

MC

123.325

# EMBERI KAPCSOLATOK A KÖNYVTÁRBAN

---

Budapest, 1997



---

**DeHart, FLORENCE E.**

**EMBERI KAPCSOLATOK  
A KÖNYVTÁRBAN**

OSZK  
Országos Széchényi Könyvtár

**Országos Széchényi Könyvtár  
Budapest, 1997**

A fordítás alapjául szolgáló mű  
DeHART, Florence E.: The Librarian's Psychological Commitments –  
Human Relations in Librarianship  
Greenwood Press, 1979

Szerkesztő: Nagy Attila  
Lektorálták: Bobokné dr. Belányi Beáta és Katsányi Sándor  
Kontrollszerkesztő: Balázsi József Attila  
Nyelvi szerkesztő: Kovács Katalin

Támogatók: Felsőoktatási Pályázatok Irodája  
Nemzeti Kulturális Alap Könyvtári Szakkollégiuma

DeHart, Florence E.

Emberi kapcsolatok a könyvtárban / DeHart, Florence E. ;  
[szerk.] Nagy Attila ; [ford.] Rétfalvi Erika et. al. ; [közread az]  
Országos Széchényi Könyvtár. – Bp. : OSZK, 1997. – 128 p. ; 23,8 cm.

Eredeti cím: The Librarian's Psychological commitments – Human  
Relations in Librarianship. – Az eredeti mű rövidített változata  
ISBN 963 200 3756

MC 123.325



1997

Kiadja az Országos Széchényi Könyvtár  
Felelős kiadó: Poprády Géza  
Készült az OSZK Nyomdaüzemében  
Felelős vezető: Burány Tamás  
Munkaszám: 97.202



Előszó a magyar kiadáshoz .....	V–VIII
Előszó (ford.: Rétfalvi Erika) .....	1
I. fejezet Intraperszonális és interperszonális kommunikáció (ford.: Rétfalvi Erika) .....	3
II. fejezet Munkakapcsolatok a könyvtárban (ford.: Józsa Emese) .....	19
III. fejezet Emberi jogok – könyvtári környezetben (rövidített szöveg) (ford.: Bánki László) .....	35
IV. fejezet A valósággal és az eseményekkel kapcsolatos nézőpontok (ford.: Józsa Emese) .....	41
V. fejezet A magatartás integritása (ford.: Orbán Éva) .....	62
VI. fejezet Pozitív és negatív tranzakciók kezelése (ford.: Orbán Éva) .....	82
VII. fejezet A rendbontó viselkedés kezelése (ford.: Józsa Emese) .....	105
Epilógus (ford.: Orbán Éva) .....	116



---

# ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ, AVAGY PSZICHOLÓGIAI TUDNIVALÓK KÖNYVTÁROSOK SZÁMÁRA

DeHart professzor asszony (Kansas állam, Emporia State University) műve tankönyv, mely nem száraz felsorolásokkal, definíciókkal, bölcs szentenciákkal untatja olvasóját, nem „középiskolás fokon” oktat, hanem fontos felismerések idézésével, újszerű összefüggések vázolásával, életszerű példák sorával kelt érdeklődést mindazokban, akik a könyvtárosságot éppen most tanulják, vagy esetleg már gyakorolják, művelik is, de még van bennük kíváncsiság, nyitottság saját emberi és munkahelyi gondjaik, konfliktusaik átfogalmazására, újraértelmezésére, netán megoldására.

A könyvtárosság – amint a szerző ezt szinte refrénszerűen is hangsúlyozza – lényege szerint segítő-kapcsolat jellegű szolgálat, mely csak akkor lehet igazán hatékony, ha a technikai kompetenciát a lélektani tudnivalók együttesével integrálják. Vagyis a könyvtáros magabiztosan feldolgozhatja vagy visszakeresheti a legkülönbélebb dokumentumokat, de ha a szolgáltatás, a tájékoztatás elhibázott, ha a felderítő beszélgetés, az odafigyelés, a megértés mértéke elégtelen volt, akkor a végeredmény nem lehet maradéktalanul sikeres. Milyen készségeket lenne jó önmagunkban – esetleg mások segítségével – kifejleszteni, hogy hatékonyabban szolgáljunk; – ez DeHart központi kérdése. Természetesen válaszainak sorolása közben maga a szerző se hiszi, hogy pusztán a feladatok kijelölésével, felvázolásával már célt is ér, de ugyanakkor meggyőződéssel hirdeti: a lélektani tudnivalók leírása, a pszichológiai jártasság növelése legalábbis mélyíti a könyvtárosok közvetítői elkötelezettségét, érintettségét, erősíti hivatástudatát.

A mű tárgyalásmódja a természetes, életközeli mintát követi; a kommunikáció és a kapcsolatok megértésétől halad az attitűdök problémáján át a viselkedés jellemzőihez, a készség szintjéig elfogadott és gyakorolt magatartás-jellemzőkig.

*„A könyvtári feladatokkal tisztában vagyok, de az emberi kapcsolatok megvámolják energiáimat, kimerítenek”* – panaszolják gyakran a könyvtárosok, s erre legtöbbször saját személyiségükön belül lehet megfelelő magyarázatot találni, hiszen a könyvtárosok jelentős része világszerte inkább introvertált, kapcsolatokat kerülő, kevés önbizalommal és csekély teljesítménymotivációval rendelkező személy. Pedig jogosan merül fel a kérdés: beszélhetünk-e szakszerű közvetítői, könyvtárosi viselkedésről, ha az ügyfelet, mint személyiséget nem „szólítjuk meg”? Evidencia ugyan, de a szerzővel

egyetértésben érdemes hangsúlyoznunk, hogy a könyvtárban akkor is léteznek személyes problémák, ha csak egyetlen ember dolgozik ott, tehát az interperszonális kapcsolatok szabályszerűségeinek jobb megértése, kezelése alapvető érdeke minden könyvtárosnak – és ne hallgassuk el saját véleményünket se – mindenkinek, orvosnak, tanárnak, jogásznak, papnak, népművelőnek, aki embereket, személyiségeket, perszónákat segít, szolgál. Mint kimutatja az interperszonális (személyközi) kapcsolatok problémái gyakran az intraperszonális, a személyen belüli kommunikáció gondjaival függenek össze, ami viszont sokféle belső feltétel – értékrend, emberkép, belső szükségletek – függvénye. Nyilvánvalóan ördögi körről van szó. Hiszen, ha saját személyiségünk nem eléggé integrált, nem kellőképpen összetartóak, kongruensek, egyértelműek megnyilvánulásaink, ha nem vagyunk kibékülve önmagunkkal, akkor a külső, interperszonális kapcsolatainkban is szükségképpen „zörejek”, zavarok, konfliktusok jelentkeznek. Ha saját feszültségeinket nem tudjuk megoldani, ha nem tudunk hatékony belső beszélgetéseket, meditációkat (intraperszonális kommunikációt) folytatni önmagunkkal, ha nem jól értjük önmagunkat, akkor a mások megértése, a külső kapcsolatok kezelése is nagy valószínűséggel kudarcos lesz.

A szerzővel mélyen egyetértve valljuk, hogy a könyvtári szolgáltatások fejlesztésének egyik kikerülhetetlen útja az egyéni szükségletek jobb kielégítése, aminek viszont előfeltétele a hozzánk fordulók kéréseinek, igényeinek minél pontosabb megértése. Márpedig a legegyszerűbb közlés is legalább három síkon értelmezhető:

- a) amit a beszélő mond,
- b) amit a beszélő szándékozik mondani,
- c) amit a hallgató gondol az elhangzottakról. (S akkor még a nem verbális kommunikáció egészéről, mely támogatja, vagy ellenjegyzi a verbális közlést, egy szót sem ejtettünk!)

A könyvtáros nem teheti meg, hogy nem kommunikál; ha elmenekül az olvasó elől, ha nagyon elfoglalt, ez is üzenet: ne zavarj! Az interakció, mely alkalom lehet a félreértésre s a kommunikációs szakadékra is, csak akkor hatékony, ha a közlés kongruens, azaz ha a beszélő szándéka és a közlés hatása egy irányba mutat.

A hazánkban is egyre gyakrabban kábeltévével, számítógéppel is kommunikáló könyvtárosnak talán érdemes tudni: a sokszor oly fárasztó interperszonális és intraperszonális folyamatok megértése jó alapot képez a könyvtáron belüli emberi kapcsolatok továbbfejlesztéséhez.

A könyvtárosi munka folyamán fontosnak ítélt attitűdöket áttekintve ismét a közvetítés és a szolgálat fogalmai kerülnek középpontba. DeHart szerint a könyvtárosi viselkedés központi értéke, célja a segítség, s ezért oly fontos hangsúlyozni, hogy amíg a könyvtáros nem teszi magáévá az olvasó

problémáját, addig nem lehet hatásos a munkája. Ugyanakkor ez a megértés nem csaphat át valami fölényes, mindentudó pózba, hiszen a hatékony közvetítés másik alapfeltétele a mások tisztelete. Természetesen az a könyvtáros, aki mindig csak másokat szolgál, egy szép napon joggal kérdi majd meg: és ki törődik velem? Sokan eljutottak már a paradoxon felismeréséhez „Ha nem törődöm eleget magammal, akkor nem szolgálhatlak elég szabadon”.

Vagyis éppen a szolgálatkészség „ébredtartalása” érdekében van nagy szükség a könyvtárosi jogok (emberi méltóságának kijáró tisztelet, saját viselkedés megválasztása, a tévedés joga és felelőssége, az érzelmek kifejezése, szükségletek rangsorolása, „nem tudom” kijelentése stb.) és a felelősség (politikai, a válaszolás, a tudás, a tájékozottság adta hatalom stb.) ismételt tudatosítására.

„A könyvtárosság – lényegéből következően – minden aspektusában politikai tevékenység” – mondja többek között a szerző a könyvtárosok felelősségéről szólva. Mi mindent tartalmaz ez az egyszerű tömondat is? Minden egyénnek alapvető emberi joga interakciókban részt venni. A válaszolás a használónak is, és a könyvtárosnak is joga, s ez a jog szükségképpen már bizonyos hatalmat is jelent a könyvtáros számára. Hogyan éljünk vele?

Véleménye szerint ugyan egy sor tényező (bizonyos énvédő mechanizmusok, a tettek és a szándékok inkongruenciája, manipuláció, játszmák) akadályozza ugyan, de mégis működik egy alapvető tendencia a vélekedések, az értékek, az attitűdök és a cselekvések egységének (konzisztenciájának, kongruenciájának) megteremtése érdekében, amely egyébként az egyén belső békéjének, harmóniájának, mentális egészségének is feltétele.

E kognitív konzisztencia kialakítását pedig egy sor, többnyire csak pszichológusok által emlegetett automatizmus segítheti szublimációtól a regresszióig, azonosulástól a kompenzálásig, projekciótól a reakcióképzig.

E lélektani tudnivalók működtetéséről, a készségek fajtáiról, alkalmazhatóságuk határaitól, eredményeiről ír a mű harmadik fejezetében a professzor asszony, kiemelve: a sajátos viselkedési stratégiák és a különféle attitűdök megértése segítheti a könyvtárosokat abban, hogy lássák az erdőtől a fát is.

A különböző feladatok sikeres ellátásához (tapintatos felvilágosítás, vezetés, megfelelő, pontos válaszok) a legkülönbözőbb készségekre van szükség, de ezek a készségek kölcsönös kapcsolatban állnak egymással, s bármely szituációban többet is lehet működtetni.

A szerző által felsorolt készségek közül most csak néhányat emelünk ki, melyek gyakorlása hazai viszonyok között is hasznos lehet.

- A parafrázálás, a téma újrafogalmazásának, körülírásának, kifejtésének készsége, melynek fontos szerepe lehet a tévedések elkerülésében, a pontos továbbításban.
- A mások megértésének, érzelmeinek elfogadási készsége. Gondoljunk csak az agresszívan fellépő olvasóra. Milyen magától értetődő módon vált ki ingerült hangja hasonló támadókedvet, viszontagressziót. Míg ha meg-

értéssel, elfogadással találja szembe magát ugyanez a harckészség, akkor semlegesítődik, megszeli. Tehát az automatikus pingpong helyett valami egészen más alakul ki, ahol már nem az indulatoké a vezető szerep, marad idő és energia a probléma megoldására, „az akadály megkerülésére”, az ismételt kölcsönös frusztráció helyett a konstruktív párbeszédre.

- A viselkedés leírásának készsége – a kifejezni tudás pontossága sem elhanyagolható, jó szolgálatot tehet a negatív általánosítások megelőzésében.
- A kiegyezni tudás, a kompromisszumkészség meglétének jelentőségét felesleges talán indokolnunk.
- A konfrontálási készség bizonytalan, többértelmű helyzetek tisztázásakor válik rendkívül fontossá.
- A metakommunikációs jelek, s egyáltalán a visszajelzések kezelni tudásának készsége minden személyközi kapcsolatban döntő jelentőségű. (Munoz például kimutatta, hogy a nonverbális kommunikáció hatékony kapcsolatot teremt a könyvtárhasználó és a könyvtáros között.) Ugyanakkor szinte közhely, hogy az érintkezések ezen fajtájával a nők gyakrabban és sikeresebben élnek, mint a férfiak. (Sűrűbben keresnek szemkontaktust, s többet mosolyognak.)

A zárófejezetben az úgynevezett zavart viselkedésű (hangoskodó, gyűjtogató gyerekek, részeg, kábítószeres fiatalok, magányos, társat kereső hölgyek, exhibicionista férfiak stb.) használókkal kapcsolatos magatartásmódokra tér ki a szerző, hangsúlyozva, hogy számuk érezhetően az USA-ban is szaporodik (nálunk is!), s alapelveként az egészségeseknek kijáró bánásmód alkalmazását javasolja.

Természetesen a könyvtárosoktól senki sem vár el szakszerű egészségügyi szolgálatot, de ugyanakkor világosan látnunk kell: a könyvtár – az USA-ban és Magyarországon egyaránt – egy a társadalom szolgáltató, szociális, védő, támogató intézményei közül, melynek légköre jelentős hatással lehet az egész társadalom mentális egészségének megtartására, vagy további rontására.

A rendkívül olvasmányos, sok életközeli párbeszédet tartalmazó, a lélektani tájékozottság emelését szolgáló mű kissé rövidített (az eredeti kötetben meglévő, fejezetkénti bőséges irodalomjegyzéket takarékosági okok miatt elhagytuk, de az érdeklődő az OSZK KMK szakkönyvtárában megtalálhatja) fordítását kapja kézbe most az olvasó, mely a képzés és továbbképzés fórumain a könyvtárhasználók rugalmasabb, előzékenyebb, szakszerűbb kihasználásához adhat ötleteket.

Budapest, 1996. december

*Nagy Attila*



Ez a könyv egy leíró, nem pedig előíró fogalmi keretet kíván bemutatni a viselkedési készségek könyvtári alkalmazására. Továbbá rámutat annak szükségességére is, hogy a könyvtári szolgáltatások javítása érdekében a szak tudást a gyakorlatban kapcsoljuk össze e készségekkel az olvasóval történő közvetlen és közvetett kapcsolatban egyaránt.

„*A lényeg nem a munka, hanem az emberek!*” – kiabálta egy könyvtáros a gyarapítási osztályról, amint átdübörgött a katalógustermen, hogy érvényt szerezzen igazának az osztályvezetőnél. Tulajdonképpen a profi szakértelmet és a viselkedési készségeket kell egyesíteni. Ehhez azonban nem elegendő a technikai szaktudás, sem a személyek közötti kapcsolatok terén szerzett gyakorlat önmagában. Vajon kiterjeszthető-e „profi szakértelem” definíciónk úgy, hogy mindkettőt magába foglalja? Pusztán egy technikai eljárás használata biztosíthatja-e a „hivatásszerű viselkedés”-t akkor is, ha nem személyesen szólunk az olvasóhoz? Könyvtári szituációk (szereplői kollégák, olvasók és igazgatósági tagok) széles köréből ragadhatók ki példák, melyek megvilágítják a viselkedési készségek és a technikai fogások egybekapcsolását.

A magunk, a kollégáink és az olvasók iránti tudatos, megfontolt pszichológiai vagy beállítódási elkötelezettség olyan magatartást eredményezhet, mely elősegítheti az egyén hivatalos kapcsolatait. Azon elhatározásunk, hogy semmi mellett nem kötelezzük el magunkat, már önmagában elkötelezettség, amely alakítja e kapcsolatokat. Egy könyvtáros nem ellenőrizheti, amit más gondol, mond vagy tesz. Ez így van, hacsak mások nem hártják át a felelősséget a viselkedésükért a könyvtárosra, aki hajlandó ebbe beletörődni. Egy könyvtáros csak saját magát ellenőrizheti, feltéve természetesen, hogy nincs pszichikai vagy szellemi akadály, mely lényegesen meggátolja vagy elhárítja az önuralmat. Mindamellet az alaposan átgondolt, magunk és mások iránti elkötelezettségekre épülő viselkedési készségek alkalmazása növelheti annak az esélyét, hogy mások könnyebben választják ki azokat a reakciókat, melyek előmozdítják a hatékonyabb hivatalos kapcsolatok kiépítését.

E fogalmi keret – mely a viselkedési készségek alkalmazása könyvtári helyzetekre – alkotja a könyv három fő részét: 1. Az elkötelezettség fejlődésének elősegítése: megértés; 2. Lélektani elkötelezettség magunk, a kollégák és az olvasók iránt: attitűdök; 3. Érzelmi elkötelezettség megvalósítása: készségek. A viselkedési készségek alkalmazása egészséges, emberi kapcsolatokra

irányuló attitűdökre elkötelezettség nélkül legjobb esetben felületes, legrosszabb esetben képmutató emberi viselkedést eredményez. Az egészséges attitűdök pedig az emberi kommunikáció és a kapcsolatok kognitív megértéséből erednek. Így a könyv a témát a „megértéstől” az „attitűdökön” át a „készségekig” haladva tárgyalja. Ez nem azt jelenti, hogy az attitűdök és a készségek nem fejlődhetnek párhuzamosan. Az *Utószó* a könyvtáros pszichológiai elkötelezettségének ébren tartásával foglalkozik.

A viselkedéstudomány gazdag irodalma kihívást jelent a kutató számára. Minősége változó: a gondos kutatásokon alapuló tanulmánytól a feltűnést keltő megközelítésig terjed. A nyilvánvalóan köztulajdonnak tekintett ötletek egyes forrásokban néha dokumentálatlanul találhatók. Ilyen esetekben nehéz az eredeti forrásukat megállapítani.

Mi több, a viselkedéstudomány nagyon összetett, szellemi kihívást jelentő diszciplína, mely dacol a kutatók szándékaival, és nem hagyja, hogy megmértessék. Habár nem sorolható a józan ész határai közé, ugyanakkor nem lehet onnan száműzni sem. Modellek, paradigmák és elméletek szép számmal léteznek. A viselkedési készségek hatékony alkalmazásának ellentmondásai tükröződnek a szakirodalomban azokkal az alapfeltevésekkel együtt, melyek e készségek használatának etikája mögött húzódnak meg. Azonos kifejezések más-más jelentéssel használhatóak. Szerencsére a fogalmak tisztázatlansága a szakirodalomban csak erősebben ösztönzi a szaktudománnyal folytatott viaskodásunkat.

Nincs elegáns, egynemű megközelítés, mely választ adna a könyvtáros minden egyes kérdésére és eligazítaná őt az emberi kapcsolatok útvesztőjében.

---

# 1. FEJEZET

## INTRAPERSZONÁLIS ÉS INTERPERSZONÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

*„Az emberi kapcsolatok jelentik a munkám legkedvesebb részét. Ettől érzem magam úgy, mintha egy szimfóniát vezényelnék. Mekkora kihívás, hogy miképpen hangoljam össze egyetlen harmóniába a látogatókat, a könyvtári személyzetet és a látogatói csoportokat! Mégis megéri! És mennyire szerves része a munkámnak a személyzeti ügyek intézése.”*

Ezt nyilatkozta egy nagyon hátrányos helyzetű körzetben található köz-könyvtár igazgatónője. Továbbá azt is hangsúlyozta, hogy a feladat nem mentes a problémáktól, de a megjegyzéseinek zöme helyeslő volt. Másrészről egy iskolai könyvtáros osztotta meg velünk a következő gondolatait: *„Személy szerint biztos vagyok benne, hogy elsajátítottam a könyvtári munkával járó feladatokat, mégis a legzavaróbb a számomra az, hogy az emberekkel való kapcsolatteremtés is teljesen a munkámhoz tartozik. Megpróbálok elboldogulni ennek vagy annak a diáknak a viselkedésével, vagy egyetérteni a tanárok véleményével, de ez köti le az energiám jelentős részét.”*

Miért a kommunikáció emésztí fel a könyvtárakban az energia tetemes részét? Az ok talán az intraperszonális, azaz a személyen belüli kommunikációban keresendő. Az önismeret az egyik fő alkotóeleme az emberek közötti kapcsolatteremtésnek, mely két vagy több személy közt jön létre. Egy másik köz-könyvtár vezetője így nyilatkozik: *„Úgy éreztem, elszomorít, amikor panaszkodtak a tájékoztató osztály barátságosságára. (A túlzásba vitt, időrabló kedvességről van szó.) Néha nem tudom, hogyan kezeljem a helyzetet: ilyenkor elég sokáig töprengek a dolgon, míg végül dühbe gurulok, majd elszomorodom attól, hogy nem engedtem szabad folyást érzelmeimnek.”*

Ha személyzeti gondok létezhetnek akkor is, mikor mindössze két ember dolgozik a könyvtárban, akkor egyetlen dolgozó esetében is előfordulhatnak.

Talán jó könyvtárosokhoz illően katalogizáljuk az érintkezés különböző fajtáit, amelyek esetleg megszoríthatják vagy behatárolhatják a kapcsolatteremtésből származó eredményeket? Hogyan egyeztessünk össze milliárdnyi személyiségjegyet, melyek magukba foglalják a fantáziát, komédiát, tragédiát, obszcenitást, hősiességet, megbocsátást, kicsinyességet, nagylelkűséget, becsületességet, zsugoriságot, zavart, önáltatást vagy az önmagunkhoz való hűséget, az öröklött ok és okozat felismerését, környezetet, attitűdöket, értékrendet, belső indítékokat, vérmérsékletet, rövidlátást, széles látókört, egyéniséget, a pillanatnyi körülményeket, páratartalmat, árapályt, érzelmi problémákat, tel-

holdat, képességet, fizikai és szellemi teljesítményt, erkölcsi mételyt, klimaxot, kultúrát, fajt, nemiséget, elválást, bánatot, elvárásokat, megjósolhatóságot, megjósolhatatlanságot, önismeretet, énfogalmat, célokat, érdeklődési kört, helyzetből fakadó szükségleteket és kívánságokat?

*Claude M. Steiner* például szentül meg van győződve róla, hogy a bepilantás abba, hogy miképpen lettünk azokká, amik vagyunk, hozzásegít magunk és mások megértéséhez is. A gyerek- és ifjúkori életcéljaink jellemeznek bennünket, hacsak akarattal meg nem változtattuk őket. Ezért sértődött meg és vált cinikussá egy könyvtári konferencia egyik előadója, amikor az egyik hallgató szükségesnek érezte megkérdezni tőle, hogy egy bizonyos részt vajon komolyan vagy szarkasztikusan gondolt-e. Ezért sürgeti kórházi szobájából az egyik könyvtáros a kollégáit, hogy keressék fel munkahelyi problémákkal a kórházi ágyán, miközben hasonló körülmények között egy másik feldühödik, mert munkahelyi telefonokkal zavarják.

Egy mostanában komoly munkát kifejtő viselkedéstudományi iskola rámutat, hogy a gyerekek neveltetésének vajmi kevés köze van – ha egyáltalán van – ahhoz, hogy később milyen felnőtt válik belőlük. Az számít, ami később történik velük. Az érett személyiség megváltoztathat gyermekkori tapasztalataihoz kapcsolódó bármilyen káros gondolatot vagy attitűdöt. Egy tudományos riporter, *Albert Rosenfeld* a *Saturday Review*-ban megjelent cikkében azzal cáfolta ezt a nézetet, hogy ez a gyermekek elhanyagolásának tudomásul vétele lenne. *Caroline Klein* már egy kiegyensúlyozottabb álláspontot képviselt, amely felszabadítaná a szülőket azon nyomasztó érzés alól, hogy egyes-egyedül ők a felelősek gyermekeik érzelmi gyötrelmeiért. Az emberi természet megértésének kutatása folyik tovább.

Egy *Harvard Business Review*-cikkből *Knowles* és *Saxberg* azon meggyőződésüket hangsúlyozták, hogy emberi kapcsolatainkhoz szorosan hozzátartozik az emberi természetről vallott véleményünk. Többek között három neves magatartáskutató, *Burgoon*, *Lippitt* és *Allport* magyarázta a személyiségi változókat. Egy előadó meghatározása szerint a személyiség problémái olyan elkerülendő pontok, amelyekkel nem foglalkozunk: „*Mi nem törődhetünk ilyesmivel a könyvtárban, mert ez a személyiség problémája.*” *Erb* és *Hooker* ismertetik *Bionnak* az emberi viselkedést mutató értéktáblázatát, mely a személyközi kapcsolatok alakulására szolgál: a jól ismert harc és megfutamodás, függőség és önállóság, párok és ellenpárok. A kutatók ezt kiegészítik egy hetedik értékkel, a stresszel szembeni alkalmazkodás, illetve a kompromisszum képességével. A személyiség és a szituáció folyamatos kölcsönhatása el nem hanyagolható tényező, melyet szem előtt kell tartanunk a személyiséggel kapcsolatos elméletek mérlegelésekor. *Brenda Dervin* rámutat, hogy az egyes felhasználók egyéni szükségleteinek figyelembevétele egy sürgetően új irányzatot jelent a könyvtári szolgáltatások fejlesztésében és értékelésében.

*Coleman* három makacsul visszatérő kérdést fogalmazott meg az emberi természettel kapcsolatban. A motivációelméletek ezekből a lehetséges szempontokból nőnek ki, melyek arra vonatkoznak, hogy az ember alapvetően 1. jó-e vagy rossz, attól függően, hogy az egyes személy mennyire kegyetlen vagy kedves, együttműködő vagy versengésre hajlamos; 2. ésszerű-e vagy ésszerűtlen, attól függően, hogy egyénileg milyen jól képes megoldani problémáit és elérni céljait; 3. tevékeny-e vagy sem, ahhoz képest, hogy az egyén mennyire szabadon befolyásolja saját viselkedését. A pszichológia behaviorista iskolája az embert lényegében passzívnak tekinti. A kettősség iránti tolerancia a racionális–irracionális konstrukcióba tartozik. A könyvtár nem vállveregető választadásáról ismert, ezért ez örök érvényű probléma marad sok könyvtár szakos hallgató és könyvtáros számára is. *Coleman* továbblépve úgy véli, hogy e szemléletek egységét úgy érhetjük el, ha az embert a környezetével kölcsönhatásban álló energiarendszernek tekintjük.

Egy másik elméleti keretben, mely felöleli mind a három nagy kategóriát, *Witkin* és *Goodenough* aszerint definiálja az embereket, hogy alapvetően mezőfüggőek vagy sem. A mezőfüggőek általában fogékonyabbak a társadalmi szerepekre, mint a mezőtől független társaik, valamint kapcsolatteremtésre orientáltak. A mezőtől független személyek a megismerő elemzésben és szerkesztésben tehetségesebbek, de zárkóztak. Mikor eljön az idő a könyvtár szerepének átértékelésére, a mezőfüggő emberek valószínűleg jobban átérzik majd a tapasztalatokat. Valószínűleg ők lesznek azok is, akik jobban le tudják küzdeni másokkal való kapcsolatukban az ellenérzéseiket.

Személyiségjegyeink befolyásolják erkölcsünket tükröző értékítéleteinket. Értékítéleteink gyakran azon alapulhatnak, mennyire tiszteljük magát az embert. Mi lehet annak hátterében, ha egy könyvtáros megtagadja vagy éppen hajlandó a gyűjteménybe fölvenni a *Testünk és önmagunk: asszonyok könyve asszonyoknak* című kiadványt? Vagy amögött, hogy egy tájékoztató könyvtáros feleletet ad-e vagy sem az abortusszal kapcsolatos kérdésekre? Néhányan osztatlan lelkesedéssel olvasnák *Holt Menekülés a gyerekkorból*, vagy *Carl Rogers* a személyi erőről írott könyvét, mások viszont teljességgel viszolyognának tőlük. Helyzeti értékítéletünk kapcsolatteremtéseinkben és erőfeszítéseinkben egyértelműen kirajzolódik. *Anne Mathews* tanulmányában azt vizsgálta, hogy a könyvtárosnak az emberi természetről vallott föltevései mennyiben befolyásolták munkájukat.

Eddig az embereket általánosságban vizsgáltuk. De hogyan tekintsünk a faji kisebbségekre, a gazdaságilag kizsákmányoltakra, a rokkantakra és a nőkre? Azért reagálunk rájuk túl érzékenyen, mert előítéleteink rabjai vagyunk? Nem beszélünk ösztönösen is lekezelően a külföldi diákokkal, amikor östorozzuk a nyelvi akadályt lekicsinylő magyarázatot?

Manapság annyira uralkodóvá vált a faji utalásokra való érzékenység, hogy egy könyvtári konferencián az egyik felszólaló így kezdett egy viccet:

„Volt egyszer egy etruszk, aki...”<sup>1</sup> Egy műhelymunka, amelyet a könyvtári személyzet és a látogatók közötti kulturális kapcsolat erősítése végett indítottak, csúfos bukásra ítéltetett, mert a könyvtárosok a munka menetét mérő sztereotipizálásnak bélyegezték, holott ők nem ezért jöttek ide. Tényleg léteznek különböző csoportok, vagy egyszerűen csak emberek csoportjaival vagy személyekkel foglalkozunk egy-egy szituációban?

Jay Reeve így magyarázza ezt a dilemmát:

„Bármí, amit bármiről mondunk, leírva szükségképpen rövidítésnek vagy még inkább általánosításnak hat. Mert a beszéd automatikusan némileg elvonatkoztatása, »finomítása« vagy kategorizálása lesz annak, amiről szó van. Mint tudjuk, ha például valaki a nagy testű holstein-fríz szarvasmarhát emlegeti, máris megfeledezett a tehén többi tulajdonságáról. Ugyanígy, ha embereknek olyan csoportjairól beszélünk, akiknek modális kulturális örökségük van, máris elvesztettük a személyt.”

Az a fontos, hogy egy adott etnikai csoport tagjaival kapcsolatban ellenálljunk bármely negatív elvárásnak és általánosításnak, mely az önmagukat teljesítő jóslatok<sup>2</sup> által érvényesül.

Bár a kulturális és etnikai háttér azért különbséget jelenthet, például a segítőkészség és tartózkodás tekintetében. Azok az emberek, akik olyan kultúrából származnak, ahol nem mondják hozzánk hasonló gyakorisággal, hogy „köszönöm”, számunkra durvának tűnhetnek, mi magunk pedig túl udvariasnak látszhatunk az ő szemükben. A Határozott feketék... zavarodott fehérek (Assertive Black... Puzzled White) című könyvében *Donald Cheek*, egy fekete szerző hitet tesz a megkülönböztető jegyek, a nyelv és a feketék igényei mellett. Említ egy példát, melyben egy munkás kérvényt ad be feletteséhez. A munkás azonnali választ vár, de a felettesnek át kell gondolnia az ügyet és felülvizsgálnia a szempontokat. A munkásban frusztráció lép fel. A feketék esetében a szavak használata mögött rejlő szándék eltérhet attól, ahogyan azt a fehérek vagy mások értelmezik, és a helyes értelmezésben nagy segítség lehet az *Amerikai feketék angol nyelvhasználati lexikona* (Lexicon of Black English<sup>3</sup>).

Egy tanulmányban, mely a Chicagóban élő latin-amerikaiakkal foglalkozik, *Duran* és *Monroe* úgy találták, hogy azok mindig saját honfitársaikhoz fordulnak segítségért, függetlenül attól, hogy mióta tartózkodnak a *barrió*ban<sup>4</sup>. A könyvtári személyzet kiválasztásakor szükséges, hogy érzékeljük az ilyen

---

<sup>1</sup> Hogy mások érzékenységét ne sértse, a vicceselő egy kihalt ókori népet tesz meg tréfája céltáblájának.

<sup>2</sup> Az a hit, hogy ha tartunk valami bekövetkeztétől, az be is fog következni.

<sup>3</sup> J. L. Dillard: *Lexicon of Black English*, New York, Seabury Press, 1977.

<sup>4</sup> Külvárosban (sp.).



esetek jelentőségét. Wisconsinban a pedagógiai programok része a kommunikációra való felkészítés, amely feltétele még az alapfokú tanítói képesítés megszerzésének is. A programok magukba foglalják a fekete, a latin-amerikai, az amerikai indián, az ázsiai-amerikai kultúrát és értékrendet, az antiszemitizmust, a szegénység kultúráját és az öregek iránti előítéleteket. Az iskolai tömegtájékoztató eszközökkel foglalkozó szakemberek jól tudják hasznosítani a képzésükhöz tartozó tréning során elsajátított ismereteket.

Mégis, miképpen sikerülhetne számba vennünk a különböző etnikai csoportok minden létező vagy képzelt sajátosságát? Miként érhetünk el eredményt? *Carl Rogersnek* sikerült minden gondunkat egybefognia egy olyan módszerrel, mely a kultúrák közötti hatékony kapcsolatot létrehozó képességeket szabadítja fel.

*„Úgy tűnik, a fehérek két attitűd elsajátításában hatékonyak: egyiket saját magukkal szemben, a másikat egy kisebbség tagjaival szemben. Az elsőhöz hozzátartozik annak a ténynek felismerése és elfogadása, hogy »Fehérek módjára gondolkodom...« Minden azon erőfeszítésünk ellenére, hogy előítéletektől mentesnek tűnjünk, számtalan ilyen attitűddel rendelkezünk.”* A második azt jelenti, hogy haragunknak empatikusan adjunk hangot. Roger tanácsai talán nemcsak amerikai, hanem más etnikai csoportok számára is jól hasznosíthatóak. Az „amerikailag gondolkodom” és „kanadailag gondolkodom” tudatosítása talán segíthet e két csoportnak abban, hogy személyként gondoljon a másikra, és pozitív jelzőkkel helyettesítse be azokat a közhelyeket, amelyek szerint az összes amerikai „vulgáris” és minden kanadai bosszúálló Amerika-ellenes. Ennek ellenére abbamaradt a könyvtárakban az a törekvés, hogy a kulturális érintkezések alkalmával csak a fehéreket lássák el tanáccsal.

Ezt a jelenséget így foglalták össze *Robert Carkhuff* és *Reichard M. Pierce*, a jól ismert szaktanácsadók:

*„Láttuk, hogy e problémák, melyek első látásra egyszerűen faji vagy szexuális jellegűnek tűntek, valójában ennél sokkal mélyebben gyökereznek: általános emberi problémák. Mikor a személyiséggel foglalkozunk, szinte mindig ez történik. A faji és nemi ösztönök rombolóereje nagyon is valódi. De csak akkor válunk az áldozataivá, ha elveszítjük azt a képességünket, hogy úgy érezzünk, gondolkodjunk és cselekedjünk, mint teljes értékű személyiségek, akik irányítani tudják saját életüket.”*

Hogyan alakul a hátrányos helyzetű diákok sora? *Patricia Breivik* úgy látja, hogy hasonló problémával küszködnek, tekintet nélkül a bőrük színére. Megrekednek két kultúra – egyfelől a saját etnikai és faji közösségük, másfelől az intézményes, hivatalos – között. Cipelik nyomasztó hátrányuk terhét, miközben a saját közösségük rendkívül szerencsésnek tartja őket. Hogyan segíthetnek nekik a könyvtárosok abban, hogy feloldják a jelenlegi és leendő helyzetük között fennálló szerep kétértelműségét?

Hogy állunk a nemiség romboló erejének kérdésével? Miként látják a férfiak a nőket, és hogyan értékelik önmagukat a nők? Néhányan úgy vélik, a nők arra hivatottak, hogy ravasz trükkökkel, meghátrálással és egyéb nem túl hatékony módszerrel vegyenek részt a versengésben, hogy elérjék céljaikat szervezeti és társas kapcsolataikban. *Kay Deaux* arra a kutatásra hivatkozik, mely kimutatta, hogy a nők következetesen alábecsülik magukat, míg a férfiak inkább túlértékelésre hajlamosak. Eszerint a nők a sikert az erőfeszítéssel, a férfiak a tehetséggel hozzák összefüggésbe. *Hennig és Jardim: Az irányító típusú nő* (The Managerial Woman) című munkájukban világosan kinyilvánítják, hogy igazság rejlik – legalábbis szerintük – abban a közhelyben, hogy a nők nehézségekkel küszködnek érzelmeik féken tartásában. Ily módon előfordulhat, hogy kényszerítő nyomás vagy támadás hatására a nők annyira elkeserednek, hogy könnyekben törnek ki.

*Edith Hornik: Az alkoholista nő* (The Drinking Woman) című munkájában közli egy kutatás eredményét, mely szerint a nők ivási szokásai és alkoholizmusa hatnak a nők munkavégzésére. Továbbá idéz még egy elemzést, amely a fekete, az indián, az eszkimó és appalach-i, valamint nyugdíjas asszonyokra gyakorolt különleges kultúrstressz hatását vizsgálja. A szerző megjegyzi, hogy a nők ivási szokásai mások, mint a férfiaké. Az asszonyok inkább a folyamatos, semmint a szakaszonkénti alkoholizálásra hajlamosak. Férfitársaiknál jobban hajlanak arra, hogy a szeszfogyasztást kábítószeres használatával egészítsék ki. Úgy találták, hogy a férfiakhoz képest kevésbé képesek ivás után gyors reakciót kívánó feladatok ellátására. De hát az alkoholista nők számos problémája ugyanaz, mint amelyekkel minden asszonynak szembe kell néznie.

Manapság néhány fehér férfi talán diszkriminációt érez a bőrében. Ha azokat a viselkedési mintákat vennék alapul, amelyeket a nők, akkor nem maguk alatt vágnák a fát? Önmagukat kínozzák, amikor a nők dühével találják szemben magukat? Hát akkor honnét származnak a nemiség mindent elsőpró romboló erői? Mindig fennáll annak lehetősége, hogy a kutatók következtetései a legjobb esetben is csak próbálkozások, a legrosszabb esetben pedig hamisak. A nők és a férfiak megítélésében talán azt volna érdemes fontolóra vennünk, hogy melyikünk hordoz magában jelentős információt.

A könyvtáros zárkózottságra valló személyiségjegyekkel rendelkezik, és gyakrabban jellemzi a belső kommunikáció. Amikor a könyvtáros egy másik könyvtárossal vagy egy látogatóval találja magát szemben és a másik személy is önmagával kommunikál, ekkor mit várnak el egymástól? Miféle énkivetítés színezheti az elvárásaikat? Átfogalmazva a klasszikus történetet: egy könyvtáros annyira biztosra vette, hogy a munkatársa nem fogja kölcsönadni a titkárnőjét még egy órára sem, hogy bement a másik irodájába és odavágta: „Tartsd csak meg magadnak azt a vén titkárnőt!”.

Egyébiránt az elvárás bölcs dolog is lehet. Annak elvárása egy könyvtárostól, hogy másképp is beszéljen, mint „szizofréni”, ha ez a stílusa, állandó

frusztrációk forrása lehet. *Watzlawick, Beavin és Jackson* szerint a »szizofrén« nyelv... olyan természetű, hogy a hallgatóra bízta, mit választ a sok elképzelhető – egymástól nem csak különböző, de talán össze sem egyeztethető – lehetőség közül. A titkár: „Az Ön következő ülésére egy órákor kerül sor., „Nem gondoltam, hogy ilyen korán lesz” – feleli a másik. „Nem korai, egy ülés két órákor nincs korán.” „Ó, most egy vagy két óráról van szó?” „Ön félreérti!”

A dialógusnak nem kell szükségszerűen meglepnie a vezetőt, legalábbis ez szintén egyfajta kényelmesség.

*Kemper és Ostrander* négyfajta elvárástípust jegyez föl, melyet a beosztottak a középszintű vezetőikkel szemben támasztanak: 1. Igény és cél elvárása: a beosztottak elvárják a vezetőktől, hogy kielégíthessék legtöbb igényüket és elérhessék céljaikat 2. Teljesítmény elvárása: a vezető képes legyen hasznossá tenni őket, hogy gyarapodjanak 3. Fegyelem: a beosztottak ne lőhessenek túl a célon 4. Nulla elvárás: a beosztottak tudják, hogy a főnöknek nincs hatalma és befolyása, vagy csak kevés, így nem várnak el tőle semmit. A dolgozók persze egyidejűleg több elvárást is támaszthatnak feletteseikkel szemben.

Az ismerős, önmagát teljesítő jóslat példája egy könyvtáros vallomásából: „Egy bizonyos osztállyal kapcsolatban már előre számítottam arra, hogy panasz lesz rájuk, és úgy is lett. De hogy az én elvárásaimnak tesznek eleget, vagy egy 15 éves minta állhatatos megőrzésénél tartottak ki, az még vitatható.” Hajlamosak vagyunk az elvárásaink szerint látni mások viselkedését. Fölöttébb valószínű, hogy az emberi kapcsolatokról alkotott egyetlen fogalmunk sem volna igaz, ha nem támasztanánk velük szemben elvárásokat, ugyanis az emberi természet összetettsége, akár a polcok beosztása egy nagyobb egységbe, lázad a precízséggel szemben. Egy másik könyvtáros egy kivételes esetről számol be: „Azt vártam, hogy az új gyerekkönyvtáros kisebb sikerrel fogja szervezni a programokat, mint az előző, mert nincs elég tapasztalata és egyébként is teljesen más személyiség. A könyvtárosnő megcáfolta elvárásaimat!”

Mások elvárásaival kapcsolatos elképzeléseink bénítóak lehetnek. Leila, az új könyvtáros alig akarja meghallani, ha bármit is elmagyaráznak neki. Azt hiszi, felettese sokat vár el tőle, és ettől leblokkol.

Az elvárások markánsan megjelenhetnek az átfogó könyvtári ismertető programokban, mint például a *Beszámoló és elemző program* (Review and Analysis Program), melyet a Association of Research Libraries állított össze. Ugyanazok a szövetségi tagok, akik elsőként adnak tanácsokat, később ellenségesen utasíthatják el az eredményeket. A túlzott elvárásokkal egyrészt együtt járhatnak olyan ajánlatok, melyek pontatlanul tükrözik a tulajdonképeni vágyakat, és ez később csalódáshoz vezet. Másrészt az elvárások lehető legnagyobb gonddal történő megválogatása kielégítő eredményeket hozhat.

Egy könyvtáros, ha szembekerül egy látogatóval vagy egy másik könyvtárossal, valamiféle elvárásokkal néz rá és megszólalni készül. *Nierenberg* és

Calero szerint: „A beszédnek legalább három jelentési szintje létezik: 1. amit a beszélő mond; 2. amit a beszélő gondol, hogy mond; 3. amit a hallgató gondol arról, amit a beszélő mond.”

És természetesen, amit a beszélő mond, az lehet, hogy megfelel a valóságnak, lehet, hogy nem. *Burgoon*, *Heston* és *McCroskey* beszámol egy kutatásról, mely kimutatta, hogy „az emberek komolyan eltorzítják megfigyeléseiket annak érdekében, hogy saját lélektani szükségleteikkel kielégítsék. Így amikor másodkézből szerzünk információt mások tapasztalataiból, teljesen tudatában kell lennünk, hogy az ilyenfajta információ nem lehet szoros összhangban a valósággal.” Erre példa, hogy egy diák beszámolt az időrabló posztgraduális orvosi gyakorlatról, melyet közismerten nagyszerű könyvtári feltételek közt folytattak, a diákok különleges igényeinek kielégítésére.

