

„... de mit tegyünk a főnökkel?”

Maurice B. Line: But what can be done about our bosses (in: Library Management 17 (1986) 3 p. 32-37.) c. tanulmányát Mikulás Gábor tömörítette.

Előjáróban

A világ számos részén tartottam már menedzsment-szemináriumot – elsősorban könyvtári középvezetőknek. Ilyenkor gyakran azt tapasztaltam, hogy a személyzeti vezetés kérdéseit – melyet úgy tűnik, egy szintre helyeznek az állománygazdálkodással – más témákhoz képest mindig nagyobb érdeklődés övezi. A személyzet motiválása iránti igény feltűnő: a hozzászólásokban gyakran felmerülő probléma a demotiváció és a döntésekből való kirekesztettség. Az előadások végén azonban szinte mindig megjegyzi valaki: *„Mindent értünk, és teljesen egyetértünk önnel, de mit tegyünk a főnökkel?”* Azt szoktam válaszolni, hogy a személyzet – legyen bármely hierarchiai szinten – sok mindent tehet önmagáért, van, mikor alkalmanként a beosztottak (igaz, nem tudatosan) a főnök feltételezett ellenállását tehetetlenségük mentségeként hozzák fel. Tény, hogy a főnök segítsége és szimpátiája nélkül eléggé korlátozott lehetőségeik vannak a frusztráció kezelésére.

E bevezető sorok után a főnökről talán emberevő óriás képe rémlik fel, aki irgalmatlanul hajtja a beosztottakat, mindent és mindenkit ellenőriz. Talán valóban fennmaradt még néhány ilyen ember, de szerencsére „kiháló fajról” van szó. A főnök-problémát azonban ennél tágabban kell értelmezni. Tény, hogy a főnökben nem eléggé tudatosul hatalmának nagysága, még akkor sem, ha mellőzni igyekszik a közvetlen hatalomgyakorlást. Alig van elképzelésük arról, hogy milyen hatással vannak a beosztottakra, illetve a könyvtár egészére. Hajlamosak arra, hogy saját intézményükben álomvilágban éljenek. Figyelmük és erőfeszítésük főként a fenntartó felé irányul, elhanyagolva azt a szervezetet, amelynek vezetésével megbízták őket.

Ezt én állítom, aki valaha három könyvtárban is vezető voltam, több mint húsz évig. Remélem, nem voltam rossz főnök, de az utóbbi hét évben szerzett tanácsadói tapasztalataim felnyitották a szememet, és ma már sok mindent másként tennék. Miért van az, hogy még a legjobb főnök is híján van a jó személyzeti vezetés képességének? És miért van az, hogy a legrosszabbak olyan sok kárt okoznak?



Miért lesz valakiből főnök?

Tekintsük át a vezetővé válás ösztönzőit. – Az egyik vezetői motívum az az őszinte meggyőződés, hogy vezetőként *olyasmit tud majd tenni, amire alacsonyabb szinten képtelen lenne*. Ez készíteti a jó képességű embereket a vezetéssel járó felelősség vállalására. Egy másik, de jóval kevésbé nemes ok az *ön-teltség*, mely például abban fejeződik ki, hogy különféle bizottságban magára vonja a figyelmet. Könnyen elképzelhetjük a főnököt, amint léggömbként, önteltséggel telve emelkedik egyre feljebb. További – egy gyengébb és általában nem tudatosuló – ösztönző a bizonytalanság-érzés, melyet az illető mások feletti hatalmi pozíció által igyekszik kompenzálni. Sok diktátor igen bizonytalan volt, és még inkább azzá vált hatalomra kerülésekor, elszigeteltségének növekedését és mások általi fenyegetettségét érezve. Kevésbé gyakori tényező a mások irányítására való törekvés és az, hogy a legtöbbet hozza ki belőlük. Valójában a mások feletti hatalom kompenzációt jelenthet az együttműködési képtelenségre. Nagyrítkán az is előfordul, hogy valaki azért akar vezető lenni, mert elvesztette a többiek iránti érdeklődését.

