. teszt-melléklet (*Változásmenedzsment-kérdőív*) segítségével.

### A nem hatékony vezető ismérvei... [108]

A vezetőknek számos motivációja lehet: leggyakoribb, hogy olyasmit akar tenni, amit alacsonyabb szinten nem lehetséges. További – kevésbé felemelő – motiváció lehet önnön fontosságának tudata, bizonytalanság-érzése, de az is lehet, hogy mások figyelmét akarja kivívni. E motívumok meghatározzák viselkedésüket is.  *Ha fél a munkatársaktól, vagy nehezen teremt kapcsolatot velük, akkor elzárkózik előlük. Ha saját fontosságát tartja szem előtt, akkor a környezete visszaigazolja ezt. Ha bizonytalan, akkor ragaszkodik a hivatali öltözethez és kellékekhez, és beosztottaitól távolságot tart. Inkább bizottsági üléseken tanúsított teljesítménye alapján ítéli meg magát, mint beosztottainak menedzsereként. Örömmel válik tagjává számos külső bizottságnak és testületnek, amely a fontosság érzését kölcsönzi, és kellemes és igazolt időtöltést biztosít szemben azzal, hogy a könyvtárat próbálná menedzselni. Idővel a külső bizottságokban és testületekben töltött idő meghaladja a könyvtáron belül töltöttet. Ez azonban sokszor nem jelent nagy bajt, hiszen vannak főnökök, akiknek pusztán távolléte is nagyon költséghatékony dolog, de távollétében nem lehet fontos döntéseket hozni, és ha ilyen, akkor visszatértekor hajlamos mindent felborítani."*

A vezetőt tévhitük is irányíthatják:  *A főnököt elszigeteltsége hajlamossá teszi az önáltatásnak számos formájára. Többnyire azt hiszi, hogy az általa vezetett egység jól működik, csupán valamivel több pénzre lenne szükség. Hogy a beosztottak elégedettek (leszámítva néhány elégedetlenkedőt és bajkeverőt); a munkatársak szeretik, sőt csodálják is őt. Ha sétál az épületben, azt gondolja, hogy az emberek örülnek, ha láthatják őt. Szerinte egészen megváltozott a könyvtár, mióta ő ott van. E hitek közül több is (vagy ritkán az összes) jellemezheti a főnököket, de a felsoroltak bármelyikében hajlamosak hinni. Végül is ezeknek a hiteknek mindegyike tönkreteszi a gyakran gyenge lábakon álló önismeretet. Nagyon öntudatos főnökre utal, ha az illető beismeri hibáját, és teret ad beosztottai meggyőződésének." Sokszor a legjobb főnök sem veszi észre, hogy uralkodik, ahelyett hogy irányítana. Gyakori az is, hogy azt hiszi, delegál, azaz lejjebb osztja a hatásköröket, és csodálkozik, ha ezt munkatársai nem veszik észre. A intellektualizmus sem ritka hiba.*

*Érdemes megjegyezni, hogy a beosztottak nem gyenge vagy erőtlően felettessé akarnak. Tudják, hogy sokszor szükség van a keménységre velük szemben. Bizonyos főnökök azt hiszik, hogy a keménység és a szerénység között*

*semmi kapcsolat sem lehet. A részvételen alapuló menedzsment egyáltalán nem könnyű választás, sőt. nehezebb, mint az autokratikus menedzsment, de általában jóval hatékonyabb."*

Gyakori, hogy a menedzser annak idején valamely szakterület kiváló ismerete, és nem menedzseri rátermettsége miatt került pozíciójába. A jelentkező menedzseri / vezetői kudarcok hatására könnyen elefántcsonttoronyába zárkózik, és intellektuális tökéjébe kapaszkodva osztja utasításait – vagy zárkózik el a fontos döntések előtt. Nagy szakmai tudása miatt az ilyen menedzsert nehéz elmozdítani annak ellenére, hogy menedzseri antitalentuma sok kárt okoz.

Nem árt, ha a vezetők gondolnak arra, hogy *□ még a legjobb főnök is 'megromlik' miközben egyre több időt tölt el ugyanazon a helyen – és miközben öregszik. Ritka, hogy az idő múlása előnyére válik. Idővel a főnökök dominánsabbá és intoleránsabbá vagy defenzívebbé válnak. Kevésbé reagálnak az ötletekre és kritikákra, és valószínűleg neheztelnek az alacsonyabb szinten lévőkben észrevett igyekezetért, ambícióért és képességeikért. Lényegében nincs semmi, amit ez ellen tenni lehetne: ha a főnök nem képes delegálni úgy, hogy a napi menedzseri munka stresszét félretéve tovább használja felhalmozott tudását és tapasztalatát, akkor nyugdíjba kell mennie."* *□ Még azok is alig ismerik a változás mikéntjét, akik többé-kevésbé észreveszik a változtatás szükségességét, és a változás irányában is bizonytalanok. Anélkül, hogy tudnák – akárcsak a személyzet más tagjai is –, ők is rabjai az intézményi 'tudattalannak'. Aki egy évnél többet dolgozott egy szervezetnél, annak már nehéz a magatartását megváltoztatnia, nem utolsó sorban azért, mert az idő alatt egy sereg elvárást támasztottak vele szemben, és ezek közül nehéz kitörni."* Lehetőséget jelenthet külső tanácsadó meghívása –, ha nem a fenntartó szerv küldi, vagy egyéni SWOT-elemzés készítése.

A menedzser példájával akarva-akaratlanul is hat. *□ Ahogy a főnök kezeli közvetlen beosztottait, úgy viselkednek ők is az alattuk lévőkkel. Sok energiát, lelkesedést, képességet nyomnak el, vagy jobbik esetben használnak takaréklángon – leginkább az alsóbb szintek munkatársai esetében. Az alulról érkező kérdéseket és javaslatokat elutasítják, és a munkatársak ritkán kapnak érdekes, vonzó és felelős munkát."* A beosztottak lehetősége, hogy még a rossz főnöktől is tanuljanak. Megfigyelhetik felettesük hibáit, hogy elkerülhessék azokat saját beosztottaikkal szemben, vagy, amikor majd ők jutnak magasabb ranghoz. Fontos az elkövetett hibák azonosítása. *□ A főnöki hibák passzív tudomásul vétele ugyanis felelős lehet azért, hogy saját tudatalattijukba fogadják azokat a hibás eljárásokat."*

## 5.2.2 Motiváció

A munkatársak viselkedésére a magyarázatot legtöbbször a motiváció vizsgálata adja. Minden intézményben vannak, akik sokat és keményen dolgoznak, és olyanok is, akik a lehető legkevesebbet. A munkatársak kisebb része a célok elérése érdekében igyekszik meglovagolni a kihívásokat, miközben a többség ezzel nem sokat törődik. A legtöbb ember nem használja ki teljes munkakapacitását – állapította meg *William James* –, és 20-30 százalékos kihasználtság elég a munkahely megtartásához. A nagyon motivált munkatársak ugyanakkor képességeiknek 80-90%-át hasznosítják. A 20-30 és a 80-90% közötti hatalmas terület tartozik a motiváció hatáskörébe [109].

**A motiváció a célok vagy jutalom elérése érdekében energia-befektetésre irányuló akarat [110].**

Vezetéstudományi szakértők sokat vizsgálták, hogy mely tényezők motiválják az embereket a munkakörnyezetben. Az elméletek tudatos alkalmazásának elterjedésére még sok lehetőség kínálkozik a hazai könyvtárakban. Ez azért is fontos, mert gátat szabna a *motivációval kapcsolatos téveszméknek*, például: jutalomként a munkában töltött idő csökkentése (a motivált munkatársak ugyanis igyekeznek az előírtnál több időt tölteni a munkával); bérspirál vagy külön jutalmak (hatása csak rövid idejű és sok a mellékhatása). Az *□ emberi kapcsolatok □ ápolása, a kommunikáció, a részvétel vagy az alkalmazotti tanácsadás ugyan hasznos dolgok, de önmagukban kevesek a motivációhoz.*

Ha az ember tudja, hogy ő maga mivel motiválható leginkább, akkor könnyebben találhatja meg mások ösztönzésének módjait. Saját ösztönzőit a 4. teszt-melléklet segítségével ([Motiváció kérdőív](#)) mérheti fel.

Egy amerikai könyvtári asszisztens is hasonló lehetőséget fogalmaz meg. Szavaira azért is érdemes figyelni, mert a menedzserek hajlamosak csupán könyvtárosokban (értsd: diplomás szakemberekben) gondolkodni. *“Az a tapasztalatom, hogy közülünk a legtöbb azért dolgoznak könyvtárban, mert szeretik ezt a munkát. Máshol esetleg többet kereshetnénk. Sokan közülünk csak egyetlen képesítési fokozattal maradnak el a felettesüktől. Gyakran végzünk ugyanazt a munkát, mint amit a diplomások. Ösztönzésünk legjobb módja az lenne, ha nem vonnák kétségbe szellemi képességeinket, ha nem éreztetnék velünk, hogy mi külön társaság vagyunk a csapaton belül.*

*Volna egy-két gyakorlatias módja annak, hogy a főnökeink kimutassák, milyen sokat érünk a szemükben. Amikor például feladatokat tűznek elénk, hadd válasszuk meg mi a módját annak, hogyan teljesítjük. Vagy ami még jobb, hadd legyünk ott a célkitűzésekről szóló értekezleten is. Ha felettesünk felettese kétségbe vonja teljesítményünket, álljon ki értünk a főnökünk. És mi lenne, ha nem kizárólag az ő aláírásával mehetnének ki a feljegyzések az osztályról? Ha egyszer mi fogalmaztuk meg a levelet, és mi felelünk a munkáért, a mi aláírásunk is elegendő lehetne!*

*Vonjanak be minket is a problémamegoldó munkacsoportokba. Vagy alakítsanak ki számunkra egy külön (al)csoporthat, ahol mindnyájan ott lehetünk. Mert az bizony megfélemlítő, ha – jelképes gesztusként – egyvalakit beemelnek a csupa diplomásból álló teambe. Hát még ha csak azért hívnak oda, hogy titkárnőként jegyzeteljünk! Ha új szolgáltatást indítanak, ne felejtsek el megkérdezni: ki lesz a felelős, ki fogja csinálni? Ha közülünk valaki, akkor hadd vegyünk részt már a tervezésben is! A munka menetéről valószínűleg bárkinél többet tudunk, úgyhogy lehetnek értékes megjegyzéseink.” [\[111\]](#)*

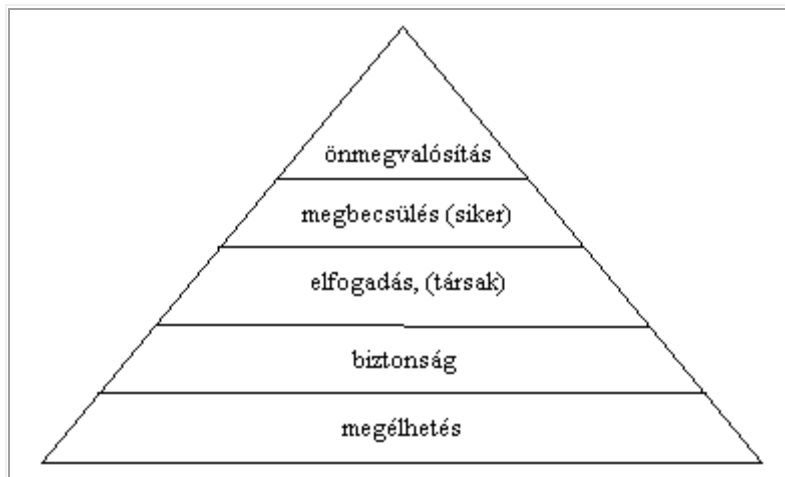
---

## 5.2.2.1 Motivációs elméletek

### Maslow motivációs elmélete

Abraham Maslow – akinek elmélete az alkalmazottak motivációjával foglalkozó kutatások alapvető forrásává vált – ötszintű igényrangsort alakított ki. 1) fiziológiai, 2) biztonság iránti, 3) szociális, 4) megbecsülés iránti és 5) önmegvalósítás iránti igények [\[112\]](#) (ld. az 5.9 ábrát). Kimutatta, hogy amíg a fiziológiai igények nincsenek kielégítve, addig a magasabb rendű igények egyike sem működhet magatartásbeli ösztönzőként. Az intellektuális igényeket szolgáló intézmény működésében – mint amilyen a könyvtár is – a vezetőnek különösen figyelnie kell arra, hogy a legfontosabb erőforrás (ti. a munkatársak tudása, tapasztalata és alkotókészsége) jó hasznosítása érdekében teremtsen meg a megélhetés, a biztonságérzet, az elfogadás és a megbecsülés jó feltételeit (I-IV. szint).





5.9 ábra. A Maslow-féle szükséglethierarchia (v. igényrangsor)[113]

A Maslow-féle szükséglethierarchia elvét sokan támadták. A szintek között szigorú egymásutániságot feltételezett, de ennek általános érvényét a gyakorlati tapasztalatok cáfolták. A vezetőnek azonban kétségtelenül tudnia kell, hogy az alsóbb szintek gyenge teljesítése a felettük elhelyezkedők teljesítményi energiáit is felemészti, s ez csak ideig-óráig viselhető el. Az is igaz, hogy a teljesületlen igények sokkal inkább motiválóak, mint a már beteljesültek, és az ember □ felépítéséből □ adódik, hogy egy igény beteljesülésekor másik meghódítandó cél felé néz. A hierarchia szintjei napjainkra átértékelődtek. A biztonság igénye például megmaradt, a biztonság maga – a leépítések, átalakulások idején – átértelmezésre szorul a munkavállaló és a munkaadó szempontjából egyaránt.[114]

Maslow kritikájaként számos elmélet született, amelyből a könyvben csak néhányat van mód bemutatni.

#### McGregor X- és Y-elmélete, Ouchi Z-elmélete

A hagyományos szervezet – melynek jellemzője a központosított döntéshozatal, felettes-beosztott piramis és a munka külső ellenőrzése – az emberi természetre és motivációra vonatkozó feltételezéseken alapul. *Douglas McGregor* a feltételezések sorát vezette be, amelynek X és Y a végpontjai. Ezek ellentétes elképzelések arról, hogy mi motivál egy dolgozót. Az *X-elmélet* szerint az alkalmazottak személyes céljai összeegyeztethetetlenek a szervezet céljaival. A hatalmat éppen ezért az irányítás és az ellenőrzés eszközeként használja fel. Az *Y-elmélet* azt állítja, hogy az emberek sokat adhatnak egy szervezetnek, ha meggyőzhetőek arról, hogy céljait fogadják el.

X-elmélet (összefoglalva)	Y-elmélet (összefoglalva)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az emberek nem szeretnek dolgozni.</li> <li>• Folyamatos irányításra, ellenőrzésre szorulnak és fenyegetéssel, büntetéssel lehet őket kordában tartani.</li> <li>• Kevés az ambíciójuk és mindenek előtt biztonságra vágnak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fizikai és szellemi munka éppen olyan természetes, mint a játék vagy a pihenés.</li> <li>• A külső ellenőrzésen túl az embereknek önirányításra és önellenőrzésre van szükségük az eredményes munka érdekében</li> <li>• Ki kell használni a jutalmazást; a felelősség-átruházás, valamint a kreativitás, a képzelőerő és a leleményesség adta lehetőségeket.</li> <li>• Az intellektuális lehetőségeknek csak kisebb hányada van kihasználva.</li> </ul>

5.10 táblázat McGregor X- és Y-elmélete

Az X-elméletet elfogadó menedzserek szigorú felügyelet alatt álló, merev struktúrákat hoznak létre, gondolván, hogy ez a megfelelő biztosíték a megbízhatatlan munkatársak kordában tartására. Az Y-elmélet értelmében a menedzserek általában nem próbálják a munkakörnyezetet túlságosan feszesen megszerkeszteni, állandó, merev ellenőrzést gyakorolni. E helyett azon igyekeznek, hogy segítsék alkalmazottaikat a fejlődésben; egyre kisebb külső ellenőrzésnek teszik ki őket, ezzel fokozatosan nagyobb önkormányzot engednek meg nekik. Ebben a

környezetben az alkalmazottak érezhetik az összetartozás, a megbecsülés és az önmegvalósítás feletti elégedettségét[115].

A McGregor-féle Y-elmélet 1988-ra *William Ouchi* fejlesztette tovább; a japán és az amerikai vezetési módszerek ötvözésének szándékával. A Z-elmélet kimondja:

- A munkakörülmények humanizálása megteremti, ill. visszaadja a munkatársaknak az önbecsülést és az emberi méltóságot.
- A munkatársak közötti együttműködés jobban szolgálja a szervezet hosszú távú sikereit, mint a verseny.
- A munkatársak szívesebben dolgoznak a vállalatnál, és munkájuk akkor hozza a legtöbb hasznot, ha lehetőségük nyílik tudásuk és tapasztalataik folyamatos gyarapítására.[116]

Ouchi elméletét táblázatban is összefoglalta (ld. 5.11 táblázat):

A típus (amerikai)	J típus (Japán)	Z típus (módosított amerikai)
Rövidtávú foglalkoztatás	Élethosszig tartó foglalkoztatás	Hosszú távú alkalmazás
Egyéni döntéshozás	Egyetértésre alapozó döntéshozatal	Egyetértésre alapozó döntéshozatal
Egyéni felelősség	Kollektív felelősség	Egyéni felelősség
Gyors értékelés és támogatás	Lassú értékelés és támogatás	Lassú értékelés és támogatás
Explicit, formalizált irányítás	Implicit, informális irányítás	Implicit, informális irányítás explicit, formalizált visszacsatolással
Egyéni karrier	Nem egyéni karrier	Kevésbé egyéni karrier
A munkavállaló, mint személy, egyedül áll	A munkavállaló személyként nem áll egyedül	A munkavállaló személyként és családjával nem áll egyedül

**5.11 táblázat Az amerikai, japán, illetve a Z-típusú szervezet jellemzői (Ouchi)**

#### **Argyris érettség–éretlenség-elmélete**[117]

*Chris Argyris* feltevése szerint az emberek folyamatosan növekednek a gyerekkorból a felnőtté irányába. Az előbbit a passzivitás, a függőség, a korlátozott lehetőségek, és homályos képzetek, a rövid távú gondolkodás, a jelenben élés, az alárendeltség és korlátozott öntudat, az utóbbit az aktivitás, a függetlenség, és a tág lehetőségek, erős érdekek, a hosszú távú gondolkodás, a múlt–jelen–jövő együttlátása, függetlenség és erős öntudat jellemzi. Sok olyan intézmény és vezető van, aki igyekszik munkatársait az éretlenség állapotában tartani, pedig alapvető érdekük lenne, hogy a munkatársak önállóan, kreatív módon dolgozhassanak. *Argyris* elméletével összhangban felértékelődött napjainkban az innovációs készség. A vezető erényei között, a személyes kapcsolatok mesteri kezelése mellett, az innovativitás válik a legfőbb erénnyé. Nagy az esélye, hogy ez fordítva is igazzá válik: a leginnovatívabb munkatársakból lesz az eredményes vezető.[118]

*John Case* írja 1995-ben megjelent *Open book management: The coming business revolution c.* könyvében: bocsássák a dolgozók rendelkezésére a céggel kapcsolatos összes információt és adjanak nekik szabad kezet munkájukban, ha vannak ötleteik a munkaeredmények megjavítására.[119]

#### **Herzberg két-tényező elmélete**[120]

Maslow igényrangsorához kapcsolódik *Frederick Herzberg*nek a munka motiválására vonatkozó két-tényező elmélete. Két egymástól független tényezőt talált, a motiváló és a higiéniai tényezőket, amelyek a munkához fűződő attitűdöt és motivációt meghatározzák.