Miből is áll az előzőleg említett könyvtáros nem verbális közlése, mikor egy másik személlyel beszél? A „nem verbális” kommunikációt itt mindennek meghatározták már, csak a tartalmát, tárgyát és a közvetített üzenet jellegét nem. Ez magába foglalná a paranyelvet, avagy a hang hatását (mint például egy türelmetlen kérdezősködő éles hangja), a kinézikát vagy testbeszédet, a proxémikát vagy társadalmi és egyéni tér használatát, a fizikai környezetet és a személyes megjelenést, beleértve az öltözködést is. A mai szakirodalom nagy figyelmet szentel a nem verbális kommunikációnak. Vajon szükségszerű, hogy figyeljük, mások mit akarnak közölni gesztusokkal, vagy hogy a „szemünkkel hallgassunk”, ahogyan ezt néha mondják? Törvényszerűen viselkedünk-e, amikor 1. számításba vesszünk minden egyes nem verbális jelzést a verbális üzenet összefüggésén belül, amelyet a nem verbális üzenet támogathat vagy ellenpontosíthat? 2. elkerüljük a leegyszerűsítő ok-okozat következtetést: lehet, hogy egy buzgónak mutatkozó osztálymegbeszélésén a résztvevők csak ügyesen pózolnak? 3. követjük a benyomásainkat, miközben nyíltan ellenőrizzük a szóban forgó személlyel kapcsolatban?

*Desmond Morris* könyve, az *Emberlesen* (Manwatching) a nem verbális viselkedések széles skáláját tárja elénk: a gesztusok, a járás, az igen–nem kifejezése, az egymásnak ellentmondó jelzések, a társadalmi helyzet megnyilvánulása, az engedékeny viselkedés, az öltözködési jelek, metajelek és más egyéb jelzések. A nem verbális kommunikáció témájának jól ismert kutatója, *Julius Fast* nemrégiben megjelent *A nemiség, a hatalom és az agresszió testbeszéde* (The Body Language of Sex, Power and Aggression) című könyvében új módon közlőtte meg a témát. *Nierenberg* és *Calero* kötete, a *Hogyan olvassunk egy embert, mint egy könyvet?* (How to Read a Person Like a Book), példákat kínál segítségül a gesztuscsoportok felismeréséhez és olvasásához, beleértve az olyan kifejezéseket, mint a nyíltság, védekezés, megbecsülés, gyanakvás, biztatás, bizalom, frusztráció, unalom, idegesség és önuralom. Egy asztalnál változatos nem verbális pózban helyet foglaló embereket ábrázoló képsorozat különböző ötleteket ad a beszélgetés irányítójának, hogy kiderítse a találkozó „menetét”.

„*Mindenki gyönyörű*” (Everybody’s beautiful), szól a dal. Ennek ellenére néhány tanulmány kimutatta, hogy azok, akik másoknál szebbek, sportszerűtlen előnyöket élvezhetnek. A fizikai vonzerővel rendelkezők munkáját számos esetben nagyobb elismerésben részesítették, mint másokat, ha a többi feltétel azonos volt is. Úgy látták, hogy nekik jobbak a képességeik és valószínűleg több sikerrel vesznek részt egy felvételi beszélgetésen. Megfigyelték, hogy szép és kevésbé szép gyerekek is másképp viselkednek, ha hibát követtek el. Vagy fordított esetben, egy akadémiai könyvtár tájékoztató osztályán segédkönyvtárosként dolgozó nagyon vonzó diáklány szörnyen zavarónak érezte, amikor a férfi kollégák „aranyoskám”-nak szólították.

Ennek a viszonylag új területnek a megítélésében óvatosan kell eljárunk. Minden idevágó kutatás erőfeszítéseinek indokolatlan kritizálása talán egy társadalmi tabu kifejeződése, amely akadályozza annak elismerését, hogy ilyen tabu igenis létezik. Tényleg ugyanolyan komoly megkülönböztetésben részesülnek az előnytelen külsejük is, mint a társadalmon belüli egyéb diszkriminált kisebbségek? A könyvtár világa kivétel ez alól? Az *Amerikai Könyvtárak* (American Libraries) című lapban megjelent egy öltözködést vizsgáló tanulmány, amely megállapította, hogy a furcsán öltözködő olvasók ugyanolyan készséges, barátságos viselkedésben részesülnek a könyvtáros részéről, mint a szokványosabban öltözött látogatók.

A nem verbális kommunikáció másik összetevője a hangszín, mely egyébként is fontos a könyvtárosoknak, de a speciális feladatokat ellátóknak még inkább. *Burgoon*, *Heston* és *McCroskey* kiemelik: „*Kevesen vannak teljes tudatában annak, hogy milyen pluszt közölnek különleges hangszínükkel és hangjuk használatával, márpedig a hang hatása a kommunikációban elsöprő lehet.*” Egy szakkönyvtárban a könyvtárosnak mély és zengő hangja volt a telefonban, ennek a hatásával talán tisztában volt, talán nem, de azok a vezetők, akik beszámoltak erről egy másik osztályon, teljesen meggyőződtek erről.

*Kay Deaux* úgy véli, hogy a nők ügyesebbek a nem verbális kommunikáció használatában és megértésében, mint a férfiak. Kutatása szerint a nők a szemkontaktust is tovább tartják fent és gyakrabban mosolyognak. *Rosenfeld* és *Civikly: Kimondatlan szavakkal* (With Words Unspoken) című munkájukban a különböző etnikai csoportok nem verbális kommunikációját elemezték. Rámutattak egy gyakorta előforduló téves megfigyelésre: „*A fekete, a chicano<sup>5</sup>, a Puerto Ricó-i és az amerikai indián szemjátéka másfajta viselkedéskultúrát tükröz, melyben a szemkontaktus megszüntetése az alá- és fölérendelési viszony felismerésének és tiszteletének nem verbális jelzését jelenti. Ugyanakkor a fehérek ugyanezt gyakran a bűnösség vagy a csalás beismeréseként magyarázzák.*”

---

<sup>5</sup> Mexikóból származó amerikai (< mexicano) (sp.).

Másrésről, egy etnikai kérdésekkel foglalkozó tudós megfigyelése szerint a feketék, ha nem érznek tiszteletet feljebbvalóik iránt, azt a szemek forgatásával fejezik ki. Ez a viselkedés a hetykeség és rosszsallás nem verbális kifejezése a hatalmi szerepet betöltők iránt. Valószínűleg ez a szemforgatás az oka annak a mondásnak, amit olyan sok fekete használ: „*Ne nézzen rám ilyen hangon!*” (Don’t look at me in that tone of voice!)

Egy rakás nem verbális kommunikációval foglalkozó tanulmány elolvasása után néhány könyvtáros nemtetszésének adott hangot azzal kapcsolatban, hogy a könyvtárban nincs – az imént említett óvatosság ellenére – lehetőség az interperszonális kapcsolatok legitim megteremtésére. Egy *Doodle* (Irka-firka) nevű zsúfolt étteremben a vendégek olyan alátéteket kaptak, melyeken arckifejezés nélküli, körvonalakban felvázolt alakok voltak: a lázas rajzolás elvonta a figyelmüket arról, hogy mennyi ideig tart a pirítós és a kávé elkészítése. A vállakon ülő fej és az egész alak tartása, az áll szöge, a szemüveg állása meg a hajviselet is mind meghatározott arckifejezésre utal.

Egy kis ízelítő a *Doodle* képeiből meggyőző lehet ott, ahol a tudósok kudarcot vallottak. Ezen alátétek ugyanis azt sugallják, hogy nem kell elveszíténünk a nem verbális jelekbe vetett hitünket. Ha a viselkedésünkben ezeknek a jeleknek a használatát magasabb tudatossági szintre emeljük, akkor hozzájárulhatunk az érzékelés megoldásához; erről egy regionális, de a nagyközönség számára is nyitott konferencia résztvevői számoltak be. A következő határozatot hozták: 1. A könyvtári személyzet nem eléggé barátságos a könyvtárlátogatókhoz. 2. Műhelytalálkozókat kellene tartani szakmabelieknek, a kisegítő munkaerőnek és minden más könyvtári dolgozónak, hogy belássák: olyan könyvtári személyzetre van igény, amely barátságos és segítőkész az olvasókkal.

Egy könyvtáros verbális és nem verbális kommunikációt alakít ki a látogatókkal és más dolgozókkal. Használhatnak képeket, kábeltévét, számítógépet, morzét, beszélhetnek különböző nyelveken vagy mindőjük a saját anyanyelvén, amelyet a másik nem ért meg. Milyen körülmények közt kommunikálnak? Milyen hatást vált ki röpké eszmecseréjük teljes összefüggésrendszere? Hol történik, egy levegőtlen szobában vacsora után? Mindössze ketten tartózkodnak ott, vagy hallhatják őket mások is? Lehetőségük nyílik a társalgás elkezdésére vagy befejezésére? Kénytelenek folyton ismétlésekbe bocsátkozni a zaj, a félbeszakítások, a beszélgetés tárgyának változása vagy az elkalandozó figyelem miatt? Mennyire bonyolult a szóban forgó ügy, a számos meghozandó döntés, a summázandó részlet? Vajon az interakció a kommunikáció egyik fajtája, mely a többivel állandó összefüggésben áll?

A könyvtáros, aki beszél, nincs mindig felkészítve arra, hogy pontosan fejezze ki magát vagy, hogy segítséget tudjon nyújtani a másiknak abban, hogy az felismerje, milyen érzelmeket is akar kifejezni. A könyvtáros olyan pózban tetszeleg, amelyről a másik tudja, hogy mit jelent, anélkül hogy a könyv-



tárosnak ki kellene azt fejeznie. Egy könyvtárosnő mondta magának: „*Nem, én nem akarok dolgozni holnap este a tájékoztató pultnál, és habár azt mondtam, hogy megteszem, elég erősnek kéne lennem ahhoz, hogy közöljem, kihasználnak, és egy fikarcnyi kedvem sincs hozzá.*”

Akihez a könyvtáros intézi a szavait, lehet, hogy megérti, lehet, hogy nem, esetleg félreérti azt, amit a könyvtáros közöl, bármilyen üzenet legyen is az. A beszélgetőtárs talán egy másik könyvtáros, aki az információt átfuttatja szellemi szűrőrendszerén aszerint, hogy mit akar hallani, vagy minek a meghallására tanították. Habár előfordulhat, hogy felhívja az *Intellektuális Szabadság Intézetét* (Office for Intellectual Freedom) a könyvtárban cenzúra minden egyes kísérlete esetén, de sohasem fogja följelenteni magát szűklátókörűségéért az ISZI-nél, ahol a könyvtár egyéb ügyeivel foglalkoznak. A másik személy esetleg egy olyan olvasó, akit alaposan összezavart a bibliográfiai keresés szakszargonja, melyet a könyvtáros használ. Vagy a másik személy egy könyvtári egység osztályvezetője, aki nem kedveli a hozzá beszélő könyvtárost. Az osztályvezető a könyvtárost szeleburdinak és felszínesnek tartja, ugyanakkor a könyvtáros meg van győződve saját közvetlenségéről. Továbbá a hallgató kategorikusan ellenzi, hogy a gyarapító osztály időpontot adjon a számítógépes rendszer használatára – a dolgot még ezután vitatják meg. *Burgoon, Heston* és *McCroskey* rámutatnak, hogy ez a megrögzött gondolkodásmód szelektív expozícióhoz, figyelemhez, észleléshez és emlékezethez vezet.

Ugyanakkor a másik, megszólított személy olyan is lehet, aki elhisz bármit. Mint a gurai favágóról szóló mesében: egy férfi azon az ágon ült, amelyet le akart vágni. Egy arra járó pap figyelmeztette, hogy leeshet és szörnyet is halhat. A favágó később tényleg leesett. Azt mondta magának, hogy a pap tudta, mit beszél, és ő, a favágó már halott. A barátai, a felesége mindnyájan meg voltak győződve arról, hogy halott, pedig még beszélt, sőt járni is tudott. Pont erről van szó, mikor a New York-i Közkönyvtár, a Newarki Közkönyvtár meg a hozzájuk hasonlók még mindig léteznek, holott a vészharangot időről időre megkondítják felettük.

Az üzenetek észlelését hosszú távú hatások akadályozhatják. A tanárok, akik sohasem tapasztalták a tömegtájékoztató eszközök tökéletes működését elősegítő program előnyeit, aligha vezetnek kampányt a központi költségvetés támogatásáért. A rendszergazda, akit arra kértek, hogy mérlegelje a számítógépen alapuló könyvtári szolgáltatások bevezetését, még emlékszik arra, hogy törölni kellett az összes periodika leírását a rendszergazda postájában, mert a számítógép a zavarokkal nem tudott mit kezdeni. A rendszergazda figyelmezteti a könyvtárat, hogy messziről kerüljék a számítógépet, és tegyék félre az irodalmat abba az ajánlott rendszerbe, amelyet a rendszergazdának küldött egy könyvtáros.

Az üzenetek azonnali észlelését a félreértések is komolyan hátráltathatják. Az *emberi kommunikáció pragmatikája* (Pragmatics of Human Commu-

nication) című kötet egyik szerzője odasétált egy recepcióshoz, és bemutatkozott: „*Nevem Watzlawick*” (My name is Watzlawick), amit úgy ejtett ki, hogy *Vat-szle-vik*. A recepcióshölgy úgy értette, hogy „*A nevem nem szláv*” (My name is not Slavic [nat-szle-vik]) és azt felelte: „*Nem is mondtam, hogy az*”. A beszélgetés addig ismétlődött, amíg az ügy nem tisztázódott. Egy komolyabb példát említve: egy pályázót elutasítottak egy olyan személlyel folytatott konzultáció után, akinek a nyelvi problémája károsan hatott a megértésre és a kifejezőképességre is. Ezt a személyt nem zavarta, hogy létrejön-e megértés vagy sem, ettől függetlenül válaszolgatott. Az egyén nem hízelgő ajánlólevelet töltött ki magáról a kommunikáció folyamán, amely ugyan értelmetlennek tűnt számára, de nem így a visszautasításban részesülő egyén szempontjából. Ha beszélgetők mellett megyünk el, elcsúszva a társalgás néhány részletét, ez a kollégák közötti kapcsolatok bonyolultabbá tételének másik módja, különösen azokban a hetekben, amikor a bérosztály tartja értekezleteit és előléptetésekre, fizetésemelésekre kerül sor.

A szavak különböző dolgokat jelentenek különböző embereknek, vegyük például az „azonnal” szót. Egy orvosi könyvtár vezetője megkért egy beosztottat, hogy „azonnal” fénymásoljon le egy cikket egy bizonyos orvosnak. A munkatárs így tett, és belerakta a cikket egy kosárba, ahonnét fél óra múlva el is vitték. Az orvos, akinek szüksége volt a cikkre, megkérdezte, hogy mi tartott olyan soká, amikor ő „sürgősen” kérte. Az anyanyelvünk formálhatja a világról alkotott képünket, mint ahogy a vilásképünk is formálja nyelvünket. A nyelvben megnyilvánuló szexizmus<sup>6</sup> jó példa erre. A cselekedetek is mást és mást jelentenek különböző embereknek. Egy hatvanéves vezető megölelte a harmincnégy éves Katie-t kint az olvasószolgálat területén, mert megörült annak az éves jelentésnek, amit Katie épp akkor nyújtott át neki. Katie ezt a gesztust lekezelőnek érezte, magát pedig a leereszkedés áldozatának.

A könyvtáros, akit követünk, figyelt-e a másik félre, aki beszélt hozzá? Az egymással kommunikálni próbáló személyek lehet, hogy a szavakat nem is hallják. Egy harmincéves, halláskárosult tájékoztató könyvtáros úgy gondolja, hogy túl fiatal ahhoz, hogy hallókészüléket viseljen. Egy másik tájékoztató könyvtáros csak akkor hallja a kérdéseket, ha az olvasó a jobb olda-

---

<sup>6</sup> A társadalom feminista kritikusai által használt többjelentésű szó: 1. a nemi szerepekről alkotott sztereotípiák és feltételezések, továbbá a nemek kifejezése a nyelvben; 2. az egyén nemi hovatartozásán alapuló hátrányos megkülönböztetés; nyelvi szinten például a „férfi” jelentésű főnév fölérendelt, pozitív, míg a „nő” alárendelt, negatív jelentésű (kifejezésekben: the man in the street „az átlagember”, vonatkozik a nőkre is). A szexista nyelvhasználat ellen küzdők táborá kisebb-nagyobb eredményeket is magáénak mondhat: általánosan elterjedt a Ms. („nő, de a családi állapotát nem tudom”) megszólítás a Mr. („férfi, de a családi állapota ismeretlen”) ellenpólusaként, 1979 óta a pusztító hurrikánok férfinévre is hallgathatnak.

lánál áll. Ha a hallás nem probléma, akkor mi a helyzet a figyelemmel? *Koile* a figyelmet nem annyira készségnek tekint, mint inkább attitűdnek. Könyvének címe: *A figyelem mint a fejlődés útja* (Listening as a Way of Becoming). A jelen kötet többi fejezetét talán ebben az értelemben szentelték a figyelemnek.

Egy tranzakció résztvevői talán nem is emlékeznek rá, hogy mindez megesett. Egy tanulmány szerint főnök-beosztott pároknak, akik azért találkoztak, hogy megvitassák egy átfogó újítási programból származó véleménykülönbségeiket, az egyik konzultáns kérdőíveket küldött a megbeszélés után, amikor még úgy gondolták, hogy emlékeznek a történetekre. A kérdés az volt, hogy a pároknak sikerült-e megállapodniuk. Heten az első huszonkét választ adó párból eltérő véleményen voltak azt illetően, hogy sikerült-e megegyezésre jutniuk.

Másik példával szolgál Mary esete, aki diákként egy felsőoktatási könyvtár könyvtárosa az olvasószolgálati osztályon. Azzal szeretne segíteni, hogy minden egyes diáknak küld egy üzenetet, akinek előjegyzett könyve van vegyék át ezeket. Sajnos, a cédulán csak ez áll: „Kérem, vegye át könyvét a könyvtárban”. Mary vállalkozása az olvasószolgálati osztályon a legteljesebb frusztrációt okozza. A diákok egymás után jelennek meg a tájékoztató pultnál és kéri a könyvüket. Mary azonban senkinek sem szólt az akciójáról. A tájékoztató könyvtárosnál nincs jegyzék a diákok számára sem bírságról, sem könyvekről. Mary közvetlen főnöke amiatt szomorú, mert Mary névtelen üzenetek írására fecserli az idejét, ahelyett, hogy a kijelölt munkáját látná el. Viszont ha nem figyelmezteti Maryt vállalkozása következményeire, akkor a diáklány továbbra is azt hiszi, hogy segített. Ezért a vezető és a tájékoztató könyvtáros közlik rosszallásukat Maryvel, mert a lány kellemetlen helyzetbe hozta őket a kezdeményezésével.

Miről is szól Mary története? Elsősorban nem Maryről és a diákoknak kiküldött kis céduláiról, hanem inkább az esetünkben bonyolult személyközi szakadékról és hatásáról. Részben azt is illusztrálja, hogy a kommunikáció elhagyása is kommunikáció. Kommunikációval foglalkozó szakemberek így írják le a kommunikációs úrt: **A** személynek szándékai vannak, melyeket kódol vagy tettekké alakít át. A szándékait megérti vagy dekódolja **B**, aszerint, hogy milyen hatással vannak rá. De **B** talán mégsem érti, amit **A** próbál közölni vele. Azok a jelek vagy képek, amelyek úgy látszik, mindenhol feltűnnek a könyvektől kezdve, a várószobák ajtaján át egészen a postán megrendelhető áruk katalógusáig, ellentmondásosan fejezik ki: „*Tudom, azt hiszed, hogy érted, amit szerinted mondok, de én nem vagyok biztos benne, hogy tisztában vagy-e azzal, hogy én nem azt értettem ezen, amit hallottál.*”

A személyen belüli attribútumok – köztük a szociokulturális összefüggések, az intraperszonális kommunikációra való képesség, mások elvárásai, az üzenet tartalma, a nem verbális kommunikációt kísérő továbbítás közege, a

teljes kontextus, amelyben az üzenetet közlik, a jártasság, amely révén tükrözi a jelentést, az üzenet értelmezése a vevő részéről, a vevő válasza – ebben a folyamatban számos félreértésre adódik alkalom, s akkor az eredmény sikertelen kommunikáció vagy személyközi szakadék, amelyet vagy felismernek a kommunikáció résztvevői, vagy nem. A befogadó észleli az üzenet hatását önmagán, egyedül az üzenet küldője tudja az üzenet célját, de lehet, hogy az még a küldő agyában is csak körvonalazottan létezik. Ha mindketten értik, miként látja a másik a létrejött kapcsolatot, ha létrejön a megfelelés az egyik fél szándéka és a másikra gyakorolt hatása között, akkor áthidalták a kommunikációs szakadékokat.

Néhány közmondásgyűjtemény tartalmazza az alábbi közmondást: *„Beszélni ezüst, hallgatni arany.”* Kísértést érezhetünk, hogy egyetértünk. Talán az interperszonális szakadék miatt nyerhetjük el mások bizalmát, holott ez nem is volt szándékunkban. Noha az interperszonális szakadék létezik, nem is tudjuk, mennyire hasznos csendben maradnunk. *John Cotton Dana* állítólag sohasem mondta, hogy *„Jó reggelt!”*, de néha-néha azóta is ezt magyarázzák szóban és írásban. Meglehetősen jelentőségteljes megjegyzés is lehet a *„Jó reggelt!”*. Egy katalógizáló osztály gépírónője egy nap megkérdezte a főnökét, hogy mit csinált rosszul, mert úgy érezte, az kevesebb lelkesedéssel kívánt neki *„Jó reggelt!”*, mint máskor. A főnök mögött nehéz éjszaka állt, mert valaki megbetegedett a családjában. *Seligman* arról tudósít bennünket, hogy ha azt mondjuk egy letört embernek, hogy *„Jó reggelt”*, annak több idejébe kerül, hogy visszakérdezzen: *„Na és maga hogy van?”*.

Van-e gyakorlati haszna a kommunikációs összetevők elemzésének? *Rumley* tervezett egy eszközt, amelynek a *Nézetkülönbségek kezelése* (Management of Differences) nevet adta: ez az interakciós összetevők tanulmányozására szolgál, ha szervezési konfliktusok megoldására van szükség. Talán a könyvtárban is alkalmazni lehetne diagnosztikai eszközként, hogy meghatározzák az egyenlenségek mögött meghúzódó tényezőket és kidolgozzák a megközelítés módját, melyet az áthidalásukra szolgáló elemzés javasol. A véleménykülönbségek talán a különböző tényeken, célokon, módszereken, értékeken, az összetartozó információk észlelésén, elvárásokon és attitűdön alapulnak. A lényeg a „most”.

*Allport* a jelennek a motivált haladására hivatkozik, mely nem szükségképpen köti össze az embert mint „funkcionális egységet” a múltjával. *Rogers* is hatalmat tulajdonít a jelennek:

*„A viselkedést nem valami olyasmi »okozza«, ami a múltban történt. Egyedül a jelen feszültségei és szükségletei azok, amelyeket a szervezet igyekszik csökkenteni vagy kielégíteni. Bár az igaz, hogy a múlt tapasztalatai természetesen módosítják a jelen tapasztalatainak érzékelhető jelentését, csakis olyan viselkedés létezik, amely egy jelenlegi szükségletünket elégíti ki.”*

Az intraperszonális és interperszonális kommunikáció folyamatainak megértése megteremti az alapot a viselkedési összetevők fejlődésére a könyvtárban létrejövő emberi kapcsolatokban. Az informális és tranzakcionális elgondolások háttére iránt érdeklődők talán értékelni fogják McCroskey, Larson és Knapp összefoglalását a Shannon és Weaver-, Lasswell-, SMCR-, Carroll-, McCroskey- és az Osgood-féle (két- és többszemélyes, személycsoport) modellekről. McCroskey összefoglalja, milyen nehéz pontosan megjósolni a személyközi kommunikáció alakulását, ha ismerjük a külső feltételeket és az intraperszonális attribútumokat, valamint a kommunikálók válaszminőségét:

*„Ha egy lány nemet mond, mivel magyarázható ez a válasz? Néhány férfi azt fogja felelni, hogy ha megfelelőek a körülmény, az idő, a hely, a szavak és a hozzájuk társuló hangulat, akkor a lány igent mond majd. De mások azzal érvelnek, hogy az ilyesfajta találkozók eredménye pontosabban megjósolható, csak hogy nem a körülmények gondos ellenőrzésével, hanem a lány gondos kiválasztásával.”*

A könyvtáros és a másik személy – kolléga, olvasó vagy az igazgatósági testület tagja –, akit végigkövettünk a fejezet során, váltottak néhány szót egymással. Röpké beszélgetésük csak pár percig tartott, talán így:

- „Gondolja, hogy az elnök eleget tett a könyvtárakért?”
- „Néhány szempontból igen, de ne akarja, hogy erről beszéljek...”

Aztán megfordulnak és a válluk fölött néznek vissza, jót mulatva. Azért, mert a kapcsolatuk magyarázata egy teljes fejezetet kívánt? Vagy talán azért, mert csak egy bolondtól telik ki, hogy az emberi intraperszonális és interperszonális kommunikációt magyarázgassa?

## ÖSSZEGZÉS

A könyvtári interperszonális kapcsolatok néha energiát szabadítanak fel, néha elvonják. Az oka egyaránt rejlik az intraperszonális és az interperszonális kommunikációban. Az előbbi lényeges alkotóeleme az utóbbinak. Az intraperszonális változók száma óriási. Az értékítéletünk valószínűleg attól függ, hogyan látjuk általában az embert. Az emberi kapcsolatok szervesen összefüggenek az emberi természetről alkotott véleményünkkel. Azt is figyelembe vehetjük, hogy ami bennünk, egy bizonyos csoport tagjában végbe megy, az eltérhet attól, ami a csoporthoz nem tartozók agyában lezajlik. Talán amit különböző csoportokként észlelünk valójában csupán embercsoportok különböző helyzetekben, vagy egyének egyéni helyzetekben.

A személyközi kommunikáció milliárdnyi jelet tartalmaz. Magában foglalja az ember egyéniségét, az elvárások különböző fajtáit, az önmagát teljesítő jóslatot, amit a beszélő mond; amit a beszélő gondol, hogy mond; amit

a hallgató gondol arról, amit a beszélő mond, a nem verbális aspektusokat és az összes körülményt. Nyilvánvalóan az emberi kapcsolatteremtésben fennáll a félreértés vagy az interperszonális szakadék lehetősége. Ezzel a kommunikálók talán nincsenek is tisztában. A döntő következtetés ennek tudható be. A könyvtárak kolostorrá változtatása, melynek lakói ritkán beszélnek, nem az a fajta megoldás, amelyet a kétségbeesés pillanataiban keresünk. Még a szerzetesek sem tudják megállni, bármennyire szigorú is a törvény, hogy ne kommunikáljanak. Út egy sűrű sövényen át – ez az emberi tranzakciók lehetséges története. Emberi kapcsolatok a kollégák, olvasók és az igazgatói testület tagjai között gyakran gazdagodnak vagy billennek jó irányba – és ez válik az emberi kapcsolatok igazi dicsőségére.





---

## 2. FEJEZET

# MUNKAKAPCSOLATOK A KÖNYVTÁRBAN

*„Munkatársainknak sok spanyolul beszélő olvasóval van dolguk. Némely könyvtárosnak kellemetlenséget okoz, hogy nem tud szót érteni az angolul nem tudó olvasókkal. Olyan megjegyzéseket is hallok, mint hogy „Miért nem tudnak megtanulni angolul?” vagy „Miért kell miattuk külön erőfeszítéseket tennünk, ha azt akarjuk, hogy betartsák a szabályokat?”.* Vajon ezeket a könyvtárosokat tényleg csak az zavarja, hogy a spanyol anyanyelvű olvasók nem tudnak angolul? Vagy még ennél is nyugtalanítóbban hat az, hogy a mexikóiak nem felelnek meg azoknak az elvárásoknak, amelyeket a könyvtárosok a jól együttműködő olvasókkal szemben támasztanak? Vajon csak a kommunikációs üzeneteik tartalma okoz gondot? Vagy inkább a mexikóiak és a könyvtárosok közti kapcsolat természete idézi elő a problémát?

*Farace, Monge és Russell* olyan „kapcsolati szabályokat” határoznak meg, amelyek arra vonatkoznak, hogy mikor, hol és milyen gyakran lépünk interakcióba, ki hozza meg ezeket a döntéseket és az adott körülmények között milyen témák a megfelelőek. A könyvtárosok egy része és a mexikóiak között elégtelen a kapcsolat, és az is maradhat, mivel egy körfolyamat jön létre. A mexikóiak kényszeredett reakciói felfokozhatják a könyvtárosok érzéseit. Ennek következtében a könyvtárosok további viselkedése nem szolgálhat mintául a mexikóiaknak a kapcsolat javítására. A behaviorista kutatók a körfolyamatot úgy írják le, mint a két vagy több személy között zajló interakció ismétlődő mintáját. *Neil Postman* inkább a „szemantikai önreflexió” fogalmat használja, vagy hozzánk hasonlóan beszél a valóságról, felhíva a figyelmet a nyelvnek a kapcsolati problémák kialakulásában játszott szerepére. A mintát azonban egyetlen „beavatkozással” meg lehet szakítani: erre szolgálhat például egy olyan információ, amely hirtelen ráébreszti a könyvtárosokat arra a szükségletükre, hogy a mexikóiak feleljenek meg az általuk támasztott kapcsolati modellnek.

Az első fejezetben könyvtárosunktól és egy másik személytől egyetlen egyszerű interakció után köszöntünk el. Ha kitartóan tanulmányoznánk további interakcióikat, akkor meghatározhatnánk kapcsolatuk szabályait. Azonban nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy ha belefeledkezünk a kapcsolat elemzésébe, akkor vizsgálódásunk elkerülheti a kérdéses kapcsolat tartalmait, például azt, hogy ésszerű-e a célja. Két könyvtáros például nagyon harmonikus kapcsolatban lehet egymással, miközben azt tervezgetik, hogyan

fúrják meg a főnököket. Nem mindenki értene egyet azzal, hogy a cél ésszerű, főleg a főnök nem.

Az elemzés kiindulópontja annak eldöntése lehet, hogy az interakció résztvevői maximalizálják-e a köztük lévő különbségeket: ebben az esetben kapcsolatuk „egymást kiegészítő” jellegű. *Watzlawick, Beavin és Jackson Az emberi kommunikáció pragmatikája* című könyvében többek között ezt a kapcsolati összetevőt is jellemzi. Az egymást kiegészítő kapcsolatra jó példa a következő: egy könyvtárosnő, miután végighallgatta hibáinak hosszas felsorolását az éves értékelésen, elhatározza, hogy ezentúl több erőfeszítést tesz annak érdekében, hogy megfeleljen az elvárásoknak, és így végül kedvezőbb ajánlólevélhez jutva másik állást keressen. Röviddel ezután a főnök a szokott meggyőző modorában arra kéri őt, hogy adj a neki kölcsön az írógépét és az őt segítő hallgatókat a hivatalos iratok rendezéséhez. A főnöknő „drágámnak” szólítja. Mindketten egyidősek.

Miután könyvtárosnőnk szerényen azt feleli, hogy az írógép és a hallgatók addig lehetnek nála (a főnöknél), ameddig csak szükséges, ki sem látszik a rászakadó munkából, de elégedett, mert teljesítette főnöknője kérését. Később is minden kérésnek eleget tesz, hogy levegye őt a lábáról az együttműködési készségével, így a főnöknő egyre többet követel tőle, hiszen úgyszólván mindig olyan szívesen segít. Valószínűleg a verbális üzenetekkel együtt járó nem verbális kommunikáció is hozzájárul annak a körfolyamatnak a kialakulásához, amely az egymást kiegészítő kapcsolatot létrehozza a maga nagyon is eltérő, de rögzített viselkedésformáival. Ha ez a kapcsolati minta változatlanul folytatódik, akkor a főnök valószínűleg egyre inkább megveti a könyvtárost, vagy egyszerűen keresztülnéz rajta. Könyvtárosunk ezzel a kapcsolattal nem kerülhet előnyös helyzetbe, így ő is egyre inkább elidegenedik.

Egy ettől eltérő kapcsolati forma, a kölcsönös kapcsolat az egyenlőséget és a különbségek csökkentését hangsúlyozza. „*Kész a költségvetés?*” „*Át tudod nézni most azonnal?*” Azok a kapcsolatok, amelyekben a kommunikációt a kölcsönösség jellemzi, kivételes esetben olyan kórosan felfokozódhatnak, hogy az aránytévesztés akár verekedést is eredményezhet. Paradox módon a különbségek csökkentése kiélezheti a szóban forgó egyének közti eltéréseket, mivel a szakkifejezés csak a köztük zajló kommunikáció természetére utal. A kölcsönösség azonban a pozitív érzelmeket is magába foglalhatja. „*Te vagy itt a legkiválóbb könyvtáros.*” „*Nem, te vagy az.*” „*Már hogy lennék én, amikor te vagy.*” „*Akkor is te vagy az.*”

Az egymást kiegészítő és a kölcsönös kapcsolatokban egyik partner sem feltétlenül kényszeríti rá a másikra fondorlatos módon a kapcsolatot. Inkább mindketten úgy viselkednek, hogy az előfeltételezi és egyben felerősíti a másik fél viselkedését. *Beier és Valens* nem rosszul alkalmazkodó egyénekről, hanem rosszul alkalmazkodó interakciós mintákról beszél, amikor a kapcsolatban mindkét fél tevékenyen és következetesen megerősíti a másik viselke-

dését. A kapcsolat természetétől függően kedvező vagy kedvezőtlen hatása is lehet annak, hogy a két fél elképzelése a kapcsolatról éppen illeszkedik egymáshoz. Nem igazán az a fontos, hogy ki indította be a körfolyamatot, hanem az, hogy ki tudja azt megszakítani. Az sem valami lényeges, hogy a kapcsolat egymást kiegészítő vagy kölcsönös jellegű, a lényeg az, hogy az adott helyzetben megfelelő-e. Egy számítógépes továbbképzést tartó könyvtáros és a résztvevők között például minden bizonnyal egymást kiegészítő jellegű kapcsolat jön létre: „*Értik, amit mondtam?*” „*Igen.*”

Wofford „csereelmélete”, amely a személyközi motívumokat a kapcsolatból adódó nyereségek szempontjából elemzi, felveti az egymást kiegészítő és a kölcsönös kapcsolatok kimenetelének kérdését is. Előfordulhat például, hogy egy kezdő könyvtáros folyamatosan tapasztaltabb kollégájának segítségét kéri még a gyakorlati idő lezárultával is. Ez kezdetben hízelgő lehet az idősebb kollégának, de olyan fölényes helyzetbe hozhatja őt, hogy végül a másik könyvtáros minden ügyfelét ő akarja majd eligazítani. Ha viszont elvész a helyzet hízelgő jellege, és helyébe a bosszankodás lép, akkor a tapasztaltabb kolléga számára már nem lesz jutalom a kapcsolatnak ez a formája, ezért megpróbálhatja azt kölcsönössé alakítani, és átadni a felelősséget a kezdő kollégának: „*Szerinted hol érdemes ilyenkor elkezdeni a keresést?*”

A népszerű tranzakcióelemzés (TE), amelyet Harris *Én jól vagyok, te jól vagy* (I'm OK – You're OK) című hatalmas sikerű könyve ír le, a kapcsolatokat az azokban szereplő tranzakciók uralkodó természetének azonosításával jellemzi. Ezek egyike például a szülő–gyermek kapcsolat, amely a *Watzlawick–Beavin–Jackson*-féle modell egymást kiegészítő kapcsolatának felel meg. A tranzakció-elemzés szülő–gyermek–felnőtt énállapotai által meghatározott kapcsolatok azonban nem azonosíthatók egyértelműen az egymást kiegészítő és a kölcsönös jelleggel. Az „egészséges” felnőtt–felnőtt kapcsolatok például mindkettőt magukban hordozzák, hasonlóan ahhoz, ahogy a felnőtt énállapot is merít a szülő és a gyermek énállapotból. Ha a fenti jelentésárnyalatok túl bonyolultnak tűnnek is, ez csak arra utal, hogy bár a TE népszerű, fogalmai és következtetései valójában meglehetősen összetettek.

Akadnak olyan felnőttek, akik gyerekeknek és fiataloknak szóló könyveket olvasnak a tranzakció-elemzésről. Ez a fajta megközelítés vagy egy alapszöveg többszöri elolvasása, lehetőleg egy pszichológus közreműködésével, segíthet a könyvtárosoknak és a könyvtáros hallgatóknak a tranzakció-elemzéssel kapcsolatban gyakran hangzottatott alábbi ellenérzéseiknek eloszlatásában: „*Még nem olvastam. Nem szoktam népszerűsítő könyveket olvasni, főleg az egyetem alatt nem.*” Sokan nem veszik tekintetbe, hogy a gyermek énállapota sok összetevőből áll, és azt kifogásolják, hogy „*A TE rossz képet fest a gyerekekről*” vagy „*A TE szerint a kreativitás és az önaktualizáció forrása a gyermek, de én nem hiszem el, hogy ezek a bonyolult, magas szintű képességek valóban a gyermeki énállapotunkból származnak.*”

Tudatában vannak-e egy kapcsolat részesei annak, hogy mi zajlik közöttük? Az ismert *Johari*-féle ablaknégyzete rámutat arra, hogy a velünk kapcsolatos dolgok különféle kombinációkban lehetnek ismertek vagy ismeretlenek az én számára, illetve ismertek vagy ismeretlenek mások számára. A *Johari*-ablaknak azt a négyyszögét, amelyik mások reakcióinak hibás előfeltételezését képviseli, „halmozott tudatlanságnak” is szokták nevezni. A könyvtárosok például gyakran anélkül hallgatják el azokat a feltételezéseiket, hogy negatív reakcióra számítanak, hogy valóban feltennék a kérdést, hogy? „*Ugyanaz az álláspontod, mint az enyém?*” vagy „*Ismerem egyáltalán a véleményedet?*” Egy könyvtáros például ellenkezésre számított azzal az elgondolásával kapcsolatban, hogy be kellene osztani, ki mikor használja a számítógépes rendszert. Bár tudta, hogy nagy szükség lenne egy ilyen beosztásra, biztos volt benne, hogy a többiek nem fogják támogatni az elképzelését, ezért nem is vetette fel az ötletet. Ám amikor valaki más előállt ugyanezzel a javaslattal, akkor ellenvetés nélkül elfogadták azt, és minden gond nélkül elkészült a beosztás. Az alkalmazottak testületileg gyakran meglepődnek azokon az adminisztratív döntéseken, amelyeknek egyénileg éppen az ellenkezőjére számítottak.

Milyen szintű és jellegű félreértések fordulhatnak elő a kapcsolatokban? *Laing*; *Phillipson* és *Lee* egy olyan rendszert dolgoztak ki, amelynek segítségével nyomon követhetjük és jellemezhetjük a személyközi kapcsolatoknak ezen önfenntartó hiányosságait. Az egymással ellentétes elvárásokból adódó komplikációk a sikertelen kapcsolatok fő forrásai. A szerzők egy olyan, a *Johari*-ablaknál összetettebb sémát dolgoztak ki, amelyben elemezni lehet a kapcsolaton belül a megértett és félreértett dolgok tudatossági szintjét annak alapján, hogy a felek kölcsönösen milyennek érzékelik a kapcsolatot. Egy könyvtáros például következetesen javaslatnak tekintette főnöke egyértelmű utasításait. Az, hogy bizonyos dolgokat a könyvtárakban és máshol is meghatározott módon kell csinálni – például úgy kell kezelnünk az elektromos berendezéseket, hogy elkerüljük az áramütést –, kívül esett a belátásán. Viselkedésében azonban a legkisebb jele sem volt a szándékos fegyelemsértésnek.

A könyvtárosok munkakapcsolatainak középpontjában a szerepelvárások és a megfelelő nyereségek elvárása – vagy annak hiánya – áll. A „szerep” fogalma a könyvtárosokkal kapcsolatban manapság meglehetősen problematikus, főleg a személyzeti ügyekkel foglalkozó adminisztrátorok esetében, mint ahogy azt egy későbbi fejezetben látni fogjuk, ahol a könyvtári kapcsolatok egyik összetevőjeként a szervezeti felépítés kerül szóba. A „szerepet” úgy határozhatjuk meg, mint egy adott feladatkörhöz társuló meghatározott viselkedésformát. A szerepeket olyan normák vagy viselkedési szabályok építik fel, amelyek az ügymenetre, a döntéshozatali mintákra és a könyvtár intézményes szokásaira vonatkoznak. Például: „Mi sosem megyünk a munkahelyi problémáinkkal a személyzetishez, hanem magunk között intézzük el

őket.” „Minden javaslatról a könyvtári bizottság legelőször a főkönyvtáros véleményét puhatolja ki.” A normák formálisak és informálisak is lehetnek attól függően, hogy mennyire fontosak az írásos rendszabályok és a rendszeres visszajelzések; ugyanakkor statikusak vagy dinamikusak aszerint, hogy mennyire könnyen lehet megváltoztatni őket. A formális könyvtári szerepeknek versenyezniük kell a személyzet vagy mások által kialakított informális szerepekkel. Ennek jó példája az az eset, amikor az állománygyarapítási osztály rangidős, 55 éves alkalmazottja úgy tekint saját szerepére, mintha ő lenne az osztályvezető. A nemrégiben kinevezett 24 éves osztályvezetőt pedig úgy tekinti, mintha az a beosztottja lenne.

A szerepfeszültségek megzavarhatják a munkakapcsolatokat is. Erre példa a következő eset: *„Az egyetemen egy dolgozatban megírtam, hogy célom a könyvtárosi pálya során az, hogy osztályvezető legyek. Ez három év alatt sikerült is. Nem volt önértékelési problémám, de egyszerűen nem számítottam rá, hogy ilyen rövid idő alatt menni fog. Most mi lehet még a célom?”* A többszörös szerepek – a mások bőrébe bújás – kérdése is tovább bonyolíthatja a szerepfeszültséget, ez bizonyára nem lepi meg az iskolai vagy más speciális feladatot ellátó könyvtárosokat. Létezik egy olyan kérdőív, amely a többszörös szerepek hatékonyságát vizsgálja, bár nem kifejezetten a könyvtárosi munkával összefüggésben dolgozták ki. Ebben egy különösen érdekes kérdéssort találhatunk azoknak a szerepeivel kapcsolatban, akik egy totális intézmény tagjai.

A munkahelyi szerepek kasztokként is működhetnek, ami nagyon megterhelő lehet. Ritka kivételtől eltekintve egy nagy nyilvános könyvtárban a folyóiratosztály tagjai általában nem beszéltek a többi osztály dolgozóival. *„Szóba áll velem, pedig ő folyóiratos!”* magyarázta a katalogizációs osztály egyik szerencsés tagja, aki a kivételezettek közé tartozott. Más példa: *„Vannak a technikai szolgáltatásokért felelős könyvtárosok, és vannak az igazi könyvtárosok.”* Az olvasószolgálatl foglalkozók szerepe sincs mindig tisztázva. *„Az olvasószolgálat nem valódi könyvtárosi munka”,* mondta egy könyvtár szakon oktató egyetemi tanár, *„akár egy hülye is odaülhetne abba a székbe, hiszen csak azt kell mondani, hogy »Ezt olvassa el«”.*

Blackburn 1968-as, ma is időszerű cikkében kiemeli, hogy szerepfeszültség jöhet létre a könyvtárosok és a tudományos intézmények oktatói között is. Rámutatott arra, hogy az egyetemi tanszékek és a könyvtárosok között például vetélkedés folyik azzal kapcsolatban, hogy milyen információk juthassanak el a hallgatókhoz. Ezt példázza annak az irodalomtanárnak az esete, aki megtiltja az egyetemistáknak, hogy kritikai forrásokat használjanak a házi dolgozataikhoz, és csak maguknak az irodalmi szövegeknek az idézését engedi meg. Stueart tanulmánya szerint a szakbibliográfus és a tanszékek között nagyobb valószínűséggel fordul elő szerepfeszültség, mint a szakbibliográfus és a személyzeti ügyeket intéző adminisztráció között. Stueart ez előbbi szerepét elemezve azonosította azokat a tevékenységeket, amelyek ennek a

munkakörnek az esetében szerepmegegyezéssel vagy szerepfeszültséggel járnak a tanszékekkel és a személyzetisékkel való kapcsolat során. A bibliográfus például úgy értékelte a tanszéki értekezleteken való részvételt, mint szerepének fontos összetevőjét, ám ezzel a tanszék nem értett egyet. Egy 1978-as cikk felhívja a figyelmet arra, hogy az egyetemi tanszékekkel való együttműködést a könyvtárosok még ma is gyakran úgy tekintik, mint egy ellenféllel való kapcsolatot.

