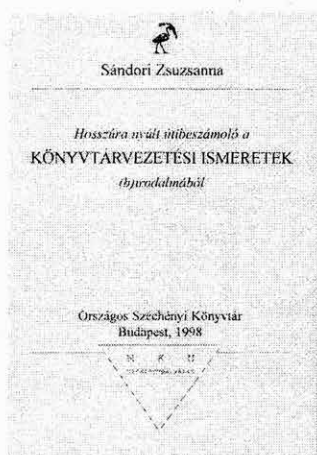




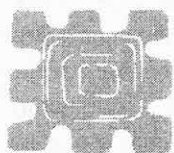
## Hogyan lehetünk jobb főnökök?

Rokonszenves a könyv címe, nemcsak a szójáték /*(b)irodalma/* miatt, hanem azért is, mert a manapság oly divatos *menedzsment* kifejezést magyarul használta a szerző. (Ma már a könyvtári szakirodalomban gyakran jelenik meg olyan könyv, amelynek címében szerepel a *menedzsment* – az alaposabb tájékozódás aztán könnyen kideríti, lényegében könyvtártani munkával állunk szemben –, de az ritkán fordul elő, hogy a szerző e fogalmat egyszerűen csak vezetésként emlegeti.) Bizonyára lesznek majd szakemberek, akik úgy vélik, hogy a *menedzsment* nem fordítható le, nem szűkíthető le a vezetés értelmére, mert a *menedzsment* nemcsak folyamatot és célirányos gazdálkodást jelent, hanem egyfajta gondolkozásmódot, mentalitást is, tehát több, mint amit az átlagos szóhasználat vezetésen ért. (A könyv szövegében már a felhasznált források szóhasználatát követi a szerző, többnyire a *menedzsment* kifejezést használva.) Számomra a címadás azt sugallta, hogy a szerző nem kizárólag elméleti oldalról közelítette meg a témát, hanem a napi könyvtári gyakorlat felől is, a vezetés naponta „gyakoroló” könyvtárvezető nézőpontjából, aki stílusában, szóhasználatában a közérthetőségre törekszik.

A könyv mottójában Sándori azok figyelmébe ajánlotta munkáját (könyvtári beosztástól, a szakmában eltöltött évektől függetlenül), akik szeretnék kézben tartani, uralni saját területüket, s többet szeretnének kihozni magukból az új ismeretek, eljárások segítségével. Nehéz elképzelni, hogy valaki ne szeretné kézben tartani, sőt, uralni saját területét, aki ne venné örömmel, ha olyan átvehető, alkalmazható modellekről olvashat, amelyek segítséget adnak a hatékony munkavégzéshez. Nem tankönyvet írt (sőt Sándori egy helyen említi is könyvében, hogy *Mikulás Gábor* azóta már megjelent, akkor



Sándori Zsuzsanna  
Hosszúra nyúlt útibeszámoló a  
könyvtárvezetési ismeretek  
(b)irodalmából / Sándori Zsuzsanna ;  
/kiad. az/ Országos Széchényi  
Könyvtár. - Budapest : OSZK, 1998. -  
406 p. ; 24 cm



még csak kéziratban olvasható menedzsment tankönyve, ez alól fel is mentette), hanem egy olyan művet, kalauzt, olvasónaplót, amely a hazai szakajtó és az angol nyelvű szakirodalom feldolgozásából állt össze.