A motiváló tényező...	A higiéniai tényező...
<p>... a munkakör többféle, sajátos vetületeiből tevődik össze, amelyek meglelégedéssel töltik el az alkalmazottakat, ám hiányuk nem (közvetlenül) vezet elégedetlenségre. Fontossági sorrendben:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. teljesítmény,</li> <li>2. elismerés a teljesítményért,</li> <li>3. maga a munka,</li> <li>4. felelősség és fejlődés,</li> <li>5. növekedés.</li> </ol>	<p>... az, mely ha az érintett által elvárt szint alatt van, elégedetlenséghez vezet, ám nem emeli az elégedettség szintjét, ha kellő mértékben adva van. Ide tartozik fontossági sorrendben</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. vállalatpolitika és vezetés,</li> <li>2. ellenőrzés,</li> <li>3. kapcsolatok a felettesekkel, kollégákkal, alárendeltekkel, munkafeltételek,</li> <li>4. fizetés,</li> <li>5. beosztás,</li> <li>6. biztonság,</li> <li>7. magánélet.</li> </ol>

**5.12 táblázat Herzberg két-tényező elmélete**

Egy néhány éve átadott nagy könyvtárépületben óriásit javultak a munkafeltételek (higiéniai tényező): tágas termek, szociális helyiségek, jó számítógépes háttér, kényelmes székek stb. Mindehhez a fenntartók átlagon felüli anyagi hozzájárulása biztosította a szükséges forrásokat. Változatlan maradt az ellenőrzés módszere, a felettes és beosztottak közötti kapcsolat, a fizetés, a beosztás (szintén higiéniai tényezők). A *motiváló tényezők* között a javulást csak az új technika adta lehetőségek kínálták. A munkatársak objektív teljesítményének növekedésével kapcsolatos elvárások is alaptalanok maradtak, illetve azt csak a technikai háttér által biztosított teljesítmény-növekedés segítette.

Herzberg azt javasolja: *"Az alkalmazottak ösztönzésének egyetlen útja, ha próbatétel elé állítják őket és igényes, kihívó feladatokat adnak nekik, olyanokat, amelyért a felelősséget is vállalniuk kell."* [121] Ennek legjobb megvalósítása a munkakör-gazdagításban keresendő.

#### **Munkakör-gazdagítás (job enrichment)**

A munkakör-gazdagítás (vertikális munkaterhelés) a munkatársak pszichológiai növekedésének lehetőségét biztosítja ellentétben a munkakör-szélesítéssel, amely a munkát strukturálisan teszi szélesebbé. A munkakör-gazdagítás a gyakorlatban az alábbi lépéseket igényli:

**A munkakör-gazdagítás lépései**<sup>[122]</sup>

1. Készítsünk jegyzéket azokról a változtatásokról, amelyek esetében a változtatást a műszaki befektetések nem teszik túl drágává, ahol gyenge a munkához való hozzáállás, ahol a higiéniai tényezőkbe való befektetés túl drágává vált, és ahol a motiváció javulást hozhat a teljesítményben.
2. Tudatosítsuk, hogy a munka maga változtatható, és nem csak a cselekvési terület, ahogyan azt a hagyományosan gondolkodó vezetők képzelik.
3. Az ötletbörze alkalmazása jó lehetőség amely által jó jegyzék állítható össze a munkakör gazdagításra.
4. A jegyzéket átnézve töröljük ki a higiéniai tényezőket.
5. Töröljük ki a valós tartalom nélküli általánosságokat (pl. a *több felelősség biztosítása* aligha ültethető át a gyakorlatba, és az olyan kifejezések, mint *felelősség, növekedés* vagy *kihívás* itt inkább lírai elemeknek tekinthetők).
6. Töröljük a horizontális terhelésre (több vagy többféle munka adására) vonatkozó javaslatokat.
7. Kerüljük azoknak az alkalmazottnak közvetlen részvételét, akiknek munkája gazdagítandó. Korábbi igényeik ugyan értékes forrásai a javasolt változtatásoknak, de közvetlen bevonásuk a folyamatot az emberi kapcsolatok higiéniai tényezőjévé torzítja. A munka ugyanis változni fog, és a tartalomnak kell a motivációt biztosítani.
8. Legyen kontrollcsoport, hogy a folyamat eredményessége ellenőrizhető legyen.
9. Számoljunk azzal, hogy az átállás első heteiben a teljesítmény csökkenni fog.
10. Az alsó vagy középszintű vezetők részéről némi ellenézés várható a megmutatkozó gyengébb teljesítmény miatt.

A folyamatból kitűnik, hogy a motiváció tudatos alkalmazása költségcsökkentéssel is járhat, ugyanis a higiéniai tényezők erősítése csak egy bizonyos határig hoz nagyobb motivációt, a határon felüli kiadások nem lesznek hatékonyak.

**Vroom esély-elmélete**

Az eddig tárgyalt elméleteket gyakran kifogásolták azért, mert nem hagynak sok teret az egyénnek, és az ösztönzésnek inkább mechanikus lehetőségeit helyezték előtérbe. *Victor Vroom* az egyén elvárásait is figyelembe vette motivációs képletének megalkotásakor:

***motiváltság = személyes elvárás x esély x eredmények közötti kapcsolat***<sup>[123]</sup>

A képletet kifejtve láthatjuk, hogy a munkatárs csak akkor motivált, ha mindhárom következő feltétel adott:

- az őnmaga által meghatározott céloknek (**személyes cél**) megvan
- az esélye arra (**esély**), hogy a meghatározott tevékenységek eredménye elvezet ahhoz
- a célhoz (első szintű eredmény), amely meghozza a személyes elégedettséget – pl. megfelelő társas környezet, megbecsülés, önmegvalósítás – (második szintű eredmény) (**eredmények közötti kapcsolat**).

A képletből kitűnik, hogy a motiváció egyéni érdekek mentén valósul csak meg, és nem beszélhetünk motivációról, ha hiányzik a személyes elvárás, vagy esélytelennek látszik a munka közvetlen eredménye és az egyén haszna közötti kapcsolat, illetve ha a közvetlen eredmény és az egyéni haszon között nincsen összefüggés.

Csodavárásnak számíthat a motivációban reménykedni, ha az eredményes munka nem hoz elismerést; ha a vezető úgy határozza meg a normákat, hogy az a beosztott számára irreális (túl alacsony vagy túl magas); ha a munkatársból a vezető stílusának sikerült kiirtani a személyes

ambíciókat. (Ha a képlet bármely tényezője nulla, az eredmény is nulla.)

Ha a munkatársak számára nem világosak a célok – legyenek azok a könyvtár vagy a projektek, kisebb feladatok céljai –, szintén nem lehet motivációról beszélni.

Amennyiben a munkatársak nem kapnak visszajelzést teljesítményükről, elbizonytalanodhatnak, a munka szürke rutinná válhat. Más példával: ha a foci pályán a gólokat nem számolják, akkor mérkőzés helyett csak testedzésről beszélhetünk.

Az itt felsorolt elméletek bőven rejtenek lehetőséget magukban a magyar könyvtárak számára; érdemes a vezetői kultúrát elemeikkel gazdagítani. Azt sem árt azonban tudni, hogy a munkatársak már azt is motiváció- és teljesítmény-növekedéssel honorálják, hogy ha munkájukkal kapcsolatban őszinte vezetői érdeklődést tapasztalnak [124].

## 5.2.2.2 Az információs és könyvtári személyzet motivációja

Egy, amerikai és kanadai könyvtárosok között végzett – Herzberg tanulmányaira alapozott – vizsgálat azt bizonyította, hogy a könyvtárosok olyan motivációs tényezőkre reagálnak kedvezően, mint a jó teljesítmény kiváltotta érzés, az elismerés, az önmagában érdekes munka. A legtöbb könyvtári munkakörben csekély a lehetőség az önmegvalósításra, az ambíciók érvényesítésére, olyannyira hivatali jellegű a munka. Akik a háttérben dolgoznak, alig tapasztalhatnak személyes elismerést a használók vagy társaik részéről. A legtöbb munkakör számos ismétlődő elemet tartalmaz. Amikor a munkakörből hiányzik egyik vagy másik motivációs tényező, ez szinte biztosan a közérzet rovására megy [125].

Egy 1985-ös holland vizsgálat kimutatta, hogy a munkakörülményekkel valamennyi felkeresett holland könyvtár munkatársai többé-kevésbé elégedetlenek. *Krijnen* felmérése szerint a gondok listájának második helyén a vezetőség problémamegoldó képességének hiánya szerepel. [126]

Egy másik holland tanulmány szerint [127] a szakképzett könyvtárosokat elsősorban a munkakörülmények tartalmi értékei motiválják. A könyvtári ügyviteli alkalmazottak esetében nem lehetett különbséget tenni tartalmi és környezeti motívumok között.

A könyvtári szolgáltatások szerződéses kiadására vizsgálva megalapozottnak látszik azokat a munkaterületeket kivonni a könyvtár hatásköréből, amelyek esetében a könyvtár szervezete nem képes megfelelően magas motiváltságot biztosítani alkalmazottainak.

Általánosságban elmondhatjuk, hogy a könyvtárban a beosztottak akkor motiváltak, akkor érdekeltek a jó teljesítményben,

- ha magukénak érzik munkájukat; munkakörülményeik megegyezik hatás- és felelősségi körükkel,
- ha a felettes támogatja őket, kiáll mellettük,
- ha magas követelményeket állítanak eléjük,
- ha ismerik a könyvtár vagy információs intézmény küldetését, terveit,
- ha tudják, mi várható a közeli jövőben,
- ha van beleszólásuk a szervezeti politikába,
- ha jó munkacsoportban dolgozhatnak,
- ha van tere az innovációnak,
- ha érzékelik munkájuk eredményét

[128]



A munkatársak motivációjának egyik mutatóját, a fluktuációt egy hazai könyvtárban Török Györgyné vizsgálta. Példák segítségével megállapította, hogy a motivációban kiemelkedően fontos a vezető személyisége, vezetői stílusa, a döntések, intézkedések elfogadtatásának módja, kapcsolatteremtő készsége. Fontos megvizsgálni a könyvtáron belüli kommunikáció nehézségeinek hátterét vagy hiányának okait, a bevonás kérdését, a munkatársak közötti együttműködést. Figyelembe kell venni az önérvényesítő szükségleteket. [129]

## 5.2.3 Részvétel a vezetésben (participáció, bevonás)

(A könyvben a *részvétel a vezetésben* kifejezés szinonimájának tekintjük a *participációt* és a *bevonást*. A *részvétel a vezetésben* kifejezést *részvételnek* rövidítjük.)

Edward Lawler a hatékonyan működő vezetők magatartásáról négy kritikus ismérvet vázolt fel:

- közvetlen és nyílt viszonyt alakít ki,
- van jövőképe és vannak hozzá megfelelő ismeretei is,
- a döntési jogot megfelelő szintre helyezi,
- hatalmat ad másoknak [130].

A felsorolás két utolsó pontja (a 3. és a 4.) a részvételre utal. A részvételt, amely a hatalom, a munka, az ellenőrzés megosztását jelenti, joggal tekinthetjük a korábban említett TQM részének is (ld. [3.4.3/e pont](#)). A részvétel azon a belátáson alapszik, hogy aki bekapcsolódik valamely terv kidolgozásába, érdekelttbbé válik annak sikerében. Tapasztalat, hogy ha a minőségért való felelősség-vállalást a legalsó szintre delegálják, akkor az kétszer olyan sikeres, mint a hagyományos fentről utasításos rendszer [131]. Cél pedig továbbra is a szolgáltatás minőségének folyamatos javítása, ami hatékonyan csak a munkatársak együttes érdekelttségével valósítható meg. Erre az egyik lehetőség a korábban már említett [brainstorming](#).

A részvételnek vannak alapvető feltételei, amelyek hiányában nem érdemes sikert várni tőle. Ezek:

- A részvételre való felszólítás legyen őszinte (ne csak jelképes vagy elméleti).
- A probléma legyen fontos; érdemelje meg a ráfordított időt és energiát.
- A vezető fogadja el a döntést. (Ha csak tanácsra van szüksége, azt előre közölje.)
- E résztvevők legyenek a területen megfelelően képzettek és tájékozottak.
- A vezető is akarja a részvételt [132].

A részvétel olyan érdekelttséget teremt, amely által a munkatársak munkájukat belső késztetésből végzik, mert a vezető eredményesen tudatosította bennük érdekeiket. Az okszerű hatalomgyakorlás – ritka kivételtől eltekintve – a hatalom megosztását, részvételt jelent. Egyrészt beleszólást enged a szervezet ügyeibe, annak tudatában, hogy az emberek ennek folytán jobb munkát végeznek, másrészt a menedzsment mellé állítja a legtekintélyesebb, legképzettebb munkatársakat a többiek serkentése és segítése végett. [133] Lehetővé teszi, hogy a döntések a lehető legalacsonyabb szinten történjenek; ott, ahol a döntéshez szükséges információ és szakismeret összegyűlik.

Vannak szervezetek, ahol a *"passzoljuk föl a zűrös ügyeket"* elve van használatban. Általában olyan helyen fordul elő, ahol a vezetés autokrata stílusa elvette a beosztottak bátorságát, hogy saját munkaterületükön maguk döntsenek, vagy pedig nem biztosította a munkatársak számára a képzést, mely által képesek lennének az önálló döntésre. Ezért a beosztottak biztosabbnak érzik, ha a kényesebb kérdéseket felettesük oldja meg és ők moshatják kezüket. A módszer nagy kára, hogy nem az érintett szinten, s kevesebb releváns információ birtokában születik a döntés, és nem kíméli a felső menedzsmentet a mindennapi rutinműveletek taposómalmától [134].

A részvétel szemléltetésére talán legkézenfekvőbb a korábban már említett *zenekar-modell*, amelyben mindenki

saját feladattal vesz részt, eredmény azonban csak a csapatmunka révén, egymásra figyelve, ezen belül a maximális egyéni teljesítmény alapján születhet. A modellben a karmester az igazgató. Kisebb könyvtárakra a kamaraegyüttes-modell vonatkozik, ahol az egyik muzsikusz a dirigens is egyben [135]. Mint már esett róla szó, a részvétel csak a vezető teljes érdekeltsége és tudatossága mellett érhet el eredményt. Tudomásul kell azonban venni a korlátokat: nem jelenti például, hogy megoldódnak a könyvtár problémái, vagy hogy nem lesznek továbbra is vitás kérdések. Azt sem jelentheti, hogy az egyének kibújhatnak a döntés következményei, a felelősség alól [136].

Egy könyvtárigazgatónak szokása volt, hogy az igazgatói értekezletekre a hivatalból meghívottak mellé megfigyelőnek más és más munkatársat hívott meg, minden alkalomra mást. Az alsó szinten dolgozó munkatársak így időnként beleláthattak a □ nagypolitikába □, és ez motiválta őket. [137]

### Szervezeti változtatás is szükséges...

A holland irodalomban korábban szkeptikus hangok hallatszottak a részvétel gyakorlatával kapcsolatban. A döntés-előkészítésben való részvétel ugyanis kudarcra van ítélve, ha a könyvtárak struktúrája hagyományosan hierarchikus, és semmi helyet nem ad a csoportos felelősségvállalásnak. Törvényszerű tehát, hogy az eredményes részvétel megfelelő szervezetet is igényel [138].

Noha a döntés-előkészítés széles alapokon történik a holland közkönyvtárakban, a tevékenységek és a döntéshozatal koordinálása nem mondható jónak. A legfőbb gond az, hogy a könyvtárosok (és főként a könyvtárigazgatók) nem gondolják át elég módszeresen azokat a problémákat, amelyekkel találkoznak, és elhamarkodott döntéseket hoznak. További ok, hogy a könyvtárak nem rögzítik előzetesen döntéshozatali eljárásaikat. Így egyes javaslatokat a szervezet különböző szintjein egymással párhuzamosan is megtárgyalnak. Az is előfordul, hogy az alkalmazottak úgy gondolják, hogy részt vesznek a döntéshozatalban, ám valójában a döntéseket már előre meghozták. A döntéshozatal utolsó fázisában az igazgatók a fontos döntéseket a belső szakmai kontroll mellőzésével hozzák meg. Ezért gyakori eset, hogy a születésekor alaposnak tűnő döntés menet közben sérülékenynek, vagy értelmetlennek bizonyul, mert nem fogadják el az alkalmazottak [139].

E holland példából számunkra tanulság lehet, hogy a vezetőnek tudatosítania kell felelősségét, és azt, hogy egyes cselekedeteinek, döntéseinek mik a következménye.

### Ringi – lassú döntés és gyors végrehajtás

A holland példában említették leküzdésére szolgál a japán eredetű ún. **ringi**-döntéshozatal, amely a teljes egyetértésre alapul. Egy döntés mindaddig nem lép életbe, amíg a döntés érintettjei magukévé nem teszik azt. Így az elfogadás után a döntés eredményére már nem kell sokat várni, az lényegében akadálytalanul megvalósulhat [140]. Az ilyen döntés az ún. **minőségfejlesztő csoportokban** valósulhat meg, amelyeket a TQM szervezetéből ismerünk. (Vö. még: **2.12 ábra**, a projektek időgazdálkodása)

Egy hazai egyetemi könyvtárban az integrált könyvtári szoftver cseréjének előkészítéséhez minden érdekelt féllel egyeztettek (a gazdasági, rendszerfejlesztési szakemberek mellett), az egyes könyvtári munkacsoportokkal is. A kiírásra jelentkezett szoftverről bárki véleményt mondhatott, de ezeket minden munkacsoportból egyvalakinek véleményeznie kellett. A beérkezett érvek és ellenérvek alapján született meg a döntés. Az egyik rendszerről a másikkra történő átállítás fordulópontos volt.