A forrásmunkákra szakosodott könyvtáros szerepét komolyabban vehetik a tanszékek, ha a könyvtáros fogadóórát vezet be, ha megbeszéléseket tart a kutatásokkal kapcsolatos kérések egyeztetésére, és az így feljavított „szakember–használó” kapcsolatot megpróbálja valóban hasznos munkakapcsolattá alakítani. Ez nem zavarja meg a szokásos szerepét, amikor a könyvtáros elég jól képzett ahhoz, hogy nem szerencsétlenkedik a számítógéppel, mialatt az olvasók várnak rá. A könyvtárosi állást ajánló hirdetések manapság egyre gyakrabban olvasztják egy munkakörre a katalógizálással és a forrásmunkákkal kapcsolatos feladatokat, mivel mind a kettőhöz szükséges a számítógépes keresés technikájának ismerete.

A könyvtáros és az egyetemista szerepével kapcsolatban is felmerülhetnek kérdések, például annak kapcsán, hogy kell-e díjat fizetni a számítógépes keresésért. Erről így beszélt egy egyetemi könyvtárban dolgozó könyvtáros: *„A könyvtárak mindig is fognak használati díjat felszámítani ezekért a szolgáltatásokért. Ennek nem csak az az oka, hogy a programok beszerzési árát ellensúlyozzuk, hanem a könyvtárosok erre fordított idejét is meg kell fizetni, hogy elkerüljük azt a helyzetet, amikor az egyetemisták a könyvtárosokkal csináltatják meg a házi feladataikat. Ha fizetni kell a keresésért, akkor az egyetemista csak akkor fogja használni a szolgáltatást, ha eléggé motivált és valóban szüksége van rá.”* A számítógépes keresés új tanítási és tanulási szerepeket hozhat létre.

A médiaszakértők és a tanárok szintén gyakran kerülnek szembe a szerepükből adódó problémákkal, főleg manapság, amikor átmeneti szerepet töltenek be a médiaszakértő és oktatástechnikus között. Az utóbbi, oktatástechnikusi szerepkörben a jelenleginél nyíltabb csapatmunka szükséges a tanárok részvételével. A technikusok és a tanárok nem egymás szerepkörét segítik, hanem mindkét szerep a hallgatók fejlődéséhez járul hozzá. Egy kötetlen összejövetelen néhány médiaszakértő megfogalmazta, hogy mi okozza számukra a legnagyobb problémát a szerepükkel kapcsolatban: *„A tanárok egy csomó időtlen kutatást bízna a hallgatókra, aminek semmi értelme sincs. Mi közalkalmazottak vagyunk, és senkit sem utasíthatunk el. Az egész csak időpazarlás, mégis együtt kell dolgoznunk velük, a tanárokkal és a diákokkal. És a tanárokkal úgysem lehet beszélni.”* Egyikük azonban elkerülhetőnek tartotta a szerepkonfliktust: *„Az lenne a legjobb, ha az emberek egy kicsit elfeledkeznének saját magukról, és a közös feladatra összpontosítanának. Így sokkal jobban kijönnének egymással.”* Az oktatástechnikával foglalkozóknak

át kell gondolniuk, mivel járulhatnak hozzá a tanárok egyik új kezdeményezésének, a tanári központoknak a létrehozásához. A tantermekben kialakítható tanulóközpontok szintén érdeklődésre tarthatnak számot, mint azt *Susan Petreshene* is megállapította.

A könyvtárosok és az olvasók közti szerepkonfliktusokat enyhítheti, ha a könyvtárosok elfogadják, hogy a segítő szerep képezi minden szolgáltató tevékenység alapját. Ezzel kapcsolatban sok könyv és cikk jelent meg mostanában, elsősorban a tanárok és tanácsadók számára, de a könyvtárosoknak is hasznos háttéranyagul szolgálhatnak. *Charkuff* a segítő szerephez elengedhetetlen készségeket ismerteti, ezt a témát könyvünk hatodik fejezete részletesebben is tárgyalja. Gazda ésszerű magyarázatokkal és a gyakorlati felhasználás leírásával szolgál. Egan a segítő kapcsolat fejlődési modelljét írja le, amely szerint az ilyen kapcsolat egymást követő szakaszaiban egyre összetettebb készségekre van szükség, és minden szakasz csak olyan mértékben lehet sikeres, amennyire a megelőző szakasz is annak bizonyult. A segítő kapcsolatok számára a legfontosabb tanácsot *Eric Berne*, a tranzakcióelemzés úttörője adja, miszerint a segítőnek mellőznie kell saját segítői szükségletét. Ez a szükséglet szülői előítéleteink és érzelmeink közé rejtőzhet.

Milyen hatást gyakorolhat a kollektív szerződés a könyvtári szerepekre? A tudományos előlépésnek feltétele-e, hogy a személy tagja legyen a kollektív szerződést kötő szervezetnek? A vezetőségnek és a személyzeti bizottságoknak csak az lehet a tagja, aki a kollektív szerződést kötő szakszervezetnek is? Meg tudják-e feszültségek nélkül vitatni a szakszervezet tagjai és a szakszervezeten kívüliek a foglalkoztatás időtartamát és feltételeit vagy más munkahelyi kérdéseket? *Thomas Shipka*, a *Nemzeti Oktatási Társaság* (National Education Association) tagja érdeklentéket lát abban, ha előfordulhat az, hogy az alkalmazás véglegesítését megtagadó felülvizsgálati bizottsági döntés ügyében mind az alperes, mind a felperes a szakszervezet egyazon választókerületébe tartozik. A felülvizsgálati bizottságok kiadásainak részét képezik a döntésük elleni fellebbezések költségei is. Ilyen esetben a szakszervezet csapdába kerül, hiszen a konfliktus résztvevői a szakszervezet tagjai. De úgy is fogalmazhatunk, hogy a könyvtár szolgáltatásait igénybe vevő ügyfelek kerülnek a nem megfelelő szolgáltatás csapdjába, miközben a szolgáltatók a saját ügyeikkel vannak elfoglalva.

A titkárnők szereptudata manapság nő. Talán a Broadway-n felvonuló dühös társaikhoz hasonlóan ők is azt szeretnék, ha „asszisztensnek” hívnák őket. A titkárnők mostanság gyakran hívják magukat „ugróbajnoknak”, hiszen mást se hallanak, mint „ugorj már ki fánkért”, „ugorj ki a feleségemnek valami ajándékért”, „ugorj ki, légy szíves, és vegyél nekem színházjegyet” stb. Ez csak akkor nincs így, ha államtitkárnő az ember, jegyzi meg Earl Wilson.

A szerepek határán folytatott kommunikáció hatékony személyközi kapcsolatokat jelez. Az *Amerikai Könyvtárosegyesület* (ALA) *Intellektuális Sza-*

*badtság Bizottsága* (ISZB) például úgy tűnik, hogy a könyvtárak közvetlen érdekeltségeinek képviseleténél tágabb szerepkör mellett kötelezte el magát. Ezt jelzik az 1978 januárjában hozott határozatai: *Határozat a CIA, az újságírók és a kiadók ügyében; Határozat az újságok, kiadványok és más tömeg-tájékoztatási eszközök tulajdonosainak egyre nagyobb mértékű koncentrációjáról*. Mások viszont nem találják olyan természetesnek, hogy az ISZB szerepköre kiterjedhet az információhoz való korlátlan hozzáférés elvének, vagy a kérdéses anyagok könyvtárközi kölcsönzés révén való beszerzésének támogatására. Vannak, akik számára a szerepek rugalmasságának elve inkább eltévelyedésnek tűnik.

A szerepek határán folytatott kommunikáció, csakúgy, mint indokolt esetben a szerepek összevonása a médiával és az informatikával kapcsolatos tudományok művelői számára elengedhetetlen szakmájuk magas szintű műveléséhez. Ezek közt a szakemberek közt olyanok is akadnak, akik nem akarnak semmilyen meghatározott szakmához tartozni. Elidegenedésük az orvosi és jogi pályákkal való összehasonlításból adódik, ehelyett ők inkább az áruházat tekintenék intézményes szerepmoddellnek. Ők a könyvtáros hallgatókat a könyvtárak helyett például inkább a New York-i Bloomingdale áruházba küldenék gyakorlatra. Itt az egyetemisták egy valóban kreatív környezet légkörét és kivételes attitűdöt szívhatnának magukba: tiszteletet azzal a hellyel szemben, ahová az ügyfelek betérnek. Ennek elsajátítása azt eredményezné, hogy az olvasók azért mennének a könyvtárba, mert ott udvariasan bánnak velük, mint ahogy a Bloomingdale-t is sokan szemmel láthatólag többnek tartják egyszerű áruháznál.

Minek fogják nevezni magukat a jövő könyvtárosai? Milyen szerephez jut majd az új terminusban a könyvtártudomány, az informatika, az oktatástechnika és a média szakterülete? Talán elérkezett az ideje annak, hogy egy új szakma szülessen ezeknek a szakterületeknek az együttműködésével annak érdekében, hogy az olvasókat minden lehetőséget kihasználva teljes körűen, az egyénhez és igényeihez minden esetben azonnal alkalmazkodó figyelemmel szolgálhassuk ki, legyen szó bármilyen anyagról vagy információról. Ez a megközelítés szolgálná legjobban a használók érdekeit, és a dolgozókéét is, akár egyedül, akár egy szolgáltató csapaton belül dolgoznak.

Ennek a célnak a megvalósítása valószínűleg nem sokban térne el az olvasószolgálatokban mostanság beindult változások irányától, mivel a könyvtárosok, az orvosi terminológiával élve, egyszerre működtetik a kórházat és kezelik a betegeket. Úgy tűnik, a jelenlegi adminisztratív szerkezet radikális megváltoztatása elkerülhetetlen. Akármilyen lesz is a jövő könyvtárosok megszólítása, úgy kell magukra tekinteniük, mint egy szerep hivatásos megvalósítókra, és nem szabad figyelembe venniük, ha az elnevezés esetleg rossz, mivel más szakmákhoz szorosabban kapcsolódik. Szolgálataikkal rácsfolhatnak egy ilyen elnevezésre, és az attól való elidegenedést is meggátolhatják.



A könyvtár fizikai környezete is nagyban befolyásolja a munkakapcsolatokat. Talán ez a leginkább elhanyagolt terület a könyvtárakkal kapcsolatban, főként az olvasók megnyerése, az anyagok hozzáférhetősége és használhatósága tekintetében. Az olvasók panaszait statisztikai eszközökkel elemző tanulmány arra az eredményre jutott, hogy legfőképpen az épületek és a technikai felszerelések fizikai állagán, valamint az anyagok elhelyezésén és hozzáférhetőségén kellene változtatni. *„Az antropológiai tanszék szempontjából a könyvtár teljes csőd. A számunkra fontos anyagok egy része itt van, a többi az egyetemi város túlsó felén, a maradék pedig ismét másutt. Feladtuk.”* Az ilyen tapasztalatok értékelésének fontos tényezője lehet a könyvtári személyzet szakmai hozzáértése és elérhetősége, mivel ők az illetékesek annak eldöntésében, hogy jogosak-e az ehhez hasonló észrevételek vagy sem.

A most következő forgatókönyv sok könyvtárra jellemző lehet. A fogadópultnál dolgozó egyetemista könyvtáros kabátban és sapkában ül, mivel minden alkalommal hideg szél csapja meg, amikor a mellette lévő ajtó kinyílik. Vagy nyáron a gépíró nő ebédidőben kimegy a szabadba, hogy megmelegítse egy kicsit a kezét, mert a légkondicionálást valamilyen rejtélyes okból nem lehet kikapcsolni. De még a légkondicionálás sem enyhíti azokat a szagokat, amelyek némely könyvtárban megcsapják az oda betérők orrát. Egy egyetemi könyvtár panaszkönyvében pedig azt említették, hogy a forrásmunkákkal foglalkozó könyvtárosok túlságosan zajosan dolgoznak.

*Mehrabian, aki Nyilvános és magánterületek: a munka, a játék és a környezet pszichológiája* (Public Places and Private Spaces: The Psychology of Work, Play and Living Environments) című könyvében egy egész fejezetet szentel a könyvtárak rendeltetéseinak, a berendezések és bútorok elhelyezésével kapcsolatban, így ír:

*„Hogy észrevegyük, mennyire elhanyagolják a legtöbb könyvtárban az olyan elemi szempontot, mint a kellemes közérzet, gondoljunk csak a berendezésből polcokra, amelyek gyakran sokkal sivárabbak, kényelmetlenebbek vagy alkalmatlanabbak a kellenél. Nem lehet a kis dolgozón spórolni, a jelentősebbekben pedig nagyvonalúnak lenni. A polcokat például általában unalmas szürkére festik, és fémből készítik. Sok könyvtárban olyan padlóburkolat van, amelyen ha halkan akar menni az ember, akkor csoszognia kell, így jó adag statikus elektromosság keletkezik. Ez aztán megrázza az embert, amikor a fémből készült polcokhoz nyúl – az elkerülési feltételes reflex klasszikus esete.”*

A könyvtárosok gyakran panaszkodnak munkaterületük vagy az olvasószolgálat területének zsúfoltságára. Ilyenkor a proxémika (az emberektől és tárgyaktól való távolsággal) okozza a problémát. Két kutató jelentésében beszámolt arról, hogy egy adott környezetben a zsúfoltság mértéke nem jelzi pontosan előre a stressz szintjét. Inkább az okozhat problémát, ha valaki úgy érzi, hogy mások jelenléte akadályozza célja megvalósítását. A katalógusnál

lökösödő olvasók és könyvtárosok esete idevágó példa lehet, főként, ha ilyenkor a könyvtáros úgy néz az olvasóra, hogy annak ne lehessen kétsége afelől, hogy „*Fontos könyvtári ügyek intézését akadályozza.*”

Mi segítheti elő a csapatmunkát a könyvtárosok munkakapcsolatain belül? Melyek azok a normák, amelyek a szakmai munka keretét alkotják, és összességükben meghatározzák a munkahelyi légkört? Pontosabban milyen normák vagy szokások irányítják a szakmai továbblépést biztosító értekezleteket és szövetségeket? Egy 1977-ben tartott könyvtáros-kongresszuson hangzottak el a következő kijelentések, amelyeket most ugyan az összefüggésükből kiragadva közlünk, és a háttérüket képező személyközi viszonyok is hiányoznak belőlük, a tudósító szerint mégis tipikusnak mondhatók: „*hosszasan kifakadt az ellen, hogy*”; „*lelkeseést, de ugyanakkor barátságtalan megjegyzéseket is kiváltott*”; „*kijelentették, hogy ez egyszerűen képtelenség*”; „*kivételesen csípősen válaszolt az ellene intézett támadásokra*”; „*szókimondóan bírálta kollégáit*”; „*szokatlanul komoly és dühödtt ellenállás követte*” és ritka kivételként „*a kritikákra higgadtan és józanul válaszolt*”. A beszámoló szerint a konferencián nagyon sokan vettek részt, de a téma ellentmondásos volt. Talán ilyen körülmények között a résztvevők úgy tekintettek egymásra, mint akik akadályozzák egymást céljaik elérésében.

Milyen normák irányítják az *Amerikai Könyvtárosegyesület* (ALA) éves és évközi értekezleteit? *Rensis* és *Jane Likert* akár ezekről az összejövetelekről is írhatta volna *A konfliktuskezelés új módszerei* című könyvét. Nézetük szerint az olyan nagy testületek ülésein, ahol a megvitatásra kerülő kérdésekkel kapcsolatos javaslatokat kisebb bizottságok terjesztik be, a parlamenti eljárás „*ha nem nyerünk, akkor veszítünk*” helyzetet hozhat létre, s ez nem kedvez a rendszerezett, pontos problémamegoldásnak. Ráadásul minél nagyobb előrelépést képvisel egy javaslat, annál valószínűbb, hogy megbuktatják, mivel a résztvevők elutasítják az olyan változtatásokat, amelyek előkészítésében ők maguk nem vettek részt.

Nyíltan utal az ALA testületi üléseire egyik cikkében *Dorothy Broderick*, aki a „Robert-féle szabályok korlátainak ledöntéséről” tesz említést. Úgy tűnik, mintha ezek a szabályok saját magukért léteznének, nem pedig azért, hogy elősegítsék a csoportcélok elérését. Maga a határozat leszűkítette a megvitatható témákat, és a szükséges kérdések nem kerülhettek elő a parlamenti értekezleteket meghatározó szabályok miatt. Az okozta a problémát, hogy miképpen bagozzák ki a tanácskozáson az ALA filmekkel és filmminőséggel kapcsolatos elveit. Hasonló megfontolások készíthették az egyik könyvtártudományi tanszék dékánját arra a kijelentésre, hogy az ALA tagsága és testületi ülései nem megfelelőek az oktatási kérdések eldöntésére.

Az ALA-t említi *Pauline Wilson* is egy 1978-as cikkében, amelyben arról beszél, hogy az utóbbi évtizedben eluralkodott az udvariatlan hangvétel. Vajon pontosan írja-e le ez a cikk azoknak a munkakapcsolatoknak a légkörét,

amelyek a szakma működésének alapját képezik testületi és tagsági szinten? Tényleg az „érzéketlenség”, a „düh” és a „sértegetés” jellemzi az ALA-t? Talán mégsem. Annyi azonban biztos, hogy a szakma manapság jutott el odáig, hogy elkezdett metakommunikálni saját kommunikációs folyamatairól, és alternatívákat keresni ügyintézésével kapcsolatban. Talán új vezetőtípus van kialakulóban a könyvtáros szakmán belül, olyan, aki támogatja a metakommunikációt vagy az olyan kérdések felvetését, hogy miképpen kezeli egy csoport a vitát.

A személyzet, a használók és a vezető testületek összejöveteleinek, értekezleteinek csoportdinamikája körkörös módon, folyamatosan hozza létre és követi a normákat. Ezek a normák a változást és status quo fennmaradását is szolgálhatják. Az értekezleteken minden tranzakció végkimenetele egyben egy újabb kezdetét jelenti. Az egész folyamat megismétlődik a csoport és az azt alkotó egyén közötti kölcsönös kapcsolatban. Egy tanulmányban megtalálhatjuk annak leírását, hogy mi a kiindulópontja egy csoporttagnak az interakciók kezdeményezésekor. Minden tagnak vannak egyéni elképzelései és céljai, szakmai szempontjai és személyes jellemzői, valamint magával a csoportmunkával kapcsolatos tapasztalatai és elvárásai, amelyek magukba foglalják vezetőikkel és a többi csoporttaggal szembeni választendenciáit is. A tanulmány mindvégig szem előtt tartja a szakmai és az emberi szempontokat.

Hány személy alkot egy csoportot? Hogyan befolyásolja a csoporttagok száma a csoport tanácskozásainak minőségét és természetét? Csökkentheti-e a kisebb csoportok hatékonyságát a Robert-féle szabályok alkalmazása? Eltéríthetnek-e egy csoportot (méretétől függetlenül) a tagjai szándékaitól? Egy könyvtáros amiatt sajnálkozott, hogy *„A mi tanszékünkön mindig könnyen észre lehet venni, ha rázós kérdésről van szó. Ilyenkor sokan kíváncsiak, hogy a többiek melyik oldalra állnak, és végül is nem magáról a kérdésről döntenek, hanem arról, hogy melyik csoport tagjai a szimpatikusabbak.”*

A csoportnormák kifejezetten arra vonatkoznak, hogy a vezető és a csoport miképp osztja be a csoport működésének a feladatra vonatkozó szerepeit, a fenntartó vagy folyamatszerepeket, továbbá az egyéni vagy személyes szerepeket. A „szerepeket” „szinteknek” is nevezzük, a forrástól függően. Egy csoporttag egyetlen akciója során több szerepet is mozgósíthat, és egymás utáni cselekedetei során is változhat a szerepe. A feladatfunkciók az aktuálisan elvégzendő feladattal függenek össze. A fenntartó funkció lendületben tartja a megbeszélést, a metakommunikáció is ide tartozhat. Az egyéni funkciók a csoporttag saját szükségleteit vagy céljait képviselik akkor, ha ezek a csoport feladatának szempontjából jelentéktelenek, és hatásukban vagy szándékukban a csoport munkáját hátráltatják. Az utóbbit példázza az a csoportvezető, aki fontosnak tartja a tagok véleményét és a „vezetés megosztásának” híve, ezért addig beszél és gyözködi őket, amíg mindenki egyet nem ért vele. Az egyet nem értés azonban nem tévesztendő össze az ellenkezéssel.

Ennek a hármas felosztásnak a részletesebb leírása több olyan cikkben és könyvben megtalálható, amelyek mind a csoportok vezetői, mind a tagjai számára hasznos szakmai tudást tartalmaznak. *Benne és Sheats* ma is gyakran idézett, 1948-as cikke például részletesen leírja a csoporttagok szerepeit. *Joy Johnson: Csoportok alkalmazása az iskolákban* (Use of Groups in Schools) című 1976-os könyve a csoporttagok funkcióit és a vezetők szerepét is tárgyalja. Felhívja a figyelmet arra, hogy a csoportmunka bizonyos szakaszaiban különböző mértékben fontosak az egyes funkciók. A folyamatfunkció például háttérbe szorítja a feladatfunkciót olyan esetekben, ha a csoporttagoknak problémái vannak egymással.

*Hill Vitázva tanulunk* (Learning through Discussion) című könyve különösen jól használható az olvasószolgálati programok kapcsán, például filmklubok és vitaestek szervezésekor. A *Bay Area Reference Center* kiadta a *Gyakorlati műhely gyakorlati műhelyek tartásáról* (Workshop on How to Give Workshops) című rendezvényének előadásait. Ebben jó ötletet találhatnak a vitavezetők azzal kapcsolatban, hogy milyen problémák adódhatnak az ilyen viták vagy megbeszélések során, mit lehet ilyenkor tenni, mit lehet mondani. *Padgett és Archer: Bizottságvezetés* (Committee Management) című cikkében a bizottságok méretével és céljaival, az értekezletek megtervezésével, levezetésével és a bizottság munkájának értékelésével foglalkozik. *Gordon L. Lippitt: A csoporthatékonyság elemzése* (Team Effectiveness Analysis Form) címmel olyan tényezőket sorol fel, amelyek befolyásolják, hogy egy csoport valódi csapatként tud-e működni.

Bár a csoportok eredményességének hátráltató tényezői valószínűleg nyilvánvalóak, egy kis emlékeztető nem árt. Időnként az is előfordulhat, hogy nem találjuk az okát annak, miért nem tud eredményesen dolgozni egy adott csoport. Mindazonáltal a fizikai vagy mentális egészségügyi problémák, amelyeket vagy észrevesznek és megállapítanak, vagy nem, valamint a családi vagy személyes gondok, amelyek mindenki előtt rejtve maradhatnak, vagy e kettő kombinációi lépten-nyomon elkísérik az embert a munkahelyére, s egyszer így, másszor úgy hatnak rá, sokszor a legkritikusabb pillanatban. Másrészt viszont a „többszörös lojalitás” tényezői közé tartozhat például az is, hogy előző este nyertünk a tekepartin, vagy szerelmesek lettünk (esetleg még mindig azok vagyunk), vagy konfliktusunk támadt egy munkatársunkkal, hogy irigykedünk a kolléganőnkre, aki már az ötödik új nadrágkosztümöt veszi fel ugyanabban a szezonban, vagy valakit előléptettek.

A munkával kapcsolatos „többszörös lojalitás” a csoport értekezleteinek „rejtett napirendjét” alkothatja, azaz olyan üggyé válhat, amelynek érdekében egy vagy több csoporttag a csoport megbeszélésének menetét eltérítheti a valós napirendi pontoktól. Ezt példázza azon eset, amikor egy főiskolát az a veszély fenyeget, hogy elveszti támogatásának bizonyos hányadát, részben a könyvtárral kapcsolatos különféle hiányosságok miatt. Emiatt tanszéki érte-

kezletet hívnak össze, de a problémát okozó kérdések háttérbe szorulnak, mert a tanszék tagjai attól félnek, hogy alacsonyabb lesz a fizetésük, vagy létszámleépítésre kerülhet sor a főiskola anyagi gondjai miatt.

Az ügyfelek különféle csoportjai is más-más módon viselkedhetnek a csoporthelyzetekben, mint azt több kutatási beszámoló is megemlíti. Ennek a könyvtárak olvasószolgálatai által szervezett programok szempontjából is jelentősége lehet. *Yankelovich, Skelly és White* például a gyerekevelés kérdéskörét vizsgálta a mai gyorsan változó társadalmi helyzetben. Eredményeik szerint a valamilyen oknál fogva kisebbségi helyzetben lévő gyerekek hajlamosak kevésbé szeretni az osztálytársaikat, mint a többi gyerek, viszont azoknál jobban imádnak más kisebbség tagjaival játszani. A kisebbségi helyzetben lévő gyerekek kevésbé szeretik az iskolájukat és a lakókönyküket, mint más gyerekek. A csonka családban nevelődő gyerekek kevésbé jól jönnek ki a környékükön lakó többi gyerekekkel, és kevésbé kedvelik az osztálytársaikat. *Wynne* könyve, *A külvárosban felnőve* (Growing Up Suburban) pedig az előnyös helyzetű gyerekek és fiatalok csoportban való viselkedésének problémáit elemzi. Ha azonban fel akarjuk használni az ezekhez hasonló kutatások eredményeit, ne feledkezzünk meg a következő szempontokról: 1. a viselkedéstudományok területén nagyon nehéz megbízható kutatási eredményeket produkálni 2. veszélyekkel is járhat, ha valaki más helyzetekből nyert eredményeket próbál saját területén felhasználni.

Az együttes feladatok összehangolására létrejött szervezeti felépítés szintén hatással van a könyvtár munkakapcsolataira. A feladat érdekében létrehozott különféle rugalmas, alkalmi megoldásokkal érhető el, hogy a szervezeti felépítés a feladatmegoldást szolgálja, és ne váljon olyan merev keretté, amelyet mindenáron rá kell kényszeríteni egy-egy feladatra. A bizalom és nyitottság könnyebben alakul ki az emberi kapcsolatokon belül, ha a rendszer rugalmas, nem pedig túlszabályozott vagy merev, és a territorialitás is kevésbé fogja rossz irányba befolyásolni a kapcsolatokat. Egy egyetemi könyvtárban az egyik könyvtáros például nem engedte kollégáinak, hogy a hozzá könyvtári gyakorlatra beosztott hallgatókra rászóljanak, ha ő nincs ott, még akkor se, ha a hallgatók zajosak voltak és csak ellógták az időt. A feladat érdekében, ha szükséges, könyvtáron kívüli segítőket is be lehet vonni a munkába. A szervezeteknek a felsőbb körökkel való kapcsolata olyan terület, amelynek hatásait csak elképzelni lehet.

A munkakapcsolatok rugalmasabbá válása lehet például a mellékterméke annak, ha a szükség úgy hozza, hogy éjjeli műszakban is dolgoznak a könyvtárban a számítógépek jobb kihasználása érdekében. Egy ipari példa azt mutatja, hogy az éjszakai műszakban dolgozók jobban teljesítettek a lyuk-kártya-készítésben, mint a napközben dolgozók. Egy cég, hogy tartani tudja a határidőt, új munkásokat vett fel éjszakai műszakra, akik felügyelő nélkül dolgoztak. A felügyelő csak a nappali műszakba volt beosztva. A munkaügyi-

sek arra számítottak, hogy az éjszakázás és a gyakorlat hiánya miatt nem lesz túl magas a termelékenység, de az éjszakás műszak éppen kétszer annyit termelt, mint a nappali, jóval kisebb hibaszázalékkal, annak ellenére, hogy az éjszakások többet és hangosabban beszélgettek egymással. A beszámoló nem tudta kideríteni a jobb teljesítmény okát, de olyan lehetséges hatásokra gondolhatunk, hogy az éjszakások eleve ügyesebbek vagy a csoport informális légkörének kedvező a hatása.

A könyvtárak szervezeti felépítése manapság komoly változáson megy át, és a koordináló funkció a személyzeti vezetőkre és a középvezetőkre egyre nagyobb feladatokat ró. Sok szervezet modellje a szokványos hierarchikus modell helyett inkább egy olyan kerékre hasonlít, amelynek a küllői egy középpontból indulnak ki. Több szervezet is ajánl az értékek tisztázására szolgáló tanfolyamokat. A vezetők egy ilyen tanfolyam elvégzésével tisztázhatják a különböző értékekkel kapcsolatos feltevéseiket és elkötelezettségüket, így választva ki azokat, amelyekre vezetési stílusukat, viselkedésüket és döntéseiket alapozhatják. *Herzberg* és *Maslow* jól ismert motivációs elméleteit elemzi *Sanzotta* abból a szempontból, milyen hatásuk lehet a vezetési stílusokra például azzal kapcsolatban, ahogyan a vezetők kezelik és értékelik a személyzetet.

*Sanzotta* szerint több az olyan tanulmány, amely nem támasztja alá *Herzberg* eredeti eredményeit a munkára vonatkozó motivációról, mint amely igen. Vajon a herzbergi motivátor-higiénia elméletben meghatározott, az elégedettséget vagy elégedetlenséget okozó tényezők mindenkinél egyformák lennének? Vagy egyformák-e ugyanannál az embernél különböző szituációkban? Mivel *Herzberg* elméletének legtöbb fogyatékossága *Sanzotta* szerint *Maslow*-nak az alapvető emberi szükségletek hierarchiájáról alkotott elképzeléséből adódik, a szerző a *Maslow* elleni érveket is taglalja. *Sanzotta* az külső és belső motiváció közötti összekötő láncszemnek tartja *Allport* „funkcionális autonómia” fogalmát, amelyet az első fejezetben már említettünk.

A könyvtárak vezetéséhez szükséges gyakorlati szakismeret áttekintését segíti az alábbi két kiadvány: 1. *Evans: Vezetési technikák könyvtárosoknak* (Management Techniques for Librarians) című könyve, amelyben megtalálható *Maslow* szükségleti hierarchiájának, *McGregor* X elméletének és Y elméletének valamint *Herzberg* motivációs elméletének elemzése, valamint 2. *Stueart és Eastlick: Könyvtári menedzsment* (Library Management) című könyve, amely szintén áttekinti *Maslow*, *Herzberg* és *McGregor* motivációs elméleteit. Mindkettő tárgyalja a „vezetés megosztásának” kérdését. Fontos megjegyezni, hogy a beosztottak önküldetés-érzése nem feltétlenül jön létre a vezetés megosztásakor.

*Wilkinson* szerint a könyvtárakban pszichoszervezeti megközelítésre van szükség a személyzet kommunikációjával kapcsolatban. Hangsúlyozza annak szükségességét, hogy mindenki megértse a kommunikáció fontosságát, bár-

milyen feladatot is végez, és így minél pontosabban fogalmazzon. Ha a beosztottnak egyszerű utasításra van szüksége, akkor utasítsuk. Ha egy középvezető valamilyen szabályzat megalkotásához megbeszélést igényel, akkor tegyük ezt lehetővé. Ha egy felsőoktatási intézmény könyvtárvezetője, akinek nincs döntési joga pénzügyi kérdésekben s jelentést tesz a dékánnak, akkor számoljon ezzel a tényezővel, amely a lehetséges kommunikációt is meghatározza. Ez a megközelítés jól használható a könyvtárban zajló informális kommunikáció során is, mivel ezen a szinten a beosztottak munkájában a kommunikáció önmagában is jelentős szerepet játszik. Az egyik könyvtár katalógizáló osztályán az a szokás, hogy ha valaki új ruhát vett fel, akkor a többiek, rangjuktól függetlenül megdicsérik azt. Elképzelhető, hogy ha valaki új ruhában jön dolgozni, de ezt a többiek nem veszik észre, és a dicséret elmarad, akkor aznap a katalóguscédulák kevésbé pontosan lesznek kitöltve. Arra vonatkozó szabályok is léteznek, hogy egy osztály dolgozói milyen hangnemben beszélnek egy másik osztály munkatársairól.

*Tannenbaum és Schmidt* olyan szempontokat sorol fel, amelyek hasznosak lehetnek a vezetők számára a könyvtári munkakapcsolatok létrejöttének és fejlesztési lehetőségeinek átgondolása során, és segíthetnek abban, hogy a vezetők megfelelően kommunikáljanak beosztottaikkal. Folyamat szempontú megközelítésük szükség esetén megadja az alkalmi rugalmasság lehetőségét is. Az elemzés során többek között tekintetbe kell venni a vezetők értékrendszerét és vezetési stílusát; a beosztottak abbéli hajlandóságát, hogy a döntéshozatal során osztozzanak a felelősségben és elviseljék a kétértelmű helyzeteket; valamint a szituációs tényezőket, a viselkedési normákat, a kérdéses munkacsoport hatékonyságát és a megoldandó feladat vagy probléma sürgősségét és jellegét.

A könyvtáron belüli munkakapcsolatokat minden egyes könyvtárosnak a kapcsolatokat meghatározó tényezőkkel összefüggő reakciói alakítják. Ez magába foglalja az egyének közti kommunikáció jellemzőit, a szerepelvárásokat, azokat a normákat, amelyek a szakmai fejlődést és az adott könyvtár céljainak elérését szolgálják és a szervezeti jellemzőket. A könyvtáron belüli kapcsolatok résztvevői végiggondolhatják és értékelhetik, hogy mi is folyik a kapcsolaton belül, és átgondolhatják, hogy a többiek hogyan látják a fenti tényezőket. Így az egyén ha kell, beavatkozhat a kapcsolatba és megszakíthatja a körfolyamatot annak érdekében, hogy a könyvtárban javuljon a helyzet. Ha a könyvtáros egyszer már belátta ezeknek a tényezőknek a fontosságát a munkakapcsolatokon belül, akkor könnyebben fog boldogulni saját magával, kollégáival és az ügyfelekkel is, és könnyebben alakul ki az elkötelezettség.

## ÖSSZEGZÉS

Egy régi angol dal szerint, ha a kürtön megnyomod a billentyűt, a zene körbe-körbe jár a hangszerben, majd kijön a végén. A kapcsolatokban a résztvevők szintén billentyűket nyomnak le, gyakran bizonyos szabályoknak megfelelően, és kommunikációjuk körkörösén zajlik. A viselkedéstudományban a „körfolyamatot” úgy írják le, mint a két vagy több személy között zajló interakció ismétlődő mintáját. Ennek eredménye parázs vita lehet kölcsönös kapcsolat esetén, vagy az egyik fél fölénye, ha egymást kiegészítő kapcsolatról van szó. A tranzakció-elemzés a személyközi kapcsolatokat a szülő–gyermek–felnőtt énállapotok működésén keresztül értelmezi. A Johari-ablak a tudatosság szintjét ábrázolja, és ezzel magyarázza a kapcsolatok jellegzetességeit.

A szerep fogalma nagyon fontos összetevő a könyvtáron belüli munkakapcsolatok megértésében. A szerepfeszültségek és a könyvtár olyan „színpadi kellékei”, mint például az előnytelen fizikai körülmények, gátolhatják a hatékony munkavégzést. A kommunikáció bizonyos esetekben túllépheti a szerephatárokat. A csoportműködést szabályozó normák adják a szakmai munka keretét, s összességük határozza meg azt a légkört, amelyben a szakma alakul. A személyzet, az olvasók és a vezető testületek összejöveleteinek, értekezleteinek csoportdinamikája körkörös módon, folyamatosan hozza létre és követi a normákat. A szervezeti felépítés, amely az együttes feladatok koordinálására jött létre, szintén hat a könyvtár munkakapcsolataira. A vezetők rendszeres szemléletű megközelítést alkalmazhatnak a személyzettel való kommunikáció során, hogy kihasználják az alkalmi rugalmasságot, amelyre a kommunikációs folyamat hatóerőinek átgondolása ad lehetőséget. Szükség esetén az egyén beavatkozhat a kapcsolatba és megszakíthatja a körfolyamatot annak érdekében, hogy a könyvtárban javuljon a helyzet. Ha elkötelezettség alakul ki saját magunkkal, a kollégáinkkal és az olvasóinkkal szemben, akkor jobban megértjük a munkakapcsolatok kommunikációs folyamatait.



---

### 3. FEJEZET

## EMBERI JOGOK – KÖNYVTÁRI KÖRNYEZETBEN

(rövidített szöveg)

Az olvasók, munkaadók és alkalmazottak jogait vizsgálva, paradox módon a következő benyomásunk alakult ki: Az ember tehetetlenné válik a jogok sűrűjében. De hát az okok nyilvánvalóak. Számos egyén és csoport jogait el kell ismernünk. A jogok között meg kell keresnünk a legfontosabbakat. De kinek kell és lehet ezeket meghatározni? Egyetértünk-e abban, mit kellene követelnünk, és mit kellene csupán kérnünk, például munkába álláskor a fizetési előleggel kapcsolatban? Továbbá mi a különbség a követelt és az adományozott jogok között? Hogyan értelmezzük az ismert jogokat bizonyos enyhítő körülmények keretein belül? Azonosítani kellene, milyen jogok függenek ténylegesen más jogoktól. Meghatározni, ki képviselje a különféle jogtípusokat, például az AK kerekasztalain és gyűlésein. Végül ott van az a paradoxon, hogy bármely egyénnek vagy csoportnak joga van hozzá, hogy ne éljen védelmezett jogaival... Jó fiúk a rossz fiúkkal szemben: ez egyszerű kérdés. Jogok a jogokkal szemben? Bonyolult ügy.

Tovább menve: igazi jogok maradnak-e a hatalmuktól megfosztott jogok? Hogyan lehet a hatalmat gyakorlati értelemben meghatározni a könyvtárosság területén? Sokan úgy vélik, hatalmunk a megszerzett információinkban rejlik, de a hatalom megdöbbszentően sok, egyéb formában is megjelenhet. Például amikor egy könyvtáros ragaszkodik ahhoz, hogy az olvasó tekintélyes könyvmennyiséget vigyen el, holott az csak egy kézikönyvet akarna. Vagy amikor a könyvtáros csak a saját irodájában hajlandó ügyfelével foglalkozni, minden más helyen visszautasítja a találkozást. Vagy amikor államérdekek írják elő, hogy a könyvtár bizalmi embereket vegyen fel. S hogy mennyire körbefon bennünket a hatalom, arra további példákat lehet hozni: *Augusta Baker* Pied Piper hatása a gyerekekre; egy egészségügyi intézet orvosai, akikkel a könyvtárosoknak konzultálniuk kell, mielőtt belefognának a betegek oktatásába; az a hatás, amikor egy magasan képzett, a könyvtárközi kölcsönzéssel foglalkozó könyvtáros otthagyja a tőle függő professzorát, hogy szülési szabadságra menjen; a városi tanács helyezte, amikor megadja magát egy építési tanácsos karizmájának; egy anya, aki nem hagyja el addig a könyvtár épületét, amíg pénzt nem kap a gyereke ebédjére; vagy egy olvasó, aki beperli a közkönyvtár gondnokságát valamilyen sérelemért. Az ilyesfajta hatalmi játszmák megfigyelhetők azoknál az állatoknál is, amelyek nem nagyon tiltakozhatnak az ellen, hogy elhanyagolják őket vagy rosszul bántanak velük. A könyvtár gazdasági céljai jelenleg kiaknázatlanok maradnak.

Az előbb említett példák azt sugallják, hogy a hatalomnak bizony számos forrása van, sokkal több, mint amennyit valaki egyetlen munkakapcsolaton belül kiaknázhathat, s néha ezeknek a hatalmi forrásoknak ellentétes hatásuk lehet. A „hatalom” tehát itt úgy definiálható, mint bármely, egy személyre vagy csoportra egy másik személy vagy csoport által gyakorolt hatás. Különbözik azonban a „státusz”-tól, amelyet viszont itt a valóságos vagy vélt hatalom megnyilvánulási formájaként vehetünk számba. *French* és *Raven* a szociális hatalom öt alapvető formájáról beszél. Vegyük őket sorra.

**1. A megerősítés hatalma,** amely azon a képességünkön alapul, hogy egyrészt olyasvalamit tudunk adni, amit a másik fél értékesnek tart, másrészt megszüntetjük vagy csökkentjük a negatív tényezőket. Például amikor a főkönyvtáros teljes mértékben jóváhagyja a feldolgozók által javasolt költségvetést.

**2. A kényszerítő vagy korlátozó hatalom,** amely a büntetés képességén és lehetőségén alapul. Például amikor a hálózatvezető minden olyan héten fegyelmi értekezletet kezdeményez a munkafelügyelővel szemben, amikor a teljesítmény egy kicsit is visszaesik.

**3. A legitim hatalom,** amelynek a pozíció az alapja. Például a csúcstevésnek a szakkönyvtárossal szemben támasztott azon követelése, hogy bocsásson ki könyvtárpolitikai közleményeket a megfelelő bizottságok és az adminisztráció számára.

**4. A tényleges hatalom,** amely személyes vonzerőnek köszönhető. Például az iskolai médiaszakemberé, aki szerepmódként szolgál az őt utánzó gyakorló egyetemista számára.

**5. A szakértői hatalom,** amely tudáson és képességeken alapul. Például az építész tervrajzvázlatai az új könyvtárépületről.

Más szerzők a hatalommal kapcsolatban más szempontokra helyezik a hangsúlyt. A Frenchre és Ravenre hivatkozó *Pamela Butler: Önérvényesülés a nők számára* (Self-assertion for Women) című munkájában azt szeretné, ha a nők felfedeznék hatalmuk hiteles kifejezési módjait, például a legitim és a szakértői hatalmat. Arról beszél, hogy a nők egészen új hatalmi érzést élnek meg, amikor megszabadulnak más emberektől való függőségüktől. *Thomas Gordon: A vezetői hatékonyság tréningjé*-ben (Leader Effectiveness Training) viszont a hatalom definícióját a megerősítő és a korlátozó hatalom kategóriái közé szorítja. Ugyanakkor felhívja a figyelmet a „hatalom” és a „tekintély” fogalmak egybeesésének veszélyére, ami különösen azokban az esetekben áll fenn, amikor valaki valamely okból nem gyakorolhatja tekintélyét. Mindkét említett forrásmű hasznos lehet a hatalom tárgyának vizsgálatakor.

A hatalmi szituációban megnyilvánuló, nem ellenálló reakciók *Kelman* szerint három fő formában jelennek meg:

**1. A szolgálatkészségben,** amely az egyén abbéli reményét fejezi ki, hogy szándékai és céljai kedvező hatást fognak kiváltani. Például a feldolgozó osz-

tály vezetője újjászervezi osztályát a teljesítmény növelése érdekében, hogy a főkönyvtáros meg legyen elégedve vele.

**2. Az identifikációban,** amely az egyénnek egy másik egyénnel való kielégítő kapcsolatának megerősítő jellegén alapul, annak érdekében, hogy saját magával szemben támasztott szerepkövetelményeit támogassa. Például amikor a gyakorló könyvtáros folyamatosan a médiaszakértő körül mozog, mert ő is az akar lenni.

**3. Az internalizációban,** amely a saját értékrendszerünkkel megegyező hatások elfogadását jelenti. Például amikor egy szakkönyvtáros hűségesen szolgálja a testületi célokat, attól függetlenül, hogy a könyvtár felügyeletével megbízott adminisztráció nyugtázza-e fáradozásait vagy sem.

Hogyan viszonyul a „hatalom” a „politikához”? Itt a következő meghatározást alkalmazhatjuk: politika minden olyan tevékenység, amely a hatalmi viszonyok megszerzésével, felhasználásával, megtartásával, megosztásával, helyettesítésével, teljes átrendeződésével, visszautasításával vagy bármilyen megváltoztatásával kapcsolatos. A könyvtárosság például, ha arról van szó, hogy bekerül-e az állományba egy kötet vagy kiadvány, minden ízében politikai működéseket, folyamatokat tartalmazó terület. A könyvtárosok számos helyzetben kénytelenek úgy végezni munkájukat, hogy tekintélyüket és hatalmukat más szervezetek, vagy sokszor saját intézményük csorbítja. E kormányservek és -hivatalok, különösen az iskolarendszer, erősen hierarchizáltak, kormányzási, vezetési stílusuk tekintélyelvű. Az új állások, munkahelyek besorolása és a követelmények leírása, a könyvelési szabályok (például az évente egyszeri beszerzés), az előléptetések és kinevezések korlátozása és számos dolog anyagi támogatása nem tartozik szorosan a könyvtár vezetőségének szakmai feladataihoz.