Bizottságok által vagy más módon történő kinevezések is eredményezhetnek rossz főnököt. A bizottságok ugyanis gyakran nem tudják pontosan, mit is akarnak, és nem sokat tesznek a tényleges célok eléréseért. A bizottság sokkal inkább szolgaként, mint erős főnökként viselkedik – vagy ha mégis erős főnökként teszi dolgát, akkor az együttműködés látja kárát. A bizottsági tagok általában keveset tudnak vagy tapasztaltak menedzsmentből, így nem is meglepő, ha hibát követnek el. Mindenesetre egy bizottsági interjú aligha megfelelő módszer egy leendő főnök adott munkakörre való alkalmosságának megállapítására.

A főnök gyakori hibái

A vezető eleinte talán sok mindent tud a főnöki lét dolgairól, de gyengéi idővel általában növekednek. Ha például távolságot tart beosztottaitól, vagy nehezen teremt kapcsolatot velük, akkor egyre inkább elzárkózik előlük. Ha öntelt, akkor e tulajdonságát az irányában megnyilvánuló tiszteletadás csak tovább erősíti. Ha bizonytalan, akkor ragaszkodik a hivatali külsőségekhez és tartózkodó a beosztottakkal. Örömmel lesz tagja számos külső bizottságnak és testületnek, amely a fontosság érzését kölcsönzi, kellemes és igazolt időtöltést biztosít ahelyett, hogy könyvtárát próbálná menedzselni. A külső bizottságokban és testületekben töltött idő lassan meghaladja a könyvtáron belül töltöttet. Ez azonban még nem lenne baj – hiszen van főnök, akinek pusztán távolléte is nagyon hasznos és gazdaságos –, hátránya azonban, hogy távollétében nem lehet fontos döntéseket hozni.

A főnököt elszigeteltsége hajlamossá teszi az önállóság számos formájára. Általában úgy véli, hogy az általa vezetett egység jól működik, csupán valamivel több pénzre lenne szükség. Szerinte a beosztottak elégedettek (leszámítva a néhány nyughatatlant és bajkeverőt), a munkatársak szeretik, sőt csodálják is őt. Az épületben sétálva azt gondolja, hogy az emberek örömmel látják őt. Szerinte egészen megváltozott a könyvtár, mióta ő van ott. Lehet, hogy ezekben az állításokban van igazság, de akár így van, akár úgy, a főnök hajlamos hinni bennük. Ezek a hitek azonban aláaknázzák a sokszor gyenge lábakon álló önismeretet. Nagyon őszintének kell lennie ahhoz, hogy felismerje esendőségét, és hogy hibáit a beosztottjai előtt is beismerje.

Sajnos a főnöknek elég nehezen juthat tudomására, miként is tekintenek rá mások, és hogy mi az, amit rosszul tesz. Senki sem mondja el neki, még akkor sem, ha az illető egyébként jó barátja. Tehát senki, kivéve a tanácsadót (akire még visszatérünk). A

főnök tehát hajlamos abba az illúzióba ringatni magát, hogy beosztottjai nyitottak vele szemben, hiszen például múltkor egy bizonyos ügyben nem értettek vele egyet. Mindazonáltal az ilyen, viszonylag szerény kritika nem azt jelenti, hogy bíznak is benne. Tény az is, hogy a főnökkel szemben táplált leggyakoribb érzés a *bizalom hiánya*. A másik az, hogy a főnök sem bíz meg munkatársaiban.

Lojalitás pedig csak a bizalom talajáról fakadhat. Emlékszem, egyszer egy főnök azt mondta nekem, hogy látja, mit is kellene változtatni, de meglévő beosztottaival semmire sem jut. Ehhez persze tudni kell, hogy tizenöt éve volt ott vezető, a legtöbb beosztottját ő vette fel, illetve tartotta ott. Továbbá elég otromba dolog a könyvtár komoly hiányosságaiért a munkatársakat hibáztatni. De a főnök – függetlenül ettől – ilyen hozzáállással alig várhat el lojalitást a beosztottjaitól. (A konkrét esetben a munkatársak lényegesen lojálisabbak voltak, mint ahogyan a főnök gondolta volna.)