### A vezetői tekintély nem csökken

A részvételen alapuló vezetésben a könyvtárosok, a szakképzett alkalmazottak, az ügyviteli dolgozók és a gyakoronokok mind a maguk szintjén vesznek részt, és ezzel megkönnyítik az igazgató feladatát. A vezető ebben az esetben is teljes felelősséget visel, és elrendeli a végrehajtást, de joggal számít a többiek szolidaritására, hisz azok is részeseivé váltak a közös elhatározásnak [141]. A részvétel sikerének elengedhetetlen feltétele a könyvtári szervezet és személyzet felkészítése a participáció bevezetése előtt. Az első lépés a részvételen alapuló vezetéssel szembeni korlátok – elsősorban a vezetői félelmek – megszüntetése. A munkatársak bevonása a

vezetésbe a mai könyv- és médiatárosok számára az egyik termékeny vezetési stílus lehet, ha az alkalmazottak elégedettségét, a munkamorált, a termelékenységét és a szervezet iránti elkötelezettséget tekintjük. [142]

#### Ismét a tanulásról...

Korábban, az [5.1.4 pontban](#) esett már szó a tanulásról. A részvétel alatt azért kell ismét megemlíteni, mert a munkatársak számára a korábbi menedzseri feladatok egy részének átvállalása – megfelelő ismeretek hiányában – aligha lesz sikeres. Az önállóbbá vált munkatársaknak nagyobb tudásra és gyakorlatra lesz szüksége: szembe kell nézniük a menedzserekkel, át kell látniuk az esetleges látszatekintélyt és manipulációt. Ráadásul az általuk megszerzett tudás tekintélye előírja számukra az önrendelkezést is [143]. Így ahhoz, hogy a munkatársak ne terheljék a menedzsert, és hogy képesek legyenek saját munkájuk fejlesztésére, számukra is fontos a formális és az informális tanulás.

#### Motiválhat is...

Az emberek általában szeretik, ha kézbe vehetik saját dolgaik intézését, alakítva sorsukat. Ha a könyvtár érdekében tehetik ezt, akkor az mindkét fél érdeke lehet (ld. [akkomodációs modell, 5.7 táblázat](#)). A részvétel csökkentheti a fluktuációt is [144]. Az új utakon járni kívánó, kísérletező hajlamú munkatársak számára is teret enged. Ha a vezető ezt bátorítani kívánja, akkor érdemes a *Fortune* magazinra hallgatnia: *Tudasd a kockázatvállalókkal, hogy sikertelenség esetén nem lesz büntetésben részükhöz* [145]. A felelősség, a munka és a tervezés mellett a tévedés jogát is delegálni kell. És persze a tudást, a szakismeretet is, amely megköveteli, hogy a beosztottak a projektek egészének tapasztalataiból meríthessenek. Az alkalmazottakat tehát be kell vonni a fejlesztésbe, alkalmazásba és értékelésbe is [146].

#### A hatáskörök átruházása – a vezető feladata

*Ishikawa* jegyezte meg a hetvenes években: a japán gyorsvasút, a sinkanzen azért megy gyorsabban, mint a nyugati vonatok, mert mindegyik kocsjában van motor. Nincsen olyan kocsí, amely nem húz: a vonóerő nemcsak az elsőnek a sajátja [147].

A részvétel akkor teljesebbé válik, ha a döntésben való osztozását a hatáskör megosztása is követi. Ha a menedzser hatásköréből átenged bizonyos területeket, akkor az a munkatársakba vetett bizalmat feltételez. Ez a közvetlen felügyelet, szabályozás csökkenésével jár. A képlet fordítva is igaz: növekvő szabályozás, közvetlenebb ellenőrzés bizalmatlanságot eredményez. Érdemes mérlegelni: az előbbi kockázattal jár, az utóbbi pedig drága. A hatáskör eredményes átruházása csak bizalom alapján történhet. Ezt *csak a vezető kezdeményezheti*: az ő dolga a bizalom előlegezése, a közvetlen szabályozás csökkentése, majd a várakozás.

A hatáskör átruházását több módon lehet könnyíteni:

- Ha a vezető hatásköre kiválasztani beosztottait, illetve a beosztottak is van beleszólásuk a vezető kinevezésébe.
- Pontosán kell rögzíteni a hatáskör (bizalom) területét.
- Nem eszközöket, hanem célokat kell [elsősorban] ellenőrizni. [148]

A részvétel, a hatáskörök megosztása szoros kapcsolatban áll a [munkakör-gazdagítással](#), amely mint motivációs eszköz, hasznos vezetői eszköz.

Ellenkező előjelű veszély a hatáskörök és a felelősség együttes és teljes átadása. A módszer a gyenge kezű vezető sajátja. Ez ugyanis szétzilálja a szervezetet, és aligha biztosítható a szolgáltatás minősége. Ilyen csak a *támogatáskultúrával* működő szervezetek esetében lehetséges, de ott csak egyének munkájának minőségéről beszélhetünk. Az információs szolgáltatások esetében ugyanakkor kevés kivétellel csoportmunka eredménye a sikeres szolgáltatás. Az erőskezü és dinamikus vezető a hatáskör egy részét adja át, a felelősséget azonban magánál tartja.

---

## 5.2.3.1 Félelem a részvételtől

A részvételen alapuló bevezetésnek több akadály is felmerülhet vezetői és beosztotti oldalról egyaránt. Az elmúlt évtizedek nem kedveztek ennek a kultúrának. □ *A átmenet legfőbb nehézsége és problémája ... a magatartási örökségből eredeztethető; szerfelett nehéznek bizonyult az emberek közötti, illetve a vezetők és a beosztottak közötti viszonyról kialakult régi előfeltevések megváltoztatása a vezetők és a beosztottak fejében. A kulturális örökség, az előzetesen létező vezetéscsőfogás a bizalomról, a motivációról, és az együttműködésről kialakult megfontolások megváltoztatása jóval hosszabb időt igényel, mint a vállalati rendszerek és struktúrák átalakítása. ... A hatalmi kultúra egyáltalán nem tűnt el; mind a vezetők, mind a beosztottak az elmúlt évtizedek lenyomataként szinte 'vegetatív idegrendszerük' részeként viszik tovább ennek örökségét. S jöllehet számtalan vállalatnál történt számottevő előrelépés e tekintetben, még hosszú éveket – egyes becslések szerint generációnyi időt – igényel a bizalomépítés, a felelősség delegálása és vállalása, vagy a beosztotti kezdeményező készség kialakulása. Világos vezetői üzenetekkel ez a folyamat meggyorsítható, de a 'nagy ugrás' lehetősége e téren erősen megkérdőjelezhető. [149]*" A felmerülő nehézségek a részvétel kihívás-jellegét hangsúlyozzák. Az is igaz, hogy az a vezető, akinek a nehézségek ellenére hamarabb sikerül alkalmaznia, az nagyobb erkölcsi – és anyagi – hasznot húzhat a hatékonyabb munkavégzés által.

A munkatársak bevonását némely vezető veszélyforrásnak tekinti: bevezetését hátráltatja, halogatja. Az ilyen vezetők attól tartanak ugyanis, hogy a munkafolyamatokban a vezetőnél jártasabb, gyakorlottabb beosztottak újítási javaslatokkal állnak elő. Az ilyesmit sok vezető támadásként értelmezi; saját munkájának kritikáját hallja ki belőle. Az attól való félelem, hogy mások; a beosztottak találnak ki valamit, leginkább a középszintűkre jellemző [150], bár vannak szép számmal felső szintű vezetők is, akik módszeresen kiirtják maguk körül a kezdeményező, □ renitens elemeket □ .

*Charles Handy, aki egy cég fiatal munkatársaként kezdte pályafutását így mesél erről: Felfedeztem néhány jelentős szervezési hibát és kidolgoztam megszüntetésükre egy-egy jobb megoldást, s elküldtem ezeket a vállalatvezetőnek, majd vártam köszönetét. Egyszer behivatott. 'Mióta dolgozik itt?' – kérdezte. 'Hat hónapja' – mondtam. 'És mióta működik sikeresen ez a vállalat?' 'Ha jól tudom, ötven éve.' 'Igen, körülbelül; ötvennégy éve. És maga azt hiszi, hogy a hat hónapjával többet tud, mint a többiek és az elődök ötvennégy év alatt?' A következő három évben nem kérdeztem semmit sem, nem volt semmiféle ötletem, és nem tettem semmilyen javaslatot [151].*

Mint már korábban esett róla szó, a hatalmon belül lévő személyek nagy része kétli, hogy bármelyik alárendeltje nála jobb felkészültségű. A beosztottak képességeinek alábecsülése még jellemzőbb azokban az esetekben, amikor az alárendeltnek nincs meg a formális végzettsége, amellyel a menedzser rendelkezik [152]. Előfordulhat természetesen, hogy a beosztott, aki huzamosabb ideig nélkülözte a továbbképzéseket, nem találkozott szakmai kihívásokkal, nem volt lehetősége más könyvtárakat és információs intézményeket megismerni, nem képes reagálni a hirtelen kapott kihívásra. Ez azonban természetes. És ezzel visszakanyarodunk a személyzetfejlesztéssel, oktatással kapcsolatos vezetői kötelességekhez.

Vannak olyan vezetők, akik belátják a részvétel fontosságát, mégis nehezükre esik belevágni az új stílusú vezetésbe. Az ő számukra írta a *Fortune* magazin: *Ha tényleg fel akarod hatalmazni munkatársaidat, és növelni akarod elégedettségüket, tedd meg az alaplépéseket:*

1. *Járj utána, mit gondolnak az emberek, és szerintük melyek a vállalat problémái*
  2. *Hagyd, hogy megoldási javaslatokkal álljanak elő*
  3. *Állj el az útból, és váltsd valóra a megoldásokat [153].*
- 2.

A részvétel gyakorlásának kezdetén egyik lehetséges módszer a munkatársak bátorítására és motiválására, hogy a menedzser megkérdezi őket: szerintük milyen dolgot kellene leggyorsabban megoldani a könyvtárban. A kapott választ komolyan véve minél hamarabb meg kell oldani a feladatot. A módszer jó hatása a közvetlen eredményen felül, hogy bizalmat ébreszt és tekintélyt növel. [154]

## 5.2.3.2 A munkacsapat természete és lehetőségei

A  $\square$  team $\square$ -ek alkotása itthon a nyolcvanas évek elejék kezdett divatba jönni. A  $\square$  tímunkát $\square$  – magyarítsuk csapatmunkának – azóta már nem övezi akkora dicsfény, a módszer előnyei azonban nem évültek el, sőt, visszaköszönnek több menedzsment-módszerben, mint például a TQM-ben is.

**A munkacsapat** egymást kiegészítő képességekkel rendelkező emberek kisszámú csoportja, akik egy teljesítményhez kötődő cél érdekében elkötelezték magukat, és amelyért kölcsönösen elszámolhatónak tartják magukat. A csapat-együtműködés előnyei:

- **Javítja a kommunikációt:** a munkatársak egyelően hozzájutnak a szükséges információhoz, illetve a vezető érzékeli a célok elérése érdekében tett erőfeszítéseket. (Egy felmérés szerint az angol menedzserekhez több információ jut el, mint amennyit hatékonyan fel tudnának használni. Az információt meg lehet osztani a munkatársakkal az együttműködő csapatban.) [155]
- **Jobban hasznosítja az emberi erőforrásokat:** a részvételre alapozza a célok elérését. Érdeemes tisztában lenni azzal, hogy az emberek általában azokat tartják a legbefolyásosabbaknak, akik a legtöbbet szerepelnek a csapatban. A visszahúzó emberek ebben az esetben elhanyagolt erőforrást jelentenek.
- **Alkotókészséget hoz felszínre:** a problémamegoldásra az ötletbörzét alkalmazza. (A csoportok kevesebb ötletet szülnék ugyan, mint az egyének összesen, de ezek az ötletek jobbak. Emellett a csoport merészebb döntéseket hoz, mint az őket alkotó egyének.) [156]
- **Elősegíti a vezetés fejlesztését:** a munkatársak informális úton tanulnak egymástól, a vezetőtől közvetlen tapasztalatokat szereznek a vezetés mikéntjéről.
- **Javítja a munkahelyi közérzetet:** az emberek az legendó információ által ismerik a munkahelyen folyó tevékenységeket, az egyes ember tapasztalja, hogy hallgatnak rá, képes a döntések befolyásolására stb. [157]

Ezek a tényezők az esetek többségében – gyorsan változó környezetben, nagy szellemi hányadot igénylő tevékenységek esetében – emelik a hatékonyságot, ellentétben a központosított vezetéssel vagy az egyének önálló erőfeszítésével.

A *The Economist* szerzői, miután megírják cikküket, beadják a közönsbe. A lektorok javítgatnak rajta, egybevetik más nézetekkel, nézőpontokkal. A cikk alatt ugyan nem szerepel az eredeti szerző neve, de a cikkírók magas honoráriumban részesülnek.

Csapat alatt érthetünk a hagyományos értelemben vett munkacsoportot, osztályt, de egy aktuális projektre szerveződött munkatársi gárdát is, amilyen például a mátrix-szervezet jellegzetessége (vö. [4.4.4 pont](#)).

### Mire nem jó a munkacsapat?

A munkacsapat által sok célt lehet megvalósítani hatékonyan, de ez sem csodaszer. A probléma forrása gyakran az, hogy a radikális megoldások helyett választják a csoport létrehozását. Vannak emberek, akik a csoport által akarnak megszabadulni saját személyes felelősségüktől. Azoknak pedig, akik szívesen vállalnak felelősséget, sok gondot okoznak a nehézfejú munkatársak. A középvezetők gyakran félnek is a csoportoktól, mert veszélyeztetve látják saját pozíciójukat. A csoport megléte esetén hibalehetőség, ha nem határoznak meg világos célokat. Vagy: nem teszik világossá az egyes emberek számára a csoportokban rejlő lehetőségeket [158].

### Az egyének elvárásai

Tévedés lenne azt hinni, hogy az emberek munkavágyának kiteljesítése érdekében van szükség a csapatra. A munkatársak ugyanis leginkább társas vagy törődési igényeik kielégítése, énképük kialakítása, saját céljaik megvalósításához szükséges támogatás szerzése, s végül a közös tevékenység vagy cél megosztása érdekében tartoznak szívesen a csapathoz. *Handy* megállapítása, hogy az egyének általában nem tesznek sok erőfeszítést a csoportcélokért és -meggyőződésekért; inkább a csapat rovására igyekeznek előmozdítani saját érdekeiket. [159]

### A csapat vezetése

A csapatmunka kritikus sikertényezői:

- gondosan felügyelt csapatnagyság és -összetétel,
- nyílt tervezés, a csapat felhatalmazása (célmeghatározásra, stratégia kialakítására, problémamegoldásra, kulcsdöntésekre, folyamatirányításra, csapatépítési programra, jutalmazási folyamatra),
- kockázatvállalás,
- költségcsökkentés [160].

Általában minél fontosabb a feladat, annál igényesebb lehet a vezető a csapattal szemben. De ha a figyelem csak a fokozott ellenőrzésben nyilvánul meg, akkor az feszültséget okoz a csapatban [161].

A csapat teljesítményét nagymértékben befolyásolják a normák. Ezeket valakinek meg kell határozni, és el kell fogadtatni. A várt eredmények ismerete és a normák elsődlegesek az egyén motivációja szempontjából.

A vezetőnek a csapaton belüli és azon kívülre sugárzó presztízse erősen meghatározza a munka minőségét: *"Minél erősebb a vezető pozíciója a szervezetben belül, annál inkább megengedheti magának a rugalmas vezetői stílust. A szilárd helyzetű vezető jó hatással van a csapat légkörére. (...) Ha nem képes érvényt szerezni akarátának, nem tudja 'eladni' csapata vagy bizottsága termékeit, gyakran akarátán kívül, társas vagy alkalmi csapattá alakítja át az irányítása alatt álló csapatot, amely irreálisnak tekinti vagy elutasítja a kifizetett célokat."* [162] A közvetlen felettes vezetési stílusa megmutatkozik az alárendelt munkatárs teljesítményének és megelégedettségének meghatározásában, kapcsolatos lehet a munkaerő-vándorlással, a hiánnyal, a balesetekkel és a panaszokkal. [163]

A csapattagok számára a felettes viselkedésének megismerése kellemesebbé teszi az életet, és jobb teljesítményt eredményez. Ehhez négy lépés szükséges:

1. megteremteni a megismerés kereteit,
2. kikapasztani viselkedésmódját (domináns, befolyásoló, együttműködő, szilárd),
3. meghatározni a stílusát,
4. meghatározni a stílusához megfelelő munkamódszert. [164]

Más a helyzet akkor, ha a beosztott erkölcsi okokból nem tud azonosulni a felettes értékrendjével.

### A csapat összetétele

Nagyon vegyes összetételű csapatokban több a konfliktus, ugyanakkor termékenyebbek, mint a homogének. Ott a legjobb a tagok küzdőszelleme, ahol a tagok befolyása a legszélesebb skálán szóródott. Minél nagyobb a csapat, annál változatosabb, ugyanakkor annál kisebb az esélye annak, hogy az egyének aktívan részt vegyenek munkájában. *"A jól termelő csapatokban a beosztottak szerint a vezető nagyobb befolyással rendelkezik feletteseinél, mint a gyengén termelő csapatok vezetői."* [165] A csapat hatékonyságát nagyban befolyásolja a kommunikáció lehetősége, és minősége. A fizikai közelség például gyakoribbá teszi az interakciót. (A kommunikációról bővebben a következő, 5.2.4 pontban lesz szó.)

A munkacsoportban kialakuló feszültségek kezelésének képességét a 7. teszt-melléklet (*A konfliktuskezelési képesség felmérése*) segítségével tárhatjuk fel.

### Szakember és/vagy vezető? [166]

Újabbban egyre gyakrabban vetődik fel a kérdés, hogy felső szintű menedzseri pozícióba feltétlenül szakembernek kell-e kerülni. Például egy nagyobb könyvtár menedzserének miért kell könyvtárosnak lennie? E beosztással illetve a szaktudással járó hatáskör divergenciája ugyanis veszélyt hordoz magában. Sok szempontból nem lehet egyidejűleg jól menedzselni és a változások élén állni. A fenntartó sem engedheti meg magának, hogy az emberek mást csináljanak, mint amit megtanultak. A munkát – legyen az szakmai tevékenység vagy menedzsment, végezzék a leginkább hozzáértő emberek.