Sorolhatnánk a példákat. Egy könyvben, amely az iskolai médiaprogram vezetésével foglalkozók és a politikai folyamatok közötti kapcsolatot elemzi, *Polette* a következőket írja: „tartani lehet tőle, hogy a boldogtalan, munkát vállaló anyák elutasítják majd az iskola érdekében végzett munkát vagy adófizetést”. Egy médiaszakértő más típusú példát említ: „*Olyan tudományterülettel vagyok kénytelen foglalkozni, melyet nem igazán érek a magaménak. Nem én hoztam a szabályokat, és ezért nem is befolyásolhatom, ami történik vagy nem történik. Emiatt sokat vitatkoztam a főnökömmel:*” Az felsőoktatásban dolgozó könyvtárosok számos ilyen jellegű problémával küszködnek, írja *Runyon*, melyek a hatalom, a konfliktus és a politika kérdéseinek tudhatók be. Egy tanszéki állás elnyerése például elsődlegesen politikai erőfeszítés az egyetem berkein belül, az „állások szűkös köre” és bizonyos „értékrendszerek prioritása” miatt. A tanszéki könyvtárak felett gyakorolt ellenőrzés erősödése szintén egyfajta csoportpolitikai nyomást jelenthet, amely az egyetemi vagy főiskolai tanszék helyzetéből adódik. A könyvtárhálózat ugyancsak olyan terület, ahol politikai szempontok vetődnek fel.

Ironikusan szólva, furcsa módon a törvényes hatalom manapság igen ritka. „*Senki sem tudja, ki a felettese, kihez fordulhat kérdéseivel. Mivel senki sem jön számításba, nem csoda, hogy olyan kevesen vállalnak munkájukért felelősséget.*” A személyzet is lemondott jogos hatalmáról, hogy főnököt találjon magának, és így a megerősítésért folytatott politikai versengés kudarcra tovább gyűrűzik. A könyvtárosok annyira igénybe veszik konzultánsaik ellenőrző tevékenységét, hogy ezáltal elvesztik ellenőrzésüket a könyvtárban folyó szakmai munka minőségét és szerepét befolyásoló döntések fölött. Egy másik területen megfigyelhető érdekes példa: amikor a fehér könyvtárosok tartózkodtak attól, hogy egy kisebbségi csoporthoz tartozó társuk elbocsátása mellett szavazzanak, és aztán igazolást nyert döntésük, furcsa módon az előzőleg tehetetlen szerepbe kényszerült társuk helyzetében találták magukat. *Arthur Smith Emberfajok közti kommunikáció* (Transracial Communication) című munkájában erről így ír:

„*Egy mexikói, ha hatalmi helyzetben van, valószínűleg sokkal kedvezőbb elbánásban részesül, mint egy angol. Egy angol hatalom vagy a hatalom gyakorlásának képessége nélkül csupán szerepet cserél a kisebbségi helyzetben levő személlyel, aki viszont történelmileg eleve hatalom nélküli.*”

Látjuk tehát, hogy a „politika” sok mindenért felelős. De vajon ugyanúgy felelős-e a politika, ahogy a számítógép felelős hibáiért? Az olvasók között sok konfliktus van érdekeik és jogaik különbözősége miatt, a személyzet és a vezető testület között szintén. De ezek a konfliktusok, bár emberi jellegűek, nem a kommunikációnak köszönhetőek-e? Így felmerül a kérdés, megszüntetésük múlhat-e a kommunikáción. S milyen elvárásokat támasztunk a kommunikációval szemben? Hogy reagáljon az egyén hatékonyan a politikai viszonyokra? Ahol emberek közötti interakció jelenik meg a színen, minden egyén alapvető emberi jogokkal rendelkezik. Ez egyben azt is jelenti, hogy az egyén reakciói órá tartoznak. E jogok jelentik az egyén hatalmát.

*Rollo May* klasszikus művében a *Hatalom és ártatlanság*-ban (Power and Innocence) az egyén interakcióiban megjelenő hatalmi töltést öt szinten figyeli meg: kezdve a létezés egyszerű hatalmától (1), a saját létezésünk megerősítését jelentő jóleső önbecsülésen át (2), a mások énipenlésével szembeni önérvényesítésen keresztül (3), azon a hatalmon át, hogy agresszíven reagáljunk, amikor önérvényesítésünket akadályozzák (4), egészen addig a lehetőségig, hogy durván kirobbanjunk, ha semmi sem sikerül nekünk (5). Az elmúlt évtized társadalmi történései jól illusztrálják May utóbbi két pontjának hitelességét és érvényességét. Amikor egy olvasó tönkreteszi az általunk készített könyvtári dekorációt, akkor az erre reagáló könyvtáros viselkedése a negyedik szintet példázza.

*Lange* és *Jakubowski* számos olyan emberi jogot írt össze, melyet a könyvtárosnak észben kell tartania más személyekkel kapcsolatban, akikkel kom-

munikál. De ismerünk más listákat is. Most lássunk egy olyat, amely különösen fontos, mivel a könyvtárosi munkához fűződő jogokat sorolja fel: (1) A jog arra, hogy mások is figyelembe vegyék emberi létünkkel járó velünk született méltóságunkat, (2) A jog arra, hogy belső elkötelezettségünk szerint viselkedjünk, szabadon választhassunk a cselekvési lehetőségek között, (3) A jog, hogy bíráljuk saját tetteinket, és felelősséget vállaljunk értük, (4) A jog, hogy mások jóakarától függetlenül cselekedhessünk, (5) A jog, hogy hibázhasunk és feleljünk hibáinkért, (6) A jog, hogy érzéseink lehessenek, és kifejezhessük őket anélkül, hogy megsértenénk ezzel mások jogait, (7) A jog, hogy saját igényeinket ugyanolyan fontosnak tartsuk, mint másokét, és megkérjünk másokat, segítsenek szükségleteink kielégítésében; hogy eldöntsük, mi akarunk-e segíteni mások igényeinek kielégítésében, és végül (8) A jog, hogy azt mondhassuk: „*Nem tudom.*”

Rögtön eszünkbe juthat az adminisztrátor, aki tévedése közben tönkreteszi a számítógépet, vagy a könyvtáros, aki kötelességének érzi, hogy hangoztassa a testületi elnök frizurájával kapcsolatos ellenszenvét, vagy az a gyakorló egyetemista, aki jogaira hivatkozva visszautasít bármely, rendes munkaidején kívül eső feladatot, vagy az a bankhivatalnok, akinek joga van fittyet hányni az ügyfelek magánvéleményére. Más szempontokat is figyelembe kell vennünk még.

## ÖSSZEGZÉS

A felelőssége tudatában lévő könyvtárosnak számba kell vennie a saját, a személyzet és az olvasók jogait. De milyen jogokról eshet szó a könyvtárügy területén? Mik a használók jogai? Mik a gyerekeké és a fiataloké, a felnőtteké, az öregeké, a rokkantaké, a kisebbségeké, a homoszexuálisoké? Milyen jogai vannak az alkalmazottaknak és a munkaadóknak, az interjút készítőknak és a megkérdezetteknek? Az ALA számos nyilatkozatban foglalkozott a könyvtári környezetben megjelenő jogokkal. Rengeteg konfliktus érhető tetten az olvasók, a személyzet, a vezető testület érdekeiben és jogaiban. Jó fiúk a rossz fiúkkal szemben, ez egyszerű kérdés. De jogok a jogokkal szemben: bonyolult ügy.

Paradox módon a sok jog között egyfajta tehetetlenségérzés merül fel, a feltárt konfliktusok miatt. Kielégítők lehetnek-e a jog papírforma szerinti értelmezései? Jogok maradhatnak-e a tényleges hatalmat nélkülöző jogok? Mert a szociális hatalom sokféle helyzetben, sokféle kiváltott reakcióban jelenik meg a könyvtárosság területén. Aztán, milyen a viszonya a hatalomnak a politikával, hogyan kell a politikának a hatalom viszonyai között alakulnia? A könyvtárosság ugyanis minden ízében politikai tevékenység. A könyvtárak felelősek munkájuk végzéséért annak ellenére is, hogy tekintélyüket és ha-

talmukat egy sor korlátozás éri más szervezetek, vagy akár saját fenntartó intézményük felől. A könyvtárosok néha lemondanak törvény adta hatalmukról. Döntő fontosságú, hogyan reagál az egyén a politikai viszonyokra. De minden olyan helyzetben, ahol emberi interakciókról van szó, az egyénnek alapvető emberi jogai vannak. Reakciói, a helyzetekre adott válaszai csakis őrá tartoznak. Ezek a jogok jelentik hatalmát ebben az esetben.



---

## 4. FEJEZET

# A VALÓSÁGGAL ÉS AZ ESEMÉNYEKKEL KAPCSOLATOS NÉZŐPONTOK

A különféle nézőpontokkal kapcsolatban elsőként *Albert Ellisnek* az irracionális gondolatokkal foglalkozó munkáját említhetjük. A személyes hatékonyság elérésének érdekében ezeket racionális gondolatokkal kell fölcserélni. Az irracionális elképzelések, mivel nem lehet nekik megfelelni, neurózist is okozhatnak. Ellis szerint a valóság és az események önmagukban nem jelentenek problémát, a gondok inkább a helyzetek értékeléséből és a rájuk alapozott viselkedésünkből fakadhatnak. Mindez különösen igaz lehet a gyerekekkel kapcsolatban, akiknek *Carole Klein* szerint a merev ismétlés alapján begyakorolt kondicionált válaszokkal összhangban kell viselkedniük. A gyereket megrémítheti, ha túl sokáig kell engedelmeskedniük anélkül, hogy értenék a helyzetet. *John Lembo A tanácsadás folyamatának kognitív-behaviorista megközelítése* (The Counseling Process: A Cognitive-Behavioral Approach) című könyvében felsorolja és értelmezi az Ellis által említett irracionális gondolatokat.

Ellis munkájának alapján négy olyan irracionális elképzelést érdemes áttekintenünk, amelyek különösen fontosak lehetnek a könyvtárosok szempontjából. Ezek közül az első: „*Másoknak mindenképpen egyet kell érteniük velem.*” Egy könyvtáros, aki nagyra becsüli kollégáit, a következőket mondta: „*Szinte minden könyvtáros, akit csak ismerek, így vagy úgy, de mások egyetértését keresi.*” Bár a kijelentés talán túloz, önvizsgálatra sarkall. Az a törekvés, hogy mindenki egyetértsen velünk, megakadályozza a többiek negatív vagy ellenséges érzelmeinek megfelelő kezelését, ami később még szóba kerül. Az ellenséges érzület tudomásul vétele még mindig jobb, mint ha védekezésre kényszerülünk azért, mert el akarjuk kerülni az ellenvéleményeket.

Másodszor: „*Tökéletesnek kell lennem.*” Egy jól ismert író egyszer azt tanácsolta a könyvtáros hallgatóknak, hogy igyekezzenek tökéletesen teljesíteni választott munkaterületükön, hiszen mi más is lehetne az ember életének célja? De ez túlzásokhoz is vezethet. Vajon egy könyvtáros foglalkozhat-e csak azzal, hogy „tökéletes” katalógust készítsen, miközben nem vagy csak kevésbé érdekli az, hogy mi is ennek az értelme, minek alapján lehet megítélni a pontosságot, vagy hogyan lehetne továbbfejleszteni és használhatóbbá tenni a katalógus kódjait? A legtöbb könyvtáros munkájában jó és rossz lépések keverednek egymással, és ha ragaszkodunk a tökéletességhez, bármely területről legyen is szó, a kreatív megoldásokat hátráltatjuk. Még az általában

jónak tartott *Bovaryné* című regényben is találhatunk a kritikusok szerint szépséghibákat.

A vallásos emberek a következő intelmre alapozhatják tökéletesség iránti igényüket: „*Légy tökéletes, hiszen Mennyei Atyád is tökéletes.*” Másrészt viszont a teológia szerint mindnyájan csupán az isteni kegyelem befogadói lehetünk, nélküle nem vagyunk képesek semmire. *Peter Drucker* gyakorlatias megjegyzése szerint a hatékony vezetők saját erőforrásaik mellett feletteseik, kollégáik és beosztottaik erejére, valamint a szituációból adódó erőforrásokra is építenek, és nem kezdenek olyasmibe, amire nem képesek. Végül pedig föltehetjük a kérdést, hogy *létezik-e* egyáltalán egyetlen, mindenki által elfogadott, helyes módja a dolgok intézésének?

Harmadszor: „*Mindenáron érvényesíteni kell az akaratomat.*” Egy könyvtáros hallgató a következő megjegyzést tette azzal kapcsolatban, ahogy a könyvtárosok beosztják egymás közt a számítógép használatát: „*Minél jobban belelátok ebbe a dologba, annál inkább megutálom az emberi természetet.*” Az embereknek mindig úgy kellene viselkedniük, ahogyan az nekem megfelel; legyenek becsületesek és kedvesek. A számítógépnek nem lehet éppen akkor az állásideje, amikor én előjegyeztem magam a használatára. Minden olyan körülménynek, amely esetleg befolyásolhatja a munkámat, az én irányításom alatt kell állnia. Legyen minden mindig kifogástalan. Elvárom, hogy a világ igazságosan bánjék velem. *Madow* szerint nem mindig az ésszerűséget, hanem inkább a célszerűséget kell keresnünk. Ellenkező esetben feláldozhatjuk egészségünket és boldogságunkat az igazságosság oltárán. A hibák nem mindig ott vannak, ahol lenniük kéne. Ha valaki téved, nem biztos, hogy neki magának kellene megváltoznia. *Dyer* javaslata szerint ne mondjuk mindig azt, hogy „*Ez nem igazságos*”, hanem inkább azt, hogy „*Kár ...*” vagy „*Jobb lenne, ha ...*” Van egy arany középút a két felfogás között, hogy elfogadjuk a könyvtárat olyannak, amilyen, vagy foggal-körömmel igyekszünk azt megváltoztatni. El kell fogadnunk a realitásokat.

Negyedszer: „*Ha nem értenek velem egyet, ha nem vagyok tökéletes és nem érvényesíthetem mindig az akaratomat, akkor a helyzet elviselhetetlen.*” Következzék néhány jellegzetes példa a hallgatók könyvtárlátogatások után írt vagy mondott beszámolóiból: „*Olyan ez az egész, mint egy nagy harc, mindenki marja egymást.*” „*Mindig csak bizonyítani kell, nagyon kemény világ ez.*” „*A technikai szolgáltatások kapcsán folynak a legkeményebb csaták, és még ha fel is merülnek megoldási javaslatok, mindig marad olyasmi, amin tovább lehet civakodni.*” „*Belefájdul az ember feje – sokszor legszívesebben otthagyná az egészet.*” Hasonlítsuk össze ezeket a megjegyzéseket a következő véleményekkel, amelyet egy könyvtáros tett a könyvtár számára fejlesztés alatt álló számítógépes programmal kapcsolatban: „*Mindig előfordulnak hibák és bakik. Ezeket nem szabad kudarcnak tekintenünk, jobb, ha csak jelzésnek vesszük őket, hiszen egy programot ugyanúgy folyamatosan karban kell tartani, mint a*



könyveket.” Egy másik könyvtáros a következőket mondta: „*Nem szeretek itt lenni, de nem engedhetem meg magamnak, hogy felmondjak, mert négy gyerekem és egy éhes kutyám van, úgyhogy az a legjobb, ha maradok. Akkor viszont minek idegesítem föl magam?*”

Polette annak az anyának a példáját idézi, aki jó szándékúan tájékoztatta a könyvtári ellenőrt, hogy a könyvtárnak rossz a fölszereltsége, és gyakorlatilag mindent át kellene szervezni. Mindezt az anya egyoldalúan tudomására hozta az adminisztrációnak és más szülőknek. Egy nyomasztó értekezleten az ellenőr a könyvtár felügyelőjének, az igazgatónak és a felügyelő helyettesének együttes haragjával találta szemben magát. A széles körben elterjesztett téves információt valóban nehéz volt ellensúlyozni. A helyzetet persze „elviselhetetlennek” érezték.

Rose helyzete is „elviselhetetlen”: munkája megsínyli, hogy éjszakánként nem tudja kialudni magát. Férje hangos horkolása miatt szinte egész éjjel ébren van. Amellett, hogy munkaideje alatt egyfolytában fáradtnak érzi magát, Rose-nak két középkorú munkatárssal kell versengenie, akikkel mindenki nagyon együttérzően bánik, mivel egyedül élnek. Ők kipihenten és vidáman jönnek dolgozni, míg Rose napjait a kimerültség és a frusztráció uralja.

De vajon nem jobb-e a gyötördést és szorongást kimutatnunk, mint magunkba fojtanunk vagy figyelmen kívül hagynunk? Az igazán jó munkautyisek a legjobbat remélik, de a legrosszabb lehetőség alapján terveznek? Mi történik akkor, ha a számítógépes hálózat csődöt mond? Vagy ha a közkönyvtárakat elárasztják a diákok? Ellis nem a felmerülő problémákkal foglalkozik, hanem inkább azzal, hogy mennyire félünk vagy ijedünk meg az ilyen helyzetektől. A szüntelen panaszkodás a Harris-féle nem vagyok rendben érzésből származhat. Ha egy helyzetet „elviselhetetlennek” minősítünk, akkor lemondunk arról, hogy befolyásolhatjuk, és elhárítunk magunktól minden felelősséget. Ellis egy olyan tárgyilagosabb szemléletet javasol a valósággal és az eseményekkel kapcsolatban, amely eloszlatja a teljesítményt hátráltató haragot és a vele járó büntudatot, ezáltal jobban szolgálja a self érdekeit.

Ehhez persze az első lépésben az kell, hogy az ember meg akarjon szabadulni a hátrányos tulajdonságaitól. A könyvtár szakosok egyik óráján arra kérték a hallgatókat, hogy tegye fel a kezét az, akinek semmilyen könyvtári gyakorlata sincs még. Körülbelül nyolc kéz emelkedett föl. Az óra után egymástól függetlenül négy hallgató is odament a tanárhoz, és mindegyikük azt állította, hogy valójában egyedül neki nincs gyakorlata a csoportban. Bár a tanár mindegyikük figyelmét felhívta a korábbi jelentkezés eredményére, ez nem hatott rájuk. A hallgatók kényszerítve érezhették magukat arra, hogy öncélúan, féltékenyen ragaszkodjanak hátrányos tulajdonságukhoz.

Ellis szerint az a személy, aki nem nyújt optimális teljesítményt, irracionális elképzeléseket dédelget. De hogyan jellemezhetjük az ilyen személyiséget? Eisenberg és Delaney a Blocher munkájában szereplő hat identifiká-

ciós minőséget említi, amelyeket az önaktualizációval foglalkozó modellek mindegyike felsorol mint a produktív, érzelmileg egészséges személyek jellemzőit. Ezek a következők: kompetencia, következetesség, elkötelezettség, önuralom, kreativitás és öntudatosság. Utalnak még *Ellisnek* a racionális nézetekkel kapcsolatos modelljére, valamint *Erikson*, *Jourard*, *Maslow*, *Rogers* és *White* személyiségmodelljeire. Ezt a hat jellemzőt az asszertivitás keretének is szokták nevezni, mivel ezek képezik az asszertív, önértékesítő készségek alapját.

Az „asszertivitást” vagy önértékesítést itt inkább „eredményességnek” vagy hatékonyságnak fogjuk nevezni, hogy elkerüljük a kifejezés negatív melléklöngéit, melyek főként abból adódnak, hogy az asszertivitást sokszor összetévesztik az agresszivitással, és mivel az önértékesítés szorosan kapcsolódik a feminista mozgalmakhoz is, a szó értelme gyakran leszűkül arra az esetre, amikor valaki sikraszáll a jogaiért. Valójában az önértékesítő viselkedéssel összefüggő elgondolások az emberi kapcsolatok minden vonatkozására alkalmazhatók, nem csak azokra a helyzetekre, ahol valamilyen jogért kell kiállni. Az asszertivitás ellentétét, a „megalkuvó” kifejezést viszont mi is használni fogjuk, mivel találóan határozza meg az eredménytelen viselkedés egyik típusát. Most tekintsük át az asszertivitási keret három kategóriáját, amelyet a szélesebb körű alkalmazás érdekében kissé módosítottunk:

A „hatékony viselkedés”, amelyet itt az „önértékesítő viselkedés” kifejezés helyett használunk, tiszteletben tartja és nem sérti sem saját jogainkat, sem másokét. Ide tartozik az érzelmek közvetlen, őszinte és a helyzetnek megfelelő kimutatása. Ez a viselkedésforma magába foglalhatja jogaink értékesítését is. Az asszertivitási keret szűk értelmezése csak a saját jogainkért való kiállásra vonatkozik. A hatékony viselkedés szempontja helyettesíti a „nincs igazad” és a „köntörfalazás” szemléletét. Így az kerül előtérbe, hogy mi lehet a megfelelő viselkedés egy adott probléma megoldásának érdekében, nem pedig az, hogy *ki* a megfelelő. A közös vizsgálódás, a megoldás együttes keresése és a közös döntéshozatal így háttérbe szoríthatja az egyoldalú véleményeket és intézkedéseket. *Thomas Gordon* terminológiája szerint így a „nem vesztes” helyzet lép a „győztes vagy vesztes” helyzet helyébe.

A következő két kategória az „eredménytelen” viselkedéssel foglalkozik. Ezt a két kategóriát a következőképpen határozhatjuk meg: 1. a megalkuvó viselkedés az a viselkedésforma, amely kétféle módon is lehetővé teszi saját személyes jogaink megsértését. Az egyik lehetőség az, hogy az egyén megengedi, hogy selfje semmibe vegyen olyan jogokat vagy igényeket, amelyek valójában fontosak lennének a self szempontjából. A másik az, hogy az egyén megengedi, hogy mások sértsék meg jogait. 2. Az agresszív viselkedés olyan viselkedésforma, amelynek során az egyén mások jogait sérti meg saját dominanciájának biztosítása vagy a másik megalázása, illetve elhallgattatása ér-

dekében. Az egyén saját selfjével szemben is lehet agresszív. Következzék az agresszió kifejezésének egy szemléletes példája, ahogyan az egy asszertivitást fejlesztő csoportban történik:

A csoport vezetője szándékosan a földre dobta azokat a papírokat, amelyeket szét kellett volna osztania a csoporttagok között. Ezután megkérdezte: „*Most dühösek rám?*” Egy férfi kivételével mindenki azt mondta, hogy nem magára a vezetőre dühös, hanem maga a cselekedet bosszantotta fel. A férfi azonban a következőket mondta: „*Igen, dühös vagyok amiatt, hogy leejtette a papírokat, de mivel világos, hogy egyedül ön tehet erről, magára is dühös vagyok.*” Az ilyen tréningcsoportokban az agressziót szimbolikusan például azzal lehet jelezni, hogy egy pingponglabdát dobunk a másiknak, aki feldühített bennünket, majd ő visszadobja azt (ez az agresszió következményét jelzi). A labdát egymás után többször is „egymáshoz vágthatják” az érintettek.

Azonban mint a tranzakcióanalízissel kapcsolatban már láthattuk, az emberi viselkedést nem lehet elegánsan három diszkrét kategóriába sorolni. Bár a meghatározások szükségképpen egyszerűsítanak, segíthetnek abban, hogy felmérjük viselkedésünk következményeit. A személyes hatékonyság természetesen nem zárja ki a jogainkért való kiállást és az önérvényesítést sem. Egyszer egy osztályvezető azt mondta, hogy attól fél, túlságosan is asszertívan és zsarnokoskodóan viselkedik beosztottjaival, amikor hibáik kerülnek szóba. A „zsarnokoskodás” azonban az agresszió egyik formája, nem pedig az asszertivitásé. *Phillips A hétköznapi szorongások kezelése* (Day to Day Anxiety Management) című könyvében azt írja, hogy a megalkuvó viselkedés vagy passzivitás szintén agresszióhoz vezethet, ha elég barna zsetont gyűjtöttünk össze (a tranzakció-analízis fogalmát kölcsönvéve) ahhoz, hogy megengedjük magunknak a kitörést. Az asszertivitás azonban nem ezen a szakaszon helyezkedik el. A személyes hatékonyság önérvényesítési aspektusát nem azonosíthatjuk Brehm reaktancia fogalmával sem, mely olyan cselekvési szabadságot jelent, amely elkerülhetetlenül a társadalmi hatóerőkkel való összeütközéshez vezet.

*Neil Postman* szerint a „saját érzelmeinkkel való kapcsolatba kerülés” a düh és ellenségesség kimutatását is jelenti. A „valódi” érzelmek dühös érzelmek. Nézzük meg ezt részletesebben. A hatékony viselkedésbe beletartozik a düh kifejezése, de ez a düh nem romboló hatású, elkülöníti a cselekedetet a személytől. Viszont az ellenségességnek mások megalázásán, elhallgattatásán és elnyomásán keresztül való kifejezése az agresszivitáshoz és nem az asszertivitáshoz tartozik. Postman szerint arra sincs elfogadható indok, ha egy főnök mindig tudni akarja, hogy mire gondol a beosztottja. A „helyénvaló viselkedés” kulcsfontosságú fogalom ebben a gondolatkörben. Ez eleve kizárja annak a lehetőségét, hogy bekopogtassunk a főnök ajtaján és bejelentjük, hogy „*Éppen azon töröm a fejem, hogyan tudnék minél nagyobb összeget levonni a jövedelemadómból.*”

*Postman* arra is figyelmeztet, hogy ne veszítsük el a kapcsolatot mások érzelmeivel sem. A személyes hatékonyság (amit részletesebben tárgyalunk később) egyik készsége mások érzelmeinek fel- és elismerése, amivel nem fér össze a közönyösség vagy érzéketlenség. Mint már láttuk, az eredményes viselkedés során tiszteletben tartjuk mások jogait. A minden egyént megillető személyiségjogok egyike, hogy mások tiszteletben tartsák velünk született emberi méltóságunkat. Egy másik szerző, *Eli Oboler* szerint „a könyvtárban minden ügyfelet ... megillet a figyelmesség és az udvariasság egészen addig, amíg viselkedésével másra nem ad okot.” A hatékony viselkedésnek viszont éppen az a kiindulópontja, hogy viselkedésétől függetlenül mindenki megérdemli a tiszteletet. A figyelmesség és az udvariasság magának a személynek szól.

Vajon ez azt jelenti, hogy sosem rúghatjuk ki beosztottjainkat, vagy nem hívhatjuk ki a rendőrséget, ha egy ügyfél erőszakosan viselkedik? *Ellis* magyarázata szerint a magatartásformák osztályozása és értékelése – mint például aktív–passzív, racionális–irracionális, konstruktív–destruktív – továbbra is értelmes és hasznos kategóriák, de mások selfjének, természetének, teljességének osztályozása és minősítése fölösleges. Később látjuk majd, hogy a viselkedési készségeket az a kiindulópont határozza meg, hogy mindenki megérdemli veleszületett emberi méltóságának föltétlen tiszteletét.

Ha ilyen sokat foglalkozunk másokkal, vajon miért szerepel a „self” fogalma is mindvégig a hatékony és az eredménytelen viselkedés meghatározásaiban? Nézzük kissé átfogalmazva *Butler* egyik példáját. *Natalie Green* sosem mutatkozik így be az ügyfeleknek: „*Natalie Green vagyok, az olvasószolgálat helyettes vezetője. Én vezetem a szolgálatot Mr. Smith távollétében.*” *Natalie* nem akar kérkedni a beosztásával, így az ügyfelek általában *Mr. Smith* titkárnőjének tartják. Saját érdekeink céltudatos képviselete nem föltétlenül ütközik a könyvtár hatékony működtetésének érdekeivel. Ki más vezethetné az olvasószolgálatot a főnök távollétében, mint az annak rendje és módja szerint kinevezett helyettese?

*Postman* azt a kérdést is fontolóra veszi, hogy jogában áll-e az egyénnek ugyanarra a fontossági szintre helyezni saját szükségleteit, mint másokét, és vajon ilyenkor mások érdekeit vegyük-e figyelembe: „*Személyes céljaink elérésének érdekében nagyon fontos megtanulnunk, hogyan mondjunk nemet. A kulturált viselkedés alapját azonban annak megtanulása képezi, hogy miként mondjunk igent olyankor, amikor valójában nemet szeretnénk mondani. A páviánok között ugyan nem fordul elő a kétszínűség, de ennek ellenére mégis csak páviánokat találunk ott.*” A kérések viszont nem minden esetben tartoznak a kulturált viselkedés alapjai közé. Gyakran indokolatlanok, követelőzőek és manipulatívak vagy egyszerűen csak meghaladják a könyvtárosok lehetőségeit. Az egyik közkönyvtár gyerekrészlegének személyzetét folyton arra kérték, hogy tartsanak több mesedélutánt. A könyvtárosok azonban már így is órákat dolgoztak saját idejük rovására, fizetség nélkül, és elfogyott a

pénzügyi keretük is. Ha igent mondanak, az valójában nem szolgálta volna a gyerekek érdekeit. A programok színvonala romlott volna, a túlterheltség további következményeiről nem is beszélve.

Azok a könyvtárosok, akik mindig csak mások érdekeit tartják szem előtt, egy nap valószínűleg fölteszik maguknak a kérdést: *„És ki törődik velem azok után, hogy ennyi mindent tettem a többiekért?”* Egy egyetemi tanár, miután a félév végén gyatra értékelést kapott a diákoktól, így fakadt ki: *„Pedig én egész idő alatt törtem magam, hogy minden igényüket kielégítsem.”* Egy egyetemi oktatástechnikus pedig ezt mondta: *„Nem tudom megérteni, hogy miért nem működnek velem együtt és miért nem hálásak nekem éppen azok a tanárok, akikre a legtöbb időt szánom.”* Akkor tudunk igazán figyelmesek lenni másokkal, ha testileg-lelkileg rendben vagyunk, és ilyenkor attól sincs büntudatunk, ha a saját selfünkre figyelünk, és eleget alszunk, eszünk, pihenünk. Minden, amit másokért teszünk és tehetünk, saját magunkból ered. Fogalmazhatunk úgy is, hogy nem tudunk igazán megbecsülni másokat, ha magunkat nem becsüljük. Csak akkor tudunk másokra tekintettel lenni, ha saját magunkkal is törődünk.

Valóban úgy kell-e viselkednünk, hogy ne sértsük meg se a saját jogunkat, se másokét? Mindenkinek jogában áll, hogy saját értékrendjének megfelelően szabadon válasszon az adott helyzetben lehetséges magatartásformák közül. Egy könyvtáros mindig valaki mástól tudta meg, ha a főnöke elégedetlen volt vele. Vajon a főnök tudatosan választotta ezt a megoldást? Jól tette, hogy így viselkedett? Vajon kész volt-e arra, hogy szembenézzen megalkuvó viselkedésének következményeivel? Ilyen esetben fontos lépés lenne, hogy a főnök átgondolja saját szempontjait. Igaz-e, hogy viselkedésének az az oka, hogy úgy gondolja, nem lenne helyes, ha személyesen mondaná meg a véleményét beosztottjának? Vagy csak kibúvót keres, hogy ne kelljen önmagának bevalania, hogy valójában képtelen fölállalni a konfliktushelyzetet?

Vannak-e olyan helyzetek, amikor rossz érzések nélkül választhatjuk a megalkuvó viselkedést? Egy későbbi fejezetben, ahol a rendbontó viselkedés kezeléséről lesz szó, ugyanez a kérdés merül fel az agresszív viselkedéssel kapcsolatban. Nézzünk néhány olyan szempontot, amelyet érdemes átgondolnunk akkor, amikor azt kell eldönteni, hogy kiálljunk-e magunkért:

1. Mennyire fontos számomra a helyzet? Tényleg annyira zavar a könyvtárosok számára kötelezővé tett egyentáska, hogy érdemes ezt szóvá tennem?
2. Mibe fog ez nekem kerülni? Az állásomba vagy egy pár véraláfutásba?
3. Hogy fogom magamat érezni, ha nem a saját érdekeimet figyelembe véve cselekszem? Vajon évekig bánni fogom, ha nem így teszek?
4. Milyen a helyzet időzítése? Lehet, hogy ésszerűbb kivonnunk magunkat egy érzelmileg túlfűtött helyzetből, és későbbre halasztanunk a probléma megvitatását. A könyvtárosok pszichológiai kötelezettségei nagymértékben személyes tényezőkön alapulnak. Hogyan oldjuk meg saját értékkonfliktusainkat? Milyen mérték-

ben vagyunk hajlandóak felvállalni a lehetséges kockázatokat? Milyen körülmények kellenek ahhoz, hogy elégedettek legyünk saját magunkkal?

Tegyük fel, hogy valaki elkötelezi magát amellett a viselkedésforma mellett, amely tiszteletben tartja s nem sérti a saját jogainkat, de másokét sem. Milyen személyes előfeltételek képezhetik ennek akadályát? Némelyek a kommunikációs folyamat során ügyesen kitalálják mások nyíltan ki nem mondott álláspontját, és partnerüknek is csak a találgatásra adnak lehetőséget. Az első fejezetben két ember beszélgetését vizsgáltuk meg, akik közül az egyik annak ellenére kitalálta, hogy partnerének túl nagy terhet jelentene a túlórázás, hogy az nyíltan éppen ennek ellenkezőjét állította. Ezt a helyzetet, amelyet a „jó barát mítoszának” is nevezhetünk, és más hasonló mítoszokat mutat be és magyaráz el *Sherwin* és *Susan Cotler* az *Alberti* által szerkesztett kötetben. Másrészt viszont amikor megpróbáljuk előre kiszámítani, hogy mit fog mondani partnerünk, vagy mondanivalójának mögöttes értelmét keressük, akkor nem hisszük el, hogy a másik fél által kimondott dolgok tényleg valódi álláspontját tükrözik. Ilyen esetekben nem tartjuk partnerünket megbízható forrásnak önmagával kapcsolatban. Ehelyett saját magunkat egyfajta döntőbírói szerepkörbe helyezzük, akinek az a dolga, hogy megítélje, minősítse és értelmezze a másik viselkedését, ráadásul mindezt igen gyorsan. Ez a helyzet azonban könnyen alakíthat ki fokozott bizalmatlanságot, amelynek következtében többnyire kétségbe fogjuk vonni a másik kijelentéseit. Mindezt az agresszió egy árnyalt formájának tekinthetjük.

Vajon az következik-e mindebből, hogy nem vehetjük figyelembe a másik fél lehetséges reakcióit olyankor, amikor egy adott helyzetben igyekszünk dűlőre jutni? Ha például egy alapítványt hozunk létre kisebbségi csoportokba tartozó diákok tanulmányainak támogatására, és az adakozók az általuk kitöltendő nyomtatványon megjelölhetik, hogy melyik kisebbségi csoportot kívánják támogatni, akkor vajon lesznek-e olyan csoportok, amelyeknél még fölösleges összeg is marad, amelyet a fenti kikötés miatt nem használhatunk fel azoknak a csoportoknak a támogatására, akiknek kevesebb pénze gyűlt össze? És mi lesz azokkal az összegekkel, amelyeknek az esetében az adakozó nem jelölte be a támogatni kívánt csoportot? Azt nem használhatjuk fel az eredeti célra? Amikor egy nyomtatványt tervezünk, érdemes minden eshetőséget fontolóra vennünk, de arról se feledkezzünk meg, hogy a valós helyzetben feltételezéseink nem biztos, hogy beigazolódnak. Döntéseink meghozatalakor igyekezzünk minden szempontot figyelembe venni, de ezután tegyük azt, amit ténylegesen szükségesnek tartunk. Döntéseinket nem alapozhatjuk a találgatások ingoványos taláira.

Másrészt viszont nem kell minden esetben partnerünk érzelmeit, például haragját magunkra vonatkoztatnunk, hiszen az is lehetséges, hogy az nem nekünk szól. Előfordulhat, hogy a véletlen műve, hogy éppen csak én vagyok ott, amikor a másiktól kitör a feszültség. A lényeg az, hogy partnereinkkel

együtt legyünk képesek a helyzetből levont következtetéseink kölcsönös felülvizsgálatára. Szívesen vesszük-e, ha partnerünk anélkül ítéli meg, minősíti és értelmezi véleményünket, viselkedésünket, hogy az általa levont következtetéseket velünk közölné és helyességüket megpróbálná ellenőrizni? Csak úgy ismerhetjük meg igazán partnerünk gondolatait és érzéseit, ha a másik elmondja őket, erre viszont nekünk kell megteremtünk a lehetőséget. Azonban a partnernek is tisztáznia kell saját álláspontját, mielőtt alkalom adódik elmondására.

Most fordítsuk meg a helyzetet. Milyen gyakran mondjuk azt, amit szeretünk partnerünk hallani szeretne, hogy ezáltal megakadályozzuk, hogy a másik kitalálhassa valódi álláspontunkat? Vegyük például a következő telefonbeszélgetést erre az esetre: „*A főnök rosszul volt ma reggel (szombat), amikor bementem az irodába. Mivel te vagy a legkedvesebb munkatársam, gondoltam, talán be akarsz ugrani hozzá délután megnézni, hogyan érzi magát. Szóval csak mondani akartam, hogy megbetegedett.*” „*Kösz, hogy szóltál.*” A folytatás hétfő délelőtt: „*Na, hogy volt a főnök szombat délután?*” „*Ja, én nem értem rá aznap délután, be kellett mennem a városba, csak nem akartam neked mondani.*” A példa persze túlzó. A fenti helyzet enyhébb formáit azonban megtalálhatjuk a mindennapi kapcsolatok íratlan szabályai közt, hiszen „*nem kell fölösleges bonyodalmakat okozni.*” Az asszertivitást gyakran elítélik amiatt, hogy túl nagy hangsúlyt helyez arra, hogy az ember álljon ki saját érdekei védelméért. A hatékony, eredményes viselkedés keretein belül azonban erre valóban szükség van. A kérdés nem csak az, hogy kiálljunk-e magunkért, hanem az is, hogy becsületesen és egyenesen viselkedjünk, s ezáltal bizalmat ébresszünk, s ugyanakkor mi is megbízhatunk másokban. A közvetlenség arra is szolgálhat, hogy elejét vegye a bizalmaskodásnak, amely ugyanúgy problémákat okozhat, mint a bizalmatlanság.

De hogyan állhatnánk ki magunkért saját érdekeink védelmében? Hiszen azt szoktuk meg, hogy ezt nem tehetjük. Ezzel a szemlélettel tulajdonképpen elhárítjuk magunktól a felelősséget. Az okozza a problémát, hogy nem is tudjuk, honnan vagy kitől ered az a feltételezésünk, hogy elkerülhetetlenül megsértünk másokat, ha jogos kifogásainknak hangot adunk. „*Ha az egyesületi ülésen valaki beleköt az általunk kidolgozott kísérleti programba,*” mondta a programfelelős, „*akkor nem mondhatom egyszerűen azt, hogy nincs igaza, akkor sem, ha tényleg nincs igaza.*” „*A kutatók beviharzanak a könyvtárba, és olyan kérdésekkel bombáznak bennünket, amelyeket első hallásra fel sem lehet fogni. De ki merné ezt szóvá tenni és megkérni őket, hogy beszéljenek érthetőbben?*” „*A könyvtári szolgáltatások iránti igény véges, de még éveknél kell eltelnük ahhoz, hogy ezzel a kínos kérdéssel elő lehessen állni szakmai körökben.*” „*A tanárok tisztában vannak azzal, hogy diákjaik fegyelmezetlensége gondot okoz a könyvtárakban, mégsem tesznek semmit. Mit lehetne ezek után mondani nekik?*” Talán ezekből a példákban is érezhető, hogy általában azért nem állunk ki az ellen-

véleményünk mellett, mert ahhoz vagyunk szokva, hogy ezt agresszívan, a másikat ledorongolva tegyük, így viszont csak arra számíthatunk, hogy a partner makacsul védeni fogja saját álláspontját, vagy visszavág.

Van-e alternatívája annak, hogy nem állunk ki magunkért? Talán nem mindig kell olyan messzire mennünk, mint az a hölgy tette, aki az Astor Place Színházban bekiabált a színpadra a színésznek, hogy „*Beszéljen hangosabban!*” A jelenlévő újságíró úgy értelmezte a hölgy viselkedését, mint a színész iránti tisztelet megnyilvánulását, és nem látott indokot az elmarasztalásra. Szerinte a hölgy hangja nem volt gúnyos vagy kötözködő, egyszerűen csak nagyon szerette volna a színész minden szavát hallani. Az azonban biztos, hogy könnyebben alakíthatunk ki eredményes munkakapcsolatokat, ha gyakrabban adunk hangot véleményünknek. A másoknak tudnia kell, hogy komolyan veheti, amit mondok, és hogy én is komolyan veszem, amit ő mond. Lehetővé kell tennünk, hogy partnerünk felvállalja a mondanivalónkkal kapcsolatos észrevételeit és esetleges ellenvéleményét, de persze ennek fordított szereposztásban is így kell működnie. A színházbeli hölgyhöz hasonlóan ki kell mondanunk, hogy mit várunk a másiktól, és mire van szükségünk. Nem föltételezhetjük, hogy a többiek bizonyára maguktól is tisztában vannak ezzel. Csak ilyen hozzáállással deríthetjük ki, hogy a többiek mely szükségleteinket képesek kielégíteni, és melyeket nem. Azonban még ilyenkor sincs garancia arra, hogy a többiek pontosan fogják érteni azt, amit szeretnénk. Később szóba kerülnek majd azok a készségek, amelyek segítségével lehetőség szerint világosan megfogalmazhatjuk mondanivalónkat.

Carl Rogers felhívja a figyelmet arra, hogy az általa vezetett tréningcsoportokban az emberek, megismerve a többiek valódi selfjét, általában jobban kedvelték azt annál a homlokzatnál, amely mögé addig rejtőztek. Ez a résztvevők számára mindig felkavaró élményt jelentett. A személyek azelőtt általában azt gondolták, hogy ha kiderülne, hogy milyenek is ők valójában, akkor a többiek nem szeretnék és nem fogadnák el őket. Az önértékelés fejlődését az szolgálja igazán, ha az egyén ráébred, hogy több jutalomban részesül valós énjének kimutatásakor, mint amikor színlel. Egy könyvtárosnak sikerült ezt elérnie egy olyan kollektívában, amely nem arról volt nevezetes, hogy könnyedén kezeli kapcsolatait. Míg a többiek általában óvatoskodtak és színeltek, ő szabadon kimondta az ellenvéleményét az értekezleteken, de ezt olyan tapintatosan tette, hogy sikerült rávennie a többieket ötletei átgondolására. Olyankor is kölcsönösen tiszteletben tartották egymást, ha nem jutottak megegyezésre. Megalapozott és átgondolt észrevételei a könyvtárral kapcsolatos szakmai megbeszéléseket olyan szempontokkal gazdagították, amelyek egyébként valószínűleg teljesen elsikkadtak volna.

Milyen belső, személyes akadálya lehet még annak, hogy viselkedésünkkel tiszteletben tartjuk, ne pedig sértjük saját jogainkat és érdekeinket, meg a másokét is? Az arra való hajlandóságunk, hogy átengedjük másnak a saját



viselkedésünk feletti ellenőrzést, mások viselkedéséért viszont mi vagyunk át a felelősséget, valamint a többiek viselkedésének felülbírálására irányuló próbálkozások hátrányosan befolyásolhatják az emberi kapcsolatokat. Azonban adódhatnak olyan helyzetek, amikor tényleg nem vagyunk képesek ellenőrizni saját viselkedésünket. *Ellis* is felhívja a figyelmünket arra a lehetőségre, hogy időnként annyira felizgatjuk magunkat, hogy vegetatív idegrendszerünk időlegesen átveszi az uralmat viselkedésünk felett. Az ilyen esetekben azonban meg kell próbálnunk visszaidéznünk azokat a gondolatokat, amelyek az adott helyzetben annyira felzaklattak bennünket, s ugyanezeknek a gondolatoknak a tisztázásával kísérrelhetjük meg visszanyerni a viselkedésünk feletti uralmat.

Annak a vezető könyvtárosnak, aki munkahelyén összetűzésbe keveredett egyik beosztottjával, minden bizonnyal jól jött volna ez a technika, amikor munka után hazaérve addig zokogott, míg végül rosszul lett, így le kellett feküdnie, majd amikor később felkelt, hogy egy tálcán behozza az ágyához a vacsoráját, elejtette a tálcat és összetörte az edényeket. Másnap bement a főnökéhez, elmesélte neki megpróbáltatásait, és azt mondta, nem tudja elviselni, hogy a beosztottja miatt ilyesmi legyen kitéve, ezért beadja a lemondását. Szerinte az alkalmazott az „oka” annak, hogy ő leejtette a tálcat. Teljes mértékben elutasította saját felelősségét tetteivel és érzelmeivel kapcsolatban. *Jongeward* és *Scott* javaslata szerint az ehhez hasonló helyzetekben a „Te vagy az oka annak, hogy...” álláspontot fel kell váltanunk az „*Én tehetek arról, hogy...*” felfogásával. Például: „*Én tehetek arról, hogy kisebbrendűségi érzésem van minden egyes alkalommal, amikor a főnököm elém áll egy katalóguscédulával, és villámló tekintettel nekem szegezi a kérdést, hogy »Ezt te csináltad?«*” Egy másik lehetőség: „*Rajtam múlt, hogy kisebbrendűnek érzem-e magam.*” Ez a szempontváltás lehetővé teszi, hogy ne merüljünk el a rossz helyettesítő érzelmekbe vagy a tehetetlenségbe, a tranzakcióanalízis fogalmait felhasználva. A *Manderscheid*, *Silbergeld* és *Dager* által idézett kutatások szerint a módosult percepciók stílus fontos együttjárója a tehetetlenségnek, amelyet a szerzők az elidegenedés egyik válfajának tekintenek. Az elidegenedett személy azt gondolja másokról, hogy nem érzékelik az ő szükségleteit, és közvetlenül hibáztathatók az általa átélt kellemetlenségekért.