Sokszor a legjobb főnök sem veszi észre, hogy uralkodik ahelyett, hogy irányítana. Voltam olyan megbeszélésen, amelyet a főnök gondolatainak felvázolásával kezdett, majd azon csodálkozott, hogy milyen mérsékelt volt a reakció. A főnök ugyanis ilyenkor általában olyan dolgot vet fel, amelyen több napon át gondolkodott. A jelenlévők pedig általában vagy nem tudnak elég gyorsan gondolkodni (pl. nem áll módjukban jegyzetelni), vagy nem akarnak a felettséssel konfrontálódni. Ha pedig a főnök helyettük gondolkodik, akkor meg miért is aggódnának? Sem benne, sem hallgatóiban nem tudatosul ez a helyzet, és ezért nehéz változtatni. (Bevallom, magam is ezt tettem, és eszembe sem jutott addig, amíg egy tanácsadó fel nem hívta erre a figyelmemet – saját főnököm jelenlétében.)

A legtöbb vezető abban a hitben él, hogy delegál, pedig csak az elvégzendő feladatot osztja lejjebb anélkül, hogy felelősséget is adna hozzá. A kettő között pedig hatalmas a különbség. A beosztottak a vezetőtől irányítási képességet várnak el, nem pe-

dig utasítások sorát. Ennek ellenére legtöbbször az utóbbit kapják.

Kis főnök-típológia

A felsővezetőket sokféleképpen osztályozhatjuk. Az itt következő lista nem csupán karikatúra; a jellemek felerősítése és a karakterek megvilágítása által sok mindent leleplezhetünk.

- ☞ *Tarzan*: az exhibicionista;
- ☞ *Jehova*: a mindenható, soha nem lehet vele szemtől szembe találkozni, tisztelettudóan kell kérni tőle, még akkor is imádni kell, ha nyilvánvalóan becstelenségre vágyik;
- ☞ *Viktorianus apa*: elve: 'aki a vesszőt kíméli, az fiát sem szereti';
- ☞ *Bika*: ügyetlen és kiszámíthatatlan (de általában jól elvan a tehenek között);
- ☞ *Mikiegér*: nem kell komolyan venni;
- ☞ *Strucc*: minden döntést elhárít magától;
- ☞ *Dumbó elefánt*: kevesebbet tud, mint beosztottjai, de ezt nem veszi észre;
- ☞ *Csiga*: lassan halad és nyálka marad utána;
- ☞ *Einstein*: hatalmas intellektus, aki teoretikus problémákat old meg elefántcsonttoronyában;
- ☞ *Baudelaire*: művészi és kreatív elme, aki túlteszi magát a mindennapos dolgokon és sokszor a morálon is;
- ☞ *Kérdemésült politikus*: autokratikus, feljebbvaló, aki távirányítással dolgozik;
- ☞ *Tyúkanyó*: állandóan a csibéit hajkurássza;
- ☞ *Kotnyeles*: mások válla mögül dirigál anélkül, hogy konyitáná, hogy mit és hogyan csinálnak a többiek;



- ☉ *Szélkakas*: mindig szélirányba fordul;
- ☉ *Magányos farkas*: csak magának él és dolgozik;
- ☉ *Paranoiás*: mindenki ellene van;
- ☉ *Megrögzött háziasszony*: mindent kellemesnek, tisztának és lakályosnak akar látni;
- ☉ *Mackó*: barátságos és nem tudja elviselni, hogy valaki ne szeresse őt;
- ☉ *Remeterák*: elzárkózik mások szeme elől;
- ☉ *Macchiavelli*: okos és fondorlatos, nem egészen tisztességes;
- ☉ *Elveszett kislíj*: egyedül érzi magát az idegen és félelmetes világban;
- ☉ *Az egyik srác a csapatból*: a többiek közül egyiknek akarja magát elfogadtatni;
- ☉ *Rosszindulatú diktátor* (pl. Sztálin);
- ☉ *Felvilágosult abszolutista* (pl. II. József);
- ☉ *A jó apa*: tekintélyes, de nagyon apáskodó;
- ☉ *Mandarin*: a tökéletes vezető és nagyon diplomata.

A típusok vég nélkül folytathatók. Kevés közöttük az igazán visszataszító egyéniség, de sokuk hajlamos arra, hogy megsokszorozza a már meglévő gondokat. Néhány főnökre egyszerre több típus is illik, például ismertem valakit, aki egyszerre volt tyúkanyó, szélkakas és paranoiás Baudelaire.

A gyakori hibákat illetően hasonló listát írhatunk: figyelmetlen; mindenbe beleszól; elszigetelt; intellektuális; ellentmondásos; lélektelen.