A menedzserek a szakterületek fejlődése esetén általában egy lépéssel elmaradnak a szakemberekhez képest. Ha azonban szakemberként is bizonyítani akarnak, félő, hogy a menedzselés színvonala csökken. *"Kinek van szüksége olyan menedzserekre, akinek tudását folyton frissíteni kell? Ha az alkalmazottak tudják legjobban azt, amit tesznek, felvetődik a kérdés: van-e egyáltalán szükség menedzserekre? Igen, van. Nem azért, hogy felügyelje a szakmunkát, hanem azért, hogy okosan ossza le az erőforrásokat. Ez egészen más tudás. Így a menedzselés*

*nem egy lépés a pályasiker útján, hanem maga a pálya."* A menedzsernek eszerint két fontos vezetői készséget kell elsajátítani:

1. Világos képet kell szerezni arról, hogy mit teljesítenek más szakemberek.
2. Félre kell állnia az útból.

Line olyan szakértőt javasol az Országos Széchényi Könyvtár számára, akinek *"nem könyvtári, hanem menedzseri területen kell szakértelemmel rendelkeznie (bár csak előnyös lehet, ha könyvtári ismeretei is vannak)."* [167]

A példából is arra lehet következtetni, hogy a menedzser feladata ma már nem annyira a döntés (a szakemberek helyett). Inkább arról gondoskodik, hogy a beosztottak minden feladatot önállóan és eredményesen lássanak el – más szavakkal: szolgáltatást nyújt szakembereinek. Ez a hagyományos karrier-típust is megváltoztatja: ugyanis az edzőket nem a legjobb sportolók közül kell kiválasztani, mert az edzőnek másfajta ismeretekre van szüksége. [168]

## 5.2.4 Kommunikáció

E könyv nem törekedhet teljességre a kommunikáció részleteinek taglalásával, bármilyen fontos is a menedzserek számára a kommunikáció tudatos alkalmazása. Így az alábbiakban a kommunikáció néhány elméleti kérdésének, szervezeti háttérének rövid bemutatása és a fontosabb kommunikációs műfajok, továbbá az informális kommunikáció áttekintő ismertetése olvasható. (A témában való komolyabb elmerülést néhány újabb hazai tankönyv is segítheti.) [169]

A könyvtári és információs intézményeknek újabb és újabb kihívásokkal kell szembenéznük, például karcsúsítás, privatizálás és új technikai lehetőségek. Ezek kihívást és lehetőséget jelentenek a kommunikáció terén is. A változásokra gyorsan reagáló tanuló szervezetben az *információ* erőforrás, a *kommunikáció* eszköz, és az *ember* a legfontosabb erőforrás. [170] A kommunikáció hatékonysága szempontjából veszély, hogy sokak szerint az információt megtartani és visszatartani pozíciót javító tevékenység. Valójában az információ feldolgozásában és annak eredményében rejlik az erő. A kérdés inkább: az információ tárolása és hatékony tárolása [171].

### A kommunikáció mennyisége

A kommunikációnak alapvető szerepe van a vezetésben, bármilyen típusú vezetőről legyen is szó. Van, aki szinte egyenlőséjelet is tesz a vezetés és a kommunikálás közé:  *Vezetni annyit tesz, mint informálni és kommunikálni. Ezért a kor parancsa az egységes, a vállalat egészének méreteire szabott információ- és kommunikáció-menedzsment.* [172] Mintzberg egyik tanulmánya szerint a menedzser idejének legnagyobb részét kommunikálással tölti, legyen az közvetlen szóbeli vagy telefonos megbeszélés, értekezlet [173]. A kommunikáció részaránya lehet akár 95% is. Kutatások arra utalnak, hogy a kommunikáció részaránya és jelentősége a jövőben sem fog csökkenni. Több idő lesz szükséges majd a munka összehangolásához, a kommunikációhoz, nagyobb szükség lesz a konfliktuskezelésre és a problémamegoldásra. [174]

### A kommunikáció minősége

A mennyiség természetesen nem feltétlenül jelent minőséget:  *Egyre inkább rájövök a legtöbb kommunikáció szörnyűségére: az emberek beszélnek, de nem azt mondják, amit gondolnak* [175]. Ugyanis nincs mindig összhang a kimondott szavak, kifejezések és a belső jelentés, vagy az egyes gondolatok között. Az emberek sokszor úgy tesznek, mintha figyelnének, anélkül, hogy bármilyen kapcsolatban vagy érintkezésben lennének egymással. És ez azon túl, hogy rontja a motivációs tényezők hatását (ld. [Herzberg két-tényezős elmélete](#)), komoly anyagi károkat is okozhat a félreértések, tévedések, elégtelen információ miatt.  *... a rejtett költségvetés – vagyis az az időmennyiség, amit a legfőbb főnök szentel az érintkezésnek, és az a továbbképzési mennyiség, amiben az új vezetők részesülnek – messze nagyobb jelentőséggel bír, mint a formális költségvetés* [176]. (Sajnos a legtöbb gazdasági vezető csak a közvetlen költségekkel számol.)

Közismert a kommunikáció képlete, mely szerint az *üzenet a forrásból a csatornán keresztül jut a fogadóhoz*, aki adhat *visszajelzést*. Környezetükben pedig a *zaj* veszélye fenyeget. A hatékony kommunikáció alapvető jellemzői a képletben szereplő résztvevők mindegyikét meghatározza:

- Az alkalmazottakkal való kapcsolattartásért felelős vezető, a csúcsvezető pedig a kommunikáció mestere,
- Kidolgozott stratégia az alkalmazottakkal való kapcsolattartásban, összhang a szavak és tettek között,
- A szemtől szembeni, kétirányú kommunikáció következetes alkalmazása,
- A jó és a rossz hírek helyes aránya.
- A kapcsolattartás □ vásárlóinak □ (a) üzenetek címzetteinek) ismerete. [177]

A felsorolt jellemzők tudatos alkalmazást feltételeznek, és azt sugallják, hogy a nem megfelelő kommunikáció tanulással és odafigyeléssel javítható. Ez annál is inkább fontos, mert a kommunikáció által lehet bevonni a legértékesebb erőforrást, a munkatársak szaktudását és tapasztalatát a munkafolyamatokba. Ha ez nem sikerül, akkor a sikernek □ csak □ a kulcsfontosságú feltételével nem rendelkezik a vezető. A másik oldalról közelítve: egy munkatárs számára *a kommunikáció a legnagyobb személyes erőforrás* [178].


A büfé a belső kommunikáció és a munka szempontjából az egyik legfontosabb hely. Egyik interjúalanyom azt mondta, hogy 'a munka 90%-a kávézás közben készül el'. [179]

Csúcsteljesítményű vállalatok kommunikációjára az alábbiak jellemzőek: nagyarányú informalitás, rendkívül intenzív, biztosított technikai háttér segíti az innovációt, eredményre irányuló ellenőrzéssel párosul. [180]

## 5.2.4.1 Szervezeti kérdések

□ *Rengeteg az információ, csak nem feltétlenül ott, ahol valóban kell* □ – halljuk gyakran, és ez a kijelentés az anyagi források elosztásával kapcsolatban is ugyanígy merül fel. Az is gyakori, hogy az információ – vagy az anyagiak – birtoklói nehezen értik meg a hiánytól szenvedők panaszait, szempontjait. Egy vezető általában képtelen elképzelni, hogy munkatársai sok esetben mennyire felületesen tájékozottak: □ *pedig már többször megmondtam nekik...* □ , vagy: □ *olvashatták volna az éves beszámolóban...* □ Line általánosnak mondható vezetői tévhitre figyelmeztet: *Az információáramlás sohasem olyan jó, mint amilyennek gondolod* [181].

De a vezetők információ-ellátottsága sem mondható tökéletesnek. A korábban már idézett *S. Josida* tapasztalata: □ *Ha a problémák ismeretét 100-nak vesszük, akkor a vállalatvezetés esetében ez a mutató csak 4%.* " A munkatársak [ugyanakkor] szívesen kamatoztatják ismereteiket a szervezet érdekében, ha a menedzsment nem mellőzi tapasztalataikat és hajlandó az együttműködésre. [182] Érdemes tehát a kommunikáció szervezeti kérdéseivel is foglalkozni, és fölterképezni az információ belső áramlását.

A kommunikáció irányai és tartalmi		
	<b>Lefelé irányuló kommunikáció</b> (befolyásolás)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A szervezet és egységeinek céljai és stratégiái</li> <li>2. A munkavégzéssel kapcsolatos utasítások, magyarázatok</li> <li>3. Politikák, eljárásmodok és strukturális megoldások</li> <li>4. Teljesítményértékelés és -korrekció</li> <li>5. □ Belenevelés □ és a szervezeti kultúra megismertetése</li> </ol>



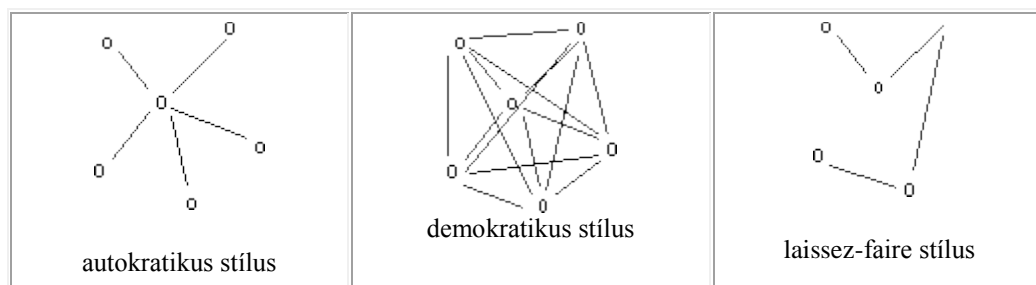
↑↑	<b>Felfelé</b> irányuló kommunikáció (értelmezés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problémák, kivételek</li> <li>• Teljesítmény-jelentések</li> <li>• Panaszok, viták</li> <li>• Pénzügyi, számviteli információk</li> </ul>
↔	<b>Horizontális</b> kommunikáció (koordinálás)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezeti egységen belüli problémamegoldás</li> <li>• Szervezeti egységek közös tevékenysége</li> <li>• Törzskari tanácsok az operatív menedzsmentnek</li> </ul>

5.13 ábra A szervezeten belüli kommunikáció irányai és tartalmi [183]

A menedzsernek mindhárom irányú kommunikáció hatékonyságára figyelnie kell, ugyanis bármelyik hiánya vagy gyengélkedése zavarokhoz vezet.

#### Érintkezési hálózatok

A kommunikáció irányai jól vizsgálhatók a szociometria módszereivel. Eszerint fel kell térképezni, hogy ki kivel folytat formális vagy informális beszélgetéseket. Így alakulnak ki az ún. *érintkezési hálózatok*, amelyekkel könnyen modellezhető a kommunikációs struktúra.



5.14 ábra: Érintkezési hálózatok

Az 5.14 ábrából kitűnik, hogy az autokratikus vezetési stílus a *küllő*, a demokratikus az *összekötött pontú csillag* modelljét használja. A laissez-faire vezetési stílus széttörözött kommunikációs mintát eredményezett [184]. A modellek segítenek az egyes feladatok elvégzéséhez szükséges kommunikációs modell kiválasztásában, és abban is, hogy meglássuk, az aktuálisan végzett projektek, feladatok végzőit feltérképező érintkezési hálózat mennyire felel meg a lefektetett céloknak. Az *egyszerű feladatok* könnyebben végrehajthatók a centralizált kommunikációs hálózat valamelyik modelljében. A decentralizált érintkezési modellek az *összetett feladatok* megoldásához kedvezőek [185]. A könyvtári és információs feladatok – összetettségük miatt – szolgáltatásszínvonal-romlással reagálnak, ha centralizált érintkezési hálózatba kényszerülnek. A hálózat szélein helyet foglalók könnyen kimaradnak a döntéshozatali folyamatból. A központban lévők pedig az információáramlás irányításával megnövelik hatalmukat [186]. Ez a jelenség károsan hat az érdemi könyvtári munkára, tehát kerülendő. Az egyszerűbb, könyvtári segédezők által végzett rutinműveletek azonban hatékonyak maradhatnak centralizált érintkezési hálózat esetén is.

### 5.2.4.1.1 Lefelé irányuló kommunikáció

□ Az alkalmazottaknak szükségük van a globális kép összekötésére azzal, amit ez az ő munkájuk számára jelent. Ez az egyetlen módja annak, hogy támogatáshoz jusson a vezetés. Mondjuk meg az embereknek, hogyan érinti őket ez vagy az, máris hajlandók a dolog részeseivé válni... [Ellenkező esetben] iszonyatos mértékben csökken az esélye annak, hogy a dolgozók is úgymond beszállnak a buliba. [187]" A korábban megszokott vezető-beosztott

viszonyhoz képest változott a helyzet, ugyanis az emberek egyre kevésbé engedelmeskednek olyan utasításoknak, amelyeket nem értenek. [188] A vezetőnek ezen kívül több mindenre kell figyelnie...

- Ilyen például az *időzítés*. A nem időben történő kommunikáció ugyanis érdektelenséget, haragot és bizalomvesztést szülhet. Abban a világban, amelyben a szervezetnek egyre nagyobb fokú kölcsönös bizalomra van szüksége, a legjobb recept a kudarca, ha nem szólunk azon nyomban, amint tudomásunkra jut valami [189]. Ez nem jelentheti azonban az első felindulás állapotát: a meggondolatlan kijelentések önkötelezőek lehetnek a későbbiekben is [190], jobb tehát nyugodt fejjel ítéletet hozni.
- Az is fontos, hogy a vezető tudatosan motiválja az alkalmazottakat és figyeljen a  *négy az egyhez*  szabályra: a munkatársak tevékenységeinek egyszeri kifogásolása mellé négy elismerés jár [191] (az előbbi elkeseríthet, az utóbbi motivál).
- További hibalehetőség a lefelé haladó információban, hogy a vezetési szinteken áthaladva *leszűkül* az információ, hogy az áramlás *nem folyamatos*, a közlés módja nem megfelelő, például sablonos, rutinszerű. A túl *hosszú* közlés vagy a *párhuzamos* tájékoztatás unalomba kergeti a hallgatóságot. Az információ – minél több az áttétel – annál könnyebben elakad, módosul akaratlanul vagy szándékos manipulálás által. [192]

### Belső PR

A lefelé irányuló kommunikáció tudatos alakítását nevezzük belső PR-nek. Ennek célja: kialakítsa a bizalom, az érdemi támogatás, az innováció légkörét, megteremtse a belső morált és identitást. Gyakorlatilag:

- folyamatosan informálni a dolgozókat a vállalat belső üzleti helyzetéről,
- felvilágosítani őket az üzleti rendszer működéséről,
- az együttműködés légkörének kialakítása. [193]

Egy felmérés feltárta a dolgozók véleményét a belső kommunikációról. Elvárásaikból kiderül:

- Rövidebb és közvetlenebb információs csatornák kellene,
- Az információ inkább a közvetlen felettéstől érkezzen,
- Átfogóbb információk kellene a szervezeti változásokkal, célokkal, gazdasági fejlődéssel, személyügyi változásokkal kapcsolatban,
- Időben érkezzen az információ [194].

Sok érv szól a hatékony belső PR mellett:  *Aki informált, együtt gondolkodik. Az együttgondolkodás erősíti a közös munkát és növeli a teljesítményt. Aki informált, az részt tud venni a döntésekben, s ezáltal nő a közös felelősségvállalás.* [195]" Ennek ellenére a belső PR funkcióit recesszió esetén elsőként építik le, felelőse gyakran egy alacsonyabb hierarchiaszinten működik, és általában rossz a megítélése.

Nagy gondokat okozhat, ha a szervezet az online kommunikációt nem terjeszti ki a vállalat belső életére. Az Apple Computert például e-mailben értesítette márkakereskedőit egy számítógép-meghibásodási javítási és cseprogramjáról, csak a telefonos ügyfélszolgálatát fejeztett el tájékoztatni, amivel persze nagy felfordulást és bosszúságot okozott. [195-1]

A Coca-Cola új italkategória bevezetésekor először saját dolgozóit okosítja ki, és nemcsak azokat, akik az értékesítéssel foglalkoznak. Ha ugyanis a cég bármely munkatársa nem tud válaszolni az ismerősök kérdéseire, akkor a bevezetni szándékozott termékcsoport hiteltelenné válik. [195-2]

### Humorral könnyebb

A lefelé irányuló kommunikáció kiváló vezetői eszköze a humor. Segítségével a menedzserek kapcsolatot tudnak teremteni munkatársaikkal és ezáltal őszinte érzéseket, véleményeket tudnak kicsalogatni belőlük. A humoros, túlzó módon való tállalás felbátoríthat másokat, hogy másfajta szempontokat is szóba hozzanak. A humor szinte sohasem semleges, ritkán triviális és nem véletlenszerű. Eltávolítja a rangkülönbségekből adódó korlátokat, áthágja az illemszabályokat. Idegenek között is szinte baráti kapcsolatokat képes teremteni. Kockázatmentesen lehet vele megkísérlni új ötletek bevezetését. Ha a humornak szabad az útja, akkor ez azt bizonyítja, hogy a szervezeti kultúrában a tekintélyhiánynak is helye van [196].

### 5.2.4.1.2 Felfelé irányuló kommunikáció

E terület elhanyagoltsága elég gyakran mondható, és ennek problémáira utal a korábban említett *Josida*-féle tapasztalat a vezetők tájékoztatatlanságáról. □ *Még többet kellene tennünk annak érdekében, hogy másokat segítsünk a velünk való kommunikálásban, semmint hogy pusztán mi magunk kommunikáljunk az irányukba* [197]. A vezetőnek a hatékonyság érdekében el kell tüntetnie az akadályokat a felfelé irányuló kommunikáció útjából. Ez nem könnyű, hiszen helyzetéből adódóan nehezen tudja azonosítani azokat. Ilyenek hibák lehetnek: az alsó- és középszintű vezetők megszürik az információt, az alsóbb szinteken megoldják a feladatot, s nem tájékoztatnak felfelé, vagy a sok áttétel lelassítja a folyamatot. [198] Mindenekelőtt jól kell tudnia aktívan hallgatni, más szavakkal: az *értő figyelmet* gyakorolni, bátorítania kell az informális, szociális kapcsolatokat, hogy a munkatársak szóban, írásban, akár név nélkül is átadhassák javaslataikat. A felfelé irányuló kommunikációra példa a korábban (5.1.3 pont) említett vezetőt beosztottai által értékelő rendszer.

Egy igazgató – határozottság álarcá mögé bújva – sokszor elbizonytalanodott, ha a munkatársak (vissza)kérdtek. Ilyen esetekben kissé változtatott intonációval és egy fokozattal nagyobb hangerővel ismét elmondta ugyanazokat az érveket. Ezek után a munkatársak már nem kérdeztek, csak a dörögelmek elhangzása után kommentálták az elhangzottakat – egymás közt.

Paradox, hogy éppen azok az emberek a vezető legjobb információs forrásai, akik nem félnek a kilépéstől, akik önállóan gondolkodnak, akik megkérdőjelezzik a hatalmat, – és rajtuk áll vagy bukik, hogy a szervezet eléri-e céljait [199].

A humor a felfelé irányuló kommunikációban is kihasználható. Például a □ vállalati (vagy szervezeti) bolond □ szereppel, de lehet vállalati ombudsmannak is nevezni. A szerep megállapodás esetén lehetővé teszi, hogy a bolond □ ostoba □ kérdéseket tegyen fel. *Amiérték* folytonos ismételtetésével eljuthat odáig, ahol a válaszoló már nem képes indokolni érveit. A szervezetben □ *a humor nem luxus, hanem erőforrás*" [200]

### 5.2.4.1.3 Horizontális kommunikáció

Növekvő fontosságáról többször esett már szó, például a teljes körű minőségmenedzsment esetében, ahol a minőségfejlesztő csoportok résztvevői a szervezet különféle pontjairól jönnek, tehát eltérő nézőpontokat képviselnek. Ez abból a felismerésből ered, hogy a többféle látásmód összeütközése segít ledönteni a hagyományból adódó megrögzöttségeket és innovációra serkent.