Hogyan befolyásolja partnerünk választási lehetőségeit, amikor olyasmiket mondunk neki, hogy „Te vagy az oka annak, hogy...”, vagy „*Felidegesítesz azzal, hogy...*” vagy „*Idegesít, amikor...*” „*Folyton kiráz a hideg, amikor azt a vackot birizgálsz*”, mondta az egyik könyvtáros szabadságról visszatért kollégájának. Az ilyen kijelentésekkel leszűkítjük a másik viselkedési tartományát, választási lehetőségeit. A partnernek nem marad más lehetősége, mint elfogadni vagy elutasítani vádjainkat. Ezzel szemben ha egyszerűen csak megemlítjük vagy ecseteljük neki saját érzelmeinket, amely olyan viselkedési készség, amellyel később még foglalkozunk, akkor kiszélesítjük a másik viselkedési

tartományát. Így nyitva hagyunk bizonyos kérdéseket, például azt, hogy mi okozza az idegességünket, ahelyett hogy közvetlenül áthárítanánk érte a felelősséget a másokra. Ő esetleg csak véletlenül rátapintott személyiségünk egy érzékeny pontjára, vagy egy olyan kellemetlen körülményt vagy esetet idézett föl bennünk, amely teljesen lényegtelen a jelen helyzet szempontjából. A fordított eset – amikor mi vállaljuk magunkra mások viselkedéséért a felelősséget – fölerősítheti tévovázásunkat azokban az esetekben, amikor a saját jogainkat ért sérelem miatt ki kéne állnunk magunkért. A nem akarja felbosszantani B-t, mivel nem szép dolog másokat bosszantani. De A-nak nem kell magára vállalnia a felelősséget B haragiáért. A csak a kiinduló helyzetet határozza meg, a továbbiakban már B-n múlik, hogyan fog viselkedni. Ha B feldühödik, akkor az az ő dühe, amelyért ő a felelős.

Ha a saját viselkedésünk befolyásolásával egyenrangú dolognak tekintjük mások viselkedésének vagy a körülményeknek a befolyásolását, az könnyen vezet frusztrációhoz. Egy könyvtáros egyedül bizonyára nem tudja befolyásolni a könyvtár gyors ütemben változó célkitűzéseit és szemléletmódját. *Trotta* elképzelése szerint egy üzenet küldője felelős azért, hogy a vevő pontosan megértse az üzenetet. Ezzel szemben egy könyvtáros csak azt tudja befolyásolni, hogy mit mond, azt már nem, mások hogyan értik azt. Később még szóba kerül, hogy bármilyen hatásosan fogalmazunk is meg egy üzenetet, a folyamatot az is befolyásolja, hogy az emberek mennyire készek vagy képesek befogadására.

Mindemellett pedig sok előre kiszámíthatatlan tényező is akad. Az egyik könyvtárban például a könyvtáros elbeszélgetett egy éppen akkor beiratkozó hölgygel, és ekkor derült ki, hogy a hölgy sértőnek érzi a beiratkozási pulthoz nemrégiben kitett, tréfásnak szánt táblát, amelyre a következő szöveg volt felírva: *„Tévedni emberi dolog, de a megbocsátás nem fér össze a könyvtár szabályzatával.”* Egy újonnan kinevezett könyvtárvezető beadta a lemondását, miután kiderült, hogy az általa alkalmazott, biztos hatásúnak vélt motivációfejlesztő módszer csődöt mondott néhány munkatársa esetében: *„Tapasztalatom szerint a könyvtárosok kb. 30%-ának magától is megy a dolog, jó részük kész és képes a változtatásra a módszerem alapján, a maradék 10–15%-nál azonban semmi sem használ.”*

Hogyan befolyásolhatja az ember saját viselkedését, ha lehetetlen körülmények közé kerül? Ilyenkor is meg kell próbálnunk megbirkózni a helyzettel? Mit tehetünk egyáltalán? Egy könyvtárosnak például olyan főnöke volt, aki mindenkit lehordott, aki reggel próbált vele valamit megbeszélni, két hétig rágódott a legjelentéktelenebb döntéseken is, és az értekezletek jegyzőkönyvéhez minden esetben csatolta saját ellenvéleményét. Az, hogy a főnök viselkedése teljességgel kiszámítható volt, nem segített beosztottjainak abban, hogy könnyebben elviseljék a helyzetet. A főnök nem fogadta el a „rohamokat” (ezek a tranzakcióanalízis terminológiája szerint olyan elismerési egysé-

gek, amelyek a jó közérzetet biztosítják), nem ismerte el, hogy mindig mindenkinek ellentmond és soha nem lehet vele normálisan elbeszélgetni. A könyvtáros elmondta mindezt a lelki atyjának is, aki azt mondta neki, hogy „A dolgok gyakran egyszerűen csak megtörténnek velünk.”. Ez a mondat ezentúl szinte szállóigévé vált a könyvtárban, és segített a könyvtárosoknak elviselni a kellemetlen, befolyásolhatatlan helyzeteket.

*Paulson, Thorn és Kormondy* szintén az ellenőrizhetetlen helyzetekkel és körülményekkel kapcsolatban fogalmaz meg jó tanácsokat. Ezek egyike: ne gondoljuk azt, hogy csak akkor vagyunk sikeresek, ha produkáltunk valamit. Egy adott cél elérésére tett erőfeszítéseink közben józanul számba kell vennünk azokat a körülményeket, amelyeket mi magunk befolyásolhatunk, és azokat is, amelyeket nem. A siker esélyét növelhetjük azáltal, hogy előre tisztázzuk a lehetséges szerepeket, feladatainkat igyekszünk eredményesen elvégezni, és a végrehajtás során adódó hiányosságait nem próbáljuk rákenni valakire. A rossz eredmény nem föltétlenül jelent egyben rossz teljesítményt is. Ha képesek vagyunk saját magunk ellenőrzésére, akkor lehetőség nyílik arra, hogy az *Ellis* által említett irracionális álláspontokat racionálisakkal váltsuk fel.

Előfordulnak olyan élethelyzetek is, amelyekben az egyén úgy gondolja, nincs lehetősége arra, hogy saját maga irányítsa vagy határozza meg a viselkedését. Ha például a családban valaki súlyosan megbetegszik, akkor a beteg igényeinek kiszolgálása háttérbe szoríthatja saját jogunkat a pihenésre és szabadidőre. A súlyos családi helyzettel olyan nehéz munkahelyi körülmények járhatnak együtt, mint például a következő: A katalogizáló osztály vezetője azt mondta beosztottjainak a könyvtárban tartott öntudatosságot fejlesztő tréning után, hogy ki fogja rúgni azt, aki öntudatosan próbál viselkedni. Ha ilyen kettős szorításba kerültünk, akkor az egyetlen lehetőség az, hogy egészségi állapotunkat ellenőriztetjük egy orvossal. Ha ezt elmulasztjuk, testünk fellázadhat a megnövekedett igénybevétel miatt, ami tovább súlyosbítja a helyzetet. Mindez lelki egészségünk rovására mehet. *Butler* egy nőknek szóló könyvében *Seligmant* idézi, aki szerint nőknél a depresszió gyakori oka az, hogy nem tudják vagy úgy érzik, hogy képtelenek befolyásolni a velük történő dolgokat.

Egy öntudatossági tréningeket tartó szakember becslése szerint minden viselkedésforma 90%-os valószínűséggel hasonló viselkedést vált ki a partnerből. Ezek szerint például az agresszív szándékra nagy valószínűséggel a másik is agresszív szándékkal reagál, bár nem feltétlenül ugyanabban a korban. Egy könyvtárosra például dühös volt a főnöke, mivel szerinte az félreértette az utasításait, és elferdítve adta őket tovább a többieknek. A könyvtáros szintén mérges volt a főnökre, amiért az nem fogalmazta meg világosabban az utasításait, de dühét magába fojtva kedvesen elnézést kért a félreértésért. Így azonban közvetve azt közölte a főnökkel, hogy „*Ha te is*

*olyan rendes ember lennél, mint én, akkor elnézést kérnél azért, hogy nem fogalmaztál elég világosan, mint ahogy lám, én is elnézést kértem azért, mert félreértettelek*”. Mindez nagyon hasonlít a „*Most rajtacsíptelek, te gazember*” játszmára. Azonban az, aki hatékonyan viselkedik, szabadon választhat, hiszen nem a másik fél irányítása alatt álló bábu, akit zsinóron úgy lehet rángatni, hogy a másikhoz hasonlóan viselkedjen. Aki a hatékony viselkedésformát választja, az nem fogja a többieket olyan önző szempontok alapján kezelni, amelyekkel azt akarja elérni, hogy mindig az övé legyen az utolsó szó: munkatársai lássák be, milyen ostobák és ésszerűtlenek az elképzeléseik, a főnök pedig egye meg, amit főzött. A félreértések elkerülése végett megjegyzem, hogy itt nem a valóban ostoba elképzelések pártját fogjuk, maga a szemléletmód a lényeges.

A másik fél befolyásolására tett kísérletek egyik formája az, amikor olyasmiket mondunk neki, hogy „*Ezt vagy azt kellene tenned*”, ahelyett hogy „*szeretnék arra kérni, hogy...*” vagy „*szeretném, ha ...*”. Néha azt is hallhatjuk, hogy „*A közérdek azt kívánná, hogy...*”. Mi is történik valójában, amikor azt a kifejezést használom, hogy „*kellene*”? Honnan származik ez a „*kellene*”? Hiszen nem egyszerűen én mondom ezt, hanem szinte az egész emberiség véleményét képviselem ezáltal, így valójában nem is tarthatsz érte egyedül engem felelősnek. Megpróbálom elérni, hogy azt tedd, amit tenned kéne, mást nem is érdemes csinálnod, kivéve ha jószándékom ellenére az önállósággoddal akarsz kérkedni. Az ilyen kijelentésekkel megvonjuk a másiktól azt a jogot is, hogy saját viselkedését megítélje vagy minősítse, hiszen mi ezt már előre megtettük helyette. *Stiles* és *Johnson* különbséget tesz morális ítéletek és morális preferenciák között. Morális ítéleteink általános érvényűvé tágíthatók, morális preferenciáinkat azonban nem feltétlenül akarjuk kiterjeszteni másokra is. *Dyer* annak a következményeit tárgyalja, amikor saját magunkkal szemben használjuk a „*kellene*” kifejezést. Ilyenkor megtapasztalhatjuk az erőlködés okozta frusztrációt, amikor megpróbáljuk megvalósítani a tökéletesség iránti igényünket, amely az önmagunkkal szemben támasztott elvárások mélyén rejtőzik. A mindennapi munkavégzés során is fölösleges büntudatot okozhat, hogy nem vagyunk képesek megtenni mindent, amit „*tennünk kellene*”.

Úgy tűnhet, hogy ez csak játék a szavakkal. Valóban nem maguk a szavak, hanem a mögöttük meghúzódó szándékok a fontosak. A személyek közti félreértések és gondok gyakran annak következtében alakulnak ki, hogy rosszul fejeztük ki a szándékainkat és/vagy a többiek rosszul értelmezték őket. Azonban ha egy könyvtári ügyekkel foglalkozó szakember gonoszkodó stílusban kitergeti a szennyest valamelyik szakfolyóiratban, igazolhatja-e viselkedését utólag azzal, hogy ő csak jót akart? A józan ész ellentmond ennek. Ráadásul cikkében úgy is felhívhatta volna a figyelmet a kifogásolt dolgokra, hogy azáltal segíti a hasonló problémák megoldását, nem pedig nekiront az

érintetteknek. Mindkét lehetőség nyitva állt előtte. A pontos fogalmazás átgondolt szándékra utal.

*Beier és Valens a szándékok komolyságának szempontját hangsúlyozza: „Sajnos a jó szándék kinyilatkoztatása mögül gyakran hiányzik a valós cselekvési hajlandóság és segítőkészség, inkább csak arra szolgál, hogy kizárja az elmarasztalás lehetőségét. A felelősség vállalása gyakorlatilag csupán gesztusnak számít ebben az irányban. A szülő jó szándéka kevés ahhoz, hogy helyrehozza a megromlott családi kapcsolatokat, és önmagában a televízió elnökének akarata sem elegendő a műsor színvonalának javításához.”*

De hogyan bizonyosodhatunk meg saját szándékaink komolyságáról? *Knapp, Wiemann és Daly* áttekinti a szándékok tisztázásának nehézségeit, külön kiemelve azt a kényszerű helyzetet, amikor utólag, a következmények ismeretében kell megállapítani a szándékot. Megállapításaik elsősorban a nem verbális kommunikációra vonatkoznak, de a verbális kommunikációra is vonatkoztathatók. A szerzők szerint az üzenetet küldő fél szándékainak megítélésében érdemes figyelembe venni az alábbi fokozatokat: Az üzenet lehet 1. gondosan, tudatosan megtervezett; 2. hevenyészett, mellékesen odavetett; 3. szándékosan mellékesnek tűnő; 4. spontán reakció vagy 5. szokásos, mindennapi reakció.

Ha valaki elkötelezte magát a saját és mások jogait elismerő és tiszteletben tartó viselkedésforma mellett, akkor könnyebben el tudja dönteni, mire alapozza viselkedését, ha ő maga kellően „összeszedett”. *Claude Steiner* használja ezt a kifejezést azoknak a személyeknek a leírására, akiknek a tudata jó viszonyban van a testükkel, azaz harmonikusan működik. *Emmons* ezt a nézetet a holisztikus szemlélet érdekében egy spirituális kiterjedéssel egészíti ki, megalkotva a „pszichofizio-spirituális” kifejezést a mentális, fizikális és spirituális fogalmak együttesét értve ez alatt. *Emmons* szerint személyiségünk működését e három területnek a kölcsönhatása határozza meg. *Kotre* pedig azért tartja korlátozott érvényűnek az olyan népszerű pszichológiai elméleteket és terápiás módszereket, mint például a tranzakció-analízis, a csoporttalálkozások, az alaklélektanon alapuló terápia, a viselkedésterápia és *Carl Rogers* nézetei, mert szerinte teológiai szempontokkal is ki kellene egészíteni őket. Észrevételeit arra alapozza, hogy szerinte túl kevés figyelmet kapnak a tartós emberi kapcsolatok, a hűség és az önmagunk által felállított korlátok, amelyek megszabják viselkedésünk kereteit.

A humorérzék a jól működő személyiség egyik jellemzője. „*A könyvtár-tudománnyal foglalkozó irodalom olyan, mintha a könyvtárosoknak nem is volna humorérzékük*”, panaszkodott egy egyetemista. Persze minden bizonnyal talál majd kivételeket, ha tovább olvassa az irodalmat. *Lieberman* felhívja a figyelmet annak a pszichológiai eltávolodásnak a fontosságára, amely lehetővé teszi, hogy saját magunkat kinevessük. A játékosság – a hu-

morérezék, az önkéntelenség és az öröm – nélkülözhetetlen képzelőerőnk és kreativitásunk kibontakoztatásához, és talán ez határozza meg az unalmas tevékenykedés és az eredményes munkavégzés közti különbséget is.

Mentális egészségünk minőségét javítja, ha elfogadjuk érzelmeinket, és azt a felelősséget, hogy foglalkoznunk is kell velük. Ide tartozik a harag is, amely jogos érzés. Mindenkinek megvan a joga ahhoz, hogy érzelmei legyenek és azokat ki is mutassa, ha ezzel nem sért másokat. Az eseményekhez hasonlóan önmagukban az érzelmek sem jelentenek problémát; de az a mód, ahogyan érzelmeinket kezeljük, már okozhat problémákat. Az *Ellis* által leírt irracionális elképzelésekben fontos szerepet játszanak az érzelmek, amiről nem szabad megfeledkeznünk, ha irracionális nézeteinket megfelelő racionális nézetekkel szeretnénk fölcserélni. Ha megtagadjuk az érzelmeket – akár sajátjainkat, akár másokét –, akkor bizonyos értelemben cserben hagyjuk magunkat vagy a másik személyt. Egy magabiztossági tréningeket vezető szakember szerint nagyon kevés olyan ember van, akit hidegen hagynak az őszinte érzelmek. Valószínűleg mindannyian sokkal fontosabbnak tartjuk, hogyan érz magát partnerünk, mint ahogy első nekifutásra gondolnánk. Minél fontosabbnak tartjuk a kapcsolatunkat, annál kevésbé tagadjuk meg egymástól érzelmeink közlését, ami nagyon sok előnnyel jár a kapcsolat szempontjából. Később szóba kerülnek majd olyan módszerek, amelyek segítségével elfogadható formában adhatjuk mások tudtára érzelmeinket. Az, hogy kölcsönösen törődünk egymással, nem jelentheti azt, hogy érzelmileg másoktól függünk. Ezzel összefüggő dolog az is, hogy nem háríthatjuk át másokra a saját érzelmeinkért való felelősséget vagy az érzelmeinkből adódó büntudatot.

Ha visszafojtjuk érzéseinket, mert attól félünk, hogy megbántanánk vele a másikat, azzal akadályozzuk az eredményes munkát. Csak akkor tudunk maradéktalanul az előttünk álló feladatra összpontosítani, ha tudomásul vesszük és megfelelően kezeljük egymás érzelmeit. Egy elégedetlen, megcsömörlött csoport, amelynek tagjai már annyi érzelmet fojtottak magukba, hogy eljutottak a robbanáspontig, valószínűleg nem fog kedvezően reagálni a logikus érvelésre, amely általában az első lépése a meddő helyzetek felszámolására tett kísérletek felé. Az értekezleten az elnök világosan, logikusan érvel, hogy rávegye a csoporttagokat saját nézőpontjára. Azok azonban csak hallgatnak, egy szót sem szólnak, azaz ellenállnak. Ekkor az elnök kifakad: „*Hát lehet ezt ennél érthetőbben mondani?*” A logika sajnos nem állítja le a negatív érzelmek láncreakcióját. Ebben a helyzetben például a csoporttagok szerint az elnök nem jól ítélte meg, hogy mi zajlik az együtt dolgozó emberek között. *McCroskey*, *Larson* és *Knapp* szerint valószínűleg előre számítunk a kommunikációs folyamat megszakadására, ha a másik fél logikája eltér a miénktől. Miért is vessződünk azzal, hogy megpróbáljuk ráébreszteni a csoporttagokat a gondolkodásmódjukban rejtőző csapdákra, ha még az elnök rövid és velős érvelését sem tudták követni?

A szorongás javíthatja és ronthatja a teljesítményünket mind a munkánkban, mind a kapcsolatainkban. A hatás a szorongás mértékétől függ. A szorongás olyan összetett érzelem, amely magába foglalja az önbizalom megrendülését, a selffel való küzdelmet, és a kitűzött cél elérhetőségének kétségbe vonását, mint például amikor egy könyvtáros elbizonytalanodik, hogy képes lesz-e megtanulni a számítógépes rendszer használatát. Az enyhe szorongás, mint *Costello* és *Zalkind* munkája is rámutat, az éberség fokozásával valószínűleg segítené a könyvtárost abban, hogy elsajátítsa a számítógép használatát. A közepes vagy erős szorongás azonban általában torzíja az észlelést, megnehezíti a tanulást és meggátolja a személyt abban, hogy kiválassza a megfelelő reakciókat. Ilyen esetben a könyvtáros valószínűleg „ledermed” és nem nyújt eszményi teljesítményt.

Ennél általánosabb jellegű szorongás jellemzi azokat, akik nem tűrik jól a stresszt, és nem is veszik észre, hogy valójában milyen jól kezelik a munkájuk során a problémákat. Az ilyen emberek hajlamosak arra, hogy a szokványos bonyodalmakat riasztónak minősítsék. A következő példa, bár nehéz lenne beskatulyázni, hallható néha munkaértekezleteken, s az erősen szorongó ember gondolkodásmódját mutatja be. Egy könyvtáros az ALA Los Angelesben tartandó téli összejövetelére készült, és egy januári napon éppen csomagolt, amikor egyik közeli hozzátartozója azt mondta neki, hogy *„Nem mehetsz oda, mert a jóslatok szerint Los Angeles a tengerbe zuhan.”* „Mikor?” kérdezte a könyvtáros. *„Tavaly júniusban”* hangzott a válasz.

Hogyan lehet a szorongást csillapítani? *McDonald: Növényterápia (Plants as Therapy)* című könyvében egy mindannyiunk számára ismerős, egyszerű megoldást javasol:

*„Ha van egy kis szobanövény-gyűjteményünk a munkahelyünkön, az segíthet a barátkozásban, és ráadásul tudunk miről beszélgetni az esedékes pletykákon kívül. Én úgy vettem észre, hogy azok az emberek, akiknek a munkahelyükön van néhány szemmel láthatóan egészséges és gondosan ápoltság virágjuk, általában nyugodtabbak, jobban teljesítenek és könnyebb velük kijönni, mint azokkal, akiknek egyáltalán nincs virágjuk, vagy ha van is, elhanyagolják.”*

Képzelnék csak el egy olyan könyvtárat, ahol minden dolgozó asztalán legalább egy cserép gondosan ápoltság virágot láthatunk. Gondolatban összehasonlíthatjuk ezt a képet azzal, ahol minden íróasztalon egy maréknyi nyugtatót találunk, amelyet minden reggel odakészít az egyik munkatárs a többieknek is, mivel a szomszédja akár kilószámra is tud hozni belőle a gyógyszergyárból, ahol dolgozik.

*Peter Schrag: Agykontroll (Mind Control)* című könyvében fölveti, hogy a pszichikus működéseket befolyásoló gyógyszerek szedésének széles körben elterjedt gyakorlata tulajdonképpen a tudat befolyásolásának egy formája, mivel ezek a gyógyszerek hatással vannak szellemi aktivitásunkra. Ha gyakran

szedünk ilyen szereket, azok függőséget okozhatnak. Ilyenkor a nyugtató már nem egyszerűen abban segít, hogy könnyebben uralkodjunk magunkon.

Miért van ennyire szükségünk a nyugalomra, a lazításra? Máshogyan látjuk a munkánkkal kapcsolatos dolgokat, ha nyugodtak vagyunk. Megszokott szabadidős tevékenységeink azonban nem feltétlenül feszültségoldók. Ha nem vagyunk tisztában azzal, hogy milyen is a valódi ellazult állapot, akkor olyankor is azt hihetjük, hogy nyugodtak vagyunk, amikor ez nincs így. „*Már hogy lennék én ideges?*” sikított fel az egyik könyvtáros, amikor főnöke szavátette feszültségét. A biológiai visszajelző mechanizmus bemutatása során egy elektromiográf (EMG) méri és regisztrálja az arcizmok feszültségét, miután kis elektromos érzékelőket erősítenek a homlokra. Az eljárás során fülhallgatón keresztül egy hang szólal meg, amikor az izomfeszültség nő. Talán meglepő, hogy amikor a személy becsukja a szemét, megszólal a hang, ami azt jelenti, hogy nyitott szemmel kisebb volt az izomfeszültség, mint csukott szemmel, holott az ember ennek ellenkezőjére számítana. Ez nyilván azért van így, mert hajlamosak vagyunk „szándékosan” becsukni a szemünket ahelyett, hogy „hagynánk” becsukódni. Ezzel feszültséget hozunk létre. Ha többször is gyakorolunk a készülékkel, akkor egy idő után a fenti eset fordítottja jön létre.

Amikor már nem használjuk az EMG-készüléket, az előzetes gyakorlás akkor is lehetővé teszi, hogy érzékeljük szemünk, állkapcsunk és szánk izmainak feszültségét, és el is tudjuk lazítani őket, hogy újra létrehozzuk azt az ellazult állapotot, amelyet a készülék segítségével megtanultunk azonosítani. Mindez a nem verbális kommunikációkra is kedvező hatással van. *Frederick Speer: Migrén* (Migraine) című könyvében azokat a tényezőket tárgyalja, amelyek ezt a feszültségre alapuló fejfájást előidézik. Speer különösen hangsúlyozza, hogy bármilyen terápia mellett döntünk, feltétlenül menjünk el szakorvosi vizsgálatra is. Ez a tanács természetesen a biológiai visszajelző módszerre is vonatkozik.

Az említett módszerrel a testhőmérséklet szabályozása is megtanulható. Ilyenkor egy különösen érzékeny hőmérőt erősítenek a személy középső ujjára. A testhőmérséklet megemelkedik, ahogy az ember fokozatosan ellazul. Az is sokat elárul, ha megfigyeljük, hogy milyen gondolatok járnak a fejünkben, amikor a feszültség csökken vagy emelkedik. Van néhány olyan tudományos intézet, ahol ingyen részt lehet venni ilyen tréningeken. „*Na, azért itt még nem tartok*”, gondolhatják most sokan. Az ilyen tréningek azonban nemcsak azoknak válhatnak hasznára, akik komoly problémával küzdenek, hanem mindenkinek, aki pszichológiailag kiegyensúlyozottabb szeretne lenni. A pszichológusok nem „kijavítják” pácienseik „műszaki hibáit”, hiszen mint ahogy arra *Brown* is rámutat *A stressz és a biofeedback művészete* (Stress and the Art of Biofeedback) című könyvében, a fiziológiai működések befolyásolására az egyén önmagától képes.



Egy biológiai visszajelzéssel foglalkozó tudományos intézet eredményei szerint a módszer segítségével megnövelhető az összpontosítókészség, könnyebben el tudunk aludni, kipihentebben ébredünk és kevesebbet hibázunk például gépelés közben. Egy ilyen központban eltöltött kis idő segíthet az embernek abban, hogy munkahelyén időt takarítson meg. *Elmer és Alyce Green: A biofeedbacken túl* (Beyond Biofeedback) című könyvében bemutatja a módszer széles alkalmazhatósági körét, például a testi betegségek kezelésében. A fent említett könyvekben megtalálhatjuk annak a magyarázatát, hogy miért nem tekinthetjük a biofeedback-gyakorlatokat egyszerűen csak érdekes társasjátéknak, ahogyan *Herbert Holt* nevezi őket könyvében, amely egyébként az úgynevezett népszerű pszichoterápiák, többek között a transzcendentális meditáció (TM) kritikája.

*Jacobson* progresszív relaxációs (PR) technikáját gyakran használják a biofeedback-tréninggel együtt. A személy fokozatosan hagyja lecsökkenni a benne felhalmozódott feszültséget, egymás után ellazítva izmait. Később, amikor például felvételi beszélgetésen vagy más, stresszel járó helyzetben vesz részt, gyorsan és feltűnés nélkül lefuttathatja az egész relaxációs folyamatot, így valószínűleg kedvezőbb lesz a hozzáállása a szituáció alatt. Az a fontos, hogy „hagyjuk” magunkat ellazulni, ne próbáljuk erőszakosan befolyásolni a folyamatot. A testünk és a lelkünk számára az ellazultság természetesebb állapot, mint a feszültség. Az elkalandozó gondolatokra nem kell jobban odafigyelnünk, mint amennyire a közelben elhaladó autók zajára figyelünk. Azoknak sem igyekszünk követni az útját.

A saját és mások jogait elismerő és tiszteletben tartó viselkedésforma melletti pszichológiai elkötelezettség a kölcsönös felelősség fogalmát is fölveti, amely vonatkozhat a személyzet és az ügyfelek személyközi, valamint személyek és csoportok közti kapcsolataira is. Ez a megközelítés manapság egyre elfogadottabb, mivel – *Rogers* kifejezésével élve – humanista alapot terem a két- vagy többszemponútú döntések meghozatalának, ezáltal elkerülve az összetűzéseket. Az érintettek kölcsönösen felelősek a feladat elvégzéséért, és mindenki vállalja a munkával kapcsolatos tetteinek következményeit. Megbeszélik egymással, hogy mire van szükségük a kitűzött cél eléréséhez, és mennyire fedik egymást a különféle igényeik.

A kölcsönös felelősségvállalás lényegét talán megvilágíthatjuk egy ellenpéldával: egy vezető beosztású könyvtáros a következő üzenetet találta egyik beosztottjának beszámolójához tűzve „*Azt hiszem, hogy a beszámoló elég rosszul sikerült, de nem tehetek róla.*” Vagy nézzünk egy másik példát, amely a havonta elkészítendő statisztikákra vonatkozik:

„*Sohasem lehetünk biztosak abban, hogy milyen számadatokat vegyünk bele a havi összesítésbe, vagy hagyjunk ki belőle, amikor ki kell számítanunk a százalékokat. Mivel azonban a határidő sürget, az ilyen bizonytalanságok ellenére is el kell végeznünk a számításokat,*

*és persze amikor elkészülünk vele, biztos, hogy az igazgató éppen azt fogja hiányolni, amit végül kihagytunk, vagy kérdőre von minket, miért vesztegettük az időnket a statisztikára, amikor minden bizonnyal akad annál fontosabb dolgunk is.”*

Következzék most a kölcsönös felelősségvállalás egy pozitív példája egymás munkájának értékelése során. Bár itt a teljesítmény megítéléséről lesz szó, a példát a könyvtárosi munka más területeire is ki lehet terjeszteni. Ebben az esetben tehát a személyzet és a vezetőség nem egyszerűen leosztályozza saját és a másik fél teljesítményét, hogy azután az értékeket összehasonlítsák, hanem ehelyett közösen adnak maguknak – mint egy adott feladat elvégzéséért felelős közösségnek – egy pontszámot. Biztosított-e a vezető elég teret és időt a könyvtárosoknak arra, hogy ésszerűen beoszthassák egymás közt a részfeladatokat? Igyekezett-e mindkét tábor megérteni a pénzügyi források szűkösségéből adódó problémákat, és megbirkózni azokkal? Idejében tájékoztatták-e a könyvtárosok a vezetőséget a fölmerülő problémákról, hogy minél előbb ki lehessen küszöbölni őket? Mit tudnának még közvetlenül vagy közvetetten tenni azért, hogy segítsék egymást? A munkakapcsolatban mindkét tábornak vannak olyan szükségletei, illetve jogai, amelyeket kölcsönösen figyelembe kell venniük ahhoz, hogy a könyvtár céljainak elérése végett kialakulhasson a közös felelősségtudat. Ezzel felszínre kerülhetnek az elvégzett munkával kapcsolatban azok a vélemények, amelyek a mindennapokban nem hivatalos szinten amúgy is irányító szerepet játszanak. Nagyon fontos számba venni az ügyfelekre átsugárzó hatását is.

Miután ebben a fejezetben összegeztük a valósággal és az eseményekkel kapcsolatos nézőpontokat, lassan összeállnak a könyvtáros szakmai elkötelezettségének alapját képező attitűdök. A világ azonban nem tökéletes. Jogainkat gyakran nem tartják tiszteletben, sőt meg is sértik. Azonban az emberi tisztesség forog kockán, ezért nem szabad megfeledkeznünk az áttekintett szempontokról.

## ÖSSZEGZÉS

A különféle nézőpontok áttekintését az irracionális elgondolások bemutatásával kezdtük. Ha nem értenek velem egyet, ha nem vagyok tökéletes és nem érvényesíthetem mindig az akaratomat, akkor a helyzet elviselhetetlen. A jól működő személyiség ezeket az elképzeléseket racionális nézetekkel cseréli fel, s a saját és mások jogait elismerő, nem pedig sértő viselkedésforma mellett kötelezi el magát. A következő álláspont alapozza meg a hatékony viselkedést: Mindenkit megillet veleszületett emberi méltóságának tisztelete. Ha szűken értelmezzük az asszertivitási keretet, akkor a hatékony viselkedésnek ez a meghatározása csak azokra az esetekre vonatkozik, amikor valaki

saját jogaiért áll ki. A self érdekeinek képviselése elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy megfelelően tudjunk bánni az ügyfelekkel. A magatartásunkat meghatározó álláspont tisztázását az segíti elő, ha minden vonatkozásban teljes emberként tudunk működni. A túlzott szorongások és feszültségek csillapítása éppen ezért megéri a fáradságot.

A saját jogainkat és másokét is tiszteletben tartó viselkedés megvalósítását az alábbi személyes tényezők gátolhatják meg, amelyek valójában megalkuvó vagy éppen ellenkezőleg, agresszív magatartásformáknak tekinthetők: ha találgatással igyekszünk kikövetkeztetni a másik szándékait vagy véleményét, és partnerünket is ugyanerre készítjük saját szándékainkkal kapcsolatban; ha készek vagyunk átadni saját magatartásunk ellenőrzését másoknak, vagy magunkra venni a mások viselkedésével kapcsolatos felelősséget; vagy ha uralni igyekszünk a többieket. Érzelmek elfogadása és annak felismerése, hogy nem hagyhatjuk őket figyelmen kívül, elengedhetetlen feltétele a nyílt, őszinte és eredményes emberi kapcsolatok kialakításának. A fenti szempontokból következik a kölcsönös felelősségvállalás fogalma, ami a két- vagy többszemponutú döntések meghozatalának keretét is adhatja, valamint különösen jól használható a munkavégzés kiértékelésekor. Ha számba veszi a lehetséges álláspontokat, a könyvtáros kialakíthatja saját pszichológiai elkötelezettségét szakmájával kapcsolatban.

## 5. FEJEZET

# A MAGATARTÁS INTEGRITÁSA

A magatartás integritásának egyik tág értelmezése az lehetne, hogy könyvtári, olvasószolgálati munkánkban is inkább azok vagyunk, akik valójában vagyunk, mintsem szerepeket játszunk. A mai gyakorlatban sem tagadjuk meg az általunk hirdetett ideálokat: a közönség szolgálatát és a szakma fejlődésének támogatását. Arra törekszünk, hogy cselekvéseink következetesen megfeleljenek szándékainknak, és viselkedésünkben szándékaink a lehető legtisztábban jussanak kifejezésre. *Eisenberg* és *Delaney* szerint az őszinteség gyakorlati szempontú meghatározása az, hogy az ember tisztában van saját hiedelmeivel, értékeivel, attitűdjeivel, azzal, miben hisz, és ezeknek megfelelően cselekszik.

*Kemper* és *Ostrander* a cselekvések, érzések és gondolatok összetartozását a komfortérzés, a belső béke és harmónia előfeltételének tartja. Az előző fejezetben láthattuk, ha „centrálunk”, akkor hajlamosak vagyunk a dolgokat másként szemlélni. Jótékony körforgás indul meg. Azután példát mutatunk. *Carkhuff* a magatartás integritását egyenesen a segítő kapcsolat céljának tekintti. A kíváncsi végeredmény egy olyan személy, akinek a fizikai viselkedése összhangban áll szóbeli megnyilvánulásaival, és tényleges énlményével.

Ha agresszív fellépésre vagy ellenkezőleg, túlzott visszahúzódnásra hajlunk, és elképzeléseink, értékeink, attitűdünk és viselkedésünk száz százalékgig következetes, vajon ebben magatartásunk sértetlensége nyilvánul meg? Még egy mozzanat szükséges a definícióhoz. Ez a mi meghatározásunk szerint a hatékony viselkedést is magában foglalja – vagyis az olyan viselkedést, amely nem csorbítja az ember saját jogait és másokét sem. Közvetlenül, őszintén és az alkalomhoz illő módon viselkedünk. A magatartás integritásának fogalma azonban nem erkölcsi ítélet. Nincs támpontod ahhoz, hogy megmondd, nem ártani akarok-e. Még nekem is nehezemre eshet felismernem, mi is megy végbe bennem. Vagyis a magatartás integritásának fogalma nem fedi az egyéniség integritását. A személyek jellemzése most érdektelen számunkra. Csak a magatartás integritását vizsgáljuk: vajon a lehető legkövetkezetesebben és legpontosabban nyilvánul-e meg tetteinkben a hatékony viselkedésre való törekvésünk?

A magatartás integritásának fogalma nem állítható szembe a józan ésszel. Szükségszerű, hogy a boldogtalan munkás teljesítménye mindig gyöngye legyen? A vezetőnek, aki időnként úgy érzi, hogy a szakszervezeti bizottsággal

nehéz együtt dolgoznia, feltétlenül le kell mondania arról, hogy igénybe vegye őket? Különösen akkor, ha úgy ítéli meg, hogy a munkatársával való megbeszélésen múlik a dolgok sikere? Vagy Brehm nyomán átfogalmazva egy példát: ha egy könyvtáros azt akarja hinni, hogy tud repülni, mindenképpen ki kell ugrania a harmadik emeleti raktárárlakból? A következtelenség csupán társadalmi hagyomány? *Triandis* emlékeztet minket, hogy két ember utálhatja egymást, mégis bókolhat egymásnak. Egy beosztott állóháborút folytatott a könyvtárvezetővel. Mégis meghívta főnökét otthonába a kollégáknak tartott partira, mintha minden a legnagyobb rendben volna. Eszébe se jutott, hogy ügyet se vessen olyanokra, akiket utál. S ami még rosszabb: az sem fordult meg a fejében, hogy befejezze a gyűlölködést.

Egy újdonsült főelőadó, aki tudományos fokozattal a zsebében egy autókölcsönző ügynökségnél dolgozott, a betanulási időben pánikszerűen menekült el az *O'Hare* kölcsönző pultjától, amikor első igazi ügyfelét közeledni látta. Tehát el kell menekülnie annak a fiatal könyvtárosnak is, aki nem tudja a cédulákat besorolni a katalógusba? Nem ütköznek-e a pszichológiai kötődéseink a viselkedés hatékonyságába beépített próbálkozásainkkal és nyitottságunkkal, melyekkel az új információk megszerzésére törekszünk? És mit szólnunk ahhoz, hogy az ellentmondásokkal terhes emberséges viselkedés végső soron mégis vonzó? Az egyik templom soványka „éhségvacsorát” rendezett, egy olyan programmal összekapcsolva, amely a világ éhezőiért érzett felelősségérzetet volt hivatva felébreszteni. Néhány héttel később pedig ingyenceknek szerveztek vacsorát és szakácskönyvvásárt. Visszautasítsák-e a könyvtárak az efféle disszonanciát? Letagadjuk, hogy titokban szórakozunk a professzoron, aki a könyvtárközi kölcsönzést végző könyvtáros előtt toporog huszonnégy kérőlappal a kezében, szerényen magyarázkodva, hogy két másik professzor is kitöltött nyolc-nyolc kérőlapot, mert úgy tudta, ennyi a személyenkénti felső határ?

Bizonyos szerzők hasznos adalékokkal szolgálnak a magatartás és a szándék megfelelésének–eltérésének fogalmi megközelítéséhez. *Beier* és *Valens* az ember–olvasás párost egy olyan kommunikációelméleti modellbe építik be, amelynek központjában a mások befolyásolására és ellenőrzésére való képességünk tudatosítása nélkül kibocsátott finom célzások állnak. Ellentmond-e ez a megközelítés egy korábbi megállapításunknak, amely szerint képtelenek vagyunk mások befolyásolására? Emlékeztetni fogunk arra, hogy e két fogalom a következőképpen egyeztethető össze: csak akkor tudunk másokat befolyásolni, ha átruházzák ránk a magatartásukért a felelősséget. *Beier* utal rosszul álcázott manővereinkre, amelyek arra irányulnak, hogy mások viselkedését kiszámíthatóvá tegyük és kicsikarjuk az elvárt válaszokat. A nem verbális megnyilvánulások felhasználásának példáját hozza fel *DeVito*. Amikor az unalom nem verbális jeleit kommunikáljuk, önmagunk és partnereink számára közös védelmi programot „sugárzunk”. Ha az ablakon kibámuló könyvtárost kérdőre vonják, azt mondhatja, hogy valami megragadta odakint

a figyelmét. Az értekezletet vezető főnök ezután úgy érezheti, hogy nyugodtan lenyelheti a figyelmetlenséget, nem kell szóvá tennie.

*Postman* az olyan beszédet, amely nagy buzgalommal megpróbálja letörni a további érdeklődést a témával kapcsolatban, „örült beszédnek” nevezi. Némelyek szerint az ilyen típusú beszéd céljai, meghatározásai, hangneme és metaforái romboló hatásúak. *Bandura* rámutat, hogy az emberek gyakorta folytatnak ártalmas tevékenységeket olyan erkölcsi indokok alapján, amelyek tehetségük teljes és szabad kiaknázására indítják őket a rombolás szolgálatában. Ezzel szemben a „zagyva beszéd”, bár céljai elfogadhatóak, nem kielégítő. Nem számol ugyanis a szituáció egészével, amelyben előfordul. A „zagyva beszéd” akkor válik „örültté”, ha mondjuk egy bibliográfiai rendszerekről folyó párbeszéd során a felhasználó környezetét kezdik teljesen figyelmen kívül hagyni. *Argyris* és *Schön* az általuk javasolt második modellben az információ iránti nyitottságot hiányolják, amelyet az „örült beszéd” kizár. A szerzők arról próbálnak beszámolni, amit használatos elméleteknek neveznek, megkülönböztetve a hirdetett elméletektől. A második modell fő változói azt igénylik, hogy a feltételezéseket közvetlenül megfigyelhető adatokra alapozzák, amelyek ellenőrizhetők az érdekelt személyek bevonásával, valamint azt, hogy készen álljanak elképzeléseik szembesítésére más elképzelésekkel. Ezzel szemben az első modell fő változói a győzelem minél jobb kiaknázását, a veszteség csökkentését és a negatív érzelmek kifejezésének visszaszorítását hordozzák. *Carl Rogers* meghatározása a felnőtt állapotnak megfelelő szinten lévő egyénről szintén megerősíti a második modellt: a nyitottságot a belső élményekből és a külvilág tapasztalásából származó adatok iránt.

*Glasser* a *Valóságterápiában* (Reality Therapy) kifejti, hogy az ember alapvető problémája erkölcsi indíttatású. A felelősség a lelki egészség kulcs-tényezője. *Thomas Harris* azt kérdezi Én jól vagyok – Te jól vagy „(*I'm OK – You're OK*)” című munkájában, miért nem termelődnek felelősségteljes emberek önmaguktól a felelősségvállalásra való felszólítások nyomán. Azt is kutatja, mi a válasz azoknak, akik tudják, hogy mit tegyenek, de azt sorozatosan elmulasztják. Ennek példája lehet az a tájékoztató, aki makacsul megtagadja az olvasók homoszexualitásra vonatkozó kérdéseinek megválaszolását. *Lawrence O'Leary* azt állítja, hogy míg egyrésztől szívesen ad lehetőséget a beosztottjának arra, hogy egyedül birkózzék meg egy problémával, másrészről felismeri a segítő közbelépés jelentőségét, amint nyilvánvalóvá válik, hogy a beosztott nem teszi „magáévá” a problémát, és nem tud hatékonyan a végére járni. A terápiás kapcsolatok kialakításához annyi időre van szükség – ha a könyvtárosok fel lennének készülve az ilyenre –, amennyi nem használható fel az olvasók szolgáltatásokhoz való jogának csorbítása nélkül. A tranzakcionális elemzés fényében a felnőtt csak akkor uralkodhat, ha adott a múlt megértésen alapuló önmegértés, és ezt *Glasser* nem veszi figyelembe. A felnőtt és a gyerek szétválasztása az egyén önmegértésében a célja a *Kirsten*

és *Robertiello* által használt szeparációs terápiának, amelyet a „*Nagy te, kicsi te: szeparációs terápia*” (Big You, Little You: Separation Therapy) című munkájukban fejtenek ki.

*Miller* az etikai irányultságú pszichológiai elkötelezettségeket abból származtatja, ami szerint két kommunikációs típus alapvető különbsége:

1. Az egyének nem interperszonális kommunikációt folytatnak, amikor a kommunikáció végeredménye elsősorban az elemzés kulturális vagy szociológiai szintjei alapján megjósolhatók.