Gyakori hiba az intellektualizmus is. A tudós főnök inkább elméje pallérozásával, mint az emberek menedzselésével foglalkozik. Sokszor még a felettes szerv képviselőit is elkápráztatja. De túl azon, hogy elhanyagolja a vezetést, még 'pozitív fogatékossá' is válhat, ugyanis – ha nem is tudatosan –, de fel-

sőbbrendűnek láttatja magát, távolról irányít és nehezen megközelíthető. A kimagasló intellektusú emberek (akikből – valljuk be – nincsen túl sok a könyvtárügyben) hajlamosak arra, hogy félelmetes főnökké váljanak. De még rosszabb, ha valakiről csak önmaga állítja, hogy bölcs, vagy ha valaki bölcsként tetszeleg mások előtt.

Még a legjobb főnök is betokosodik, miközben egyre több időt tölt el ugyanazon a helyen, és persze – miközben öregszik. Ritka, hogy előnyére változzék. Az idő múlásával a főnök rugalmatlanabbá vagy defenzívebbé válik. Egyre kevésbé lesz fogékony az ötletekre és kritikára, és jobban neheztel beosztottjai igyekezetére, ambíciójára és képességeire. S ez ellen lényegében semmit sem lehet tenni. Ha a főnök képtelen saját felhalmozott tudására és tapasztalatára építve a napi menedzseri munka stresszét kezelni, akkor nyugdíjba kell mennie.

A főnök viselkedésével példát mutat más (közép-)vezetőknek is. Lehet, hogy ők kritizálják, de hasonló helyzetben ugyanúgy viselkednek. Ez a tény húzza leginkább alá a (nagy)főnök fontosságát.

Szeretem a tanácsadást a legalacsonyabb szintű munkatársakkal beszélgetve kezdeni. Amikor először tettem ezt, megdöbbsentem, hogy ezeket az embereket a különböző szinteken lévő főnökeik mennyire semmibe veszik. Ahogyan a főnök kezeli közvetlen (középvezető) beosztottait, úgy viselkednek ők is az alattuk lévőkkel. Ezáltal sok energiát, lelkesedést, képességet tipornak el, vagy jobbik esetben takaréklángon használnak – főként az alsóbb szintek munkatársai esetében. Az alulról érkező kérdéseket és javaslatokat elutasítják, és a munkatársak ritkán kapnak érdekes, vonzó és felelős munkát.

Milyennek kell lennie a főnöknek?

Erre nem túl nehéz választ találni. Megkértem a szemináriumaimon résztvevő könyvtárosokat, hogy

sorolják fel a felettesek kívánatos és szükséges tulajdonságait. A különböző körökben felvett listákon igen sok volt az egyezés. A legtipikusabbak:

- ☉ biztonságot sugároz
- ☉ elkötelezett
- ☉ becsületes
- ☉ képzelőerővel rendelkezik és előrelátó
- ☉ van elemzőkészsége
- ☉ képes bonyolult dolgokat átlátni
- ☉ van elég energiája
- ☉ okos
- ☉ lojális az intézményhez, a könyvtárhoz és a munkatársakhoz
- ☉ van politikai érzéke
- ☉ nyitott a környezet, használók és munkatársak irányában
- ☉ figyel a használókra és a munkatársakra, gondoskodik róluk
- ☉ tűri a stresszt
- ☉ intelligens
- ☉ képes döntést hozni
- ☉ alázatos, képes másokat meghallgatni
- ☉ rugalmas
- ☉ elérhető és megközelíthető
- ☉ igazságos
- ☉ barátságos, ugyanakkor objektív
- ☉ van humorérzéke
- ☉ jó a kommunikációs képessége
- ☉ lelkes

- ☉ kitartó
- ☉ nyitott
- ☉ van képessége és akarata ahhoz, hogy a dolgokat mozgásba hozza.

Kétlem, hogy maguk a főnökök alapvetően más felsorolást készítenének, de hogy a felsoroltaknak mennyiben felelnek meg, abban valószínűleg eltérne véleményük beosztottaik ítéletétől.