Ha komolyan vesszük az ismeretmegosztás fejlesztését, a megfelelő tanulási környezetet (vö.: információalapú tanuló szervezet) is ki kell alakítani hozzá. A sikeresség érdekében vigyázniuk kell arra, hogy a tudást egy folyamat részeként, ne pedig különálló fejezetként kezeljék, mint az információt vagy az adatot. Ebben pedig nem a technológia a döntő, persze azért nem elhanyagolható. Az ismeretkezelés akkor lehet hatékony, ha nem a technológia fontosságát, hanem az emberek fontosságát - munkájukat, szokásaikat és kultúrájukat - veszi figyelembe és hangsúlyozza.

Kaisa Kautto-Koivula, a *Nokia Telecommunications* egyik vezetője állítja: "ha azt szeretnénk, hogy az emberek maguktól megosszák egymással ismereteiket, mindenekelőtt meg kell jutalmaznunk őket ezért". Csúpn ennek segítségével lehetséges, hogy a tudás megosztása viszonylag egyszerűen a szokásos munkamenet részévé váljék.

Az *Ernst and Young* vezetési tanácsadó cég tudásmegosztási tevékenysége keretében az egyes tanácsadók javadalmazása részben a tudás megosztásán alapul.

Hasonló rendszert alkalmaz a *Lotus Development* számítástechnikai és kommunikációs cég is, ahol az ügyfélszolgálati munkatársak teljesítményének értékelésekor 25%-ban az ismeretek

megosztását veszik alapul. E programok végső célja természetesen az, hogy a tudásmegosztás egyszerűen beépüljön a cég mindennapi életébe. [\[200-1\]](#)

Az információs központ és könyvtár akkor lehet hiteles, ha az információhoz jutást saját szervezetön belül is professzionálisan szervezi meg. Ugyanis hogyan szolgáltatathat eredményesen, ha a saját munkatársak közötti információ-megosztás nem hatékony? A kutatóintézetek, vállalatok információs központjainak, különösen nagy lehetőségük van kompetenciájuk továbbfejlesztésére. A Xeroxnál például a legnagyobb kihívás a cég dolgozói által létrehozott tudásanyag visszaalakítása újból felhasználható és megosztható információvá. Ez hosszú, de elhagyhatatlan folyamat. Az ismeretkezeléssel foglalkozni kívánó cégeknek négy követelményt kell kielégíteniük:

- olyan digitális könyvtárakat kell létrehozniuk, amelyek lehetővé teszik az ismeretekhez való gyors hozzáférést;
- támogatniuk kell a szellemi dolgozók csoportjainak hozzáférési lehetőségeit;
- kifinomult, de lényegre törő eligazítást kell biztosítaniuk az ismeretanyag értelmes felhasználásához;
- be kell állítaniuk egy "szivattyút", amely folyamatosan áramoltatja és gyarapítja a szervezeten belül az ismereteket.

A Texas Instruments híres arról, hogy megosztja a szakszerű munkavégzéssel kapcsolatos ismereteit - a szervezeten belül és a hasonló cégekkel egyaránt -, s "ismeretmegosztó üléseken" terjeszti az ismereteket, vagy pedig úgy, hogy dolgozóit áthelyezi a cég más részlegeibe. Más szervezetek - köztük az üvegszál-előállítás foglalkozó multinacionális cég, az Owens Corning - még tovább mentek, és olyan jövőt képzelnek el maguknak, ahol a tudás központi, stratégiai szerepet játszik. Az ismeretmegosztás egy fontos elemként van jelen az Owen Corning amerikai központjának kialakításában is, amelyben többcélú feltáró központ (Discovery Center) segíti az önművelődést és az üzleti ismeretek elsajátítását. [\[200-2\]](#)

A horizontális (□ vízszintes □ irányú) kommunikáció hatékonyságát is számos tényező csökkentheti:

- Az egymással versengő, kapcsolatban álló egységeknek (például fiókkönyvtáraknak, könyvtári osztályoknak főleg átszervezés előtt) nem mindig érdekük megosztani tapasztalataikat más egységekkel.
- Az egységekre szabdalt szervezetben a munkatársak az intézmény egészének érdekei helyett sokszor saját egységük céljait tartják előbbre.
- A specializáció hatására a munkatársak nem feltétlenül tudják a kívülállók részére megfelelően csomagolva átadni az információt.
- Sok esetben a menedzserek sem támogatják kellően az információ horizontális megosztását [\[201\]](#).
- A különböző szervezeti egységek kultúrája között olykor jelentős eltérések lehetnek (vö.: [4.3.3 pont](#))

Ezek feloldására számos menedzsmenteljárás használható, például az egységek határát figyelmen kívül hagyó projektcsoportok szervezése – például a mátrix-szervezetben, intranet alkalmazása, a TQM-ből ismert [minőségi lánc](#) hatékony és tudatos alkalmazása.

## 5.2.4.2 A kommunikáció fajtái

### Szervezeti kommunikáció – általában

A kommunikáció az az eszköz, amely által a menedzsment-funkciók hatnak. Ebbe a tágabb értelmezésbe igen sok minden beletartozik, még olyan nonverbális közlések is, amelyekre elsősorban talán nem is gondolnánk.

Az, hogy egy megbeszéléshez spontán leülve ki hol foglal helyet, nagyrészt a résztvevők szabad elhatározásán múlik. Egy hozzáértő kívülálló azonban elég nagy biztonsággal el tudja

dönteni az ülésrendből, hogy kit fogadnak el tekintélynek a többiek [202].

A könyvtár költségvetése, vagy az igazgató által esetleges jutalmak elosztása a készítőik szóban nem feltétlenül kimondott értékrendjéről szól.

A fizikai közelség segíti a kommunikációt. Az osztályok közötti vagy az igazgató és a beosztottak közötti lépcső például az összes interakciót 30%-kal csökkenti [203]. Gyakran előfordul, hogy nagyobb könyvtárban a feldolgozó–szerzeményező és a tájékoztató (már amennyiben nem ugyanazok a személyek) fizikailag is messze helyezkednek el egymástól. Ez kihat a könyvtári állomány minőségének alakulására(!)

A szervezeti kommunikáció alapvető feladatai:

- Tudatosítja az emberekben, merre tart a szervezet, tájékoztat a szervezetet érintő külső tényezőkről.
- Pontos és teljes információt szolgáltat az embereknek a szervezetről. (A munkatársak három dolgot akarnak tudni: a célt, a célhoz vezető utat, a saját szerepüket az úton.)
- Megbizonyosodik arról, hogy megvan-e mindenkinek a munkához szükséges minden információja.
- Tájékoztatja az embereket, hogy mit várnak tőlük.
- Rendszeres informális kapcsolattartás (például *vezető körbenjárással*, melynek során a vezető rendszeresen megkérdezi a helyszínen minden munkatársat a munkáról, gondokról, elképzelésekről).
- Aktív érdeklődés a munkatársak ötleteiről, elképzeléseiről. (Lee Iacocca mondta: *ne hagyja válasz nélkül, ha az alkalmazott valamilyen javaslatot tesz, mert az illető soha nem fog javaslatot tenni.*)
- Rendszeres visszajelzést ad a munkatársak teljesítményéről.
- Személyes példa (a munkatársak mindig élesebb szemmel figyelik a vezetőt, mint ahogyan ő azt gondolná) [204]. A munkatársak a vezető szavainak és tetteinek általában szimbolikus jelentőséget is tulajdonítanak, függetlenül a vezető szándékától.

### Minőségi lánc

A TQM tárgyalásakor láthattuk, hogy a minőségi lánc mentén a munkatársak igyekeznek megismerni vásárlójuk minőségi igényeit. A képlet a kommunikáció esetére is igaz: meg kell állapítani az elvégzendő munka információigényét, és mindenkinek felelősséget kell vállalni az információs szükségletek kielégítéséért, mivel kevés olyan munkatárs van, aki az adott kérdéskörben hiteles információval rendelkezik. Ez ugyanígy vonatkozik a menedzserre is: meg kell kérdeznie, hogy mások milyen információkat várnak el tőle [205]. Hasznos, ha a formális csatornák a feltérképezett igények mentén épülnek ki, tehát a minőségi lánc egymás mellé kerülő tagjai szoros kapcsolatban legyenek egymással, és ismerjék egymás igényeit, saját teljesítményüket (ld. [3.9 ábra](#)).

A hatalom, az információ, a döntési lehetőség megosztása különösen fontos magas szintű szakmai elvárások esetén. A tájékoztató könyvtáros érintkezik közvetlenül a használókkal, rajta keresztül jutnak el a kulcsfontosságú információk a szervezethez. Ugyanis azon felül, hogy a rendelkezésre álló dokumentumok és médiák segítségével a használók számára hasznos kielégítő tájékoztatást nyújt, elengedhetetlen, hogy folyamatosan vizsgálja a használók tájékozódási szokásait, azok változásait. Ehhez a munkához is szükséges a könyvtár rövid és hosszú távú terveinek ismerete; a mérés kritériumai csak ezek függvényében határozhatók meg. A tájékoztató könyvtároson keresztül ismeri meg a könyvtárat a használó, a könyvtárnak pedig érdeke a kedvező kép kialakítása. A hatalom – a belső és külső információ, a szakmai kapcsolatok, a pénzköltés joga, és a felelősség – megosztása a tájékoztató könyvtáros számára a hatékony szolgáltatás záloga. [206]

Számos hazai könyvtárban találkozhatunk azzal, hogy az állománygyarapítás feladatait külön osztály végzi. A helyzet azért nem túl szerencsés, mert az eredményes szerzeményezés legfontosabb adatai a tájékoztató osztály munkatársainál csapódnak le. Az osztályhatár pedig különösebb akaratlalosság nélkül is korlátozza az információáramlást. Eredményesebb tehát az a szervezet, amelyben az állománygyarapító funkció a tájékoztatóinak van alárendelve, vagy a két feladatot ugyanazok a munkatársak végzik.

*Drucker* figyelmeztet: fontos tudatosítani, hogy a szervezetet az információ, és nem a hierarchia köré kell építeni [207]. Alapvető tehát, hogy a szervezetben mindenki tisztában legyen az információ szerepével és fontosságával.

#### **Éves terv, elbeszélgetés és falragaszok**

A belső információszerezésnek ez előbbi példán túl is lehetnek formalizált esetei. Ilyen például, ha a munkatársak *kaizen szellemében* rendszeresen éves tervet adnak le, az *igazgató elbeszélget minden kilépő dolgozóval* [208], vagy a vezető *egységesített menetű felvételi beszélgetést* folytat. Feszített tempójú projektek végrehajtása esetén az *aktuális feladatokat és jelszavakat szórólapként lehet falra ragasztani* [209], így a munkatársak lépten-nyomon szembesülnek a célokkal, illetve az addig elért eredményekkel.

### **5.2.4.2.1 Szóbeli műfajok**

A szóbeli kommunikáció fajtái közül a *négyszemközti beszélgetés, a megbeszélések, a meghallgatás, a tárgyalás, a rövid tájékoztató üzenetek, a tájékoztatás kérése* a gyakoribbak. Tartalmazhatnak utasítást, kérdést, választ, értő figyelmet, tanácsadást stb. Az *előadás* során a szakértő vagy vezető meghatározott hallgatóság előtt fejt ki nézeteit egy témáról, tehát egyoldalú az információáramlás. *Értekezletről* akkor beszélhetünk, ha három vagy több személy ül le egy közös munkát segítő feladatot meg tárgyalni. E műfajok a formálisak mellett számos informális elemet is tartalmazhatnak, amelyeknek tudatos használata megkönnyítheti a tartalom átadását – amennyiben összhang van közöttük. Általában elmondható, hogy az interaktivitás segíti a kommunikációt, ha a felek ténylegesen lehetőséget biztosítanak egymás álláspontjának kölcsönös megismerésére.

Ha a menedzser az értekezleten látványosan megnézi óráját majd megkérdezi: *Ki óhajt hozzászólni?*, akkor a szavak szintjén bátorítja, valójában azonban korlátozza a hozzászólásokat. A hallgatóság ugyanis a nonverbális elemeket mindig nagyobbra értékeli, mint a verbálisakat.

Amennyiben a menedzser kijelenti, hogy bátran forduljanak hozzá problémákkal, ugyanakkor ilyen esetekben nem keres szemkontaktust vagy föl sem néz papírjaiból, esetleg unottan válaszol, a beosztottak nem fognak hinni az őszinteségében.

A közvetlen szóbeli kommunikáció a legalkalmasabb a konfliktusok feloldására. A telefon használata sok előnye mellett korlátokat is jelent: a fogadó elég korlátozottan érzékeli a kommunikáció nonverbális elemeit, így a közlő félnek tudatosabban kell átgondolnia a közlést, hogy az általa szándékozott hatást érje el. Az üzenetrögzítő esetében további gond, hogy a visszacsatolás hosszabb késedelmet szenved – hasonlóan az írásbeli műfajokhoz –, ráadásul a közlő fél számára csekély idő áll rendelkezésre, hogy mondanivalója lényegét átadja.

Egy gazdasági igazgató takarékosági okokra hivatkozva azt javasolta, hogy a munkatársak telefonálás helyett levelet küldjenek. Ezzel amellet, hogy megfeledezett a két közlésmód nem közvetlen költségvonzatairól – amely sok esetben a telefonnak kedvez –, nem gondolt a szóbeli és írásbeli kommunikáció eltérő hatásaira és lehetőségeire. Ráadásul még a bizalmatlanság érzését is elhintette, esetleg haragot szült [210]. (Ettől függetlenül nem árt, ha a munkatársak szembesülnek a kommunikáció közvetlen és közvetett költségeivel, és ebben a vezetők példamutatással segítik őket.)

A formális kommunikációnak talán legismertebb formája a megbeszélés, értekezlet. Tekintsük át jellemzőit és értékelésének lehetőségét.

**Megbeszélések**

A megbeszélés sok hasznos döntés és döntés-előkészítés színtere lehet. Erre való felbuzdulással általában gyakran élnek összehívásával. Érdemes azonban az értekezletet csak akkor használni, ha tényleg várható haszna is. Vannak helyzetek, amikor mindenképpen érdemes, és vannak, amikor csak időhúzás az értekezlet, a megbeszélés:

Nincs szükség értekezletre, ha...	Szükség van értekezletre, ha...
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minden második hétfőn értekezlet szokott lenni, de már két hónapja nem volt, és...</li> <li>2. Nincsen különösebb felvetni való téma.</li> <li>3. Úgysem tudnánk megegyezni.</li> <li>4. Úgyis nekem kell meghozni a döntést, bármit is mondanak a többiek.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A lehető leggyorsabban kell értesítenem a többieket.</li> <li>2. Döntés kell, de nincs időm átnézni az egész anyagot.</li> <li>3. Mindenkihez egyidőben szeretném eljuttatni az anyagot.</li> <li>4. Több nézőpontra, véleményre van szükségem.</li> <li>5. Együttműködésre van szükségem.</li> </ol>

**5.15. táblázat Az értekezlet szükségessége**[\[211\]](#)

A megbeszéléseknek, értekezleteknek – már a szavaknak maguknak is – melléközöngéjük van: a résztvevők általában unalmasnak, direktívnek vagy vég nélkülinek szokták tartani. Ebben persze sokat segíthet, ha az összes résztvevő ragaszkodik az említett alapelvekhez, és gondol mások türelmére, idejére és bérköltésére.

Viszonylag könnyen kikalkulálhatjuk, mennyibe kerül az értekezlet egy perce: elég összeadni a résztvevők bruttó havi fizetését a tb-vel, elosztani a hónap munkanapjaival, majd munkaóráival, és 60-nal, hogy megkapjuk egy perc költségét. Ha az értekezlet miatt el nem végzett munka költségét is számoljuk, akkor szorozzuk meg az összeget 2-vel.

Az értekezletet többnyire a (leg)felső menedzser szokta irányítani, bár sok szempontból jobb, ha ezt nem ő teszi. A sikeres megbeszélések alapja a felkészülés; és ekkor fontos figyelembe venni a megbeszélések elveit:

1. a kijelentések mögött legyenek ott a megfelelő adatok,
2. hagyjuk el az  érzéseket  és az érzelmi megnyilvánulásokat,
3. törekedjünk a konszenzusra,
4. ha nincsen konszenzus, akkor az igazgató véleménye dönt. [\[212\]](#)

A tartalmat illetően is hasznos lehet a visszacsatolás. Ha a menedzser és/vagy az értekezlet elnöke egymás után két-három alkalommal, és mondjuk éves gyakorisággal kiosztja az értekezletek után az értékelő-lapokat, hogy név nélküli véleményekhez jusson, akkor gyorsan tud javítani saját hozzáállásán, éppen úgy, mint a résztvevők.

A megbeszélés tartalmi értékelése		2000, ..... hó ..... nap				
(karikázza be a megfelelő számot)						
– világos volt-e a megbeszélés témája?	egyáltalán nem	1	2	3	4	teljesen
		5				
– jól volt-e előkészítve a megbeszélés?	nagyon gyengén	1	2	3	4	nagyon jól
		5				
– elérte-e a gyűlés a célját?	alig	1	2	3	4	minden tekintetben
		5				
– felmerültek-e a szükséges témák?	egyik sem	1	2	3	4	mind felmerült

		5	
– született-e világos következtetés / döntés?	egyáltalán nem	1 2 3 4 5	mind világos
– felhasználták-e a résztvevők ismereteit?	egyáltalán nem	1 2 3 4 5	mind
– megosztott (több személyé) volt-e a döntéshozás?	egyáltalán nem	1 2 3 4 5	teljesen
– szabadon beszéltek-e a résztvevők?	egyáltalán nem	1 2 3 4 5	nagyon szabadon
– bevonva érezte-e Ön magát?	egyáltalán nem	1 2 3 4 5	teljesen
– támogatta-e Ön a megbeszélést?	egyáltalán nem	1 2 3 4 5	teljes erőből
– kezében tartotta-e az elnök a gyűlést?	alig	1 2 3 4 5	nagyon megfelelően

**5.16 táblázat A megbeszélés értékelése**[\[213\]](#)

#### **Meghallgatás és megértés** [\[214\]](#)

A meghallgatási készségnek *döntő szerepe* van a vezetés sikerességében (is). Nem alaptalan azt állítani, hogy *aki nem tud aktívan, hatékonyan hallgatni, ne legyen vezető*. Ez nem feltétlenül könnyű, ugyanis a jó hallgatásnak akadályai vannak: mások meghallgatása saját gondolkodásunk megváltoztatását eredményezheti, ami gyengeség képzetét keltheti, másrészt, ha csak felszínesen hallgatunk meg másokat, akkor megtarthatjuk a távolságot a munkatársainktól. Gát továbbá a partner hierarchiabeli elhelyezkedésére, formális képzettségére, hangerejére, nemére stb. vonatkozó előítélet, amely – az előfeltevéssel szemben – nem engedi, hogy a kommunikációban újonnan feltárt ismeretek hassanak ránk.[\[215\]](#)

Az aktív hallgatónak nagyon határozott felelőssége van. Nem csupán  felszívja  a szavakat, hanem igyekszik meg is ragadni a tényeket és az érzéseket, továbbá megpróbál segíteni a beszélőnek, hogy feldolgozza saját problémáit.  *Alegkönnyebb felfogni azt, amit hallani akarunk, sokkal nehezebb azt meghallani, amit a partner ténylegesen mondott. Még bonyolultabb azt meghallgatni, ami ténylegesen nem is hangzott el, vagyis értelmezni a csendet.*[\[216\]](#) Gyakori, hogy képtelen a vezető ténylegesen meghallgatni a felé küldött közvetlen és közvetett üzeneteket. Nem ritka, hogy az üzenetek végének kivárása előtt saját beszédpaneljeivel válaszol a hallottakra. Ezáltal a vezető

- képtelen a teljes üzenet átvételére (alulinformált marad),
- téves képet kap a valóságról (döntéseinek bizonytalan alapot teremt),
- elrekeszti az információáramlás útját (konzerválja előfeltevéseit, előítéleteit – legalábbis időlegesen),
- reakciója, döntése esetlegessé, alaptalanná, zűrzavarossá válhat.