2. Az egyének interperszonális kommunikációt folytatnak akkor, amikor az előrejelzések elsősorban az elemzés pszichológiai szintjére alapozhatók. Az első módszer számára az a kérdés, mi a közös a személyekben, a második számára pedig az, hogy mi választja el őket. *Miller* azt kívánja, hogy kommunikációnknak nagyobb része tartozzék a második, pszichológiai kategóriájába, mint amennyi jelenlegi becslései szerint. Könnyebben kivédhetőek lennének az előítéletek. *Elismeri* azonban a gyakorlati nehézségeket, mint például az időt, amelyet az interperszonális kommunikációban az emberek közötti különbségek feltárása igényel, az e kommunikációs módszerről adott meghatározása értelmében. *Miller* a következő etikai problémát emelte ki, amely őt pszichológiai szinten leginkább izgatja: az ember egyaránt képes ártani és segíteni másoknak. A tervezés mikéntjének ismeretét feltétlenül be kell építeni az interperszonális készségek közé, ha a könyvtárosok tovább akarják fokozni a szolgáltatások személyre szabottságát.

Milyen akadályokba ütközik, hogy az ember fenntartsa vélekedéseinek, értékeinek, attitűdjeinek és a hatékony viselkedés iránti elkötelezettségének ellentmondás-mentességét? *Triandis* rámutat, hogy amikor a pszichológiailag kényelmetlen ismeretelemek között ellentmondás figyelhető meg, arra törekszünk, hogy így vagy úgy, de megteremtsük az összhangot. Hogy tehetjük ezt meg? Néha védekezési mechanizmusokat vetünk be, időnként egyszerre többet is. Az „egészséges” védekező mechanizmusok, mint például az azonosulás és a szublimálás, kreatív és pozitív eredményekre vezethetnek.

Az alkalmazható védekező mechanizmusok – például a racionalizálás folyamata, amelyben az ember tudatosítja a világát –, inkább hátráltatják a kapcsolatteremtést mind az énnel, mind másokkal szemben. A primitív vagy „végállomás” típusú védekező mechanizmusok, mint például a regresszió, nem jelentenek megoldást. *Gazda* és társai *Az emberi kapcsolatok fejlődése* (Human Relations Development) című munkája egyike azon forrásoknak, amely ezeket és a többi ismerős védekezési mechanizmust áttekinti, beleértve a kompenzációt, az énkitvitést és a reakcióképződést. Ez az utóbbi például olyan könyvtárosokra vonatkozik, akik ugyan nem szeretik a külföldi diákokat, de közben öntudatlanul a segítség és figyelem áradatát zúdítták rájuk.

A „változás” az a sajátos terület, amelyen a racionalizálás és az ellenállás más eszközei felbukkanhatnak. Az egyik felsőoktatási könyvtárban a „lelkigya-

korlat” alatt éles ellentétbe kerültek a dolgozók (akik arra összpontosítottak, hogy a dolgok kivihetlensége melletti érveket találjanak), és az intézmény oktatási ügyeiért felelős alelnöke, aki a dolgok megoldásának módozatait hangsúlyozta. *Shaffer* felsorolja azokat a negatív kifejezéseket, amelyek a kreatív erőfeszítések letörésének irányába hatnak, különösen akkor, ha vezetők szájából hangzanak el. Az állításokat kiejtők vagy teljesen elvetik az ötleteket, vagy nem ismerik fel hasznos elemeiket. „Halmazott tudatlanság”-gal állunk szemben: „A könyvtár vezetése sosem szállna síkra emellett.” Minden bevett gyakorlat rossz, csak azért, mert régi? Égessük fel a hidakat, hogy helyet csináljunk a változásnak? Néhány katalógizáló fölteheti ezt a kérdést, bár helytelen indokkal, amikor a gyarapodási számok megújításáról esik szó a számítógépes feldolgozás számára. Azt mondták nekünk, nem kellett volna leállnunk a gyarapítással.

Hogyan mérjük a változás kreatív mozzanatait? *De Bono* megkülönbözteti a laterális gondolkodást, amely azért jön működésbe, hogy irányt találjon, és a vertikális, amely csak akkor aktivizálódik, ha adott egy irány, amely felé elindulhat. Az alkotás folyamata mindenképpen új az összes könyvtárosnak, vagy csak annak, aki ismét fölhalálja a spanyolviaszt? Hogyan mérhető a változás jelentősége? Fontos az, ha egy asztalt úgy helyeznek át, hogy egy katalógizáló elkerül a számára kívánatos ablak melletti helyről? És az mennyire lényeges, hogy az információs szakemberek a társadalmi változás képviselőinek, letéteményeseinek szerepében tetszelegnek? Az, hogy a könyvtár információs feladata összekapcsolódik azzal, amit *Havelock* a társadalom létfontosságú tevékenységi központjának nevez?

Nincsenek kész érveink a status quo elfogadása mellett? *Shaughnessy* kimutatta, hogy a szervezeti változásokat általában kívülről kezdeményezik. Vajon a könyvtárak közönségének többsége aktivista, aki tüntet, lobbyzik és követeli a könyvtári szolgáltatásokhoz való jogait? *Wasserman* idéz egy olyan példát, amely jól szemlélteti az elégtelenség racionalizálását, amikor egy közművelődési könyvtár vezetője, aki a könyvtári szolgáltatások megváltoztatásának szükségessége mellett tört lándzsát, a közönséget hibáztatta, mert nem akarják, hogy a könyvtárak sokkal többet tegyenek az addiginál. Ez a könyvtárvezető *Muriel James* négy szempontja közül az utolsót szemlélteti, amellyel a problémák vakvágányra terelhetők:

1. magának a problémának az eltussolása,
2. a probléma súlyának lebecsülése,
3. annak tagadása, hogy a problémának egyáltalán lehet megoldása és
4. annak tagadása, hogy valaki rendelkezik a probléma megoldásához szükséges képességekkel, akármilyen szívésen próbálkozik is. *Foster* a kísérletek útján történő változás ötletét hangsúlyozza, valamint azt, hogy mennyire fontos, hogy az osztályvezető szavahihető legyen.

Mi motiválta *Colin Pryor* játékkönyvtárról szóló elképzelését? A közművelődési könyvtárak részvétele a felnőttek önálló tanulásában? A telefonok



az iskolai médiatárakban, ahol vannak? Az információs szakember magyarázó, helyzetfelmérő jelentése, amely előmozdítja egy terület fejlődését azáltal, hogy meghatározza a hiányokat és javaslatokat tesz a fejlesztésre? A könyvtári szolgáltatások szövetségi alapítványokkal ösztönzött újító megközelítései, amelyek megküzdnek a könyvtárak mai, sokszínű vevőköre által támasztott nehézségekkel? A pályamegerősítő tervek, amelyek szükség szerint egyik megközelítést használják a másik után? Ugyanakkor a magatartás integritása kiegyenlíti a költségvetést. De amikor túl gépiesen mondogatjuk, hogy „nincs pénz” és „nem elég a személyzet”, meg kell fontolnunk, nem szegénységet teremtünk-e. Talán új életet lehelhetnénk abba, amit csinálunk azzal, amink van. Új megközelítést jelenthet a külső segítség, támogatás keresése sok elmaradott és fejlődő könyvtárunk számára.

A következő segédeszközök a vezetői feladatokat ellátóknak nyújtanak olyan technikai szakértelmet, amely felkészíti őket a stagnálás ördögi köreiből megtörésében vállalt közvetlen felelősség és személyes szerep elfogadására. Megmutatják, hogyan kell azonosítani, megtervezni és bevezetni a könyvtár tevékenységét javító, szükséges változásokat. *Gordon L. Lippit*, a változás szaktekinthelye, meghatározza a változási folyamat lépéseit a „*A változás láthatóvá tétele: modellezés és a változás folyamata*” (*Visualizing Change: Model Building and the Change Process*) című művében. Azokat az erőket is feltárja, amelyek az egyénen belül, rajta kívül, a szituációban és a változás elindítója meg elszenvedője között érvényesülnek. „*London: A rendszerek emberi oldala*” (*The People Side of Systems*) című munkája a számítógépekhez kapcsolódó változásokban vizsgálja az egyének és a csoportok hatását a reakciókra. A vizsgált tényezők az érzések, a tapasztalatok. Nagyon valószínű, hogy ezek együttese játszott szerepet akkor is, amikor az egyik könyvtár katalógizálói állítólag ragaszkodtak egy ideig ahhoz, hogy a *National Union Catalogue*-ban (Országos Központi Katalógus) ellenőrizték, hogy megvan-e a tétel MARC formátumú rekordja, mielőtt az OCLC terminálján lekérték volna. Sanderson a sajátos külső körülmények állásától független belsővé tett, internalizált célokat hangsúlyozza, amikor a könyvtárosoknak a viharos időkben kell helytállniuk.

*Az iskolai légkör javítása* (*Improving School Climate*) címmel az ERIC (Education Resources Information Center: Oktatási Forrásokról Tájékoztató Központ) egy bibliográfiát jelentetett meg a változással és az állami iskolákban tapasztalható tekintélyszindrómával foglalkozó művekről. Az egyik, e bibliográfiában közölt cikk szerint az iskolavezetőkre inkább hat a szervezet légköre, semmint ők a légkörre, és ez alkalmazható az iskolai médiaszakértőkre, akik úgy vélik, hogy a vezető hatalma, tekinthelye és befolyása az oktatási-nevelési változtatások fő mozgatója vagy kerékkötője. A szerző állítása szerint a vezetőkre erőteljesen hat azon igényük, hogy mind munkatársaik belső, mind a kerület külső elismerését elnyerjék. *Az újítás és a változás*

*elősegítése a szervezetekben* (Promoting Innovation and Change in Organizations) olyan tervezési kézikönyv, amely cselekvési irányelveket tartalmaz a döntéshozatalhoz, továbbá egy munkanapló-csomagot, amely a változtatás megtervezése és bevezetése során töltendő ki.

Az első lépés azoknak a körülményeknek a megértése, amelyekkel az ember felettesének – az adminisztratív hierarchia közepébe beékelődő pozíciójában – meg kell küzdenie. A második az, hogy a megértést közvetítse is felettesének. A harmadik, hogy a problémát felszínen tartsa és megértve támogassa: „Tudnánk együtt dolgozni e változás érdekében?”

A Vezetői áttekintő és elemző program (Management Review and Analysis Program [MRAP]), amely konzultációs alkalmakat biztosít az *A Tudományos Könyvtárak Egyesülete, Egyetemi Könyvtárvezetési Tanulmányok Irodájá*-val (Association of Research Libraries, Office of University Library Management Studies) nagyon hatékony támogatást ad a változások bevezetésekor felmerülő problémák kivédéséhez. A kis és közepes méretű felsőoktatási könyvtárak hasonló segítséget kaphatnak a *Felsőoktatási könyvtárfejlesztő program* (Academic Library Development Program [ALDP]) keretében. Ahhoz, hogy a nincs-idő-egy-jobb-megoldás-megtalálására önmagát felemésztő ördögi köre megtörjön, az MRAP alkalmazását kell előnyben részesíteni. Hosszú távon az MRAP időt takaríthat meg, és elősegíti a hatékonyságot. Mi az elsőrendű probléma, az idő vagy a változtatással együtt járó kockázat vállalása? Az egyetemi programok alapvető áramlatainak könyvtári vonatkozásai az MRAP-ban központi szerepet játszanak.

A magatartás integritásának elérését még egy olyan tényező akadályozhatja, amely a könyvtárak széles körében uralkodó állapotokra jellemző, nevezetesen az, hogy tudatosítsuk: amit csinálunk, az nem egyeztethető össze a hatékony viselkedésre való törekvéssel. Természetesen választhatnánk a szélsőséges, kínos lelkiismeretességet, de nem ez az egyetlen lehetőség. Egy médiatáros leírt egy helyzetet, amelyben a kari értekezletek az összejátszás színterévé váltak: *„Néhányan minden erejükkel azon voltak, hogy bármilyen javaslat hangzott el, azt ellenezték. Mások félték akármit is mondani, a többiek agresszivitása miatt, és azért, mert lestek az alkalmakra, hogy lehurrogják a hozzászólót. Az összejátszó magatartás minden formáját bevetették az értekezleteken, ahogy emlékszem. Az új könyvtárosokat ez nagyon elbátortalanítottta.”* Melyik viselkedés volt hatástalan? Az összejátszás? A passzivitás? Vagy mindkettő? A könyvtáros hallgatók egy csoportja azt panaszkolta, hogy képtelen jól vitatkozni, mert egyikük uralja a csoportot, és a többiek egyszerűen nem jutnak szóhoz. Az egyik szemináriumról hiányzott a vezető hallgató. A csoport magatartása nem változott. Megkíséreljük-e, hogy tudatosan megkülönböztessük azt, amit *Burgoon*, *Heston* és *McCroskey*, azaz a valódi – a körülményektől függő, külső zéró eredményű helyzetekkel jellemezhető – konfliktusokat, illetve az önmagunk által létrehozottakat?

A hirdetett célok és a viselkedés közötti belső ellentmondást az alábbiakhoz hasonló esetekben a szereplők vagy könnyen felismerik, vagy nem: a kutatás tervezésének pontatlansága és a program kudarcainak elhallgatása a jelentésben; a könyvtár rockzenei lemezeinek másolása annak érdekében, hogy saját lemezgyűjteményt hozzon létre és ellássa barátait másolatokkal; az új könyvtárvezető rossz szándékú „vizsgáztatása”, frissen végzett könyvtárosként az ötletek elhallgatása azért, hogy kiengesztelje a tapasztalt, de nem diplomás könyvtárost, aki becsmérő megjegyzéseket tesz, ha az új jövevényről kiderül, hogy járatlan az általa már unalomig ismert rutin eljárásokban; azt mondani a rendszerelemzőnek, amit az feltehetően hallani akar, vagy amit a válaszadó szeretne elérni; elhallgatni, hogy egy törölt időszaki kiadvány még mindig jár, mert minden olyan üzleti vállalkozás, amely megengedi magának, hogy sebezhető legyen, megérdemli, hogy kihasználják; a dolgozói értekezleten úgy ismertetni, mit mondtak vagy tettek helytelenül az utolsó értekezlet óta, hogy a vétkesek személyére vonatkozó találgatósdit indítsunk el; az olyan záró megbeszélések gyakorlása, amelyekben alig vagy egyáltalán nem kísérelnek meg nyílt légkört kialakítani a folyamatosság és mindennaposág talaján; a nézeteltérések olyan megoldása, hogy a szemben álló felek eltérő módon értelmezhesék a helyzetet, vagy súlyos nézeteltérések olyan kiforgatása, hogy a lojalitás és az együttműködés látszatát keltsük; annak megengedése, hogy „McDonald”-ot több helyre osszák be a katalógusba, attól függően, hogy ki végzi a besorolást; a hibák ráfogása az elégtelen anyagi támogatásra az iskola vezetése, az adófizetők, a tanári testületek és a vezetők előtt, anélkül hogy megvizsgálnánk: mi, mint médiatárosok, mit tehetnénk a helyzet javítása érdekében; és vezetőként nem észrevenni, hogy a vezető úgy viselkedik a beosztottakkal, ahogy ők a használókkal, és amit a vezető kritizál az ő esetükben.

További példák: neheztelés egy olyan kollégára, aki – a sértetthez hasonlóan – fiatal, rendkívül vonzó és szerfölött tehetséges; egy munkatárs megdorgálása más kollégák becsméléséért, miközben az értekezleteken a dorgáló is becsmérli a többi vezetőt; a könyvtár népszerűsítése oly módon, hogy a helyi üzleti kapcsolatokban egyesekre nyomást gyakorolnak; tovább olvasni, amikor az olvasó vár; szóba sem állni egy kollégával; a munkaidőn túli társas kapcsolatot, és nem a munkához való tehetséget díjazni; megígérni, egy konferencián való részvételt, de a következő héten az ellenkezőjét gondolni; azt mondani: „*Oh, ez rendben van!*”, amikor nem is az a véleménye; egyre több értekezletet összehívni, hogy úgy érezhesse, teljesített valamit, és elkerülje a súlyos gondokon való töprengést; megsértődni egy könyv bekötéséhez választott szín miatt; szolgálatban lezárni a vertikális file-t, mert nem hisz benne; utasításokat osztogatni a hálózat kisebb könyvtárainak, de kelletlenül fogadni a központba beérkező javaslataikat; iskolakerületi médiatári szakfelügyelőként vonakodni a friss diplomás építész szakembertől megfon-

tolásra javaslatokat elfogadni a közelgő Fehér Házi Konferenciára; megvárni, míg a könyvtárközi kölcsönzéssel foglalkozó könyvtáros összeomlik, és azután felvenni a helyére két másikat; egy éppen leülni készülő olvasót figyelmeztetni, hogy az asztalt és a három széket a katalógus közelében a dolgozók számára tartják fenn, bár éppen akkor senki sem ül mellette, különösen akkor, ha a katalógus mellett ülés kényelmetlen az olvasónak; prókátorokodni a fiatal felnőttek hozzáféréseinek szabadsága mellett az országos szakmai tanácskozáson, de rövidre fogni a gyeplőt a hozzáférést illetően a saját iskolakörzetében; közönyösnek maradni mindennel szemben, ami nem tankönyv; és megpróbálni ártatlannak látszani, miközben romboló, de személyesen kielégítő tevékenységet folytat „olyan mérges vagyok, hogy nem tudok uralkodni magamon!” felkiáltással.

A könyvtárosképzés meghirdetett céljai és a ténylegesen tanított dolgok közötti ellentmondás látható a következő példákban, már amennyire a könyvtárosképzés felelőssé tehető ezekért a következményekért: *„A közművelődési könyvtár új alkalmazottainak egyetlen gyengéje, amennyire én meg tudom ítélni, az, hogy nem akarják és/vagy nem tudják dokumentálni, hogy mit gondolkodnak és mit tudnak.”* Egy gyakorló könyvtáros alátámasztja a mondottakat: *„Felkértek, hogy vezessem egy felsőéves könyvtáros hallgató szakmai gyakorlatát. Olyan sok minden volt, amit meg kellett tanulnia és meg akart ismerni, és egyszer csak észrevettem, hogy nem tudom, miképp közvetítem számára azokat a készségeket, amelyeket munka közben sajátítottam el.”*

Az olvasó szolgálata iránti szakmai elkötelezettség nem egyeztethető össze azzal, hogy egy társadalomtudományi könyvtáros képtelen a katalógizálókat megkérni egy kíváncsi változtatás végrehajtására, és szükség esetén megfelelően végigvinni és teljesíteni az olvasó által esetleg végrehajtható összes lépést: *„Ez az összeállítás sokkal hasznosabb lenne a kölcsönző pultnál, mint a tájékoztatóban, de várok, amíg teljes lesz. Nem zavarhatom a katalógizáló osztályt. Nem szeretik a változtatásokat.”* Egy kölcsönző könyvtáros nem hajlandó könyveket kiadni egy egyetemi adminisztrátor lányának, aki egy másik egyetemen tanul, ugyanakkor vagonszámra hordja haza a könyveket a saját, máshol tanuló lányának. E helyzet különös etikai jelentősége abban áll, hogy az anya azt hitte, hogy a visszautasítás könyvtári szabályokon alapul, és nem tudott a kölcsönző könyvtáros kétszínű magatartásáról.

*„Semmi sem okoz olyan kudarcérzést, mintha éppen azoktól kapunk hangozó ellenvetéseket egy döntésre, akik kereken megtagadták, hogy részt vegyenek a döntéshozatal folyamatában”* – írja Maryan Reynolds egyik cikkében, *A modern hálózatfejlesztés kihívásai*-ban (Challenges of Modern Network Development). A „javasolt, ajánlott eljárások” és a „díjazott eljárások” megkülönböztetésének finom dilemmájával kell öntudatlanul is szembenéznünk, amikor az alárendeltek a vezetőket, a könyvtáros hallgatók a professzorokat a béremelés, a kinevezések és az előléptetések alapján ítélik meg és rangso-

rolják. A vezetők félelme attól, hogy szembekerüljenek beosztottaikkal kisebb hatékonyságú döntésekhez vezethet anélkül, hogy észrevennék. A professzor sikere a mélyebb szakmai tartalmat nélkülöző technikai szolgáltatások szeminárium megtartásában a látszatérték elfogadásához és jutalmazásához vezethet. Az a professzor, aki bírálatra ösztönzi a diákjait oktatómunkája színvonalának javítása érdekében, azt kockáztatja, hogy kihívja a kari „munkaügyi” rosszallását maga ellen.

Az a szokás, hogy a könyvtári vagy más vezetőkre állítólagos hibáikkal utalnak, például a „habozó”-ról beszélnek, csökkentheti a belső méltóságuk iránt érzett tiszteletet. Elfogadható-e a gúnynevek használata, amíg a vezető rá nem jön? Hajlamosak lennének arra, hogy ne védekezően reagáljanak? Kapnak-e olyan jeleket, amelyek az önmagukkal szembeni jó érzéseket táplálják? Vagy a többiek ilyen besorolgatása inkább a személyiséggel, mintsem a viselkedéssel való törődést fejezi ki? Nem kell úgy tennünk, mintha egy vezető nem habozna gyakran, ha valóban megteszi, de a válasz erre a mi döntésunktől függ.

A vezetőknek különös próbatételt jelent az új fejlesztések bevezetésének igen tudatos keresztülvitele, például a cédulakatalógus lezárásakor. Az ilyen vállalkozások azzal a kockázattal járnak, hogy a vezető figyelmen kívül hagyja a dolgozók és az olvasók lélektani tényezőit. *Shaughnessy* taglalja a szakmai és a személyközi készségek összekapcsolásának jelentőségét a könyvtárakat érintő technológiai változások és környezeti átalakulások szempontjából. *Galvin* a célok helytelen kitűzésének lehetőségére figyelmeztet, amikor a könyvtárosoknak fontosabb mondjuk a bibliográfiai egységek felhalmozása és ellátása, mint naprakész, hasznos információ nyújtása az olvasóknak. A munkatársak bevonásával való vezetés is árthat, ha nem megfelelően alkalmazzák. A vezetői készségek, éppen úgy, mint a magatartási készségek, eszközök és nem célok.

Attól függetlenül, hogy mennyire vagyunk tisztában viselkedésünk és szándékunk inkongruenciájával, óvatlanul is kisugározhatjuk inkongruenciánk kulcsát. A megoldások skálája a teljesen nyilvánvalóktól a szinte kideríthetetlenekig terjedhetnek. A tranzakcióelemzésben a két vagy több énállapotról eredő tranzakciókat rejtetteknek nevezik. Például egy könyvtáros egy beosztott munkájának javítását a felnőtt énállapotnak címezi, és közben azt remélheti, hogy a beosztott szülő szintje fogja „meghallani” és „rendet tenni”. Bár a „másik” esetleg tisztában van azzal, hogy mi történik, ez semmiképpen sem szentesíti a rejtett tranzakciót.

A következő példák a színpadias mutatóanyagok elleni elrettentő példaként szolgálhatnak, és következetességre ösztönözhetnek: a könyvtáros harsány „helló”-val üdvözlí a professzort, akit hétről hétre rendszeresen azzal hiteget, hogy a kért számítógépes keresés eredményei a következő hét elejére elkészülnek. Igyekszik benne büntudatot ébresztetni. A professzor felnőtt

énállapota megfeddheti azért, hogy ismételten rákérdez a feladatra, mikor a könyvtáros olyan kedves. Valójában a köszöntés ezt jelenti: „*Helló! A pokolba veled!*”

„*Az volt a szándékom, hogy a könyvtár klubjában megmagyarázzam két új középiskolásnak, milyen fontos, hogy a könyveket helyesen osszák vissza a polcokra. Ám mert szeretek viccelni az új lányokkal, hogy felszabadultabban érezzék magukat, egyikük úgy értelmezte, hogy a polcrend nem annyira lényeges.*”

„*Egy oktató, aki heves természetéről volt hírhedt, bejött a könyvtárba és odament a kölcsönzőpulthoz. A könyvtáros egy »Miben segíthetek?« válasza a hanghordozása miatt egy védekezőn keresztbe font karral ért fel.*” A könyvtáros hozzáállása gondot okozhat a kapcsolatteremtés körkörös folyamatában.

„*Az emberek azt gondolják, hogy aki elmúlt hatvanöt, az reszketeg, besavanyodott roncs*” – mondta egy idősebb könyvtárosnő reszketeg hangon és savanyú képpel. Egy könyvtár által finanszírozott kábeltelevíziós műsorban jelent meg, amely idősebb polgárokat mutatott be.

A könyvtárvezető mosolyogva, csillogó szemmel jött ki az irodájából. Két, az előszobában tartózkodó könyvtáros úgy tudta, hogy éppen most beszélt telefonon egy leendő munkatárssal, akit a könyvtár nagyon szeretett volna felvenni. „*Jó hír?*”, érdeklődött az egyik, amikor a vezetőnő arcát meglátta. „*Nem, visszamondta*”, felelt a vezető verbálisan és nem verbálisan ellentétes üzeneteket közvetítve. *Kay Deaux* idéz egy kutatást, amely szerint az anyák – az apáktól eltérően – gyakran tesznek mosolyogva negatív megjegyzéseket, vagy szemöldöküket összevonva mondanak dicsérő szavakat. A verbális–nem verbális összhang felmérése hozzáférhető kommunikációs tanácsadóknál. A felmérést úgy állították össze, hogy segítséget nyújtson abban, hogy másokkal felismertessük, mennyire illik össze verbális és nem verbális viselkedésük.

A magatartás integritásának másik akadályát a különböző manipulációk jelentik, amelyekkel kollégáinkat, feletteseinket, beosztottjainkat, az irányító testületek tagjait és a használókat próbáljuk befolyásolni. A manipuláció fogalma nem mond ellent a korábban említett fogalomnak: nincs magunk és mások között olyan közvetlen ellenőrzési lehetőség, amely bennük működve befolyásolná utasításainkat. Inkább időnként vagy akár életvitelük részeként, az emberek átruházzák ránk a felelősséget saját viselkedésükért, és hagyják, hogy felügyeletet gyakoroljunk felettük. Gyenge pontokat fedeztünk fel bennük, amelyeket kihasználhatunk, ők kénytelenek ebbe belenyugodni, mi pedig figyeljük, hogyan ugrálnak nekünk védekezésből. Korlátozzuk válaszadási lehetőségeik skáláját. Céljaink elérésében eszközként használjuk őket ahelyett, hogy megengednénk nekik saját, egyéni indíttatásaik követését. A manipuláció agresszív, ha az uralkodás szándéka vezeti, ha fondorlattal akarunk előrejutni, ha másokat akarunk megalázni, ha el akarunk másokat nyomni. A közeledés külsődleges, de a motiváció megközelítése belső.

A manipuláció időnként közvetlen magatartásnak tűnhet, de ez csak illúzió. A könyvtárközi kölcsönzés ügyintézője, az egyik nagyobb forráskönyvtárban látszólagos nyíltsággal kijelentette, hogy a kérések megismétlése a kérő könyvtár ügyintézője részéről eredménytelen eljárás a nyilvántartások tisztázásához. A helyzet az volt, hogy néhány tétel tisztázódott, de nem az összes. „Túlságosan sok a megismételt kérés. Biztos lehetek benne, hogy többé nem fordul ilyen elő?“, üvöltötte. A könyvtáros nem azt válaszolta, hogy „Megértem, hogy bosszantják a megismételt kérések. Nem ígérhetem, hogy többé nem hibázok, de biztos lehet benne, mindent elkövetek, hogy ez többé ne forduljon elő.” Ehelyett azt mondta: „Igenis.” „Az igenis nem elég”, folytatta az ügyintéző a vitát.

A következő fejezetben megnézünk egy közvetlenebb, jellemzőbb megközelítést, amikor az akaratok kifejezéséről beszélünk. A fenti esetben közvetlenebb, tisztességesebb és alkalmasabb lehetőséget jelentett volna az, ha a düh kifejezését, az utasítás és ellenőrzés megszerzésére irányuló erőfeszítéseket a további hibák elkerülésére való kéréssel helyettesítette volna. A manipulációra vesztegetett energiánkat levezethettük volna úgy is, hogy termékenyebb és bizalomteli kapcsolatot teremtünk. Néhány könyvtáros manipulációja arra irányul, hogy fenntartsák a középszerű munkahelyi status quo-t, amelyet bár gyűlölnek, mégis évtizedeken át ragaszkodtak hozzá. Valamilyen oknál fogva időnként inkább „kicsikarjuk” valakiből a támogatást, semhogy – *Perls* színes kifejezését idézve – sarkunkra állnánk vagy önként hajtánánk fejünket a járomba.

Hogyan jelentkezik a szándék a manipulációban? A *Győzni megfélemlítéssel*-ben (Winning Through Intimidation) *Robert Ringer* a „megfélemlítés” szót használja annak a brosúrának a leírására, amelyet ingatlanügynökként szétküldött. Rendkívül hatékornak vélte. Persze a hatékonyság és a manipuláció nem szinonimák. A segítségi készenlét sem az. A könyvtár szétküldhet igen hatékony brosúrákat anélkül, hogy megfélemlítené vagy félrevezetné a közönséget. Ha a brosúrával arról akarják meggyőzni a közösséget, hogy támogassák a könyvtári kötvények kibocsátását vagy emeljék a hálózati együttműködéshez szükséges adót, akkor az irat erről szól. A meggyőzést nem rejtik véka alá. Az olvasók bevonása a vállalkozásokba folyamatban van. Az alázatosság és a bizonytalanság sem szinonimák.

*EST: Új játékszabályok szerinti játszma* (EST: Playing the Game the New Way) című munkájában *Carl Frederik* addig megy, hogy a viselkedési technikákat – amelyekkel a következő fejezetben foglalkozunk – nem tekinti többnek, mint a manipuláció és a játszmányerés eszközeinek. Valóban felhasználhatók erre a célra, ha valaki ezt akarja. Ezek után csak az a kérdés, meddig csinálhat valaki hülyét mindenből minden alkalommal a könyvtárban, ahol dolgozik. A hatékony viselkedés iránti beállítódásbeli elkötelezettség táplálja a kölcsönös empátiát a kapcsolatokban. Az attitűd őszintesége kulcsfontosságú. Ez eleve kizárja a magatartási készségek romboló célú felhasználását.

A manipuláció együtt járhat az érzelmi zsarolással is. Az eredmény esetleg büntudat, mert nem teljesítettünk egy más által ránk bízott feladatot. Egy könyvtáros hallgató bemegy a professzor irodájába, és fenyegető és nem ténszerű hangon a következőt jelenti ki: „Ha nem tudom ebben a félévben megszerezni a diplomámat, akkor kárba vész öt sikeres vizsgám, és ha nem kapok jelest a tárgyból, akkor nem lesz jeles az átlagom, ami az ösztöndíj megszerzéséhez szükséges.” Így is ki lehet fejezni, hogy „Meg kell adnia.” Egy másik példa: az iskola médiatárosa tekintélyének latba vetésével egy mesedélutánra egy gyerek saját mesehallgatási élményei alapján csikar ki reakciót.

Akiknek komoly érdekei fűződnek a status quo fenntartásához, megkérdőjelezhetik azoknak az erkölcsösségét, akik megpróbálják megváltoztatni. Nem akarok erköcsstelen lenni, ezért el kell vetnem a változtatás gondolatát.

„Mindig betelefonálok, ha későn jövök vissza ebédre, akkor te miért nem telefonáltál ide?”. Dyer rámutat annak a téves elképzelésnek az érvényesülésére ebben az esetben, hogy a másik azért telefonált volna, hogy jobban hasonlítson ahhoz, aki elvárását hangoztatja.

A feltételes manipulációkban kikötnek egy követelményt: „Tetszenél nekem, ha...” Egy iskolai médiatáros klasszikus példáját szolgáltatta ennek a típusnak a következő esetben:

*„Egy kiségtő diáklány elmondta nekem, hogy szexuális kapcsolata van a barátjával, és attól fél, hogy teherbe eshet. Fogamzásgátló tablettát akart, de nem mert elmenni az orvoshoz, hátha az elárulja az anyjának. A Családtervezési Szervezethez sem mert fordulni, ugyanezzel az indokkal. Közel álltam hozzá, hogy kimutassam döbbenetemet és csalódottságomat, és botrányt csapjak. Rá akartam beszélni, hogy legyen olyan, amilyennek én szeretném látni. Visszafojtottam irányítási vágyamat, és egy rövid beszélgetés után könyvtárunk politikáját követve minden kért információt a rendelkezésére bocsátottam, ez esetben arról, hogy mit kezel a Családtervezési Szervezet bizalmasan.”*

Az „elvár”, „csalódás” és „miért” szavak használata az előző példákban megvilágítja manipulatív értéküket. Mint ahogy korábban a „kell” szó esetében láttuk, maguk a szavak nem eredményeznek manipulációt. Ha nem él bennünk egy olyan felfogás, hogy vannak „muszájak”, amelyeket „elvárunk” az emberektől, hogy „csalódunk”, ha nem úgy élnek, ahogyan mi elvárjuk tőlük, és követeljük, hogy mondják meg, „miért” nem cselekedhettek másként, kevésbé valószínű, hogy manipulatív céllal használjuk őket. Azon túl, hogy a „kellett volna” használatával lelkiismeret-furdalást ébresztünk, a másikat ezzel a szóval olyan helyzetbe hozzuk, amelyben úgy érzi, elmulasztott valamit. „A könyvtárosoknak nem volna szabad a Mogyoró könyveket tárolni”, mondta egy területi közművelődési könyvtári összekötő. „A könyvtárosoknak egyszerűen nem szabad ilyen könyveket tartaniuk a könyvtárunkban.” „Miből gondolja?” „Ezt egyszerűen mindenki tudja.”



Mit csinálunk vajon, amikor az „elvárom”-ot és nem az „akárom”-ot használjuk? A másik ember vállára tesszük e felelősséget egy olyan végeredményért, amelyet saját előírásainkhoz mérünk. Nem engedjük meg neki, hogy saját viselkedését önmaga ítélje meg. Ehhez hasonlóan, mit mondunk, amikor a „csalódtam” szót kiejtjük? Belekényszerítjük a másik embert egy alárendelt helyzetbe, mert valójában azt fejezzük ki vele, hogy *„Meg kellett volna felelned az elvárásaimnak.”* A következőhöz hasonló mondat nem a legérdekesebb: *„Pontban két órára várom a könyvtárbarátokat, és olyan csalódott vagyok, hogy pont most jött egy zápor.”* A szójáték nem lényeges. A kritikus pont a mögöttes szándék.

A „miért” és „nem tudtál” olyan szavak, amelyeket külön-külön vagy együtt használnak más emberek manipulálására, hogy védekezésre kényszerüljenek: *„Miért nem tudsz soha hibátlanul kitölteni egy teljes megrendelő jegyzéket?”* Geraldine King szorgalmazza, hogy a miért-et kiegészítendő kérdések megfogalmazására használják a tájékoztatók a téma tisztázása közben, ne pedig eldöntendő kérdésekben, amelyekkel a tájékoztató csapdába csalhatja és irányíthatja a kérdezőt. Az általa javasolt alkalmazás nem igényel magyarázatot, mindazonáltal kíváncsiskodj vagy kényszerítsd a kérdezőt védekező állásba. *„Miért nem...”* lehet egy őszinte javaslat kezdete is, de lehet a befolyásolásra irányuló manipulatív szándék megnyilvánulása. *„Miért ragaszkodik a folyóirat-szerkesztő ahhoz, hogy laikusoktól kérjen cikkeket a különszámokhoz?”* Az említett szavak kiválóan alkalmasak játszmák elindítására, a manipuláció egy később taglalt formájának kiváltására. A „manipuláció” kifejezést időnként nem megvető felhanggal használjuk, sőt, inkább az ügyes, nyílt vezetést jellemezzük vele, például amikor a változás manipulálásáról van szó. Az „elintézés” is olyan ige, amely félreértésekre ad alkalmat. Egyesek a manipuláció szinonimájának tekintik.

Bizonyos esetekben felismerhető a manipuláció közvetett jellege. *„Az embereknek nem kellene ennyit pletykálkodniuk itt”* vagy *„Az összes könyvtárközi kérést ellenőriztem volna, ha nem volna ilyen borzalmas...”* Vagy létezik a bűntudat előcsalásának még egy módozata: *„Ilyen sok könyvtárközi kérést egyetlen délután alatt ellenőrizni csak egy borzasztó fejfájás árán lehet.”* A fejfájás jól használható mentséggként is: *„Tudom, hogy szörnyen jártam el annak az ajándékozási felajánlásnak az ügyében, de...”* Vagy együttérzésre van szükség: *„Már megint megérkezett a migrénem.”* Amikor a fejfájástól nem tudunk megszabadulni dr. Kurland gyanakodni kezdett, biztos, hogy nem azért ilyen makacs a fejfájásunk, mert ragaszkodunk hozzá? Nem tudnánk egyszerűen levetni a fejfájás védőpajzsát?

*Seligmen* ugyanakkor rámutat, hogy azok, akik depressziójukat a többiek sakkban tartására használják fel, ha valóban erről van szó, jobb kilátásokkal rendelkeznek, mint azok, akik minden próbálkozással felhagytak környezetük kézben tartására, legyen az hatásos vagy hatástalan. Ebből az következhet,

hogy bárki, aki a betegségét vagy érzelmi problémáit használja manipulatív eszközként, elterelheti válaszadási késztetését hatékonyabb, és az önfegyelmén alapuló viselkedési formák felé. A fejfájás lehet valóban orvosi eredetű. Rajtunk áll, hogy mások manipulálására használjuk-e fel, vagy magunk és mások számára gyümölcsözőbb reakciót választunk.

A félrevezetés, a kétszínűség a manipulációnak egy másik jellemzője. A „nem tudom” felhasználható olyan manipulációra, amelyben csalfasággal érünk célt. „*Nem adhatom kölcsön az autóm*” azt is jelentheti: „*Nem akarom kölcsönadni az autóm.*” Az alkalmazott elvtől függetlenül, időnként a teljes értetlenség szakad ránk, amikor a másik ember támad, és közben elhallgatja az okot, amiért a kérdéses cselekedet nem hajtható végre. A pletykáknak is lehet szerepe a manipulációban. „*Minden évben szárnyra kap a híresztelés, hogy a diák kisegítők keresetét felhasználtuk, és hogy a könyvtárnak valószínűleg fel kell mondania egy csomó diák kisegítőnek.*” Az ilyen híresztelések forrása lehet egy vezető, aki felnagyítja a folytonos költségvetési nehézségek jelentőségét, és ezzel a diák személyzet gazdaságosabb kihasználását igyekszik elősegíteni. Az egyik közművelődési könyvtári hálózat személyzeti vezetője tudatosan hagy szüneteket a felvételi beszélgetésekben, ám nemcsak azért teszi ezt, hogy a jelentkezőnek elegendő ideje legyen megszólalni, hanem azért is, hogy rákényszerítse a jelentkezőt, hogy többet mondjon, mint amennyit az illető akart vagy tervezett mondani.

A közvetlen kommunikációban benne rejlik az elkötelezettség. A kitérők, a kétértelmű beszéd, az önellentmondás, a következetlenségek és a bizonytalan megfogalmazás – mind-mind olyan eszköz, amelyet egy vezető bevethet, ha nem akar vitába bocsátkozni az egyik beosztottja által fölvetett kérdésben. Az alkalmazott dühöngve távozik az igazgatói irodából, mert nem érti, hogy beszélgethet két ember tizenöt percen át úgy, hogy a végére semmi sem tisztázódik. A vezető és az alkalmazott egyformán felelős ebben az esetben.

A kérdések is föltehetők manipulatíván: „*Mi a véleménye a mikrofilm-katalógusról a saját könyvtárunk számára?*” Erre a látszólagos kérdésre valójában nem várnak választ, ha úgy teszik fel, hogy azzal a témába vágó saját gondolatmenetük kifejtésére készítik elő a terepet. Koile rámutat, hogy a manipuláció e formáját akkor alkalmazzuk, ha ki akarjuk puhatolni, mi a másik véleménye. Egy másik formáját képviseli ez az árnyalt kérdés: „*Miért cselekedett így a fiókvezető?*” A megválaszolhatatlan kérdések feltétele arra ad módot, hogy az ember saját életéért másra ruházza át a felelősséget.

A sugalmazó kérdések szintén manipulatív eljárások. Egy felsőoktatási könyvtár tájékoztatási osztályának vezetője rá akarja venni a könyvtárosokat, hogy kifejezzék, mennyire sajnálják, hogy általában durván bánnak a néger diákokkal. Elhatározza, hogy rákényszeríti őket, változtassák meg viselkedésüket. A megbeszélés hemzseg a sugalmazó kérdésektől. Az osztályvezetőnek az a célja ezzel a megközelítési móddal, hogy elhitesse a tájékoztató könyv-

tárosokkal: beállítódásuk megváltoztatására maguk szánták el magukat. Elkerüli, hogy nyíltan, közösen vizsgálják meg a néger hallgatókkal szembeni szolgálati magatartásuk internalizálását. Az a feltételezés, hogy „Úgysem reagálnak egyetlen tölem származó ötletre sem,” mentségül szolgál a munkatársak manipulálására irányuló kísérletéhez.

A bizottsági ülések és a dolgozói értekezletek a halogatáson, javaslatok kierőszakolásán, szörszálhasogatáson, kukacskodáson és kínosan pontos definíciók keresésén alapuló manipuláció kiváló színterei. Ezek az eszközök persze alkalmasabbak a gondolkodás vakvágányra vezetésére, mint arra, hogy egy kérdésben dűlőre jussanak: *„Eddig nem kötőjellel írtuk ezt a szót. Nem gondolja, hogy következetesnek kellene maradnunk? Azt javaslom tegyük félre a jelentést, amíg ezt nem tisztázzuk.”* Manipulatív eljárás lehet az is, ha úgy teszünk, mint aki nem érti a dolgot, anélkül hogy megpróbálnánk tisztázni: *„Nem értem, hogy mit is kellene csinálnunk ebben az albizottságban”,* mondta a könyvtáros, majd saját napirendi javaslatának ismertetésével hozakodott elő.

A bizottság manipulálása egy döntés megváltoztatása érdekében történhet úgy, hogy az ülés után, amelyen a döntés megszületett, szélteben-hosszában mindenkinek panaszkodunk. Az egyik kifogás lényege az, hogy nem minden bizottsági tag értett egyet a döntéssel. Ugyanakkor az ülésen sem ez a könyvtáros, sem más nem adott hangot tiltakozásának. A következő bizottsági ülés elején az elnök szót adott neki. De a döntés fő támogatója közbevágot: *„Nem kell föltétlenül azt csinálnunk, amit a múlt héten javasoltam, tehetjük azt is, amit maga gondol.”* „Feltéve, ha mind egyetértünk”, emlékeztette az elnök. A döntéshozatali készségek egyesítése, amelyek jelzik, hogy a végeredmény egyetértéssel, többségi szavazással vagy mi módon érhető el, nagyon fontos a kérdéses interakcióban.

A manipuláció bevetése nagy valószínűséggel védekező magatartást vált ki. Ezt példázza az iskolai médiatáros esete, aki folyton hasznos munkával van elfoglalva, és az állománygyarapítási válogatás jó részét otthon végzi el. Együttérezhetünk ezzel a médiatárossal, amikor az egyik tanár így szól hozzá: *„Ha annyi szabadidőm volna, mint neked, és nem kellene hazavinnem a plusz munkát, használnám a médiatárat.”* A védekezés akkor jelenik meg, ha az ember megsejti vagy érzi, hogy önbecsülését és pozícióját egy vagy több ember veszélyezteti. Ez gyakran körkörös folyamatban érhető tetten: *„Úgy érzem, hogy felettesem értelmetlen dolgokat kíván tőlem, így időnként védekezően viselkedem, amikor valami feladatot ad. Ő észreveszi, hogy védekező állásba vonultam, és nagyon határozottan, parancsolóan figyelmeztet, hogy vállaljam el a feladatot.”*

Akárcsak a manipuláció, a védekező viselkedés is akadályozza a magatartás integritását. A védekező személyt szélsőséges esetben esetleg a következő magatartásformák jellemzik: kínosan ügyel jogainak védelmére, túl érzékeny, gyanakvó, ugrásra készen figyel apróságokra, feszült, esetleg megfe-

ledkezik a könyvtár céljairól. Ha valaki a manipulációra védekezéssel válaszol, saját jogait teszi kockára. Sőt, nagyon valószínű, hogy nem is próbálja megérteni, mit mondott a másik, vagy tudomásul venni a közlés lényegét és a közvetített érzelmeket.

A beosztottak és vezetők által készített névtelen rangsorokat ártalmatlannak találhatják, még akkor is, ha személyes ellenszenvük is közrejátszanak, mert a befogadó megvédheti magát a jogosulatlan kritikával szemben. Mindenesetre lépéseket kell tenni az olyan légkör enyhítésére, amelyben a manipuláció és a defenzíva szabadon tenyészhet. Amikor egy évben az egyik osztály munkatársai hátrább rangsorolták vezetőjüket, csak minimális fizetésemelést kaptak. A védekező légkör általában szertefoszlik, ha a vezetők és a beosztottak közösen kutatják az ötleteket, közösen kísérleteznek, vizsgálódnak és inkább átmeneti álláspontot foglalnak el ahelyett, hogy valamelyik oldalon elköteleznék magukat; ha közösen oldják meg a problémákat vitatkozás helyett, ha a kettős felelősség elve mellett szállnak síkra. Azok, akik őszintén kutatnak információk és megoldások után, igénylik és szívesen fogadják a gondolatok összjátékát.