Érdeemes megjegyezni, hogy a beosztottak nem gyenge vagy erőtlén felettést akarnak. Tudják, hogy sokszor szükség van a keménységre. Bizonyos főnökök ugyanakkor azt hiszik, hogy a keménység és a szerénység között semmi kapcsolat sem lehet. A részvételen (azaz a döntésekbe való bevonáson) alapuló menedzsment egyáltalán nem könnyű választás, sőt; nehezebb, mint az autokratikus menedzsment – de általában jóval hatékonyabb.

Mit lehet tenni?

Térjünk vissza eredeti kérdésünkhöz: *mit is tehetünk a nem megfelelő főnökkel?* Nos, ha a főnök nem hajlandó együttműködni, akkor szinte semmit. Ha a felettes érzékeli, hogy változtatnia kellene stílusán, akkor van remény a fejlődésre – még akkor is, ha nem tudja, mennyit is kellene változnia. De általában nem érez ilyen késztetést. Számos könyvet írtak már a főnök menedzselésének lehetőségeiről, de azok körülbelül annyira hasznosak, mint a macskát ugatni tanítani, vagy mint az oroszán szelídítése. (Erről az állatról tudnivaló, hogy csak egy bizonyos szintig tanítható, és ha meggondolja magát, akár fel is falhatja az idomárt). Csak olyan kacskaringós utakat javasolnak, mint például elhiteni a felettessel, hogy a mi ötletünket tulajdonképpen ő találta ki.

Ha egy főnök tényleg változni akar, akkor bizonyos fokú alázatra van szüksége – amely többnyire el-



képzeltetlen akkor, ha nem érzi biztonságban magát. Csak a magukat biztonságban érző emberek képesek mások javaslatait meghallgatni, hiszen nem érzik méltóságukat csökkenni beosztottjaik között elvegyülve. Elfogadják, és nem félnek attól, hogy sok munkatársuk jobb, okosabb náluk bizonyos területen; képesek mások képességeit nehezítés és irigység nélkül felhasználni. Ha azonban ilyen a főnök, akkor nem, vagy csak alig kell változtatni rajta. Azt azonban nem lehet elérni – eltekintve bizonyos extra esetektől vagy hosszú és kitartó munkától –, hogy egy bizonytalanságban élő ember váljon öntudatosra.

Mindazonáltal még a változtatás szükségességét többé-kevésbé felmérni képes főnök is csak alig ismeri a változás mikéntjét, és általában az irányban is bizonytalan. Anélkül, hogy tudatosulna benne, ő is rabja az intézményi 'tudattalannak' – akárcsak a személyzet más tagjai. Aki egy évnél többet dolgozott egy szervezetnél, annak már nehéz megváltoztatnia magatartását, nem utolsósorban azért, mert az idő alatt egy sereg elvárás támasztottak vele szemben, és ezek közül nehéz kitörni.

Egyik kitörési lehetőség a munkatársak bevonása, megkérdezve őket, hogy mit gondolnak stb. – és várni, míg megszólalnak. Ez azonban nem könnyű: ki kell várni, hogy a beosztott szólaljon meg előbb, amire persze nem lesz könnyű rávenni őket. Korábban említettem, hogy a főnöknek nem könnyű megtudnia, hogy mit is gondolnak róla beosztottjai. Ezért nem is érdemes közvetlenül erre kérnie a beosztottakat, például azért nem, mert sokan úgy érzik, hogy a közvetlen rákérdezéssel inkább biztatást, sőt, bókokat vár a felettes. De ahogyan a munkatársak szabadabban kezdenek beszélni, növekszik a bizalom és lényegesen világosabban fognak fogalmazni.

Másik módszer, ha a főnök kikéri saját tevékenységéről a felelős beosztottak (vagy azok egy részének) véleményét egy konkrét értékelési mód keretében (feltételezve, hogy van ilyen a szervezetben). Ez a

technika is nagy bizalmat feltételez a munkatársak részéről, a főnökéről pedig bátorságot, hogy kérdezzen. Jobb lehetőség a formális főnökértékelési rendszer, amelyet a magánszektorban gyakrabban alkalmaznak, bár még ehhez is nagy bizalom kell.

Mint korábban már esett róla szó, a leggyakoribb nehézséget a bizalom hiánya jelenti. Ezen pedig sok minden múlik. Szerencsére a bizalmat nem nehéz helyreállítani, legalábbis elméletben: a főnöknek meg kell bíznia beosztottjaiban, ami maga után vonja, hogy majd ők is megbíznak benne. A bizalom kinyilvánítására a munkatársak bevonása teremti lehetőséget.