Így a vezető tevékenyen hozzájárul a szervezet kuszaságának fenntartásában az átláthatatlanság megszüntetésére irányuló törekvések elnyomásában.

Hasznos, ha a vezetők (is) rendszeresen felméri saját hallgatási, odafigyelési képességeik szintjét.[\[217\]](#) Ezzel nagy hasznára lehetnek az általuk menedzselt intézménynek.

Egy intézményvezető a munkatársak nagy megelégedésére került az igazgatói székbe. Néhány év múlva az általa meghozott döntések színvonala miatt azonban aggódni kezdtek a beosztottak. Ha az igazgatónak sikerült volna képességeit felmérni és nem indulni a következő ciklusban, akkor személye a munkatársak emlékezetében feltehetően jó vezetőként maradt volna meg. -- A közmondás szerint: akkor kell az evést abbahagyni, amikor a legjobban esik.

A menedzserekre is vonatkozik az [életkor-elmélet](#). A menedzserek döntő többségének teljesítménye csökken az idő előrehaladtával, függetlenül attól, hogy tudomást vesz-e erről.[\[217-1\]](#)



## 5.2.4.2.2 Írásbeli műfajok

Az írásbeli közlés formájához tartozik a *levél, a feljegyzés, a jelentés, a terv, a tárgyalásról készült feljegyzés, az irányelvek, a belső hírlevelek*. (A tervek formai jegyeiről a [2.4 pontban](#), a visszajelzéssel kapcsolatos jelentésekről, feljegyzésekről a SWOT-elemzésben – [2.5.3.1 pont](#) – és a TQM módszertana kapcsán – 3.4.4 pont – volt szó. Az irányelvekről a jövőkép és a misszió – [2.5.1](#) és [2.5.2](#) pontban, a minőségi szabványokról a [3.5 pontban](#), a lejegyzett szervezeti struktúráról a [4.4 pontban](#), a személyzeti alapelvekről pedig az [5.1 pontban](#) esett szó. A felsorolásból is kitűnik, hogy a szervezetben általában a tartósabbnak, meghatározóbbnak ítélt közléseket – ld. lefelé irányuló kommunikáció – rögzítik írásban. A vezetőnek e műfajokban méginkább ügyelnie kell az egyértelmű fogalmazásra, mivel a visszacsatolás korlátozott. Gyakran az is gondot okoz, hogy a küldő fél nem lehet egészen biztos abban, hogy a címzett megkapta az üzenetet.

Az írásbeli közlés többnyire egy feladat kereteit szabja meg, az azt kiegészítő szóbeliek az aktuális helyzetre való alkalmazást könnyítik meg.

### Elektronikus lehetőségek

Az elektronikus adattovábbítás fejlődése alapvető hatással van a kommunikációra. Vannak könyvtárak, ahol a formális belső kommunikáció kizárólag(!) az *intraneten* (intézményen belüli interneten), például elektronikus posta által történik. [\[218\]](#) Ennek előnye, hogy a munkatárs biztos lehet benne, hogy a neki szánt információ elérkezik hozzá, és azt is tudja, hogy azt hol, milyen formában találja, ráadásul a küldő fél is tudja ellenőrizni, hogy a fogadó kibontotta-e a neki szánt üzenetet. A módszer véglegesen megoldja az üzenetésekkkel, áttételekkel járó információromlás problémáját is, ti. *a kamarások és ajtónállók szinte mindig megszűrik [vagy legalábbis akarataikon kívül torzítják] az információt.* [\[219\]](#) A hálózaton tárolhatók a könyvtár politikájának, ügymeneteinek közérdekű iratai, így azok bármely munkatárs által könnyen lekérhetőek. Csökken az információ keresésére fordított idő.

A Cranfield Egyetem Könyvtárában az intranet által sikerült megoldani a különböző műszakokban és más-más épületben dolgozók közötti hatékony kommunikációt. A tapasztalatok szerint az intranet a belső továbbképzést is elősegíti. A könyvtár menedzserei fontosnak tartják, hogy a munkatársak magukénak érezzék a rendszert, adatait építsék és forgassák. [\[220\]](#)

Az intranet további előnye, hogy gyors; a küldött szövegek is archiválhatók, jelszóval az intézmény fizikai határain kívülről is elérhető, bárhol is legyen a munkatárs, ezért különösen jó lehetőséget kínál a távmunkához. Segít lebontani a fizikai akadályokat az egységek között. Hátránya, hogy vannak, akik idegenkednek a számítógépektől. Továbbá, mint minden gép, a számítógép is elromolhat, ebben az esetben időlegesen vissza kell térni a telefonhoz, vagy a kézzel írott feljegyzésekhez.

Az új számítógépes információs rendszert nem mindenki szokja meg könnyen. De azért vannak eredmények: egy hazai egyetemi könyvtárban a rendszergazda arra lett figyelmes, hogy a személyzet idősebb hölgytagjai a főnöki rosszállással nézett munkaidő alatti folyosói csevely helyett a belső emailt használják fel – mondjuk úgy – a bizalmas jellegű informális kommunikáció támogatására. A rendszergazda ebből is következtetett arra, hogy bevált a rendszer.

Az intranet használatával új problémák is felmerülnek, amelyek mellel hasonlítanak az információs szolgáltatások általános gondjaihoz: ellenőrizze-e valaki a rendszerbe bevitt információt?; határozzák-e meg, hogy mit szabad bevinni és mit nem?; tervszerűen töltsék-e meg vagy hagyják megtelni?; a rendszergazdák tegyenek-e rá minden lehetséges adatot, és bízzák-e a használókra a válogatást? A kérdések megválaszolásában sok múlik a szervezeti kultúrán és politikán. Hasznos, ha minden információ elérhető. Az adatok félremagyarázásának lehetősége nem lehet mentség az információ visszatartására. Ehhez az is szükséges, hogy a technikához minden érdekelt férjen hozzá.

Az intranet a munkatársak attitűdjét is megváltoztatja: a  *hogyan kapom meg a döntéshozáshoz szükséges alapvető adatokat*  típusú kérdések helyett a  *hogyan tudom legjobban elemezni, feldolgozni és bemutatni a döntéshez szükséges adatokat?*  jellegűek terjednek el. Az embereknek továbbá nem kell feltétlenül fizikailag egymás mellett dolgozniuk. Ez nagy változást jelenthet a munkakultúrában (vö. pl.: távmunka).[\[221\]](#)

Az intranet bevezetése ára miatt nem a legelérhetőbb a könyvtárak számára. Az elektronikus kommunikáció azonban jórészt megoldható a sok helyen meglévő hálózati szoftverek támogatása által is. De a menedzser ekkor sem menekül meg az információ-áramlás kereteinek meghatározásától.

#### **Vezetői információs rendszerek** (menedzsereket szolgáló információs rendszerek)

A 3.2.4 pontban már említett vezetői információs rendszerek (MIS) lehetővé teszik, hogy a menedzser folyamatosan figyelemmel kísérje a fontosnak tartott adatok változását. E rendszerek nem közvetlenül emberek között, hanem emberek által készített adatok és egy lekérdező (menedzser) közötti adatáramlást jelentik. Segítségükkel szabványosíthatók és megbízhatóbbá tehetők a rutinjelentések, megkönnyítik és meggyorsítják az adatok feldolgozását. (Bizonyos szempontból hasonló célt valósítanak meg az ISO 9000-es szabvány által megkövetelt feljegyzések is.) Az ilyen rendszerekkel kapcsolatos ellenvetés, hogy a menedzseléshez nélkülözhetetlen információk jó része informális úton kapott információ, amely elsősorban személyes kapcsolatok mentén áramlik.

### **5.2.4.2.3 Informális csatornák**

A szervezés fejezetben esett szó az informális szervezetről ([4.1 pont](#)), amely szoros kölcsönhatásban van az informális kommunikációval. Az informális csatornák természetes módon léteznek a szervezeten belül – a formális írott és szóbeli kommunikáció csatornáival mellett. Leginkább a formális felfelé irányuló és horizontális kommunikációt egészítik ki, de hasznos, ha a lefelé irányuló üzeneteket is támogatja a közvetlenebb hang és stílus. Ennek elemeire figyelmeztet a Fortune magazin is: *"Ne becsüld alá a beosztottakkal kapcsolatos szimbolikus gesztusok erejét."* vagy:  *Személyesen fejtsd ki a dolgokat. Az alkalmazottakkal való beszélgetésnek jó hatása van a munkával való megelégedettségre.* [\[222\]](#)"

Vannak vezetők, akik legszívesebben mindent bevetnének az informális csatornák korlátozására. Ennél jóval hasznosabb lehet, ha a vezető kihasználhatja szervezete érdekében a benne rejlő lehetőségeket. Fontos például, hogy az épületen belül legyen büfé, vagy leülésre, étkezésre alkalmas sarok. Legyen megfelelő gyakoriságú és megfelelő hosszúságú kávészünet, hogy az értekezletek vagy a napi munka szüneteiben a munkatársak könnyen találkozhassanak egymással. Az együtt kávézás (vagy teázás, cigarettázás stb.) közbeni beszélgetések tükrözik a könyvtár hangulatát, a vezető nagyobb veszély nélkül  tesztelheti  az előforduló ötleteket, ésszerűsödhetnek a szélsőséges érvek. [\[223\]](#) A vezető a kötetlen beszélgetések folyamán rájöhet, hogy távolról sem csak úgy látják az alkalmazottak a cégüket, mint ahogy azt a hivatalos kommunikáció diktálná nekik. A közvetlen vezetőjükön és egyáltalán a szervezet vezetési módján keresztül látják. Tehát a felettes esetében is igaz, hogy cselekedetei, és nem nyilatkozatai alapján ismerik meg őt [\[225\]](#).

#### **Hatékony információ-áramlás**

A menedzser helyesen teszi, ha időről időre ellenőrzi az információ-áramlás hatékonyságát. Egy felmérés szerint a stratégiai terv részét vagy egészét a beosztottaknak csak 49-29%-a olvassa el [\[226\]](#). Ez legalább két dolgot jelenthet: lehet, hogy a beosztottak számára a stratégiai terv ismereteknek hiánya nem okoz fennakadást az eredményes munkában. (– Ennyire semmitmondó a terv?) De az is lehet, hogy kitűnő a terv, csak nem jut el az összes szükséges helyre, tehát nem hatékonyak a kommunikációs útvonalak.

A menedzserek számára megszívlelendő az informális csatornák hatékonysága: ebben ugyanis az információ 75%-a helyesen és gyorsan kerül átadásra [\[227\]](#). A pletyka veszélye akkor áll fenn, ha az adott témában nem létezik, vagy kevés a  hivatalos  információ, amiből az is következik, hogy a pletyka kiterjedtsége fordítottan arányos a vezető kommunikációs sikereivel. A megfelelő minőségű és mennyiségű tájékoztatás hiánya kudarcra ítélheti a szervezeti változásokat is:  *... a változások kudarcának leggyakoribb okai a pontatlan, rossz ízű szóbeszéd, amelyek rendszerint azért terjednek el, mert a vezetés nem adott kellő időben megfelelő, pontos*

tájékoztatót. A siker elmaradásának másik komoly oka, hogy a dolgozók kívülállótól értesülnek a történekekről. (...) Végül okként merült fel, hogy az irányítás személyes kapcsolatokat teremtő értekezletek helyett  sovány  csatonákat vett igénybe a kommunikáció során. [228]"

A kommunikáció stílusa, módszerei, és mennyisége kritikus sikertényező a szervezetben. Fontos tudatosítani, hogy a kommunikáció illetve a személyközi kapcsolatok fejleszthetők, és fejlesztendők. Angol könyvtárosok számára már programokat, tréningeket is dolgoztak ki erre a célra. [229]

## Összefoglalás

A kilencvenes évekre a szervezetekben a munkaerő minősége kritikus sikertényezővé vált; az emberi erőforrás stratégiai jelentőségre tett szert, amely magával vonta az emberi erőforrás-gazdálkodás és a vezetési módszerek felértékelődését és újragondolását. A környezeti változások számtalan dologra kihatnak. Értékük megnövekedése miatt a munkavállalókat egyre inkább önálló, felelősségteljes 'vállalkozótársaknak' kell tekinteni. Nem elég követelményeket támasztani velük szemben, hanem biztosítani kell képességeik, szakértelmük fejlesztését is. Az alkalmazott struktúra átalakul: a rutineljárások automatizálódnak, a szervezet decentralizálódik és laposodik. Az irányító, felügyelő jellegű munka jelentősége a manuális tevékenységek rovására nő. A taylori munkaszervezés helyébe a csoportmunka lép, a távolabbi jövő pedig az intelligens önirányító rendszereké. Az információalapú tanuló szervezetben – amelyik a szüntelen innovációra, egyszerűsítésre és megújulásra törekszik – munka és tanulás összemosódik: maga a munka is egyre inkább tanulást jelent, a tanulás pedig munkát. Ezzel együtt az oktatás intézményrendszere is átalakul: megszűnik helyhez kötöttsége. Helye egyre nagyobb mértékben az otthon vagy a munkahely lesz. A tanuláshoz szükséges információ sem maradhat a menedzser monopóliuma [230].

Átalakulóban van tehát az emberi erőforrás-gazdálkodás minden elemével: a munkaerő-toborzással és kiválasztással, Az információs és könyvtári szolgáltató a legértékesebb erőforrás beszerzésével saját jövőjének lehetőségeit határozza meg. A teljesítmény értékelése várhatóan gyakoribb, és leginkább az aktuális feladathoz kötődő lesz, továbbá nagyobb lesz az egyes munkatársak érdekeltsége benne. A munka és a tanulás között szimbiózis-szerű kapcsolat alakul ki, és a többlettudás és -információ válik inkább jutalomná. A vezető szerepe is változik, és a jövő mestervezetője leginkább egy jazz-együttes vezetőjéhez lesz hasonlatos, aki virtuózan improvizálni tudó zenészeknek biztosít lehetőséget. Számára természetes lesz a munkatársak szolgálata; motiválja a vezetésben való részvételük biztosítása, melynek eszköze a velük való hatékony kommunikáció.

## Feladatok, kutatási ötletek

1. Kérdezze meg egy osztály (vagy egy egész könyvtár) vezetőjétől, hogy mely feladatokat várja el az egyes munkatársaktól, illetve kérdezze meg az egyes munkatársaktól, hogy milyen tevékenységeket vár el felettőlük. Állapítsa meg az egyező és nem egyező elvárások arányát.
2. Készítsen felmérést könyvtárakban, hogy milyen gyakran, milyen célból és milyen kritériumok alapján mérik a munkatársak teljesítményét.
3. Kérdezzon meg könyvtári menedzsereket, hogy milyen képzésre van szükségük saját maguknak és beosztottaiknak; és milyen módon tudják ezeket az igényeket kielégíteni.
4. Mérje fel egy osztályon vagy egy kisebb könyvtáron belül, hogy kit mi motivál. Használja a 4. teszt-mellékletet!
5. Olvassa el *Line: Hogyan keserítsük meg beosztottaink életét?* c. cikkét, és írja ki belőle a  legjobb  módszereket.
6. Mérje fel egy osztályon belül az érintkezési hálózatot. – Kérdezze meg a munkatársaktól, hogy kikkel szoktak a leggyakrabban beszélgetni az osztályon belül és kívül. Osztály alatt érthet 10 fő alatti könyvtárat is.
7. Kérdezzon meg vezetőket és beosztottakat, hogy mit szeretnek, és mit nem szeretnek a

munkahelyi megbeszélésekben.

## Irodalomjegyzék

A \*-gal megjelölt tételek megtalálhatók az Országos Széchényi Könyvtár, Könyvtártudományi és Módszertani Központ Könyvtártudományi Szakkönyvtárában. A postán (OSZK, Könyvtártudományi Szakkönyvtár, 1827 Budapest) vagy e-mailen ([racz@oszk.hu](mailto:racz@oszk.hu)) feladott kéréseket a könyvtár postafordultával teljesíti.