A játzmák folytatásában rejtett motívumok működnek közre. Csak akkor indul azonban el a játszma, ha a másik lehetővé teszi számunkra gyengéinek vagy sebezhető pontjainak a kihasználását. A másik komolyan veszi azt, ami valójában nem az igazi szándéka a kezdeményezőnek, legalábbis addig, amíg rá nem jön, hogy a játszma javában folyik. A játzmákat az jellemzi, hogy nyereséggel járnak. A játzmákban lezajló tranzakciókat már oly régen és oly sokan ismételtették, hogy azonosították őket, és neveket adtak nekik. A különböző források eltérő véleményeket képviselnek a játzmák meghatározásában és annak megítélésében, hogy mindig rombolóak-e. Ha mi az időtöltéseket – mint például az időjárás megtárgyalását – is a játzmák fogalma alá soroljuk, ezzel azt is elismerjük, hogy nem minden játszma rosszindulatú és káros. Nem foglalkozunk itt azzal a játzmával, amely a számítógépes döntéshozatal egyik formája.

A játzmák csoportosítása szerzőnként változik. *A klassz főnök*-ben (*The OK Boss*) Muriel James elsőfokú játzmákat ír le úgy, mint amelyekben egy kis és olcsón szerzett bélyeggyűjteményhez viharos érzelmek fűződnek. A másodfokú játzmák már nagyobb érzelmi befektetéssel járnak. A játékosok komolyabb bélyeggyűjteményeket szereznek meg, jóval drágábban: az állásuk elvesztése vagy súlyos emberi kapcsolatteremtési nehézségek árán. A fokozatok a jelen munka második fejezetében ismertetett *Watzlawick–Beavin–Jackson*-mű leírását juttatják az eszünkbe a kölcsönös és egymást kiegészítő magatartások betegessé fejlődéséről. *Ernst* figyelmeztet: sokkal fontosabb az, hogy felismerjük a játzmákat, korlátok közé szorítsuk a mozzanatait és elkerüljük az ártalmas nyereségeket, mint az, hogy a bő száz ismert játzmát akkurátusan osztályozzuk. *Eric Berne* a tranzakcióelemzés részeként az Em-

beri játszma című munkájában alaposan elemzi a játszmákat. *Dudley Bennett* tanulmánya, a *Technikai segédeszközök és az igazgató* az üzletemberek játékaival foglalkozik, amelyek alkalmazhatók a könyvtárban is.

A játszma résztvevői hajlamosak arra, hogy megtagadják a felelősséget magatartásbeli választásaikért. A körülményeket teszik felelőssé. Az egyetemi értekezleten, amelyen az egyetem rektora is jelen volt, az egyik hallgató hozzászólt a költségvetés témájához: „*Nem volt mit tenni, bele kellett menni a játszmába.*” A játszma folytatása szokássá válhat: „*Mivel a tanárok számára ismerősek az osztálytermi játszmák, gyakran munkatársaikhoz is kedvenc játszmáik egyikével fordulnak. És gyakran használnak a diákokkal szemben is olyan játszmákat, amelyek hatékonyságát a vezetőkön kipróbálták.*” Közrejátszhat a bosszúvágy: „*Mivel mások túl gyakran estek játszmák áldozatául, sokan védekezésből játsszák őket. Ezért azután nagyon óvatosan próbálom meg valakinek a hibáit kijavítani, kivéve, ha a fő-fő játékosról van szó, amikor is éppen olyan valószínűséggel alkalmazom az eljárást rajta, mint mindenki más.*”

„*Egyetemi tapasztalataim egyértelműen azt mutatják,*” mondja egy egyetemi rektorhelyettes, „*hogy amikor a könyvtár vagy más részleg vezetőjét meghatározott rotációs rendszer szerint váltogatják, az egyetem vezetősége minden játszmából győztesként kerülhet ki, mert több adat áll a rendelkezésére, mint az ideiglenes vezetőnek.*” Ez a rektorhelyettes nyilvánvalóan természetes dolognak tekinti a játszmákat. Ha a költségvetést nyíltan a könyvtáros és a fenntartó együttműködésével hozzák létre, akkor valószínűbb, hogy az a könyvtári programfejlesztés minimumának, közepes ütemének és maximumának a szintjén is tartalmaz prioritásokat. A *játékos*-ban (*The Gamesman*) *Maccoby* úgy vélekedik, hogy *McGregor Y* elmélete ugyanazon a feltételezésen alapul, amely a lelkes játékos motivációját jellemzi. Megállapítja, hogy tapasztalata szerint a játékosoknak jobban tetszik *McGregor Y* elmélete, mint a más típusú menedzsereknek. Az a véleménye az elméletről, hogy az olyan ideológiát jelent, amely a játékos típusú emberek vezető pozícióba emelkedését támogatja.

Néhány széles körben ismert játszma következik. A „Szakértők, sorakozó!” így is megjelenhet: „*Nem selejtezhettük le azt a könyvet, mert nézze csak, ott a falon, igen, éppen ott, a Könyvtári Jogok Nyilatkozata megtiltja az ilyen eljárást, és a könyvtár vezetősége támogatja, és van arról a könyvről egy csomó kedvező kritikánk is, amelyek a gyermekkönyvek kiváló szakértőitől származnak...*” A szakkönyvtáros a kényszerítés áldozata lehet, amikor hosszasan magyaráz telefonon egy kérdést egy másik könyvtárosnak. A vonal másik végén a csönd azt jelzi, hogy további magyarázatra van szükség. Amikor már végképp mindent elmondott, a másik felnevet és megszólal: „*Ja, maga az információs központunkat keresi, hívja az 541-es melléklet!*”

Az „És miért nem... Hát igen, de...” olyan gyakran fordul elő a tájékoztató munkában, hogy az már szinte vicc. Röviden úgy fest, hogy a hallgató,

órakezddésig ráér játszani, és azután jelentheti, hogy a könyvtárban nincs anyag. Egy másik példa: „*Nem tudok elég pénzt szerezni.*” „*Nem tudnál meggyőző statisztikát készíteni az igényekről?*” „*Hát dehogynem, de a vezetőség egyszerűen a papírkosárba hajítja.*” „*Nem fordulhatnál a felettesükhöz?*” „*Hát igen, de az azt hiszi, hogy a tanárnak csak krétára és táblára van szüksége.*” És így tovább, míg a másik személy megkérdezi: „*Mit javasolsz?*” A fordítottját, a „*Miért tetted...? – Nem tettem, de...*” játszmat is idevesszük, bár nem olyan ismert. Ebben az Ernst nyomán leírt játszmaiban a könyvtáros megkérdezi a diák kisegítőt, hogy elvégzett-e egy feladatot. „*Nem, de segítetttem egy tanárnak anyagot keresni, aki bejött a könyvtárba.*” A könyvtáros ezután megtámadja vagy nevetségessé teszi ezt az indoklást, a kérdések sorával, míg a diák torkára fagyasztja a szót: „*Egy perced sem volt, hogy elkezd a munkát, amelyet rád bíztam?*”

A „Pszichológus” olyan játszma, amelytől az ehhez hasonló könyveknek óvnia kell az olvasó és író embereket. Valaki megnevez egy játszmat, és a játékost figyelmezteti is, Ernst szerint. Ekkor ez a valaki új fegyverrel vághatja fejbe az ellenfelét.

A „Rúgj belém”, akárcsak több más játszma, csoport-összejöveteleken alakulhat ki. Az egyik résztvevő belemegy, hogy a csoport tagjai köréje gyűljenek, és levezessék haragjukat, frusztrációikat és büntudatukat. A nyereség: „*Nem mondtam, hogy hozzám mindenki goromba?*”

A játszmák legfontosabb hatása áldozataikra az, hogy szűkítik válaszadási lehetőségeik skáláját. A kezdeményező olyan hatalmi játékot folytat, amelyben az áldozatot a kommunikáció elfogadására kényszeríti, vagy arra, hogy megpróbáljon kitérni előle. A magatartásról, és nem a játszma résztvevőiről beszélünk most. A játszmák motivációs háttere agresszívnek tűnik, de sosem tudhatja az ember, mi megy végbe a többiek fejében. A hatás mindvégig az, hogy az áldozat észreveszi, hogy alig van, vagy nincs is választása abban, miképpen reagáljon. Sokkal nehezebb rájönni, mi is történik valójában, ha mi vagyunk a játszma áldozatai, mintha csak olvasunk, hallunk a játszmákról vagy éppen kihallgatunk egyet. Ha megvizsgáljuk, mi folyik a saját elménkben, amikor másokkal kommunikálunk, felfedezhetjük, hogy játszmaival felelünk a játszma-ra. Például ha kudarcot érzünk, mert a másik nem akarja elfogadni a javaslatainkat, az „*És miért nem...? – Hát igen, de...*” játszmaiban, akkor lehet, hogy egyidejűleg a „Megmentő” néven ismert manipulatív játékot is űzzük.

A magatartási integritást nélkülöző cselekedetekben van valami közös vonás Charles Bovaryval. Az egyik francia professzor egyszer azt mondta, hogy *Bovaryné*-értelmezésünkben az a tragikus, hogy nem vagyunk képesek fölismerni a bennünk lakozó „Charles”-t. Nem vesszük észre, hogy Charles nem valaki más, és ezért nem is bontakozhat ki a könyv lapjain. Súlyosabb gondot okozhat annak kiderítése, hogy hol tartunk pszichológiai elkötelezettségeinkhez képest, mint elkötelezettségeink megfogalmazása. Úgy tűnhet,

hogy folyamatos, mindennapi viselkedésünk és szakmai ideáljaink kapcsolatának szándékos és merész tudatosítása érdeklődési körünkön kívül esik. Olyan erős lehet ez a meggyőződés bennünk, mint az, hogy a mi viselkedésünknek semmi köze Charles-éhoz. Talán nincs is. Következtetéseink azonban közelebb kerülhetnek az igazsághoz, ha önként alávetjük magunkat egy olyan folyamatnak, amelyet Emma férjére alkalmazhattunk volna: tartsunk tükröt Charles elé, aztán lessük meg, hogy csak az ő képét láthatjuk-e benne.

A könyvtáros pszichológiai elkötelezettségei között a magatartás integritása áll a legelső helyen. Melyek azok a készségek, amelyek az elkötelezettségek megélését lehetővé teszik?

## ÖSSZEGZÉS

Ellentmond-e a könyvtárosok gyakorlata az általuk hirdetett ideáloknak, a közönség szolgálatának és a könyvtárügy fejlesztésének? Ha igen, azon a szinten, amelynek aligha lehetnek tudatában? Továbbá, a könyvtárosok tettei a lehető legpontosabban tükrözik-e a hatékony viselkedésre irányuló törekvéseiket? A magatartás és a szándék összhangjának és eltérésének fogalmi megragadása haszonnal hívja fel azokra a külsődleges eltérésekre a figyelmet, amelyeket *Beier, Valens, Postman, Argyris, Schön, Rogers, Glasser* és *Miller*, az emberi kommunikáció szakértői fedeztek fel.

Az ember vélekedései, értékei, attitűdjei és a hatékony viselkedés iránti elkötelezettsége közötti megfelelés fenntartása az alábbi nehézségekbe ütközik: 1. Az ember rendelkezésére állnak bizonyos védekezési mechanizmusok, amelyek különösen alkalmasak a változások elfogadásának megakadályozására. 2. Az embernek nem mindig sikerül tudatosítania, hogy amit csinál, az ellentmond a hatékony viselkedés iránti elkötelezettségnek. Az egyén időnként öntudatlanul is kibocsát olyan jelzéseket, amelyek elárulják, hogy viselkedése nincs összhangban a szándékával. Ezek a jelzések lehetnek teljesen nyilvánvalók, de egészen rejtettek is. 3. Az ember különböző úton-módon agresszívan manipulálhatja a kollégáit, feletteseit, beosztottait, az irányító testületek tagjait és az olvasókat. A manipuláció akkor agresszív, ha a szándék a dominancia elérésére irányul, arra, hogy mások rászédésével érjük el célunkat, hogy másokat megalázzunk vagy tönkre tegyünk. A bizottsági ülések és a dolgozói értekezletek a manipuláció terepeivé válhatnak, a javaslatok vakvágányra vezetésével, a kukacoskodással és más eljárásokkal. 4. Az ember védekezően reagálhat a jogos kritikára éppen úgy, ahogy a manipulációra. 5. Az ember belemehet játszmákba, amilyen például a „Szakértők, riadó”, az „És miért nem...? – Hát igen, de...”, a „Pszichológus” és a „Rúg belém”.

---

## 6. FEJEZET

# POZITÍV ÉS NEGATÍV TRANZAKCIÓK KEZELÉSE

A tiszta megérzésen és az attitűdbeli elkötelezettségen alapuló figyelem, amelyet a magatartási készségek fejlesztésére fordítanak, megóvhatják a könyvtárost attól, hogy „nem látja az erdőtől a fát”. A szólás megszokott formájának szándékos megfordítása ez. A könyvtárosok pszichológiai elkötelezettségeinek „rendszer szemléletű megközelítése” biztosítja ezek összekapcsolását a technikai hozzáértéssel és a könyvtár hosszú, illetve rövid távú céljaihoz való hűséggel. Az elkötelezettségek fejlesztésébe ölt „befektetések” változatlanul fontosak. Az én, a munkatársak és a használók iránti elkötelezettségek táplálják az akaratot.

Az általános döntések azonban, például az, hogy a tanács számára nyújtott tájékoztató szolgáltatás során tapintatosan folytassák a megbeszéléseket, vagy úgy bírálják a dolgozókat, hogy váltsanak ki védekező magatartást belőlük, nem adnak választ egy kulcsfontosságú kérdésre: egészen pontosan hogyan választja meg az ember a szavait saját egyéni stílusának megfelelően úgy, hogy azok valóban tükrözzék a szándékait? Ismertetünk néhány különböző célokra alkalmazható, egymással összefüggő készséget. Egy adott helyzetben több is használható. Különböző könyvek más és más nevet adhatnak nekik, és eltérően csoportosíthatják őket. A magatartási készségeket az irodalom szorosan összekapcsolja a megerősítő, segítő és tanácsadó helyzetekkel.

Meg kell változtatnunk a beállítódásainkat, mielőtt megváltoztathatnánk viselkedésmódjainkat? *Alberti és Emmons* nemlegesen válaszol erre a kérdésre *Állj a sarkadra, ne motyogj, felelelj!* (Stand Up, Speak Out, Talk Back!) című művében. Valójában az a helyzet, hogy a legtöbb esetben könnyebb és hatékonyabb, ha mégis így teszünk. A többi ember ugyanakkor átláthat a teljesen felszínesen és a becsapás szándékával alkalmazott személyközi készségeken. Éppen az említett könyvben, amelyet az olvasók széles táborának szántak, valamint *Alberti és Emmons* klasszikus művében, a *Rendíthetetlen igazságod*-ban (Your Perfect Right) semmiképpen sem javasolják az őszinte attitűd nélküli magatartást. Inkább azt a folytonos megerősítést hangsúlyozzák, amelyet az önmagunk által hitelesített hatékony magatartás révén nyerhetünk, amely fontos beállítódásokat alakít ki, amelyek viszont megerősítik a pozitív magatartási mintát.

E fejezetben először a **pozitív megerősítések** adásával és elfogadásával foglalkozunk a magatartási készségek közül. „*Soha nem dicsérem meg egyetlen*



*beosztottamat sem”, mondja egy osztályvezető, „mert azzal vége lenne a teljesítményüknek.”. Egy szakkönyvtáros csoport rádöbbsent, hogy mindig gyenge volt a teljesítményük, amikor munkaértékelő lapokat kellett kitölteniük. A teljesítmény tisztázásában nagyon lényeges a pozitív megerősítés, amelyet egy megalapozott dicséret jelenthet. „Egy vezető könyvtáros észrevette, hogy a diák kísérők meg tudják mondani, hogy nincs baj a munkájukkal, amikor nem nógatja őket annyit, amennyit általában szokta”, mondta egy iskolai médiatáros, aki nem szívesen kockáztatott volna egy-egy dicséretet. Nem tételezhetjük fel, hogy a többiek tudják, mit érzünk, anélkül hogy megmondanánk nekik, és erről ne feledkezzünk meg. A következő példa a pozitív megerősítést illusztrálja: „Úgy élvezem az előadásokat a déli könyvmegbeszélésen.”*

Ha a dicséretben részesülő könyvtáros nem akarja elkészeríteni a dicsérőt valamilyen ellentmondással, akkor egyszerűen azt válaszolja, hogy *„Köszönöm”* vagy *„Igazán élvezted azt a megbeszélést?”* stb. A könyvtáros nem mondja azt, hogy *„Tényleg hallhattál valamit”* vagy *„Te jó ég, ez volt véleményem szerint az utóbbi időkben a leggyengébb könyvmegbeszélés.”* Ha mégis valamilyen ok miatt a könyvtáros úgy érzi, hogy a teljesítmény megítélését pontosabbá kell tenni a dicsérő számára, akkor először meghallgatja és tudomásul veszi, amit a másik mondani akart. A dicséretnek visszautasítása a beszámoló megbeszéléseken, hamis alázatosságot tettetve, aligha elfogadható magatartás.

A dicséret visszaadása is támadásnak kiábrándítóan tűnhet bizonyos helyzetekben. *„Ó, ez a csoport valóban gyorsan veszi a lapot”,* mondta az elnök az ülés végén. *„Én meg éppen azt figyeltem, milyen erélyesen vezeted az ülést”,* válaszolt az egyik bizottsági tag. Lehetséges persze, hogy önkéntelen, őszinte érzelmekkel reagált, de ha valaki azon erőlködik, hogy viszonzza a bókokat, akkor érdemes önvizsgálatot tartania. A könyvtáros a dicséretet gúnyosnak is érezheti: *„A cikked, amely éppen most jelent meg, igazán kitűnő.”* Ezt a megjegyzést a társaság többi tagjával váltott kaján pillantások és az üzenettel ellentétes nem verbális jelek kísérték. Az egyik csoport vezetője az egyszerű *„Köszönöm”* választ ajánlja. Egy másik csoport képviselője inkább annak tisztázását, hogy a másik hogy értette ezt. Talán a választ meghatározó kulcsmozzanat annak felderítése, hogy ez az eset milyen szerepet játszik az egyének munkakapcsolata egészét tekintve.

Az **átfogalmazás** olyan készség, amelyben megvilágítható, miképpen értelmezi az ember a másik mondandóját. Az ember megmondja a másinak, milyen tartalmat hámozott ki a másik beszédéből, anélkül hogy sugalmazná, hogy mit szeretett volna inkább hallani. Vagy egy új könyvtárvezető felmondja egy vezetőnek, milyen könyvtári prioritásokat érzett a könyvtár és az intézmény éves beszámolójának olvastán. A másik jelzi, hogy az átfogalmazás megfelelt-e annak, amit ki akart fejezni. Így az ember elkerülheti önmagában a zavart és azt, hogy a munkatársaknak, ismerősöknek és utastársaknak való panaszkodásban leljen enyhülést. A két félben csökken a védekezésre való beállítódás.

Az átfogalmazás nem feltétlenül jelent bizonytalanságból fakadó egyetértést a másikkal. És nem jár együtt az ember saját tanácsának és ítéletének megfogalmazásával sem. A másik kijelentése annyira kétértelmű és zavaros, hogy lehetetlen újrafogalmazni, meg kell elégedni az állítás tisztázására vonatkozó kéréssel. A józan ész féken tartja a terjengős, szükségtelen átfogalmazásokat. Foglalkozik ezzel a készséggel a könyvtártudományi irodalom is, de erről majd később szólnunk. A magatartástudományi szövegek is kiemelt jelentőséget tulajdonítanak neki.

*Postman* hangsúlyozza a „*Hogy érted ezt?*” kérdés fontosságát. Ha azonnal elmerülünk abban, amit a másik által használt szavak számunkra jelentenek, akkor könnyen elkerülheti a figyelmünket az, hogy mire is gondol a másik valójában, s egyből az „*Egyetértek vagy nem?*” kérdésre siklunk át. Egy főiskolai konferencia hallgatói között az egyik könyvtáros jobbra-balra, előre-hátra rázogatta a fejét nemtetszése jeléül, amikor az egyik felszólaló, egy diák, akit a könyvtárról alkotott hallgatói vélemények képviselőjére kértek föl, javasolta, hogy a folyóiratokat betűrendben helyezték el a könyvtárban. Ez esetben valószínűleg sikerült a könyvtárosnak megértenie annak lényegét, amit a hallgató mondani akart. De a hallgatóság tagjának kategorikus elutasítása inkább elzárja, mint megnyitja az utat a teljesebb megértés irányában. *J. Duane Hocver* az átfogalmazást **ABBA** eljárásnak nevezi. **A** mond valamit, **B** átfogalmazza ezt **A** megelégedésére, **B** válaszol **A**-nak, és **A** átfogalmazza a választ **B** megelégedésére. *Gordon* a *Vezetői hatékonysági gyakorlatok*-ban (Leader Effectiveness Training) az aktív figyelmet úgy jellemzi, mint az átfogalmazáshoz hasonló eljárást, amint itt meghatározták, illetve az értelmezés ellenőrzését az érzelmek nyugtázásával, mint azt később definiálni fogjuk.

*Nirenberg* az átfogalmazás egy másik megfelelőjének alkalmazását javasolja a csoportos megbeszélésekben. A szerző leír egy csoportos beszélgetést *Áttörés egymás felé* (Breaking Through to Each Other) című munkájában. Megfigyelt olyan eseteket, amelyekben az egyik személy nem értett egyet a vitapartnerek egyikével, de elmulasztotta, hogy további magyarázatot kérjen az állítás mögött meghúzódó érvelésre. Ehelyett a saját érveit fejtette ki. Idővesztés saját nézeteinket kifejtteni, mielőtt megértettük a másik emberét, akivel állítólag nem értettünk egyet. *Nirenberg* is azt javasolja, hogy adjuk meg a lehetőséget másoknak gondolataink átfogalmazására. Így másokat is bátorítunk, hogy használják ezt a készséget. Megemlíti olyan vezetőket, akik közvetett bevezetéseket használnak az értekezleteken a problémák bemutatására, ha csoportmunkát kell végezniük. A bevezető kommentárok csak arra jók, hogy a hallgatóságot a bemutatás céljával kapcsolatos eltérő következtetések felé tereljék.

„*Külön embert alkalmazhatnánk főállásban arra, hogy a könyvtárunkban a megfelelő információáramlást biztosítsa. Annyi minden történik hirtelen, és olyan gyorsan váltják egymást az események, hogy néha úgy érzem, szükségem*

lenne egy kisbíróra, aki óránként dobra veri a híreket.” A kommunikációs hibákra számtalan lehetőség adódik. Nyilvánvaló az átfogalmazás szükségessége a munkatársak között ahhoz, hogy az információ ne torzuljon az átadás során. Az olvasókkal kapcsolatban kevésbé egyértelmű ez az igény: „*Miért nincs maguknak soha egy szál új könyvük sem?*” „*Arra gondol, hogy nem vásárolunk elegendő szépprózát?*” „*Nem, soha sincs semmi újdonságuk a polgárháborúról, különösen a déliekről.*”

Az átfogalmazás értékére mutatnak rá azok az ironikus megjegyzések, hogy a könyvtári irodalom nem húzhat hasznot ebből a készségből. Vagy mégis? Található egy szerkesztői fogás. *Rugh* például írt egy kritikát az ALA Tájékoztatói és Felnőtt szolgáltatási Részlegének Irányelveiről, amelyben *Vavrek* egyik, az *Irányelvekről* szóló cikkére hivatkozik. Az átfogalmazás e művek megvitatását a középpontba tolhatta. Az olvasó biztos lehetett benne, hogy pontosan érti, mely gondolatok származnak az *Irányelvekből* és melyek *Vavrektől*. Az átfogalmazás a bizottsági tagok között arra szolgálhat, hogy megvilágítsák az olyan problematikus fogalmaknak a jelentését, mint a „szolgáltatások házhoz szállítása”, „tevékenység”, „stratégia” és „a tájékoztató munka lényege”. A gondolkodás és a kifejezés nagyobb pontosságához vezet az átfogalmazás alkalmazása, amikor csak lehetséges, mind a munkaanyagokban, mind a kommentárookban.

Az **érzelmek tudomásul vétele vagy tükrözése** is olyan magatartási készség, amely alkalmas annak ellenőrzésére, hogy biztosan helyesen értelmeztük a másik ember érzelmeit. A érzékelés-ellenőrzést itt úgy határozzuk meg, mint az átfogalmazással rokon, de inkább a verbális és nem verbális kommunikációval kifejezett érzelmekre összpontosító tevékenységet. E készség alkalmazásában az ember feltételelesen meghatározza a másik személy által kifejezett érzelmeket. Egy súlyosabb klimaxos panaszokkal küszködő könyvtáros egy nap így szólt a szolgálatban lévő többi könyvtároshoz: „*Olyan rémesen érzem magam, hogy inkább meghalnék.*” Az első könyvtáros azt válaszolta: „*Á, dehogy akarsz te meghalni!*” A második: „*Á, nem arra lenne szükséged.*” A harmadik: „*Még kimondani is borzasztó ilyesmit.*” A negyedik: „*Olyan borzalmasan érzed magad, hogy azt kívánod, bárcsak ne élnél már.*” A könyvtáros elmondta, hogy az utolsó reakció nyomán úgy érezte, mintha nagy kő gördült volna le róla, és tovább tudott dolgozni. Csak önmagunkban és másokban foglalkozhatunk érzelmekkel, ha egyszer már megértettük és elfogadtuk őket.

Akárcsak az átfogalmazás esetében, az érzékelés-ellenőrzésben sem foglaltatik benne a kifejezett érzelmek megítélése. Egyszerűen úgy vesszük őket tudomásul, ahogy a másik embertől jönnek. Szétválasztjuk saját érzelmeinket és a többiekét, például: „*Így értelmezem az érzéseidet. Helyesen értelmezem őket?*” „*Az a benyomásom...*”, „*Nem tudom, az arckifejezésed azt jelenti, hogy...*”. A könyvtáros panaszkodott: „*Miért kell az állománygyarapítás veze-*

tőjének ilyennek lenni?”. Egy másik könyvtáros, tudomásul véve az érzelmeket mint érzelem-ellenőrzést, így válaszolt: „*Csak éppen nem mutathatod, hogy érted a gyarapítás vezetőjét*” ahelyett, hogy „*Az a véleményed, hogy a te főnököd rossz.*”

A készség lényege a másik által közvetített jelentés tükrözése. A tükrözés közvetlen, nincs távolságtartás: „*Ejnye, úgy látom, érzékeny pontra tapintottam rá*”. És nem is ilyen: „*Nem látom világosan, hogy érinthet ez téged*”. Egy vizsgálatban a résztvevő beosztottak ez utóbbi megnyilvánulást hazugnak vagy művinek találták, amikor a főnökük szájából hangzott el. Az emberek vissza is élhetnek a tudomásulvétel alkalmazásával, ha pajzsként tartják maguk elé a többiekkel szemben a megfelelő bonyodalmak ellen.

Mind az átfogalmazás, mind az érzelmei tudomásulvétele szerepet játszik *Carkhuff* alap segítő skálájának „válaszadási szintjében”. A válaszok a következő általános vonásokkal rendelkeznek, a megfogalmazásnak a mechanikusságot elkerülő megváltoztatásával: „*Úgy érzed... mert... és akarod...*”. Példa: „*Úgy érzed, nem tudod megszervezni a helyi információs központot szeptember elsejéig, és határidő-módosítást akarsz.*” Nem pedig: „*Biztos, hogy meg tudod szervezni a helyi információs központot szeptember elsejéig. Láttalak én már téged nehezebb feladatokat megoldani is!*”. Egy másik példa: „*Csalódottnak érzed magad, mert még mindig nem jutottál hozzá a szükséges információhoz.*” Időnként vannak, akik az érzelmei elfogadását a negatív érzések nemkívánatos megerősítésének tartják, amikor ilyenek kifejezésére kerül sor. Úgy tartják, ez a készség eltérít az igazi fejlődéstől. A viselkedéstudomány művelői közül sokak szerint a közvetített érzelmek azonosítása egy olyan szükséges biztonsági szelep, amely az érzelmet kibocsátó egyént az érzelem bevallásában, megtestesítésében és kezelésében segíti.

Amikor **az állítást kérdésként fogalmazzák meg**, a „fordított érdeklődés” megerősítő készségét alkalmazzák: „*Ezek után úgy érezted..., mert én... és azt akarod, hogy...*” A kiegészítő válaszokat *Carkhuff* úgy határozza meg, mint azon szint alatti érzelmi szintekre vonatkozó feltételes rögzített sejtéseket, amelyeket a megsegített képes kifejezni: „*Azt is érzem, hogy...*” *Cheek* kiemeli az érdeklődésérzékelés használatát azoknál a feketéknél, akik agresszívnak vagy passzívnak tűnnek: „*Mérges vagy?*” vagy „*Ellenséges érzülettel viseltetsz irántam?*” Az ok abban keresendő, hogy a feketék egymással szolidáris csoportjának viselkedése nehezen értelmezhető a fehérek számára. Egy eszkimókat kiszolgáló könyvtáros meg is jegyezte, hogy szükség volna az őslakosok érzelmeinek megfigyelésére, mivel nem verbális viselkedésük sok mindent tartogat. Egy pillantás is játszhat kommunikatív szerepet.

Különös jelentősége van a düh felismerésének. *Nirenberg* rámutat a düh tudomásulvétellel való közömbösítésének fontosságára. A másik ember nincs feltétlenül tudatában annak, hogy dühös. De még ha az illető tagadja is, hogy mérges lenne, fokozatosan elismerheti, hogy az. *Nirenberg* továbbmenve

hangsúlyozza az önuralom szerepét, amikor a másik személy nem hagy fel a támadással: „*Miért, mit gondoltál, mit kellene éreznem? Annyira elfoglal a saját szűkös kis világod.*” A düh elfogadását tartalmazza a következő megjegyzésed: „*Nagyon bosszús leszel, ha azt hallod, hogy más munkatársak előnyökhöz jutnak. Nem hiszem, hogy így állnának a dolgok, de lehet, hogy tévedek...*”

A percepció-ellenőrzések egy része furcsán nyilvánulhat meg. Ezek kevésbé hatékonyak: A következőt a könyvtárvezetéshez intézték: „*Ahogy a testtartásukat elnézem, úgy látom, hogy nem érzik annak szükségét, hogy közösségi tájékoztató szolgálatunk külön telefonszámot kapjon. Jól látom?*” Vessük össze ezt egy könyvtáros simább percepció ellenőrzésével, aki észrevette, hogy az egyik diák kisegítő nem nagyon örül egy gépelési feladatnak, amelyet kapott: „*Úgy tűnik, nem nagyon szívesen látsz neki ennek a feladatnak. Valami gondod van vele?*” A diák előző éjjel sokáig fenn volt, évfolyamdolgozatát gépelte. A könyvtáros másféle feladatot adott neki. Az *emberi kapcsolatok fejlesztése* (Human Relations Development) felsorol egy sor eltérő típusú hatástalan választ, beleértve a gurura, detektívre, címfestőre, hindu vallásoktatóra, őrmesterre, bíróra, bűvészre, virágárusra és munkafelügyelőre emlékeztető típusokat is. Az ember hasznos védelmet találhat ellenük az érzelmek felismerésében.

A „**magatartás leírása**” egy másik készség. Az átfogalmazás és az érzelmek elfogadása, amely érzékelés-ellenőrzésként szolgál, olyan készségek, amelyek mások pontosabb megértését támogatják. Ezzel szemben, hogyan fejezheti ki magát valaki pontosan, hogy a tisztázottság olyan szintjét érje el, amely hangsúlyozza magatartásának integritását és nagy mértékben támogatja a személyközi szakadék szűkítését? Inkább a cselekedettel, mint az egyén attitűdjének, motivációjának és személyiségvonásainak megítélésével foglalkozunk, ezért magyarázat és értékelés nélkül mások jellegzetesen megfigyelhető cselekvéseiről számolunk be. A magatartás leírásának szakaszában egyszerűen elkülönítjük a megfigyelt viselkedést, a teljesítmény célját szem előtt tartva. Ez a készség különösen hasznos a teljesítményérzékelés bevezetésében. A könyvtárvezetőnek hivatalosan is köze van a teljesítményhez. „*Észrevettem, hogy két órán belül négyszer is otthagytad a pultot, hogy személyes ügyeket intézz vagy magánhívásokra válaszolj.*”

A motivációra, attitűdre vagy személyiségvonásokra való utalások gyakran védekező magatartást váltanak ki: „*Szándékosan akadályoztad a munkát.*” Egy diák kisegítő rászólt az egyik olvasóra, amikor annak távozásakor megszólalt a vészcsengő: „*Van magánál valami, amit nem igazoltatott?*” Ilyen rideg szavakban lehet része az olvasónak, akinek egy rendesen kiírt könyvtárközi kölcsönzéssel kapott könyv vagy egy másik, hasonló biztonsági rendszerrel dolgozó könyvtárból származó, nem semlegesített könyv lapul a táskájában. Képzeltőre van szükség az interperszonális készségek és a technikai megoldások olyan ötvözéséhez, amelyekkel elkerülhető, hogy a kölcsönzőpult

előtt hosszú sorok kígyózzanak. A biztonsági berendezéseket forgalmazó cégek javaslatokat is adnak arra, hogyan kell udvariasan bánni az olvasókkal, amikor megszólal a vészcsengő. Ezek a javaslatok inkább a könyvtárosoknak szólnak, mint a használóknak. Az mindenestre tény, hogy valami működésbe hozta a vészcsengőt, és ellenőriznem kell, hogy mi lehetett az. A magatartás-leírás értékes az énnel szemben is: „*Ezt és ezt csináltam. Bárcsak amazi csináltam volna*”, inkább, mint „*Ilyen marhaságokat csinállok*.”

A magatartás-leírás segít az általánosítások elkerülésében, amelyek időnként a bírálatot értéktelenné vagy majdnem értéktelenné teszik. Mit érzünk, amikor a felettesünk szemben áll velünk, mint a következő, *Nirenberg Áttörés egymás felé* (Breaking Through to Each Other) című művéből vett epizódban: „*Tenned kell valamit a katalógusépítés felgyorsítása érdekében. Mindenfelől panaszok érkeznek.*” Kíváncsiak vagyunk, ki panaszkodott. Milyen gyakran? Mennyit késett az anyag? Megállapították-e, hogy milyen hamar lehet a katalógust teljessé tenni, beleértve a más egységek által végzett munkákkal való összehangolást is?

A magatartás leírását a viselkedés magyarázata követheti, ha szükséges, az érdekelték kölcsönös tapogatózásán, felfedezésén át. Ez a megoldás helyesebb, mint a „Pszichológus” játszóra jellemző egyoldalú interpretáció. Íme, a magatartás-leírás egy példája: „*A nemzeti könyvtárosegyesület több komoly konfliktusba keveredett tagjaival az utóbbi néhány év folyamán, első-sorban nyílt ülésein és a végrehajtó bizottsági üléseken.*” És íme egy interpretáció, és nem pedig egy magatartás-leírás: „*Könyvtárosegyesületünk tagjai az értekezleteken érzelmi katarziszokat hajszolnak drámai perpatvaraikkal. Az összetűzéseknek határozott céljuk van az életükben. Megvan a saját közönségük.*” Nem a gyümölcösöző, kölcsönös magyarázat kizárása a dolgok célja, de ha valaki a magatartás leírását akarja használni, tudnia kell, hogyan azonosítsa és fogalmazza azt meg.

A magatartás leírása netán azt jelenti, hogy függetlenül attól, hogy egy könyvtáros milyen rosszul katalogizál, nem mondhatom ezt meg neki? A szándék útmutatást ad. Ha le akarom hordani, milyen szavakat fogok használni? Ha a támogatásomat óhajtom valamilyen elfogadható módon felajánlani a katalogizálónak – beleértve azt is, hogy egy másik részlegbe menjen át, ahol más irányú tehetségét kamatoztathatná – milyen módon fejezném ki? Mire vonatkozik vajon a „gyenge” minősítés? Milyen mellékjelentést hordozhat magában?

A magatartás leírása egy nyilvánvaló ellentmondást hoz felszínre: A cselekedetet írjuk le, mégis, fontosabb lehet, hogy mi rejlik a cselekedet mögött. Az egyik munkaértekezletet vihogás és viccelődés tölti be. A magatartás-leírás a kuncogásra és a viccelésre hívja fel a figyelmet. Igen ám, de valóban a vihorászás és a bohóckodás az a probléma, amellyel foglalkozni kell, vagy akad valami súlyosabb gond? Az elnök kísértést érez, hogy találgasson, mi

lehet a nyüzsgés mögött. A magatartás-leírás percepciók ellenőrzésével együtt a közös felderítést vezeti be, azt, hogy mi is történik a csoportban, és hogyan lehetne a produktivitást helyreállítani a csoportban: *„Látom, mindannyian nevettek, de nem értem, miért?”*

Nagyon fontos, hogy a magatartás-leírást követően azonnal megmondjuk, mire is gondolunk. Ezzel tovább is megyünk a magatartás leírásának a „visszacsatolás biztosításának” magatartási készségéig. Ha valaki kényelmetlennek érzi a közvetlen visszacsatolást, hajlamos arra, hogy hozzátegyen egy menekülő félmondatot, amivel tovább bonyolítja a problémát. Egy korábbi példában, amely a kölcsönzőpultot személyes telefonok miatt elhagyó könyvtárosról szólt, a könyvtáros a magatartás leírását a következő mondattal egészítette ki: *„Mit tehetnénk ez ellen a probléma ellen?”* „Rakd ki a telefont a pultra”, lehetne a válasz. Ehelyett komolyan gondolja a könyvtáros a következőket: *„Elhiszem, hogy nem könnyű a kintről jövő hívásokat ellenőrizni, de az olvasók ott várnak a pultnál, amíg telefonálsz. Azt akarom, hogy amíg szolgálatban vagy, mindig elérhessenek a bejövő olvasók.”* Egy másik példa: *„Észrevettem, hogy az utóbbi két hétben háromszor is húsz percet vagy még többet késtél. Nagyon kellemetlen számomra a késésed, mert a többi kolléga megjegyzéseket tesz emiatt”.* Ha a többiek nem tennének megjegyzéseket, megmaradna a probléma?

A „visszacsatolás biztosításának” magatartási készsége tartalmazza a magatartás leírásának az alkalmazását, amellyel azonosíthatjuk a másik számára azt a viselkedést, amelyre utalunk: *„Ezt a cédulát a szerző helyett a cím szerint soroltad be ide.”* Amikor visszacsatolást is adunk, akkor ezen túl saját reakciónkat is kinyilvánítjuk a viselkedésre: *„A mi besorolási szabályaink szerint a cédula emide kerül.”* A mi meghatározásunk szerint más manipulálása annak érdekében, hogy elvégezzen valamit, amit akarunk, kívül esik a visszacsatolás tartományán. Előfordulhat, hogy a besorolási szabályok nem adnak támpontot egy fölmerülő speciális kérdésre. Az egyik nagy egyetemi könyvtár cédulakatalógusánál hangos szóváltásra került sor a beosztó és a revíziót végző könyvtáros között. A szabály kétértelműnek tűnt. Az ellenőrző úgy vélte, a tekintélye feljogosítja arra, hogy a katalógust saját belátása szerint rendezze. A besoroló azt mondta: *„A könyvtáros-iskolában megtanítanak arra, hogy gondolkodj és dönts, és itt nekem nyílik lehetőségem a döntésre. Hadd döntsék.”* A visszacsatolást felerősíti az időpont és a vita fizikai elhelyezéseinek gondos megválasztása.

A visszacsatolás biztosítása néhány könyvtáros számára undorító lehet. Az erről folytatott egyik csoportmegbeszélésen az iskolák és középiskolák médiatárosai örökösen kitértek a visszacsatolás biztosításának folyamata elől. Ragaszkodtak a tartalmi követelményekhez, például olyasmihhez, hogy a feladatot érdemes-e elvégezni vagy a céloknak megfelelően végezték-e el őket. „Ennyi a visszacsatolás”, mondta egyikük. *„Ez pedig egy igen egyszerű dolog”,*

tette hozzá. Bármilyen fontosak is ezek a föltételek, továbbra is kérdéses: „*Hogyan közvetít az ember egy üzenetet hatékonyan?*” Az embernek kitűnő meglátásai lehetnek, amelyeket úgy zúdíthat a másik nyakába, hogy az előnyöket megsemmisíti. Mi megy végbe a fejünkben, amikor nem veszünk tudomást a visszacsatolás folyamatáról?

A „visszacsatolás biztosításá”-nak ellentettje a magatartási készségek között a „**visszacsatolás fogadása**”. A szerzeményezési osztályvezető reggel 9.15-kor figyelmeztetett egy könyvtárkezelőt, hogy az egyik megrendelő, apra tett egy félreérthető jelet a tétel ellenőrzése közben. Megmondta, hogyan kell kijavítani a hibát. Az osztályvezető megkérte a könyvtárkezelőt, mondja el, mit kell tennie, hogy megbizonyosodjék arról, világosan fogalmazott. Azt is kiderítette, van-e a kezelőnek további javaslata az ügy megoldására. Úgy tűnt, minden rendben, de a könyvtárkezelőt nem olyan fából faragták, aki azt mondja, „*Sajnálom*”, és túteszi magát a dolgon. Egészen fél ótig időnként megjelent az osztályvezető asztalánál, szó szerint a kezeit tördelve és aggodalmasan gyötrődve azon, miképp is csinálhatott ilyet. A napi feladatok akár elsüllyedhettek volna, már amennyire a könyvtárkezelőn múltott a dolog.

További eljárások, amelyekkel a könyvtárkezelő a visszacsatolás fogadását tönkretethette volna: kitörli a hibát, majd ha az osztályvezető újra kijavítja, megmondja neki, hogy nem hallotta az eredeti párbeszédet, s racionalizálta volna: „*Még mindig nem értem, mit próbáltam csinálni*”; vagy elutasítja, többet beszélve az osztályvezetőről, mint magáról. Minden bírálat többet árul el a bírálóról, mint arról, akit bírálnak. Ennek ellenére az ember árgus szemekkel figyelhet és a megfelelő készségekkel tisztázhatja a kritikát. Mások véleményének kutatása – a visszacsatolás mérlegelése közben – helyénvaló lehet. „*Azt hiszem, értem, mire célzol, de át kell gondolnom.*” A Steffen és Redden által végzett kutatások feltételes eredményei azt sugallták, hogy a negatív visszacsatolás alatt az igen hozzáértőnek kikiáltott csoport a válaszok szélesebb skáláját alkalmazta, mint egy másik, kevésbé hozzáértőnek tartott emberekből álló társaság. Az előző csoport tagjai gyorsabban is válaszoltak. Ugyanakkor a két csoport kísérleti személyei között nem volt különbség, amikor pozitív visszacsatolást fogadtak.

A kritikát időnként manipulatív módon nyilvánítják ki. Ugyanakkor a kritikával való egyetértést nem kell föltétlenül erélytelenül kezelni. Az egyik diák példázza ezt: „*Sajnálom. Nem tudtam, hogy élelmet nem szabad behozni a könyvtárba.*” A médiatáros éppen lecsapott rá – szóban –, mert a főzés órán süített süteményt ropogtatta és osztogatta barátainak. Az evést abbahagyták. Az ember egyetérthet a kritikával, amely jogos, anélkül, hogy a „kellené”-t vagy más manipulatív eljárásokat vetne be: „*Ki kéne aludnod magad, és ébren kellene lenned a pultnál. A munkahelyed nem arra való, hogy az éjszakázásaidat kipihend.*” „*Értem, hogy azt kívánod, hogy aludjak többet, és én is ezt szeretném.*” Lembo a „negatív megerősítés” kifejezést használja a kritika valódi



vagy vélt igazával való egyetértésre és a hiba tisztázására. „A bibliográfiád *hanyag munka*.” A válasz esetleg: „*Sajnos kihagytam a legfrissebb irodalmat*.” Mint már kijelentettük: a könyvtárosnak jogában áll hibázni és felelősséget vállalni a hibájáért.