Ehhez hasonló dolog a munkatársak lazább pórázra engedése vagy a feladatok újragondolása, csak a lényegi tennivalók megtartása. Ha nincs bizalom, a munkatársak azonnal átlátnak a főnök szándékán. És ezzel visszatértünk ahhoz a tételhez, hogy csak a magát biztonságban érző vezető képes a bizalomra. Szoktak tanácsadót olyan céllal is hívni, hogy segítsen megváltoztatni a többi munkatárs magatartását. Ha a munkatársak nem mondják el közvetlenül a tanácsadónak, mit is gondolnak a felettesükről (bár ezt sokszor megteszik, még akkor is, ha alábecsüli nézeteiket), akkor biztosan más, nonverbális módon közlik vele. Általában azt tapasztaltam, hogy a munkatársak sokkal jobban megértik a főnök problémáit, mint ahogyan azt a főnök hinné, ráadásul sokszor még segíteni is szeretnének neki. És noha igaz, hogy egy főnök elég sok frusztrációt okoz, mégis ritka irányában az igazi gyűlölet. A tanácsadónak megvan a lehetősége arra, hogy elmondja mindazt, amit a munkatársaknak nem áll módjában – annak ellenére, hogy ők is tudják, hogy mi megy rosszul. Ám, sajnos, éppen az a főnök vonakodik a tanácsadó bevonásától, akinek a legtöbb segítségre lenne szüksége.

A főnöknek csak nagyon körültekintően lehet megemlíteni a változtatásra megérett dolgokat, mivel a főnök nagyon érzékeny teremtés – noha ezt a ténytet sokan akarják közülük palástolni némi felületes ko-

molysággal. Még ha tudatosul is bennük, hogy valamit rosszul tesznek, akkor is meglepi őket, hogy min is kell pontosan változtatniuk, sőt gyakran el sem hiszik azonnal. Vagy néha sohasem. Még a legmegértőbb és legöntudatosabb főnök sem szeret hallani ezekről, és általában el is zárkózik. Bár később általában visszatér a témára, hacsak a tanácsadó elő nem írja a könyvtár számára a változást a fenntartó megbízásából – mert akkor teljes és folyamatos ellenállást lehet kiváltani belőle. Az egyet nem értő és gyenge lábakon álló főnök ezt akár nyíltan vissza is utasítja.

Nem is várható el, hogy egy főnök hibátlan legyen és nem is érhető el. Ha mégis birtokában lenne az összes kívánatos tulajdonságnak, akkor az lenne vele a gond, hogy munkatársai megrettennének tökéletességétől és hasonló tökéletesség kényszere nehezede rájuk. Mindazonáltal a fejlődés igenis lehetséges akkor, ha a főnök

- ☉ elfogadja, hogy vannak hibái
- ☉ legalább olyan jól hallgat, mint ahogyan beszél
- ☉ lazábbra veszi a gyepelőt és delegál
- ☉ munkatársként és tanácsadóként kezeli beosztottait, és nem pusztán beosztottként
- ☉ személyre szabott érdeklődést tanúsít munkatársai iránt.

Sokat segít, ha a főnök elvégez egy személyi SWOT-elemzést, meghatározza és őszintén tekint saját erősségeire, gyengeségeire, az őt körülvevő veszélyekre és a lehetőségeire. És ha elég bátor hozzá, ellenőrizheti a kapott eredményeket néhány alá beosztott vezetővel.

Vannak esetek, amikor a főnökön csak az elmozdítás segít. Bármilyen imponáló lehet ugyan számára, hogy szervezete, osztálya számára frusztrált és alacsony hatékonyságú beosztottak halmaza jelenti az alternatívát, könnyű választani. Nem kell azonban őt teljesen eltávolítani: gyakran van olyan lehető-

ség, mint például egy kutatói ösztöndíj, amit létre lehet hozni számára. Ez ugyanakkor nagyobb költséget jelent, mint amit a munkatársak megnövekedett teljesítménye ellensúlyozhatna. Ezért a fenntartók még akkor is óvakodnak kemény döntést hozni, ha a főnök működése sok kárt okoz, és fejlődésképtelensége is bebizonyosodott.