- [1] Elhangzott Maurice B. Line és Sheila Corrall 1994. szeptember 10-13-i, lakiteleki menedzsment-tanfolyamán.
- [2] vö.: \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [3] vö.: \* Az ember mint a legértékesebb energiaforrás / Bobokné Belányi Beáta. In: Tudományos és Műszaki Tájékoztatás 42 (1995) 7. p. 274–277.
- [4] vö.: Emberi Erőforrás-menedzsment a 21. század küszöbén. In: Humánerőforrás-Menedzsment (1997) 2 p. 8–13. Forrás: Personalwirtschaft an der Schwelle zum 21. Jahrhundert / D. Hoss. In: Personal 48 (1996) 12 p. 632–634.
- [5] Főnökök és beosztottak az ezredforduló Európájában : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 10. p. 34–39. Eredeti: Mitarbeiter und Vorgesetzte in Europa 2000 / D. L. Ambühl. In: IO. Management–Zeitschrift 64 (1995) 4. p. 67–71.
- [6] Quality services sets you apart / A. H. Szpekman. In: HR Magazine (1992 September) p. 73–74.
- [7] Human resource management and industrial relations / D. E. Guest. In: Journal of Management Studies 24 (1987) 5. p. 503–521. (id. Tuska, 1996).
- [8] \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [9] idézi: Karoliny, 1995 p. 37–38 A személyzeti politika – a menedzsment egy kihasználatlan eszköze / Karoliny Mártonné. In: Marketing & Menedzsment 29 (1995) 2 p. 33–39.
- [10] \* Standard for college libraries, 1995 edition / Final version approved by ACRL Board and the ALA Standards Committee. In: College and Research Libraries News 56 (1995 April) p. 245–257.
- [11] Library personnel management / by Herbert S. White. – Whit plains, N.Y. [etc.] : Knowledge Industry Publications, cop. 1985. – X, 214 p. – (Professional Librarian Series).
- [12] \* Standard for college libraries, 1995 edition / Final version approved by ACRL Board and the ALA Standards Committee. In: College and Research Libraries News 56 (1995 April) p. 245–257.
- [13] idézi: A munkahely rugalmasságának szerepe a sokféleség kezelésében : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 11. p. 63–70. Eredeti: The role of workplace flexibility in managing diversity / Hall, D. T. ; Parker, V. A. In: Organizational Dynamics 22 (1993. Summer) p. 5–18.
- [14] vö.: \* Az elektronikus kunyhótól a virtuális könyvtárig : a távmunka lehetőségei a könyvtárakban. In: Könyvtári Figyelő 43 (1997) 2. p. 388–9. Forrás: Commuting from electronic college to virtual library / Jeannette Woodward. In: Library Administration Management 10 (1996) 4. p. 226–230.
- [15] pl.: Munka és szabadidő / Pintér Róbert (Információs Forradalom, VI) In: INFINIT Hírlevél 36, 1999. november 27.; \* Teleworking works! / Jacquie Campbell, Rob Froud. In: Library Association Record 97 (1995) 12 p. 654–656, 657. Referálva: Távmunka? Működik! / ref.: Mikulás G. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 3. p. 545–547.; Az otthon végzett munka jelentőségének növekedése : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 30 (1998) 7–8 p. 61–68. Forrás: Home, sweet work: requirements for effective home working / Y. Baruch, N. Nicholson. In: Journal of General Management 32 (1997) 2. p. 15–30.
- [15-1] A kimeríthetetlen erőforrás : az emberi tényező mint tartalék / Ballai József. In: Cégvezetés 5 (1997) 4 p. 159-162
- [16] Kiváló vezetők : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: Leaders who make a difference / M. K. De Vries. In: European Management Journal 14 (1996) 5. p. 486–493.
- [17] \* Recruitment / Julie Parry. – London : Library Association, 1994. – 63 p. (Library Training Guides / series editor David Baker).
- [18] vö.: \* A hatékonyságról és a költségvetésről / Mikulás Gábor. In: Könyvtári Levelező/lap 5 (1993) 8 p. 3–4.
- [19] vö.: \* □ ... de mit tegyünk a főnökkel? / Maurice B. Line. In: Könyvtári Figyelő 44 (1998) 1 p. 76–83. Forrás: "But what can be done about our bosses" / M. B. Line. In: Library Management 17 (1886) 3. p. 32–37 <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>

- [20] Managing the public library / Donald J., Sager. – 2<sup>nd</sup> ed. – Boston : Hall & Co, 1989. – XV, 323 p. (Professional librarian series).
- [21] \* A könyvtárak személyzeti politikájának problémái / Orbán Éva. In: Könyvtári Figyelő 32 (1986) 1. p. 31–37.
- [22] \* Job descriptions: what they are, are not, and can be. In: College & Research Library News 55 (1994) 6. p. 339–340.
- [23] vö.: p. 132–133 \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [24] p. 115 Managing the public library / Donald J., Sager. – 2<sup>nd</sup> ed. – Boston : Hall & Co, 1989. – XV, 323 p. (Professional librarian series).
- [25] p. 114 Managing the public library / Donald J., Sager. – 2<sup>nd</sup> ed. – Boston : Hall & Co, 1989. – XV, 323 p. (Professional librarian series).
- [26] vö.: p. 135–136 \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [27] \* The role of recruitment in achieving goals related to diversity / Mark Winston. In: College & Research Libraries 59 (1998) 3. p. 240–247.
- [28] vö.: p. 136 \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [29] Stein der Weisen / von Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2. p. 134–140. Magyarul: Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsök köve?) / ford.: Mikulás G. In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4. p. 91–94. <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [30] p. 46 Közalkalmazottak kézikönyve / Hári Miklós et al. – Budapest : Közgazdasági és Jogi K., 1994. – 272 p.
- [31] vö.: Több nemzedékre kiterjedő személyzetfejlesztés : az idősebb dolgozók jövője. In: Humánpolitikai Szemle 9 (1998) 3. p. 86–75. Forrás: Intergenerative Personalentwicklung. In: Persnal 49 (1997) 11. p. 578–582.
- [32] p. 19 \* Recruitment / Julie Parry. – London : Library Association, 1994. – 63 p. (Library Training Guides / series editor David Baker).
- [33] p. 76–91 Az interjú mint a személyzeti kommunikáció kiemelt eszköze a kiválasztás, teljesítmény-menedzsment, pályatervezés területén: Szemléletmód és módszerek / Fehér János. In: Emberi Erőforrásmenedzsment (1995) 5–6 p. 76–116.
- [34] vö.: p. 139 \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [35] \* Interviewing for beginners / Angela Smith. In: Aslib Information 21 (1993) 10. p. 386–387.
- [36] p. 115 Managing the public library / Donald J., Sager. – 2<sup>nd</sup> ed. – Boston : Hall & Co, 1989. – XV, 323 p. (Professional librarian series).
- [37] ld. pl. Profi döntések / Baracska Zoltán. – Nyíregyháza : 'Szabolcs–Szatmár Megyei Könyvtárak' Egyesülés, 1997. – 125 p.
- [38] What makes a good library manager? / Sheila Corral. p. 1–13. In: The role of the professional in managing library services / eds. Maggie Aschoft & Alex Wilson. – Stamford : Capital Planning Information, 1992.
- [39] \* Állásvadászat – avagy hogyan keressünk állást, ha már könyvtáros pályára adtuk fejünket? : Szemle / Haraszti Pálné. In: Könyvtári Figyelő 39 (1993) 3. p. 483–445.
- [40] p. 147–161 alapján (A szakaszban csak az ettől eltérő hivatkozásokat jelezzük.) \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [41] Az ISO 9001 értelmezése a gyakorlatban / összeáll.: Magyar Honvédség Minőségintézet. – Budapest, Magyar Szabványügyi Hivatal, 1992. – 112 p.
- [42] Making performance appraisal work / Michael Beer. In: Managing people and organizations / ed. John J. Gabarro. – Boston : Harvard Business Publications, 1992 (id. Stueart, 1993).
- [43] A munka- és magatartásértékelés új megközelítésben / Nemeskéri Gyula, Vitár Zoltán. In: Ergonómia 27 (1994) 3. p. 18–22.
- [44] \* Szervezetfejlesztési lehetőségek megyei könyvtárakban / Barlai Róbert, Csapó Edit. In: Könyvtári Figyelő 42 (1996) 4. p. 611–622.
- [45] \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [46] Agykontroll / Meixner Zoltán. In: Figyelő 39 (1995) 24 (június 15.) p. 28.
- [47] Agykontroll / Meixner Zoltán. In: Figyelő 39 (1995) 24 (június 15.) p. 28.
- [48] Librarian's Committee on Performance Evaluation / Denver Public library. In: Management guide to performance evaluation, 1971 p. 1 (id. Stueart, 1993).
- [49] A teljesítmény-értékelés tönkretételének nyolc módja. In: Emberi Erőforrás-menedzsment 1996 1–2 p. 74–

78. Forrás: Eight ways to ruin a performance review / T. R. Owe. In: Personnel Journal (Jan. 1986).
- [50] \* Performance analysis and appraisal / Robert D. Stueart and Maureen Sullivan. – New York : Neal-Schuman Publishers, 1991. – 174 p. – (A How-To-Do-It Manual for Librarians; Number 14).
- [51] vö.: A dolgozók minősítésének átalakulása. In: Humánerőforrás Menedzsment (1997) 2 p. 28–35. Forrás: Mitarbeiterbeurteilung im Trend / M. Kolb. In: Personal 48 (1996) 6. p. 472–477.
- [52] Supporting expansion : A report on human resource management in academic libraries, for the Joint Funding Council' Libraries Review Group / John Fielden Consultancy. – Bristol : Higher Education Funding Council for England, 1993 (id. Corral, 1994; Reid, 1995).
- [53] vö.: A Könyvtárosképzés és munkaerő-szükséglet konferencián (1995. június 9., OSZK) elhangzott hozzászólások.
- [54] \* Azért lehetne még újat tanulni... / Mikulás Gábor. In: Könyvtári Levelező/lap 7 (1995) 7–8 p. 31–32.
- [55] Új jelenségek a vállalatvezetésben / Bógel György. In: Vezetéstudomány 28 (1997) 3. p. 17–22.
- [56] \* □ ... de mit tegyünk a főnökkel? / Maurice B. Line. In: Könyvtári Figyelő 44 (1998) 1 p. 76–83. Forrás: "But what can be done about our bosses" / M. B. Line. In: Library Management 17 (1886) 3. p. 32–37.
- <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [57] \* Success factors for fee-based information services / Irene Wormell. – Esbo : Nordinfo, 1996. – 134 p. – (Nordinfo publikation ; 36).
- [58] A siker első számú feltétele a jó minőség : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 11. p. 36–38. Eredeti: Pierwszy warunek sukcesu-jakosc / A. Kowalik. In: Rzeczpospolita (1994. jun. 28.) p. 16.
- [59] Supporting expansion : A report on human resource management in academic libraries, for the Joint Funding Council' Libraries Review Group / John Fielden Consultancy. – Bristol : Higher Education Funding Council for England, 1993 (id. Corral, 1994; Reid, 1995).
- [60] Az ember a legfontosabb innovációs tényező : rövidítve. In : Korszerű Vezetés 28 (1996) 2. p. 45–51. Eredeti: Den Menschen als wichtigste Innovationsfaktor anerkennen / R. Faisst. In: REFA-Nachrichten 48 (1995) 3. p. 25–26, 28–29.
- [61] A humán tőke értéke és számbavétele / Laáb Ágnes. In: Vezetéstudomány 25 (1994) 12 p. 35–40.
- [62] QWL strategies : investing in people / Charles Martell. In: Journal of Academic Librarianship 9 (1983) 3 p. 33
- [63] Management of training and staff development / June Whetherley. – London : Library Association, 1994. – 66 p. (Library Training Guide / serials ed. David Baker).
- [64] Szervezetek irányítása a változó világban / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [65] Kirkwood, 1996 Staff training and development / R. W. Cecil Kirkwood. Elhangzott a belfasti Queen's University Könyvtárában 1996. február 27-én; Vö. még: UEA Library: Staff training and development policy. In: Training the trainers : advanced training programme for librarians in training skills : programme workbook / prepared by David Baker with Joan Welsby. – [Budapest] : British Council, 1996. – 26 p.
- [66] Elhangzott Adrew Castley (Nene College, Anglia) előadásán 1996. november 27-én a Kecskeméti Tanítóképző Főiskolán.
- [67] \* Mennyi hasznát látja a könyvtár a dolgozók továbbképzésének? / [ref. Papp I.]. In: Könyvtári Figyelő 41 (1996) 4 p. 699. Eredeti: Transfer of training in libraries / Robert Burgin, Duncan Smith. In: Journal of Library Administration 22 (1995) 1. p. 51–66.
- [68] Fortune cookies : management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House : New York, 1993. – 86 p.
- [69] Fortune cookies : management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House : New York, 1993. – 86 p.
- [70] Supporting expansion : A report on human resource management in academic libraries, for the Joint Funding Council' Libraries Review Group / John Fielden Consultancy. – Bristol : Higher Education Funding Council for England, 1993 (id. Corral, 1994; Reid, 1995).
- [71] Mentorship : a career training and development tool / David Marshall Hunt and Carrol Mitchell. In: The Academy of Management Review 8 (July 1983) p. 475–485 (id. Stueart, 1993).
- [72] The mentor connection / Michael Zay. – Homewood, IL : Dow Jones–Irwin, 1984 (id. Stueart, 1993).
- [73] pl. Mentoring / Bidy Fischer. –London; Library Association, 1994 p. 63.
- [74] □Edzőszerepben" a felső vezetők : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 5. p. 62–68. Eredeti: The executive as coach / J. Waldroop, T. Buttler. In: Harvard Business Review 74 (1996) 6. p. 111–117.
- [75] vö.: Kiváló vezetők : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 48–56. Forrás: Leaders who make a difference / M. K. De Vries. In: European Management Journal 14 (1996) 5. p. 486–493.
- [76] Jövőorientált menedzsment : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 5 p. 23–26. Eredeti: Die Zukunft managen / Peter F. Drucker. In: Office Management (1993) 11. p. 44–46.
- [77] vö.: Teaching elphant to dance : empowering change in your organization / James A. Belasco. – New York : Crown, 1990 (id. Stueart, 1993).

- [78] vö.: Az ösztönzőrendszerek hatékonyságának kérdései : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 4 p. 57–60. Eredeti: Why incentive plans cannot work / A. Kohn. In: Harvard Business Review 71 (1993) 5. p. 54–56, 58, 62–63.
- [79] vö.: Stein der Weisen / von Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2. p. 134–140. Magyarul: Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsék köve?). In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4. p. 91–94. Elektronikus formában: <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [80] How to make a program work / Philip C. Grant. In: Personnel Journal 71 (January, 1992) 1 p. 123 (id. Stueart, 1993).
- [81] vö.: A folyamatátrendezési ("reengineering") célprogramok kudarcainak okai. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 9 p. 79–80 Forrás: IO. Management–Zeitschrift 65 (1996) 6. p. 14.
- [82] A dolgozók választásán alapuló szociális-jóléti juttatási rendszer / Lindner Sándor. In: Emberi Erőforrás–menedzsment 1998. 4–5. p. 5–11.
- [83] vö.: \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [84] \* Hogyan keserítsük meg beosztottaink életét? : rövid útmutató a demotivációhoz / Maurice B. Line. In: Könyvtári Figyelő 40 (1994) 1. p. 97–100. Eredeti: How to demotivate staff : a brief guide / Maurice B. Line. In: Library Management 13 (1992) 1. p. 4–7. Elektronikus változata: [www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/demotiv.hun](http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/demotiv.hun)
- [85] vö.: Közalkalmazotti munkaügyi kézikönyv : 1993 / Horváth István, Kiss Ferenc, Szüdi János. – Budapest : Verzál, 1993 p. 227.
- [86] \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [87] \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [88] A minőség-menedzsment: napjaink alapvető gyakorlata / Chester. A. Newland. In: Vezetéstudomány 23 (1992) 6. p. 73–80.
- [89] The management of human relations / Saul W. Gellerman. – New York : Holt, Rinehart & Winston, 1966 (id. Stueart, 1993).
- [90] Media librarianship / ed by John W. Ellison. – New York [etc.] : Neil Schuman, cop. 1985. – IX, 449 p.
- [91] \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p.
- [92] Management for librarians : fundamentals and issues / J. R. Rizzo. – London : Aldwych Press, 1980. – 339 p.
- [93] Media librarianship / ed by John W. Ellison. – New York [etc.] : Neil Schuman, cop. 1985. – IX, 449 p.
- [94] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [95] Managing change / Francis Simon. A Francis Simon által 1995. december 13. és 15. között az OSZK-KMK-ban tartott workshop anyaga.
- [96] \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [97] Issues in personnel management in academic libraries / by Murray S. Martin. – Greenwich, Conn. : JAI Press, 1981. – XVI, 226 p. : ill. – (Foundationns in library and information science ; vol. 14).
- [98] Issues in personnel management in academic libraries / by Murray S. Martin. – Greenwich, Conn. : JAI Press, 1981. – XVI, 226 p. : ill. – (Foundationns in library and information science ; vol. 14).
- [99] vö.: Stabilitás és változás a humánpolitikai tevékenységben / Bóday Pál. in: Vezetéstudomány 25 (1994) 12. p. 41–44.
- [100] Human behaviour at work : organizational behaviour / Keith Davis and John W. Newstrom. – 8<sup>th</sup> ed. – New York, McGraw–Hill, 1989 (id. Stueart, 1993)
- [101] \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [102] Stein der Weisen / von Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2. p. 134–140. Magyarul: Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsék köve?). In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4. p. 91–94. Elektronikus változata: <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [103] Vezetői szerepek változásai TQM-modellek bevezetésekor / Győri Pál. – Az előadás elhangzott a VII. Magyar Minőségi Hét keretében 1998. november 13-án.
- [104] Introduction to total quality management in the Federal Government / The Federal Quality Institute. – Washington : Federal Quality Institute, 1991
- [105] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [106] Skills of an effective administrator / L. R. Katz. In: Harvard Business Review, Business Classic 1995 p.

- 23–35. Referálva: A sikeres vezető szakértelme : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 12.
- [107] Library personnel management / by Herbert S. White. – Whit plains, N.Y. [etc.] : Knowledge Industry Publications, cop. 1985. – X, 214 p. – (Professional Librarian Series).
- [108] \* □ ... de mit tegyünk a főnökkel?" / Maurice B. Line. In: Könyvtári Figyelő 44 (1998) 1 p. 76–83. Forrás: "But what can be done about our bosses" / M. B. Line. In: Library Management 17 (1886) 3. p. 32–37. <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [109] idézi: Management of organizational behaviour: utilizing human resources / Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. – Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1982 (id. Stueart, 1993).
- [110] Personnel: the management of people at work / Dale S. Beach. – New York : Macmillan, 1985 (id. Stueart, 1993).
- [111] *Managing your support staff.* / S. Rais. In: American Libraries 24 (1993) 9.p. 819–820. Referálva: Könyvtári Figyelő 4 (1994) 2. p. 323–324.
- [112] bovebben ld.: A mestervezető : Vezérfonal a cselekvéshez / William D. Hitt. – Budapest : OMIKK, 1990. – 262 p.
- [113] A theory of of human motivation / Abraham H. Maslow. In: Psychological Review 50 (July 1970) (id. Stueart, 1993).
- [114] vö.: A munkahelyi biztonság új értelmezése : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 3 p. 57–60. Eredeti: The new job security: You! / Oren Harari. In: Management Review 84 (1995) 9. p. 29–31.
- [115] \* Management techniques for librarians / G. E. Evans. – 2<sup>nd</sup> ed. – New York : Academic Press, 1983. – 330 p.
- [116] Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge / William G. Ouchi. – Reading, Ma : Addison Wesley, 1981. – 283 p.
- [117] \* Library and information center management / Robert D. Stueart and Barbara D. Moran. – 4<sup>th</sup> ed. – Englewood, CO : Libraries Unlimited, Inc., 1993. – 402 p. : ill. – (Library science text series).
- [118] vö.: Stein der Weisen / von Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2. p. 134–140. Magyarul: Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsek köve?). In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4. p. 91–94. <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [119] A motiváció módszerei : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 4. p. 62–64. Eredeti: Zeby pracownik chcial pracowac, a nie tylko zarabiac / E. Berlik. In: Rzeczpospolita 1995. szept. 27. p. 25.
- [120] A dolgozók ösztönzésének alapjai : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 7–8 p 3–10. Eredeti: One more time : How do you motivate employees? / Frederick Herzberg. In: Harvard Business Review, Harvard Classic 1995 p. 13–33.
- [121] A dolgozók ösztönzésének alapjai : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 7–8 p 3–10. Eredeti: One more time : How do you motivate employees? / Frederick Herzberg. In: Harvard Business Review, Harvard Classic 1995 p. 13–33.
- [122] A dolgozók ösztönzésének alapjai : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 7–8 p 3–10. Eredeti: One more time : How do you motivate employees? / Frederick Herzberg. In: Harvard Business Review, Harvard Classic 1995 p. 13–33.
- [123] Work and motivation / Victor H. Vroom. – Work and Motivation. – New York : John Wiley, 1964 (id. Stueart, 1993).
- [124] vö.: Szervezet-szociológia / Charles Perrow. – Budapest : Osiris, 1997. – 334 p. (Osiris tankönyvek)
- [125] A reader in Library management / edited by Ross Shimon. – London [etc.] : Bingley [etc.], cop. 1976. – 313 p.
- [126] Management en beleid van openbare bibliotheken ; een vergelijking van beleid, structuur en werkwijze van vier openbare biliotheken, een provinciale bibliotheek-centrale en een verplicht aangesloten bibliotheek; en de evaluatie van hun dienstverlening / G. Krijnewn, H. J. W du Bois. – Nijmegen : Instituut voor Toegepaste Sociologie, 1985. – XVIII, 494 p.
- [127] De openbare bibliotheek als organisatie : een bedrijfssociologische visie / door R. A. C. Bruyns. – Den Haag : Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1976. – 120 p. – (Openbaar Bibliotheekwerk ; no. 21).
- [128] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [129] \* Az FSZEK II. főkönyvtára munkaerő-fluktuációjának okai és csökkentésének lehetőségei (I–II.) / Török Györgyné. In: Könyvtáros 41 (1991) 4 p. 208–213. 5. p. 257–261.
- [130] A minőség-menedzsment: napjaink alapvető gyakorlata / Chester. A. Newland. In: Vezetéstudomány 23 (1992) 6. p. 73–80.
- [131] The straining of quality. In: The Economist 331 (1995 January 14<sup>th</sup>) No. 7897 p. 61–62
- [132] vö.: Szervezetek irányítása a változó világban / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [133] Management van diensverlenende organisaties : theorie toegepast op het openbaar bibliotheekwerk in