A *Bevezetés helyett* című mégiscsak bevezetésben a hazai menedzsment irodalom összefoglalását készítette el: azt az irodalmat szemlélte, amely az anyaggyűjtés kezdetekor (1995) a szakirodalomban magyarul olvasható volt. A könyv szövegtörzse nagyjából az 1986–1997 júniusa közötti irodalomra támaszkodva (a hazai szakajtó négy országos lapjának 1986 után megjelent közleményeit szemlélve, továbbá az Aslib Information, Aslib Proceedings, Journal of Documentation 1986 utáni évfolyamait tanulmányozva, valamint hazai és külföldi monográfiákra építve), 12 fejezetben tárgyalja a következő kérdéseket: *Tervezés; Szervezés; A munka irányítása; Az eredményes vezető; Pénzügyek; Marketing; Az új információtechnológia megszelídítése; Együttműködés; Három könyvtártípus; Biztonság; TQM; Jogi és etikai kérdések*. Látható, hogy a menedzsment fő funkciói (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés) szerint, de az egyes témákból további fontos részletet kiemelve, azokat önálló problémaként kezelve tárgyalja a szerző. Számítva a szkeptikusok véleményére is, maga tesz fel néhány alapkérdést: pl. Mi marad a menedzsmentből, ha lehántjuk róla a zsargont? Mi keresnivalójuk van az üzleti trükköknek a közszolgálatban? Ki oktassa a menedzsmentet és milyen módszerekkel? Beválik-e nálunk is a nyugati országok menedzsmenttudománya, hiszen nálunk mások a körülmények (s nem mindig a könyvtárosokon múlik a helyzet javítása) stb. A következtetések levonását ránk bízta a szerző, de előtte a könyv elolvasását javasolja.

A fejezetek címe után rövid összegzés következik arról, mire számíthatunk a fejezetben. Például mindjárt az elsőnél ezek olvashatók: \*Buzdító gondolatok, \*Hogyan készül a stratégiai terv? \*A stratégiai tervezés „formára igazítása”.

A személyes hangvétel, az olvasottak baráti beszélgetés stílusára emlékeztető kommentálása, végig jellemzi a könyvet. (A recenzensnek ez a megoldásban segített, hogy bizonyos dolgokra jobban felfigyelt, mint a hagyományos stílusú szakirodalmi szemlék esetében. Ez a stílus egyben hátránya is a könyvnek, mert a tényekre szorítózkodó, tankönyvszerű, tanítható, tömörebb szövegeket kedvelők számára zavaró lehet a mesélő elbeszélésmód, a szubjektív megjegyzésekkel tarkított szemlézés.)

A tervezésről szóló rész hivatkozásaiból látni lehetett, hogy a téma hazai irodalma nem is olyan szegényes (*Skaliczki Judit, Zsuzsanna Kovács Éva, Mikulás Gábor, Bobokné Belányi Beáta, Téglási Ágnes stb.* munkái, a KIK-szimpozíumok anyaga). A „mi dolgunk a világon?” tisztázását a vezetélméletben jártasak úgy mondják (a mission statement után szabadon), hogy *küldetésnyilatkozat*, a szerző véleménye szerint jobb az *átfogó cél* kifejezés használata

(ld. pl. Skaliczkinál). A célok megfogalmazása még nem elég, hiszen a terv próbája a megvalósítás (persze a dokumentálás és értékelés is nagyon fontos). A külföldi szakirodalomból *Ida Vincent* tanácsaival segíti az olvasót a szerző annak megértésében, hogyan kell a stratégiai tervezés módszerét, (amely általános elképzeléseket tartalmaz) a helyi adottságokhoz igazítani, lehetőséget adván az egyedi megoldásokkal történő kiegészítésre.

A szervezéssel foglalkozó fejezetben a szerző arra a meglepő tényre hívja fel a figyelmet, hogy a könyvtárak szervezeti felépítéséről milyen kevés szakirodalmi utalás található, pedig tapasztalata szerint a dolgozók szívesen fogadnák az intézményük szervezeti felépítését leíró, bármikor hozzáférhető mintákat, példaanyagot (akár önálló munkaként, akár az SZMSZ részeként). A lényeg az, hogy mindenkinek illik ismernie (és ezáltal jobban megértenie) azt a struktúrát, amelyben dolgozik.