E javaslatok közül egyik ad választ a munkatársak által gyakran feltett kérdésre, hogy tudniillik mit is tehetnek *ők* a főnökkel, mivel mindegyikhez a főnöktől vagy a fenntartótól induló kezdeményezésre van szükség. A munkatársak megpróbálhatják ugyan kényelmetlenné tenni az alkalmatlan főnök helyzetét, de nem szabad elfelejteniük, hogy a főnöknek több és nagyobb lehetősége van kényelmetlenné tenni az *ő* helyzetüket.

Nehézkes és kellemetlen dolog, hogy a munkatársak a fenntartóval tárgyalják meg a problémákat. A főnöknek címzett közvetlen üzenetek eljuttatása szintén frusztrációhoz vezethet, bár ennek a lehetőségét sem szabad kizárni. Mindenesetre önmérsztő dolog, ha a munkatársak idejüket és energiájukat panaszkodásra használják. A beosztottak ugyanakkor megfigyelhetik felettesük hibáit, hogy elkerülhessék azokat saját beosztottaikkal szemben, vagy majd később, amikor esetleg *ők* jutnak magasabb ranghoz, ne tegyék ugyanazt. Egy rossz főnöktől is sokat lehet tanulni (ezt saját tapasztalataimmal is alátámaszthatom), mindaddig, amíg a beosztottak tudják az elkövetett hibákat azonosítani. A beosztottak passzív elfogadó magatartása lesz azonban felelős azért, ha saját tudatalattijukba fogadják a hibás eljárásokat.

Fel a fejfel!

Pesszimistának tűnhet ez az írás. De azért van remény is. A főnök hatalma csökkenhet a munkatársak meghatalmazása által, tehát ha a felettes saját maga tehermentesítésére hatáskört és feladatokat

ad át beosztottainak. Ennek kényszere többnyire az információtechnológián alapul, amely egyre inkább megköveteli az alacsonyabb szinten történő döntéshozatalt. Az újabb vezetési stílusok is terjedőben vannak, és a fiatal vezetők közül egyre több vett részt valamilyen menedzsment-tréningben. De a leg-

fontosabb, hogy egyre több a példa van olyan jó főnökre, aki a felettes és beosztott számára egyaránt példaképpül szolgálhat. Van tehát remény a fejlődésre, ha nem is túl gyorsra.

A cikk megtalálható a Magyar Elektronikus Könyvtárban is (www.mek.iif.hu).

Hagyományos és elektronikus könyvtár Finnországban Egy tanulmányút hozadékából

KOLTAY Tibor

1997 szeptemberében a Magyar Ösztöndíj Bizottságnál elnyert ösztöndíjjal két hetet tölthettem Finnországban. Elsősorban az egyetemi könyvtárak működését kívántam tanulmányozni, de szerettem volna egy kis betekintést kapni a könyvtárosképzésbe is. Finnországba aligha látogathat el könyvtáros anélkül, hogy ne ismerkedjek meg néhány közkönyvtárral is, így tettem hát én is.

Az alábbiakban a meglátogatott intézmények leltárszerű felsorolása helyett inkább néhány, általam fontosnak tartott kérdésre koncentrálok majd.

A „hagyományos” könyvtár

Engedtessek meg, hogy a hagyományos szót itt idézőjelbe tegyem, hiszen e címszó alatt a könyvtárak

működését érintő kérdésekről beszélhetünk. Ezek a feladatok azonban nem válnak el élesen az elektronikus könyvtár funkciójától.

A Helsinki Egyetemi Könyvtár

A Helsinki Egyetemi Könyvtár Finnország nemzeti könyvtára a nemzeti könyvtárakra jellemző szokásos funkciókkal. Ugyanakkor egyetemi könyvtár is, amely azonban nem tipikus módon működik. Önálló tudományos könyvtár, amelynek nem kizárólagos feladata a hallgatók szakirodalmi ellátása. Azt az egyetem kari és intézeti könyvtárai látják el. (Ez utóbbiak száma igen nagy, amit az is mutat, hogy a városközpontban elhelyezkedő könyvtárakról is külön kalauzt adtak ki.)

A Helsinki Egyetemi Könyvtár a hagyomány és az újítás egységében tevékenykedik. Muzeális anyagai