- Nederland / Paul Zijlstra. – Den Haag: Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1984. – VIII, 115 p.
- [134] Egy és más a vezetésről / Warren Bennis. In: USA (1992) 73. p. 13–17.
- [135] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [136] Participatory management in academic libraries / Nicholas C. Bruckel. In: College & Research Libraries 45 (1984 January) p. 32 (id. Stueart, 1993).
- [137] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [138] De openbare bibliotheek als organisatie : een bedrijfssociologische visie / door R. A. C. Bruyns. – Den Haag : Nederlands Bibliotheek en Lektuur Centrum, 1976. – 120 p. – (Openbaar Bibliotheekwerk ; no. 21).
- [139] Management en beleid van openbare bibliotheken ; een vergelijking van beleid, structuur en werkwijze van vier openbare bibliotheken, een provinciale bibliotheek–centrale en een verplicht aangesloten bibliotheek; en de evaluatie van hun dienstverlening / G. Krijneew, H. J. W du Bois. – Nijmegen : Instituut voor Toegepaste Sociologie, 1985. – XVIII, 494 p.
- [140] \* A participatív vezetésről / Ungvári Gyula. In: OMIKK Híradó 16 (1990) 12. p. 9–13.; Managing the non-profit organization / Peter F. Drucker. – New York : Harper Business, 1990 (id. Stueart, 1993).
- [141] Media librarianship / ed by John W. Ellison. – New York [etc.] : Neil Schuman, cop. 1985. – IX, 449 p.
- [142] Media librarianship / ed by John W. Ellison. – New York [etc.] : Neil Schuman, cop. 1985. – IX, 449 p.
- [143] yö.: Főnökök és beosztottak az ezredforduló Európájában : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 10. p. 34–39. Eredeti: Mitarbeiter und Vorgesetzte in Europa 2000 / D. L. Ambühl. In: IO. Management-Zeitschrift 64 (1995) 4. p. 67–71.
- [144] \* Az FSZEK II. főkönyvtára munkaerő-fluktuációjának okai és csökkentésének lehetőségei (I–II.) / Török Györgyné. In: Könyvtáros 41 (1991) 4 p. 208–213. 5. p. 257–261.
- [145] Fortune cookies : management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House : New York, 1993. – 86 p.
- [146] A munkahelyi feszültség kezelése : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1996) 1. p. 53–60. Eredeti: Managing job stress / L. R. Murphy. In: Personnel Review 24 (1995) 1. p. 41–49.
- [147] Teljes körű minőség – egy módszer, amely eredményt hoz / David Hutchins. In: V. □ Minőségi hét" : 1996. november 10-15. Budapest : a konferencia előadásai. – II. / Magyar Minőség Társaság. – 1996. – p. 242.
- [148] yö.: Szervezetek irányítása a változó világban / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [149] Szervezeti átmenet – vezetői magatartás / Bakacsi Gyula. In: Vezetéstudomány 26 (1995) 4–5 p. 12–16.
- [150] Stein der Weisen / von Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2. p. 134–140. Magyarul: Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsek köve?). In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4. p. 91–94. <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [151] The age of unreason – 2nd ed. – London : Business Books Limited, 1991. – 217 p.
- [152] Stein der Weisen / von Hermann Simon. In: Manager Magazin 23 (1993) 2. p. 134–140. Magyarul: Néhány gondolat a vezetés eredményesebbé tételéről (avagy hol van a bölcsek köve?). In: Korszerű Vezetés 25 (1993) 4. p. 91–94.
- [153] Fortune cookies : management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House : New York, 1993. – 86 p.
- [154] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24-26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [155] Information overload: permission not to know? / K. Weinstein. In: / Career Development International 1 (1996) 4. p. 29–32.
- [156] The age of unreason – 2nd ed. – London : Business Books Limited, 1991. – 217 p.
- [157] A mestervezető : Vezérfonal a cselekvéshez / William D. Hitt. – Budapest : OMIKK, 1990. – 262 p.
- [158] The trouble with teams : togetherness has it perils. In: The Economist (January 14<sup>th</sup> 1995) No.7897 p. 69.
- [159] Szervezetek irányítása a változó világban / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [160] yö.: 3M's sophisticated formula for teamwork / Michael K. Allio. In: Planning Review 21 (1993) 6 p. 19–21 (id. Library Management, 1994)
- [161] Szervezetek irányítása a változó világban / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [162] Szervezetek irányítása a változó világban / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [163] Vezetés a szervezetben : Áttekintés és következtetések / Schleicher Imre. In: Vezetéstudomány 27 (1996) 10. p. 57–69.
- [164] Reading your boss / J. T. Knippen, T. B. Green. In: Employee Counselling Today 8 (1996) p. 15.
- [165] Szervezetek irányítása a változó világban / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [166] Miért van szükség vezetőkre? : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 28 (1996) 11. p. 52–53. Eredeti: Why make managers? / D. W. Organ. In: Business Horizons 39 (1996) 1. p. 1–2.
- [167] \* □ ... de mit tegyünk a főnökkel?" / Maurice B. Line. In: Könyvtári Figyelő 44 (1998) 1 p. 76–83. Forrás: "But what can be done about our bosses" / M. B. Line. In: Library Management 17 (1886) 3. p. 32–37. . <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a->

[bolcsek-kove/](#)

- [168] Új jelenségek a vállalatvezetésben / Bögel György. In: Vezetéstudomány 28 (1997) 3. p. 17–22.
- [169] pl.: Kommunikáció felsőfokon / Szabó Katalin. – Budapest : Kossuth, 1997. – 184 p.
- [170] Főnökök és beosztottak az ezredforduló Európájában : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 10. p. 34–39. Eredeti: Mitarbeiter und Vorgesetzte in Europa 2000 / D. L. Ambühl. In: IO. Management–Zeitschrift 64 (1995) 4. p. 67–71.
- [171] \* Introducing an intranet : the management issues / Nigel Hannam. In: Managing Information 3 (1996) 10. p. 31–33.
- [172] Főnökök és beosztottak az ezredforduló Európájában : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 10. p. 34–39. Eredeti: Mitarbeiter und Vorgesetzte in Europa 2000 / D. L. Ambühl. In: IO. Management–Zeitschrift 64 (1995) 4. p. 67–71.
- [173] The manager's job : folklore and fact / Henry Mintzberg. In: Harvard Business Review 54 (1975) July/August
- [174] Főnökök és beosztottak az ezredforduló Európájában : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 10. p. 34–39. Eredeti: Mitarbeiter und Vorgesetzte in Europa 2000 / D. L. Ambühl. In: IO. Management–Zeitschrift 64 (1995) 4. p. 67–71.
- [175] Lonliness and love / Clark Moustakas. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1972 (id. Hitt, 1990).
- [176] vö.: Hogyan érintkeznek (kommunikálnak) élen járó cégek az alkalmazottaikkal? / szerk. és ford. Tuska András. In: Személyzeti Vezetés Emberi Erőforrás-gazdálkodás 1994 1–2 p. 58–75.
- [177] vö.: Hogyan érintkeznek (kommunikálnak) élen járó cégek az alkalmazottaikkal? / szerk. és ford. Tuska András. In: Személyzeti Vezetés Emberi Erőforrás-gazdálkodás 1994 1–2 p. 58–75.
- [178] Fortune cookies : management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House : New York, 1993. – 86 p.
- [179] \* A belső kommunikáció / Peter Berry. In: Könyvtári Figyelő 38 (1992) 2. p. 460–472.
- [180] Vezetői szerepek változásai TQM–modellek bevezetésekor / Győri Pál. – Az előadás elhangzott a VII. Magyar Minőségi Hét keretében 1998. november 13-án.
- [181] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [182] A siker első számú feltétele a jó minőség : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 11. p. 36–38. Eredeti: Pierwszy warunek sukcesu-jakosc / A. Kowalik. In: Rzeczpospolita (1994. jun. 28.) p. 16.
- [183] Organizations / Daft, Steers. – Foresman and Co., 1986.
- [184] A munkaszervezeten belüli csoportok szerkezetéről és működéséről / Tuska András. In: Emberi Erőforrás-menedzsment 1995 5–6 p. ??–78.
- [185] A munkaszervezeten belüli csoportok szerkezetéről és működéséről / Tuska András. In: Emberi Erőforrás-menedzsment 1995 5–6 p. ??–78.
- [186] A munkaszervezeten belüli csoportok szerkezetéről és működéséről / Tuska András. In: Emberi Erőforrás-menedzsment 1995 5–6 p. ??–78.
- [187] Hogyan érintkeznek (kommunikálnak) élen járó cégek az alkalmazottaikkal? / szerk. és ford. Tuska András. In: Személyzeti Vezetés Emberi Erőforrás-gazdálkodás 1994 1–2 p. 58–75.
- [188] A belső PR aspektusai / Kukoda Bernadett. In: Marketing & Menedzsment 30 (1996) 5 p. 53–58.
- [189] Hogyan érintkeznek (kommunikálnak) élen járó cégek az alkalmazottaikkal? / szerk. és ford. Tuska András. In: Személyzeti Vezetés Emberi Erőforrás-gazdálkodás 1994 1–2 p. 58–75.
- [190] Önmeggyőzés : lélektani lelemények / Mannhardt András. In: Élet és Tudomány 50 (1995) 6 p. 191.
- [191] Fortune cookies : management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. - Random House : New York, 1993. - 86 p.
- [192] Jakab, 1996 A szervezeten belüli public relations napjainkban / Jakab Zoltán. In: Emberi Erőforrás-menedzsment 1996. 1–2. p. 57–65. Móra, 1994 p. 247–248 A király kenyere / Móra Ferenc. In: Kisgyermek nagy mesekönyve. – Budapest : Xénion, 1994.
- [193] A szervezeten belüli public relations napjainkban / Jakab Zoltán. In: Emberi Erőforrás-menedzsment 1996. 1–2. p. 57–65.
- [194] A belső PR aspektusai / Kukoda Bernadett. In: Marketing & Menedzsment 30 (1996) 5 p. 53–58.
- [195] Zielgruppe unbekannt / Michel Kalmus, Doris Claasen. – Köln : Institut Verlag., 1979
- [195-1] Online marketing kézikönyv : Eladásösztönzés, reklám, áruk és szolgáltatások értékesítése az Interneten I. p. 14 / Daniel S. Janal. - Budapest : Bagolyvár, 1998
- [195-2] Sportolj az italogért! : új termék kategória bevezetése / Vrannai Katalin. In: Figyelő 44 (200. június 29.) p. 47
- [196] A jótékony humor : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 62–66. Forrás: Why organisations need humour / J-L. Brasoux. In: European Management Journal 14 (October, 1996) p. 500–508.
- [197] Hogyan érintkeznek (kommunikálnak) élen járó cégek az alkalmazottaikkal? / szerk. és ford. Tuska András. In: Személyzeti Vezetés Emberi Erőforrás-gazdálkodás 1994 1–2 p. 58–75.

- [198] A szervezeten belüli public relations napjainkban / Jakab Zoltán. In: Emberi Erőforrás–menedzsment 1996. 1–2. p. 57–65.
- [199] Leadership skills in the reengineered library : empowerment and value added trend implications for library leaders / Richard Sweeney. In: Library Administration & Management 11 (1997) 1 (Winter) p. 30–41.
- [200] A jótékony humor : rövidítve. In: Korszerű Vezetés 29 (1997) 3. p. 62–66. Forrás: Why organisations need humour / J–L. Brasoux. In: European Management Journal 14 (October, 1996) p. 500–508.
- [200-1] Az emberi erő szerepe a tudás forradalmában. In: Prim Online 1999. szept. 3. Elektronikus formában: <http://www.prim.hu/online/cikk.mhtml?id=3829>
- [200-2] Az emberi erő szerepe a tudás forradalmában. In: Prim Online 1999. szept. 3. Elektronikus formában: <http://www.prim.hu/online/cikk.mhtml?id=3829>
- [201] Organizational communication / Gerald M. Goldhaber. – 2<sup>nd</sup>. ed. – Dubuque, IA : William C. Brown, 1979. (id. Stueart, 1993).
- [202] *vö.*: Testbeszéd : gondolatolvasás gesztusokból / Allan Pease. – 5. kiad. – Budapest : Park, 1992. – 186 p. (Hétköznapi pszichológia).
- [203] *vö.*: Szervezetek irányítása a változó világban / Charles B. Handy. – Budapest : Mezőgazdasági, 1986. – 163 p.
- [204] A mestervezető : Vezérfonal a cselekvéshez / William D. Hitt. – Budapest : OMIKK, 1990. – 262 p.
- [205] Jövőorientált menedzsment : kissé rövidítve. In: Korszerű Vezetés 26 (1994) 5 p. 23–26. Eredeti: Die Zukunft managen / Peter F. Drucker. In: Office Management (1993) 11. p. 44–46.
- [206] *vö.*: \* Making academic reference services work / David W. Lewis. In: College and Research Libraries 55 (1994) 9. p. 445–456.
- [207] Managing the non-profit organization / Peter F. Drucker. – New York : Harper Business, 1990 (id. Stueart, 1993).
- [208] Mi hasznuk van a kilépési beszélgetéseknek? In: Emberi Erőforrás-menedzsment : Módszertani Füzetek (1996) 1–2 p. 79–81. Forrás: Was nützen Austrittsinterviews? / Pulling, Delschlager, Padeborn. In: Personal, (1990) 8.
- [209] A vezető munkája / W. G. Pagonis. In: Menedzserpiac (az 1994 okt. 17-i Figyelő melléklapja) 1 (1994) 6. p. 15–19.
- [210] Puskák és galambok : vállalati cenzúra / Kis János. In: Figyelő 41 (1997. március 27.) p. 32.
- [211] *vö.*: A jó értekezlet titka / Bobbi Linkemer. – Budapest : Park, 1989. – p. 67.
- [212] \* Turning the library upside down: reorganization using Total Quality Management / by Donna K. Fitch, Jean Thomason and Elisabeth Crabtree Wells. In: The Journal of Academic Librarianship 19 (1993) 5. p. 294–299.
- [213] Elhangzott Maurice B. Line 1993. március 24–26-i menedzsment-szemináriumán (Budapest, OSZK).
- [214] Kommunikáció felsőfokon / Szabó Katalin. – Budapest : Kossuth, 1997. – 184 p.
- [215] *vö.*: Az előítélet / G. Allport. – Budapest : Gondolat, 1977.
- [216] Human behaviour in business / G. H. Russell, K. Black. – New Jersey : Prentice Hall, 1972.
- [217] *teszt pl.*: Kommunikáció felsőfokon / Szabó Katalin. – Budapest : Kossuth, 1997. – 184 p.
- [217-1] \* □ ... de mit tegyünk a főnökkel? / Maurice B. Line. In: Könyvtári Figyelő 44 (1998) 1 p. 76–83. Forrás: "But what can be done about our bosses" / M. B. Line. In: Library Management 17 (1886) 3. p. 32–37. . <http://www.gmconsulting.hu/2011/10/nehany-gondolat-a-vezetes-eredmenyesebbe-tetelerol-avagy-hol-van-a-bolcsek-kove/>
- [218] A változás menedzselése az információs korszakban : tömörítve. In: Korszerű Vezetés 27 (1995) 4. p. 21–24. Eredeti: Managing change in the information age / W. J. Raduchel. In: Research and Technology Management 37 (1994) 4 June–July p. 36–39.
- [219] Fortune cookies : management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House : New York, 1993. – 86 p.
- [220] \* Managing the library intranet at Cranfield University / Simon Bevan and Janet Evans. In: Managing Information 3 (1996 September) 9. p. 38–40.
- [221] *vö.*: \* Introducing an intranet : the management issues / Nigel Hannam. In: Managing Information 3 (1996) 10. p. 31–33.
- [222] Fortune cookies : management wit and wisdom from Fortune magazine / ed. by Allan Dentschman. – Random House : New York, 1993. – 86 p.
- [223] *vö.*: \* A belső kommunikáció / Peter Berry. In: Könyvtári Figyelő 38 (1992) 2. p. 460–472.
- [225] *vö.*: Gyümölcséről ismerszik meg a fá. Biblia, Mt. 7,17–21
- [226] Long range planning in public libraries: Staff perspectives / Brett Shutton. In: Library and Information Science Research 15 (1993) 4. p. 299–323 (id. Library Management, 1994).
- [227] Human behaviour at work : organizational behaviour / Keith Davis and John W. Newstrom. – 8th ed. – New York, McGraw–Hill, 1989 (id. Stueart, 1993)
- [228] Kultúra, irányítás és hatalom: a szervezeti változások kulcsai : Tömörítve. In: Korszerű Vezetés, 26 (1994)

8. p. 27–30. Eredeti: Culture, leadership, and power: the keys to organizational change / Clement, R.–W. In: Business Horizons 37 (1994) 1. p. 33–39.

[229] Interpersonal skills / Philippa Levy. – London : Library Association, 1993. – 62 p.

[230] vö.: Új jelenségek a vállalatvezetésben / Bögel György. In: Vezetéstudomány 28 (1997) 3. p. 17–22.

### **További irodalom**

□ Training the Trainers" : advanced training programme for librarians in training skills : programme workbook / prepared by David Baker with Joan Welsby. – Š The British Council, 1996. – 25 p.

Korszerű változásmenedzselés / Ed Oakley, Doug Krug. – Budapest : Bagolyvár, 1977. – 218 p.

Vezetés—szervezés / szerk. Bakacsi Gyula [et al.]. – Budapest : Aula, 1996. – 2. kötet. – 301 p.

Személyzeti / emberi erőforrás–menedzsment / szerk. Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, Poór József. – Budapest : Közgazdasági és Jogi, 1997. – 382 p.

Hosszúra nyúlt útibeszámoló a könyvtárvezetési ismeretek (b)irodalmából / Sándori Zsuzsanna. Elektronikus formában: <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/sandori/html/szs.htm>