A szemelvényekből kiderül, hogy a nyugati könyvtári gyakorlatra egyre inkább jellemző a szervezeti hierarchia fellazulása, s észrevehető tendencia a vezetői szintek számának csökkentése, ezzel együtt pedig a felelősségi körök kiszélesítése. A hierarchia helyett a vertikális munkamegosztás kezd elterjedni, a szakismeret mint követelmény az alacsonyabb szinteket is jellemzi.

Evidencia annak fontossága, hogy a munkakörök tartalmát pontosan kell megfogalmazni, mert vezető és beosztott számára egyaránt, ez teszi egyértelművé a feladatokat és elvárásokat. (Ma is vannak példák olyan budapesti közintézményekre, amelyekben részletekbe nem bocsátkozva, csak szóban körvonalazzák az új munkatárs feladatát.)

Jó ötlet a viselkedési kódex összeállítása és elolvastatása az új belépőkkel. Nagy cégeknél bevált gyakorlat, hogy a belépővel megismertetik a viselkedési kódexet, mely az öltözködéstől és a telefonálási stílustól kezdve, egészen a céggel szemben elvárható magatartásig, mindenre kiterjedően szabályozza az alkalmazottak viselkedését. Hogy könyvtárak-

ban alkalmazzák-e már valahol, nem derült ki világosan a számomra, de az imázstervezőknek (marketinggel foglalkozó könyvtárosoknak) érdemes elgondolkozni az ötleten.

A munkaidőt taglaló részből kiderült, hogy külföldön nagyobb a népszerűsége a rugalmas munkaidőnek, (tehát, amikor a blokkolási időt írják elő, a többi viszont a dolgozókra van bízva), mint nálunk, s több a lehetőség a részmunkaidős foglalkoztatásra is. A megoldás az egyéni és a munkahelyi érdekek összeegyeztethetőségére épít, miközben a munkaidő tiszteletben tartását is szolgálja. A távmunkavégzésre az információtechnika széles körű elterjedésével egyre több lehetőség kínálkozik, melyet a jövőben valószínűleg nálunk is jobban kihasználnak majd.

Az állománygyarapítási politikáról szóló fejezetekből érdemes megjegyezni, hogy a rugalmas igazodás (változtatás) ezen a területen is fontos. A gyarapítási elveket tehát újra meg újra szembesíteni kell a használat folyamatos mérésével nyert eredményekkel. (Bár a mindent mérni, elemezni elvét, elég nehéz megvalósítani a napi gyakorlatban, de ez valószínűleg csak szemléleti kérdés.)

Az élet minden területén fontos, hogy jól tudjunk kommunikálni, hogy pontosan meg tudjuk mondani, mit várunk el a másik embertől. (Persze, néha nem árt, ha mindezeket kiegészítjük Gordon módszerével is, az érzelmeinket tükröző megjegyzésekkel.) Az asszertív (építő) kommunikáció lényege a fentiek alkalmazásán túl még az is, hogy el tudjuk viselni a bírálatot, de tudjunk nemet is mondani. Az ilyen típusú vezető nem győzni akar, hanem a megegyezésre törekszik, és addig tárgyal, amíg kielégítően meg nem oldotta a feladatot.

A helyes időgazdálkodás is mindannyiunkat érintő téma. Az időpocsékolásnak sokféle oka lehet: léteznek külső, vagyis rajtunk kívül álló okok (pl. váratlan látogató, nem várt telefon, váratlan helyzet, értekezlet, a munkatársak problémái stb.). A személyiségünkől, szokásainkból fakadó hibák okozzák

az időpocsékolás másik típusát (pl. halogatás, pontatlan kommunikáció, a feladatok időigényének helytelen felbecsülése, az önfegyelem hiánya, a feladatok meg nem osztása stb.). A szemlélő nem tudja, megállni, hogy néhány ötletet (*Gothberg* után) le ne írjon, annyira egyszerű megoldások: pl. bőbeszédű partnerünket ebéidő előtt vagy a munkaidő vége előtt hívjuk fel; ha eláraszt bennünket a sok papír, mindegyiket csak egyszer vegyük kézbe, dobjuk el, adjuk tovább vagy válaszoljuk meg. Vezetői arany szabály az is, hogy minden feladatot, illetve, amit csak lehet, adjunk ki másnak. E megoldás előnye: a munkatársak nagyobb felelősséget kapnak, a vezető pedig megosztja a kötelezettségeit. Ha végiggondoltuk a tennivalók sorrendjét, amit aznap el kell végeznünk, elég a legfontosabbra koncentrálni (egészen addig, amíg egy újabb, még fontosabb, vagy kevésbé fontos, de sürgősebb feladat nem adódik, felborítva jól megtervezett napi rendünket).

Óriási mennyiségű irodalmat nézett át, olvasott el Sándori Zsuzsanna, ezekből válogatva, szemezgetve alakította ki a könyvet. A recenzor nem tudja megítélni, hogy a 3 év, amíg e könyv készült, sok-e vagy kevés egy ilyen munka megírására, de az bizonyos, hogy az idő múlását, a szakma fejlődését, a technikai fejlődés diktálta új feladatokat jól lehet lemérni rajta. Néhányszor az volt az érzésem, különösen az információtechnikával összefüggésben elmondottaknál, hogy nagyon szalad az idő, mert az 1995-ös, vagy 1996-os problémákat ma már esetleg egészen másképp látjuk.

A könyv előnyének érzem, hogy nemcsak a fellelhető folyóiratokra, könyvekre épített, hanem beleszólt a könyvtári összefüggéseken hallottakat is, ha ezeket témájához vágónak érezte (pl. Jeremy Philips 1996-os budapesti szemináriumán a szerzői

jog kérdéseiről elhangzottakat), s a KATALIST, a LIBADMIN, LIBPER-L és a LIS-LINK levelező fórumok rendszeres olvasójaként a frissebb nézetekről is hírt tudott adni.

A szerző szemléletét, felfogását a használók igényeinek maximális tiszteletben tartása jellemzi. Megjegyzéseivel a változások rugalmas kezelését suggerálja, s azt is megérteti az olvasóval, hogy jó csapatmunka nélkül egyetlen vezető sem boldogulhat.

A szöveget olvasván, gyakran jutott eszembe, hogy mennyi evidenciára, józan ésszel belátható, kitalálható, követhető elvire épül a menedzsment. Olyan elsajátítható technikák, módszerek összessége ez, melyek megfelelő pszichológiai ismerettel, szakmáztatással és szaktudással párosulva, nagyon hatékonyan képesek működni. Érdemes kipróbálni, ami máshol már bevált, de nem érdemes mereven alkalmazni a szabályokat.

A szöveghez fűzött megjegyzéseiből jól érzékelhető, hogy Sándori Zsuzsanna élvezte a könyv írásával töltött időt, s bevallja azt is, hogy az olvasottak hatására, maga is folyamatosan változott, sőt, kezdte más szemmel látni a könyvtári világot, s kezdte másképpen megoldani napi könyvtárvezetői feladatait is.

A *Források* c. részből megtudható, hogy kiegészítő olvasnivalót *További irodalom* cím alatt a Magyar Elektronikus Könyvtárban (<http://www.mek.iif.hu>) található az érdeklődők. Jó tárgymutató készült a kötethez, s praktikus az idegen szavak és kifejezések gyűjteménye is. Grafika, színes választólapok alkalmazása jelzi a szerző s a mögötte álló csapat (munkatársak, lektorok, szerkesztők) apró részletekre is kiterjedő gondosságát és igényességét. Egyedi arculatú, gazdag szakirodalmi bázisra épülő könyv, melyet jó szívvel ajánlhatok az olvasók széles körének.

*Kovács Katalin*