A „**ködösítés**” vagy a kritikus igazának az elismerése, miközben az ember saját érzelmeinek és cselekedeteinek bírāja marad, ellentmondásos készség. A lehetséges visszaélést röviden bemutatjuk. Ez a készség nem azonos a kritika elfogadásával. Az egyik *Lembo* által javasolt illusztráció a következő: „*Nem figyelsz oda az ügyfelekre, amikor hozzád beszélnek*.” Egy ködösítő válasz a következőképpen hangozhat: „*Lehet, hogy igazad van*” vagy „*Lehet, hogy neked úgy tűnik*.” Butler szerint a ködösítő technika hasznos lehet, ha a kérdéses helyzetben a másik személy el akar kalandozni, és amikor a használata nem vált ki erőteljes érzelmi reakciót. „*Lehet, hogy figyelmetlennek tűntem*.” Ez az állítás egyik típusa. Vesd össze a következővel: „*Lehet, hogy önző vagyok*.” Ez utóbbi egy megszilárdult személyiségvonásra utal. A hangszín és hangerő, a gesztusok és a testtartás nem verbális kommunikatív elemekként hozzájárulnak az ember őszinteségének kifejezéséhez a készség alkalmazása során.

*Shoemaker* és *Satterfield* a ködösítés technikájának előre beállítottságát bírálják. Azzal a szócsavarással hozzák kapcsolatba, amelyet a népszerű irodalom nemegyszer mint a dolgok elérésének eszközét hirdet. Ezenkívül a többiek válaszai sohasem annyira kiszámíthatóak, mint ahogy hinnénk. A helyzetekre adható általánosítható válaszok az egyén hitelének elvesztésével és a személyközi kapcsolatok kőszívűséggel járhatnak. A szerzők igen előnyösnek tartják egy technika elsajátítását, gépies betanulását a rendkívül kritikus és manipulatív emberekkel kapcsolatos kellemetlen szituációkban fellépő szorongásnak az elkerülése érdekében. *Cotler* és *Guerra* is tartózkodó ennek a készségnek a használatával szemben.

Egy huszonöt éves könyvtáros anyja jól szemlélteti a ködösítéssel fellépő interperszonális kőszívűséget. A könyvtárostól megtagadták, hogy kinevezék. Az anyja bejött a lányával a föllebbezési bizottság vitájára. Megjegyzendő, hogy a rokonokkal való foglalkozásra vonatkozó érvényes szabály vagy nem létezett, vagy megengedte a látogatást. A bizottsági tagokkal folytatott beszélgetésben az anyja rutinszerűen alkalmazta a ködösítést: „*Megértem, hogy Önöknek...*” De nyilvánvalónak látszott, hogy semmiféle erőfeszítést sem tesz arra, hogy megértse a helyzetet, és azonnal folytatta saját védekezésének előadásával. Hangszíne a türelmetlenség és a dölyfös békítgetés árnyalatait váltogatta. Az ilyesféle mondatokat „*Lehet, hogy maguk szerint igaz...*” komolyan is vehette talán. A viselkedés tükrözi a szándékot.

A „**visszacsatolás kérdése**” különösen fontos magatartási készség, ha a kettős felelősség fogalmát a könyvtári munkahelyzetekre is alkalmazzuk. Olyan folyamatos kérésre utal, amellyel az ember a munkája és szolgálata

kiváltotta válaszokat akarja előhívni. Alkalmazása nagy valószínűséggel csökkenti a közvetett negatív visszacsatolások mennyiségét, amelyeket a suttogó hírhálózat közvetít. A visszacsatolásról szólva azok az emberek sem maradhatnak ki a számításból, akiknél feljebbvalónak érezzük magunkat. Megvan ugyanis az az előnyük, hogy friss szemmel nézik a munkánkat, és néha meglepően hasznos javaslatokkal és megszorításokkal állnak elő. A kis létszámból fakadó túlterheltség, ahol fennáll, nem kedvez annak, hogy a könyvtáros egy hétre félretegyen egy munkát, majd – az idő múlásával nyert nagyobb tárgylagossággal – újra megvizsgálja. *Lembo* a visszacsatolás kérésének sajátos alkalmazását határozta meg, a „negatív kérdés”-t. Időnként a „kritikus kérdés”-t is használják ugyanerre a technikára. A visszacsatolás kérésének ebben a különleges esetében a negatív kritika pontos kifejtését kérik. Néhány szerző az átfogalmazáshoz sorolná be ezt a technikát. Egy példa: „*A bibliográfia hanyag munka.*” A válasz ez lehetne: „*A tételek bibliográfiai adatközlésével van baj?*” Bár a készség agresszívan is alkalmazható a másik személy legázolására, őszinte szándékkal is használható. A választás az egyén előtt áll.

Az „**érzelmek leírása**” olyan készség, amelyben egy „én” üzenetet használunk az éppen tapasztalt érzelem megnevezésére: „*En az igazgatóság elnökének társaságában mindig kisebbségi érzéssel küzdök*” vagy „*Teljesen összekeveredtem. Azt hiszem, nem tisztáztuk a céljainkat.*” Egyetlen mosoly is pontosan kifejezheti a diadal érzését, amikor a testület úgy dönt, hogy megtartja a könyvtárat a megnyirbált költségvetés ellenére: „*Úgy érzem, át tudnám ölelni az egész világot.*” Ez a készség – a magatartás leírásához hasonlóan – nagyon hasznosnak bizonyulhat a teljesítményértékelés bevezetésekor.

Érzelmei kifejezésének és leírásának a példái következnek: „*Az az érzésem, hogy ez a televíziós forgatókönyvvázlat igen gyengén van megírva.*” Milyen érzelemeről esett szó? Semmilyenről. Egy leírás: „*Ez a forgatókönyv összezavar.*” Egy másik megnyilvánulás: „*Ha valaki, hát ez az állami könyvtári tanácsadó egy utálatos figura.*” Ez az utóbbi példa az érzelmek közvetett, pontatlan kifejezése. Mit érez a könyvtáros? „*Nem bírom a tanácsadót.*” „*Féltékeny vagyok a tanácsadóra.*” „*Úgy érzem, hogy elutasít a tanácsadó.*” Vagy valami mást?

Néhány érzelmeleírás természetellenesnek tűnhet: „*Úgy idegesítenek a kidobott papírkötegek, hogy meg foglak kérni, menj el a könyvtárból.*” Bizonyos leírások soha nem is lesznek érthetők: „*Ritkán fejezem ki az érzelmeimet az embereknek közvetlenül, csak egy harmadik személynek.*” Az elmúlt érzelmeiket könnyebb közvetlenül leírni. *David Johnson* beszámol egy önvizsgálatról, amelyben az érzelmek leírását próbálta felismerni és megkülönböztetni az utasításoktól, kérdésektől, vádaktól és ítéletektől. „*Izgat a könyv.*” „*Untat a könyv.*” Ezek az érzéseink. Barátok maradunk. Vessük ezt össze a következő letolással, ami ugyan technikailag érzelmeleírás: „*Tyű, de megijedtem.*” A hangjelzés és az arckifejezés ugyanakkor a lekicsinylés, megalázás szándékát fejez-

heti ki. „*Megadom magam*” és „*Megijesztesz*” a készséggel való visszaélés további jelöltjei. A következőt sugallják: „*Nézd, hogy felidegesítettél.*” Ugyanakkor másrésről az erős lelkesedés érzelmei megkötik az embert: egy kerületi médiatári szakfelügyelő tapsolt örömeiben, amikor egy médiatáros könyvheti terveit hallgatta. Most aztán törheti a fejét, hogyan mondja meg, milyen szükséges változtatásokat javasolna.

Nagyon fontos, hogy azonnal megmondjuk, mire gondolunk, miután egy érzelmet leírtunk, amint ezt a magatartás leírásakor is láttuk. Egy menekülő félmondat hozzáadása ismét csak tetézi az adott problémát: „*Ideges leszek, amikor látom, hogy emberek várákoznak a pultnál, amíg Te a könyveket teszed a polcra. Tudom, hogy vissza kell őket sorolni, de a használók is bosszankodnak, ha várniuk kell, és ez rombolja a könyvtárról alkotott képet. Nem gondolod, hogy a visszaosztás várhat?*” Valóban ezt gondolja a könyvtáros? A válasz a következő lehet: „*Nem, azt hiszem, nem kell olyan sokat várniuk. Szeretném befejezni, amit csinálok.*” Mit akar a könyvtáros hangsúlyozni: a könyvtárkép romlását vagy a használók sérelmét? De feltehetnénk ezt a kérdést egy tanárnak is: „*Zavar a kényszer. Talán a jövőben kérésedet írásban is beadhatnád, legalább egy nappal előbb.*” Elégge közvetlen, nyílt a kérés? Valóban őszintén gondolja a könyvtáros a „*talán*”-t? Vagy nézzük a következő példát: „*Szeretném, ha a kéréseidet egy nappal előbb adnád be.*” Segítene, ha a tanárokat írásban rögzített irányelvekben tájékoztatnák erről? Vagy úgysincs idejük, hogy elolvassák a polcon várákozó számtalan más regulával együtt? A negyedik dimenziós kommunikációt, ha a viselkedéstudomány művelői már pontosan meghatározták, minden bizonnyal az iskolákban alkalmazzák majd a legszélesebb körben.

Az érzelmek leírása közül nem szabad kihagyni a düh leírását. „*Dühít, hogy nem takarítod le a tájékoztató pultot, mikor befejezed a szolgálatot*”, mondta az egyik tájékoztató könyvtáros a másiknak több korábbi halk kérés után. Az érzések pontos leírása támogatja a szándékok felismerését és biztosítja, hogy a kommunikáció összhangban álljon a szándékkal. Valóban dühösek vagyunk, vagy mérgünk csak álcázza félelmünket, tehetetlenségünket vagy unalmunkat, amelyek ellen semmit sem teszünk? „*A mi szakmánkban elég egyszer ellentmondani valakinek, több alkalmad már nem lesz rá*”, mondta egy vezető a gyakorló hallgatóknak. A düh közvetett kifejezések azokban az esetekben lépnek működésbe, amikor intenzív érzelmek irányítják az olyan kifinomult viselkedést, amely nem ad senkinek egy másik alkalmat. A módosított düh rossz forrásból hív elő érzelmeket. Amögött, hogy a tájékoztató könyvtáros „elfelejti” letisztítani a pultot, mielőtt befejezi a szolgálatot, egy szinte öntudatlan düh, egy paszív-agresszív alapállás húzódhat meg. Némelyek szerint belső irányítású düh rejlik a búskomorság mögött. *Castello* ugyanakkor vallja, hogy kevés bizonyíték szól a pszichoanalitikusoknak ama állítása mellett, hogy a depresszióban az erős ellenségeskedés fordítja a páciens befelé, maga ellen. Ez a körkörös folyamat állandósítja a dühöt:

*„Carmennek főnökével rossz a viszonya: a főnöke gyanakszik rá és nem bíz benne. Carmen számít arra, hogy ellenőrzik, kikérdezik s általában bizalmatlanok vele szemben. A munkahelyi ranglétra legal-só fokán áll, nincs semmiféle hatalma sem. Cselekedetei ellenségesek és sértettek. Nem hajlandó a főnökére nézni, amikor az hozzá beszél, és megtagadja az együttműködést.”*

Egészségtelenek a dühkitörések? Nem örül minden résztvevő annak, hogy újra tiszta a levegő? *„A tanárok kikölcsönzik a nem kölcsönözhető ma-gazinokat és újságokat. Engedem, hadd csinálják, viszont egyre idegesebb leszek és azután úgy érzem, jogom van hozzá, hogy keményen letoljam őket.”* Egy könyvtáros így kommentálta egyik kollégája kitörését:

*„A hirtelen kitörés megrázott minket, és kétségbeesetten kerestük a szavakat. Semmit sem tettem, hogy nyugalmat teremtsék vagy lecsil-lapítsam a sérült érzelmeket, mert annyira megdöbbsentett a támadás hevessege. A helyzet mélyében X több éves féltékenysége húzódik meg, az ő megfogalmazása szerint azért, mert »Y mindent megkap, amit akar«. Azon a napon az elfojtott düh tört ki.”*

Alberti és Emmons az „egészséges kitörésben” való hitre mint mitológiá-ra hivatkozik. Alapos pszichológiai kutatások igazolták, hogy a destruktív cselekedetek ilyen megerősítése további sértő, bántó viselkedéshez vezet. Joy Johnson megemlíti egy tanárt, aki azt a fantáziálást élvezte, hogy gyerekeket akaszt le a kabátakasztókról a ruhatárban. Ez a tevékenység valószínűleg a vásott kölykökkel töltött sok nehéz időszakon segítette át a tanárt. Ha viszont az ember hajlandó volna elismerni minden egyén vitathatatlan emberi értékét, az ember személyközi kommunikációját úgy irányítaná, hogy a velünk szüle-tett emberi méltóság iránti tisztelet is benne foglaltassék. A szerző ezen túlmenve még azt javasolja, hogy a tanár – esetünkben a könyvtáros – mond-j meg az osztálynak, milyen mérges, hogy megnyíljék az út a diákok zavart-sága előtt. Talán a következő eset önuralmunk próbájaként szolgálhat a dest-ruktív dühkitörés fölött: Egy nagyobb rendszer több iskolájából hiányoztak bizonyos igen olvasott folyóiratok. A felügyelő telefonált a gazdasági veze-tőnek, és megkérte, érdeklődjön felőlük. Az így válaszolt: *„Ó! Kaptam egy értesítést a terjesztőtől, hogy többé nem tudja küldeni őket, hát egyszerűen töröltem a rendeltést.”*

De valóban nem akarjuk kimondani, mit gondolunk? *„Úgy értem, szeret-ném őket alaposan lehordani”,* mondta egy médiatáros a tájékoztatóban a diákokról, akik tönkretették a mennyezet burkolatát. A mondat másik értel-me ez lehetne: *„Szeretném, ha abbahagynátok a mennyezet rongálását.”* Egy másik könyvtáros a következőket mondta:

*„Nehezen tudtuk egyenlően elosztani az időt számítógépes terminál-jaink mellett. Elvégre is én jóval tovább dolgoztam, sajgó szemekkel és fáradt aggyal. A frusztráció és a düh egyre fokozódott bennem, míg*

végül kitörtem: »Egyetlen percig sem vagyok hajlandó tovább itt dolgozni!« Akkor elszégyelltem magam. Az, hogy nem tettem szóvá az igazságtalanságot, nem segítette a munkahelyi kapcsolatokat. Most egyszerűen megmondom, hogy valami mással fogok foglalkozni, és otthagynom a terminált. Kezdem felismerni, milyen hasznos is lehet egy ilyen megközelítés minden érintett számára.”

A düh leírása a végső menedék. Butler azt javasolja, csökkentsük vagy kerüljük el használatát azzal, hogy ahol kell, korlátozzuk időnket, a titoktartást, pénzünket vagy energiánkat. „Jobban szeretném, ha nem hívnál össze értekezleteket azoknak, akik a városban maradnak a kényelmes szünidő alatt.” A megerősítés szakkifejezésével élve ez esetben egyszerű megerősítésről beszélhetünk. Most pedig a hangsúlyozott megerősítés következik: „Tudom, hogy némi munka fel fog halmozódni, de...” A szerző rámutat, hogy a beavatkozás szintjeinek alkalmazása milyen fontos segítséget adhat a korlátozáshoz. Az első szintű beavatkozás egy szerény kérés a másik személy felé, hogy hagyjon békén valakit; a második szintű beavatkozás verbálisan és nem verbálisan egyaránt nyomatékosítja a kérést; a harmadszintű beavatkozás során figyelmeztetik a másikat, hogy a további alkalmatlankodás következményeket von maga után; a negyedik szintű maga a következmény. A „következmény” nem azonos a „fenyegetéssel”. Az utóbbi szándékában is agresszív. A szerző a beavatkozás négy szintjét egy szemléletes ábrán vázolta fel. Az ábra az agresszív, megerősítő és passzív válaszokat mutatja.

A „manipuláció kezelése” inkább a készségek egész csokra, nem pedig egy meghatározott készség. Az eddig tárgyalt készségeken kívül idetartozik bármely más válasz, amelyet a helyzetnek megfelelőnek tartunk. A „tisztázó” technikák segítségével az ember megtudhatja, mi van a védekezés falai mögött, amelyek túlságosan gyorsan épültek ahhoz, hogy megtudjuk, mi bánt jobban: a manipuláció vagy ami az emberben végbemegy védekezésképpen. Ugyancsak hasznos, ha tisztában vagyunk a jogainkkal, mint például azzal, hogy kimondjuk: „Nem értem.” „Neked kellene tudnod”, felelte a katalogizáló a katalogizálási osztály vezetőjének, akit megkértek, magyarázza meg, miért egy adott módon kezelik az egyik sorozatot. „Nem értem. Meg kellene magyaráznod nekem, ha azt akarod, hogy tudjam.” A katalogizáló üzenete talán az lehetett, hogy kellemetlenül érzi magát. A technikai megoldások is fontosak: az egyik könyvtáros dühös, manipulatív hangnemben leszidta a könyvtárvezetőt azért, mert a büntetéspénzből egy tízcentest kölcsönadott az egyik olvasónak. Az ilyen incidensek elkerülhetők volnának, ha gondoskodnának a visszajáró apróról az olvasóknak.

A „manipuláció felismerése” gyakran nehézséget jelent számunkra, mert származzon a vezetőktől, a többi könyvtárostól, az irányítás hivatalnokaitól, a portástól, a titkárnőtől vagy a kisegítő személyzettől, érhet bennünket. Védekezően reagálunk, mielőtt felismernénk, mi folyik. Később magunk

is meglepődünk, hogy megint besétáltunk a csapdába. Egy igazgatósági tag egy szuszra a következőket zúdította egy könyvtárvezetőre: „*Minősíthetetlenül viselkedik a biztonsági személyzet ebben az épületben. Nem tudna valamit csinálni ezekkel a barátságtalan örökkel?*” „*Nincs joga hozzá, hogy ezt mondja nekem*”, lehet egy védekező reakció. Mennyire valószínű, hogy a következőkre defenzíven válaszolok? „*Ki tette ezt?*” „*Ennek nem lett volna szabad megtörténnie.*” „*Bárcsak ne történt volna meg!*” Ez az utolsó mondat váltja ki a legkisebb védekezést, ha ugyan kiváltja egyáltalán.

Ha csendben magunkra szólunk, hogy „*Megállj!*”, amikor fölfedezzük a manipulációt, érzelmi szintünket úgy hozhatjuk helyre, hogy inkább cselekszünk, mintsem reagálunk. Ezután már könnyebb lehet a üzenet kiszámított mozzanatait kiválasztanunk, és a másik viselkedését megkülönböztetnünk a saját érzéseinktől, amelyekért felelősséggel tartozunk. Ha magyarázatni kezdjük a viselkedésünket a manipuláló személynek, minden mondattal új támpontot szolgáltatunk a manipuláció számára. Ennek ellenére a magyarázatok helyesek lehetnek. Az ember továbbra is megtartja a felelősségét minden elkövetkező manipulációra adott válaszáért.

A manipulációra adott válaszok vitathatók lehetnek. Az emberi magatartás összetettségét ismerve nem meglepő, hogy a viselkedéstudomány művelői sincsenek mindig egy véleményen – sem saját írásaikban, sem egymás között – a tekintetben, hogy melyek az előttünk álló reakciólehetőségek teljes körének figyelembe vételével adható leghatékonyabb válaszok. Például a tájékoztatási osztály vezetője odamegy egy könyvtárhoz, hogy megkérje, vállalja el az esti ügyeletet a másik beosztott, de megbetegedett könyvtáros helyett: „*Mit csinálsz ma este?*” Ez a közeledési mód manipulatív lehet. Egy csoportvezető azt javasolja, hogy ne viszonzunk a kérdést kérdéssel, inkább hatoljunk le a jelentés mélyére: „*Nem értem, miért kérdezed ezt?*” Bower és Bower másrészt azt javasolja, hogy az ilyen jellegű kérdésekre másik kérdéssel feleljünk: „*Mit forgatsz a fejedben?*” Ez esetben, ha az elemzésre teszünk kísérletet, a szerzők a következő választ tartják magabiztosnak: „*Ne elemezgess engem.*” Mások jobban szeretik ezt: „*Nem akarom, hogy engem elemezz.*” E szerzők mégis figyelmeztetnek, hogy valakinek a sírása az ember viselkedésének ellenőrzésére irányuló kísérlet lehet, azáltal, hogy felébreszti a bűntudatot. Ismét mások ez a választ „*elemzésnek*” tarthatják. Vessük össze a következő elemzés nélküli példát: „*Nyugtalan vagyok, mert úgy érzem, sért téged a mód, ahogy az előléptetést nyilvánosságra hozták. Igazam van?*”

A manipulációra adott válaszok erősen személyes ügyek maradnak. Egy könyvtáros elmondta, hogy szívesen válaszolna, ha lehetséges munkaadója megkérdezné, milyen vallású, és semmiképpen nem tekintené a kérdést a tekintély manipulatív kihasználásának. Mások eltérő véleményen volnának. A reagálások közötti választás az egyén kezében van. Dyer szolgáltat egy másik példát, amely a manipuláció tényezőinek érzékelésében tapasztalható

eltéréseket illusztrálja. Dyer szerint egy apa megkérdezte a fia iskolaigazgatójától, hogy mi a keresztnéve, majd azt is „*Hogy szereti jobban, Róbert vagy Robi?*” Más szóval az apa nem volt hajlandó megijedni a hatalmi játékoktól, és különösen nem a tekintélyt sugalló címek használatától. A szerző állítja, hogy az apának sikerült kiváltania a kívánt átvitelt fia számára is e stratégia bevezetésével. Az első találkozástól kezdve az erő pozíciójába került.

De a magabiztossággal elért erő nem a stratégia függvénye. És a magabiztos ember számára a „*Johnson úr*” megszólítás sem megfélemlítő, ha egy iskolaigazgatónak szól. Egyszerűen egy szokás. A transzfer elérhető lett volna – ha egyáltalán elérhető volt – e stratégia alkalmazása nélkül is. Dyer hozzátette: az igazgató tisztában volt azzal, hogy olyasvalakivel van dolga, aki a többiektől eltérően nem hajlandó elfogadni a bizonytalan helyzetet. Csak-hogy a magabiztos ember nem érzi magát bizonytalan pozícióban, amikor Johnson úrral, az igazgatóval találkozik.

A „**megakadt lemez**” egy másik ellentmondásos készség, mert könnyű visszaélni vele. Ha megerősítő szándékkal kezelik és utolsó menedékként vetik be, az egyén nyugodtan ismételteti a kérdéses dolgot egy igen manipulatív és kitartó viselkedésű másik szemébe, mintha bosszantó, de lényegtelen észrevétel volna. Másként az időt feleseléssel és bocsánatkéréssel lehetne tölteni. Az egyik olvasó azt kéri az egyik beosztott könyvtárostól, hogy vegye le az aktfestményekeket az olvasóterem faláról, de sehogy sem akarja óhaját a könyvtár panaszkönyvébe beírni. A könyvtáros úgy véli, hogy a „megakadt lemez” egy undok, agresszív eljárás, és megfogadta magában, hogy minden áron elkerüli. Úgy véli, minden olvasó megérdemli, hogy választ kapjon összes kérésére, bármilyen természetű legyen is az. Az olvasó ezután a könyvtárvezető képességeinek ócsárlásával folytatja. A könyvtáros tapintatosan megvédi az igazgatót. Ezután az olvasó azzal vádolja a könyvtárost, hogy mocskos fantáziája van. A könyvtáros udvariasan megmagyarázza, hogy nincs. A természetlen szóváltás egyik melléktémáról a másikra ugrol.

A könyvtáros, miközben megpróbált udvarias maradni, közel negyvenöt percet vesztegetett el. Az egész jelenet csupán egy újabb példája a manipulatív helyzeteknek, amelyekkel a könyvtárban találkozhatunk. Milyen lehetőségek állnak rendelkezésre, hogy ne kelljen a megakadtlemez-eljárást alkalmazni? Hány órán át kell egy könyvtárosnak nyugodtan ismételtetnie egy üzenetet? Időnként meg kell mondani, hogy az ember befejezte a beszélgetést, és meg is kell tennie.

A **kompromisszumkötés** nagyon hasznos készség, amelyet a megakadt lemez helyett lehet alkalmazni. A könyvtáros olyan választási lehetőséget ajánl fel a másik személynek, amely mindkettőjüket kielégítheti. Ez a készség érvényesül például, amikor a könyvtáros egy kérést kényelmetlennek talál, vagy ha vissza kell utasítania az adott formában. A magatartás integritásának kompromisszumai egyéni választások maradnak. *Filley* tárgyalja a megegyezés

alkalmazását konfliktushelyzetben. Ő azonban a „meg egyezés” kifejezés helyett az „integratív stílusú problémamegoldást” használja. A „kompromisszumos stílus” nála a probléma önkényes megoldására utal. A „kompromisszumban”, ahogy a jelen munkában meghatározzuk, a szavak a következők lehetnek: *„Nem szívesen..., de azt fogom tenni...”* vagy fordítva; *„Szeretném, ha te..., de ha te nem tudod, akkor mit szólnál, ha...”* *„Nem akarom az egész napot a házhoz szállítással tölteni, de örömmel járnék ki félnapra egy-egy alkalommal.”* *„Szeretném, ha minden szerdán a napot a házhoz szállításnak szentelnéd, de ha ezt túl soknak gondolod, akkor mit szólnál félnaphoz?”*

Egy vezető megkérdezte az egyik új jelentkezőt: *„Együtt él valakivel?”* A jelentkező megjegyzi, hogy a kérdést a munka szempontjából fölöslegesnek tartja, és inkább nem válaszolna rá. Az egyik személyzeti kézikönyv figyelmeztet, hogy amennyiben a jelölt hajlamos a viccelődésre vagy arra, hogy megkérdőjelezze a személyzeti vezető kérdéseinek fontosságát, illetve „vizsgáztassa” a kérdezőt, akkor határozott, de diplomatikus ellenőrzést kell gyakorolni, nem szabad visszavonulni (a tisztelet elvesztése az interjú elvesztése) és megengedni, hogy a jelölt folytassa. A kérdező üljön enyhén kihúzottabb derékkal, fölemelkedve a széken, azonnal ismételve meg a kérdést pontosan ugyanazokkal a szavakkal, a hangsúllyal *enyhén* emelje ki a kérdést, használjon komolyabb arc kifejezést és kerülje a mosolyt. Egy ilyen helyzetben a jelölt kompromisszumot köthet úgy, hogy mégis elkerüli a manipulációt, ha azt sugallja, hogy szívesen válaszol más kérdésekre, amelyek ugyancsak elvezetnek a kívánt információhoz. Azt akarja a kérdező megtudni, hogy a jelentkező tiszteletben fogja-e tartani a használók szakszerű szolgáltatásokhoz való jogát. Egy őszinte, komoly, nem durván kihívó vagy vizsgáztató kijelentés nagyon is megfelelhet a kérdezőnek. Ha nem kap őszinte választ, mindketten lényeges információkat nyertek.

A **„konfrontáció”** olyan készség, amelyet talán helyesebb lenne „összevetésnek” neveznünk, hogy a leszámolás képzetét kiküszöböljük. A megerősítéssel összefüggésben a konfrontáció megmutatja vagy összeveti a másik magatartásában érzékelhető diszkrepanciát. Hozzá tartozik annak áttekintése, hogy mi történt a helyzet folyamán az adott időpontig: *„Elvállalta, hogy kitisztíttatja a szőnyeget a könyvtárosiskola irodáiban, de már egy hónapja nem tisztította ki őket.”* *„Azt mondom, nem baj, hogy kottákat kell katalogizálnod, ugyanakkor sértődötten gubbasztasz a kották fölött.”* Filley figyelmeztet, hogy ne tüntessünk fel diszkrepanciának olyan változásokat, amelyek a gondolkodás fejlődését tükrözik. *„Egy órával ezelőtt még mást mondtál.”* Ezzel a mondattal megakaszthatjuk a problémamegoldás menetét. A konfrontációt meg kell különböztetni az információ tartalomban rejlő ellentmondások kiemelésétől. Ha egy könyvtáros ilyesmit mond: *„Az itteni munkatársakat sosem fogja érdekelni a szolgáltatások kiterjesztése”,* akkor a halmozott tudatlanság ismert jelenségét mutatja. Egy másik kolléga esetleg ki akarja javítani az állítását: *„Én itt vagyok egynek, akit érdekel. Lehet, hogy mások is akadnának.”*



A **metakommunikáció** készsége vagy talán kommunikációs aspektusa túl tág ahhoz, hogy meghatározott készségnek tekinthessük. Nyíltan és közvetlenül magukkal az egyének párpai vagy csoportjai közötti kapcsolatokkal foglalkozik. Az újonnan végzett könyvtáros azt mondja a könyvtárkezelőnek, aki többet keres és ezt lehetőleg minden alkalommal a friss diplomás orra alá dörgöli: „*Szeretném, ha saját érdekünkben megbeszelnénk, mit gondolsz te, és mit gondolok én a mi kapcsolatunkról. Van valami, ami bánt téged?*” Carkuff a metakommunikációval kapcsolatban a „közvetlenséget” emlegeti. A „segítő” keretben ez azonos annak megértésével és magyarázatával, hogy mi megy végbe a segítő és a segített között. Mindkettő egyidejűleg tudatosítja a ket-tejük kapcsolatában született tapasztalatokat. A szerző a kommunikáció e formáját a segítségnyújtás legmagasabb szintjének tartja.

A metakommunikáció különösen hasznos a feszült kapcsolatokban. Ha a másik sérteget, megtagadja a nyílt válaszadást, túlságosan óvakodó vagy nyers kifejezéseket használ és ellenséges hangnemet üt meg, helyes lehet annak kinyilvánítása, hogy kényelmetlen számunkra a beszélgetés stílusa, és nem kívánjuk folytatni, legfőljebb más hangnemben. A csoportkapcsolatokban többek között a metakommunikáció az önkizárás formáját is ölhethi. Az ember beszámolhat többirányú kötelezettségeinek hatásáról a termelékenységre a csoportban egy adott időpontban: „*Nagyon nehéz napom volt. Nemigen tudok most érdemben hozzászólni a problémához.*”

A lebecsüléssel szemben az önigazolás nehéz metakommunikációs feladat lehet, egyszersmind igen fontos is. Aki magas lovon ül, nem hajlandó érdemben válaszolni az ember megállapításaira. A másik elkezd: „*Úgy véled, nem végzek jó munkát.*” A válasz: „*Nem úgy vélem*”, mire a másik így reagál: „*Szeretném elmondani neked, miért gondolom ezt.*” Teiner figyelmeztet, hogy a kapcsolat az örülethez vezethet, ha az ember szó nélkül lenyeli a mellőzést. A lenező személy általában hatalmi trükköket alkalmaz, mint például a szobából való kivonulást. A tranzakció-elemzés fényében Steiner arra figyelmezteti azokat, akiken átnéznek, hogy maradjanak a felnőtt énállapotban, és ne menjenek bele a kapcsolat további együttműködést kívánó lehetőségeibe, azaz a játszmákba, amíg a fölényeskedést nem tartják kézben. A kapcsolat megszakítására is szükség lehet – amennyiben az, aki fölényesen viselkedik, minden kísérletet kivéd az egyoldalú hatalmi játszmával való leszámolásra –, hogy az alul maradó fél ne szenvedjen súlyos pszichikus sérüléseket.

Kérni és nem követelni is egy készség. A kettő közötti különbség lényege nem az, hogy milyen kedvesen kérünk, hanem az, hogy vajon az egyikünk rá akar-e kényszeríteni valamit a másikra, és hogy elfogadna-e egy nemleges választ. Ez a készség segít abban, hogy ne váljunk manipulatívakká. Például a munkaköri követelmények hatékonyabb és tisztességesebb megállapítása lehet az eredmény. El kell választanunk a munkaköri követelményeket a feladatmegoldó alkalmazott kezdeményezésétől függő tényezőktől. A dolgo-

zónak joga van ahhoz, hogy tudja, mikor jár fegyelmi következménnyel az, ha egy kérést nem tud teljesíteni. A helyzetek „azonnali” megoldást követelhetnek: *„Én vagyok szolgálatban és én viselem a felelősséget. Most azt akarom, hogy ezt így csináljuk.”* A könyvtáros megkérdezte, hogy az alkalmazott akar-e a dologról beszélni, és ő tudna-e valamiképp segíteni a feladat megoldásában. A könyvtáros nyitott maradt a további jelzésekre. *Prince* a kérés alkalmazását döntéshozatali vitamódszerként is javasolja. A „cél/vágy alapszabály” szerint a csoport tagjai véleményüket, fenntartásaikat és negatív reakcióikat nem vitatkozó spekulatív gondolatok formájában fejeznék ki. Ezek azt a felfogást tükrözik, hogy minden fél ugyanannak a csoportnak a tagja.

A magatartási készségek megfelelő csoportokban való alkalmazása az egyének között támogathatja a döntéshozatal folyamatát, melynek szakszerű ismerete ugyanakkor segíti az egészséges személyközi kapcsolatok kialakulását. *Wills* és *Oldman* olyan modellt vázol fel, amely a két fő, egymáshoz kapcsolódó magatartási választ tárja fel a problémákra. A modell a probléma- és a megoldáscentrikus megközelítési módokon alapul. A problémacentrikusak a problémát alátámasztó tényekre és az ahhoz kapcsolódó érzelmekre összpontosítanak, míg a megoldásközpontúak a probléma megoldására vonatkozó javaslatokra. A tranzakció-elemzés állapotai is fontosak lehetnek. A következő problémaközpontú megközelítésben a szülő felé hajlanak: *„Miből gondold, hogy helyesebb lenne a könyvtárat és a múzeumot összevonni?”* Vesd össze ezt a kérdést a megoldásközpontú, felnőtt állapotú megközelítéssel: *„Nézzük a tényeket, figyeld meg a kiadásra vonatkozó adatokat, érzékeld a kockázati tényezőket, és dönts.”*

A korábban említett készségeket, ha a technikai hozzáértéssel egyesülnek a tájékoztató munkában, a szakirodalom bőségesen tárgyalja. A témák között megtalálható a tájékoztató részleg elrendezése, a könyvtáros és az olvasó közötti felállás és távolság megállapítása, az anyagok bevonása és kezelése a tájékoztató megbeszélés menetébe és a keresési folyamatba, valamint a segítő interjú. Személyközi szakadék nyílhat meg, ha a TWX gépet és a számítógépes terminált használják. A tranzakciók kristálytiszták: *„Az egyik könyvtáros válaszait csak gúnyos, letolásszerű válaszokként foghatom fel.”* Egyre több interjú-típust különböztetnek meg. *„Úgy tűnik, mostanában mindent kategorizálnunk kell”,* mondta egy tájékoztató, amikor felsorolta a gyorstájékoztató interjút, a kutatóinterjút, az irányított interjút, az informatív interjút, amelyek a könyvtár-, ellátási interjú” kategóriája a kérések meglepő sokszínűségét rejtje: *„Van egy üres transzparensük, amelyet kölcsönözhetnék?”* használati képzéshez kapcsolódnak. A nemet mondás személyközi készsége, a büntudat elkerülésével úgy érhető el, ha szakmailag tisztában vagyunk azzal, hogy egy médiamásolási központ elkészítése hogyan oldható meg a médiatáron belül.

Röviden tekintsük át a tájékoztatási beszélgetésekről és a tájékoztatás folyamatáról szóló egyik cikkgyűjteményt: Minden régi dolog új, ha e célra

alkalmazzuk a személyközi készségeket. 1956-ban *Reed* föltesztelte a kérdést, hogy vajon a nap végén a tájékoztató magas pontszámokat kapna-e nemcsak arra, hogy hány kérdést válaszolt meg, hanem arra is, hogy mennyire volt türelmes, kiegyensúlyozott, összeszedett, szorgalmas, képzeletgazdag és találékony. Jó tíz évvel később *Flood* a tájékoztató munkát úgy jellemezte, mint verbális és nem verbális szinten egyaránt erőteljesen kifejlesztett játszmat. *Hickey* azonosította a különböző eszközöket, amelyekkel a tapasztalt játékos kifejlesztheti és fenntarthatja a játszmat. A könyvtáros természetesen akkor használhatja ki őket a leghatékonyabban, ha az olvasó képzetlen a magatartási interakciókban.

*Taylor* klasszikus cikke, a *Kérdéstudás és információkeresés a könyvtárakban* (Question-Negotiation and Information Seeking in Libraries) utal az olvasó és a rögzített ismeretek közötti finom és személyes kölcsönös kapcsolatra. *Swope* és *Katzer* azt szeretné megérteni, miért nem tesznek föl az olvasók kérdéseket. Oda lyukadnak ki, hogy a problémát nem oldja meg feltétlenül egyszerűen az, hogy több könyvet halmoznak fel vagy újabb kézikönyvtári anyaggal egészítik ki a gyűjteményt. A probléma lényegét tekintve „emberi”, és ezért sokkal bonyolultabb. *Horn* azt a magyarázatot kínálja, hogy az olvasók nem hisznek sem a tájékoztató könyvtárosok képességeiben, sem a sajátjaikban a segítségkérésről. A tájékoztató könyvtárosok ugyancsak lesújtó véleménnyel vannak saját adottságaikról. *Katz* a tájékoztatási interjúról szóló munkájában a személyközi készségeket a szakmai tudással egyesíti. Annak a körkörös folyamatnak az elemzésével is foglalkozik, amely az olvasók és a tájékoztató könyvtárosok között a magatartási elvárások terén végbemeget. A szerző érinti a számítógépes kereséseket előkészítő megbeszéléseket, beleértve a keresési ötletek bizalmasságát is.

*Smith* és *Fitt* leírják *Allred* paradigmájának – amely a vertikális és horizontális kommunikációra vonatkozik – a pszichológiai fogalmait. Az *Argyris* és *Schön*-féle modellekhez hasonlóan a magabiztos és a bizonytalan állások, továbbá a TA-állapotok nyilvánvalóak. Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy közvetlenül, lépésről lépésre kimutatható ezek között a rendszerek között a hasonlóság. *Smith* és *Allred* azt taglalja, hogy miképpen ismerhető fel a vertikális használó vagy az, akivel nagy valószínűséggel kommunikációs problémák merülnek fel. A horizontális kommunikáció öt kategóriáját azonosították. A kategóriákhoz a kommunikációt támogató kifejezések több példáját mellékelik.

*Boucher* a nem verbális kommunikáció terén végzett kutatásokat alkalmazta a tájékoztató megbeszélésre. *Munoz* szintén kimutatta, hogyan teremt a nem verbális kommunikáció hatékonyabb kapcsolatot a kérdező és a könyvtáros között. *Edward* és *Eliane Jennerich* tizenkét készséget sorol fel és magyaráz a verbális–nem verbális magatartás köréből. Az eredmény egy értékelési célokra jól használható ellenőrző lista. *Gothberg* a *Mehrabian*-féle közvetlen-

ség fogalmat alkalmazta a tájékoztatási folyamatra. Ezen elv szerint az embereket más személyek és tárgyak akkor vonzanak, ha kedvelik, értékelik és előnyben részesítik azokat. Ennek az ellenkezője is igaz. *Sommerville* a szak tudás és a személyközi tényezők összekapcsolását vizsgálta az olyan referens interjúkban, amelyek a számítógépes keresési stratégia leghatékonyabb eljárásainak kidolgozását, meghatározását célozták. A szerző felhívja a figyelmet az olyan buktatók elkerülésére, amilyen például a gyakran védekező reakciót kiváltó mondatok használata. *Atherton* és *Chrisitan* egy olyan ellenőrző listát ad, amely a keresést megelőző interjúban a személyközi kommunikáció megfigyelésére használható. Ebben megtalálhatók mind az információs szakember, mind a használó pozitív és negatív magatartási jellemzői.

Az állásokra pályázókkal folytatott megbeszélés az interjú egy másik olyan típusa, amelyben az említett készségek gyümölcsözően kapcsolhatók össze az alkalmazás gyakorlatára vonatkozó szakismeretekkel. „*Halálra rémülök a vezetőikkel folytatandó beszélgetésektől. Annyira félek, hogy valami rosszat mondok. Ha telefonálok, hogy még mindig érdekelne az állás, amelyre jelentkeztem, agresszívnek érezném magam.*” A helyzet vég nélküli „elpróbálása” többet árt, mint amennyit használ. Az ember nem hiheti, hogy tudja, mit fog mondani a másik. A beszélgetésben mindenkinek joga van hozzá, hogy önmaga legyen és – ha úgy adódik – ne arasson tetszést. Annak találgatása, hogy a kérdező milyennek akarja az embert látni, az igazi én elnyomása miatt érzett szorongáshoz vezethet, és további szorongásokhoz a munkába állás után, amikor egy olyan képet kell fenntartani, amit az ember nem tett a magáévá.

Az ember saját stílusát és a szervezet követelményeit egymás mellé kell helyezni. Milyen előnyök és értékek merülnek fel? A munkanélküliség idején az ésszerű megegyezés megsérti-e az egyén magatartásának integritását? Az egyik személyzeti kézikönyv a felvételi beszélgetésben a „laissez faire, laissez passer”<sup>7</sup> megközelítés követését javasolja. A beszélgetést úgy kell felfogni, mint amikor meg kell mutatni, hogy az ember tájékozott a könyvtárról, s nem úgy, hogy eladja magát. Az interjút érdekes utólag megbeszélni valakiyel, aki odafigyel és segít az ember erősségeit, fejlesztésre váró pontjait megtalálni. *Lange* és *Jakubowski* belevelt művébe egy fejezetet, amely a felvételi megbeszélésekre felkészítő magabiztossági gyakorlatokkal foglalkozik. *O’Leary* egy „hogyan viselkedjünk?” útmutatót készített azoknak, akik a munkásfelvétellel és más személyzeti döntésekkel foglalkoznak, feldolgozva benne azt, hogy fogalmazzuk meg a kérdéseket, és szerkesszünk hatékony kérdéssorokat.

A közönségkapcsolati (Public relations: PR) tevékenységek is hasznosíthatják a korábban bemutatott magatartási készségeket, a PR-szakismeretek mellett. A PR-anyagok tartalmát meghatározza, hogy a médiatárosnak milyen

---

<sup>7</sup> Hadd menjen a maga útján (fr.)

elképzelése van a médiatár szerepéről. Kieszközöl egy esettanulmány-gyűjteményt a PR-munka köréből. A könyv filozófiája szerint a PR-munka körvonalai nem rajzolódnak ki határozottan. Inkább arról van szó, hogy a könyvtári szolgáltatások, programok, műveletek és személyzet minden területen részt vesz benne. Az ügyviteli és középszintű személyzet, aki a kölcsönzőpultnál a közönséggel találkozik, kulcsszerepet játszik. *Angoff* munkájában rámutat, mekkora feladat lehet a közönség felébresztése és mozgósítása, hiszen gyakran nincsenek teljesen tisztában saját érdekeikkel.

Az állami könyvtárosegyesületek PR-bizottságokon át terjeszthetik a közönségkapcsolatokra vonatkozó elképzeléseiket. Ezek a propaganda célú tányeralátétek tervezésétől az új könyvtáráépületre tett javaslatról tartott hangosított diavetítésig terjedhetnek, amikor ismertetik a helyi szervezetek, támogatók hozzájárulását is. A *Beackler-Larson*-féle kötet, a *GO, PEP, and POP!* 250 ötletet tartalmaz. A *Könyvtári Közönségkapcsolat hírei* (Library PR News) című kéthavonta megjelenő hírmondó a könyvtári reklám, grafika, kiállítások és bemutatók valamennyi területéről közöl gyakorlati tartalmú cikkeket. A *A könyvtári közönségkapcsolatok receptjei* (The Library Public Relations Recipe Book), amelyet az Amerikai Könyvtárosegyesület könyvtárvezetési tagozatának PR-részlege ad ki, a PR-munka közismert egyéniségeinek cikkei tartalmazó kézikönyv.

A képzéssel foglalkozók és a tanácsadók a munka melletti képzési programok tervezésekor és vezetésekor haszonnal építhetnék be a tantervbe az aktuális szakmai ismeretek mellé a fent említett magatartási készségeket.

Az olvasók képzéséért és olvasószolgálati programokért felelős könyvtárak szintén felhasználhatják a tanítási készségek és a szakismeretek mellett a személyközi készségeket a programtervezésben és bevezetésben. *Verduin, Miller* és *Greer* gyakorlati segítséget ad ehhez a *Felnőttek, akik felnőtteket tanítanak* (Adults Teaching Adults-ben). Az *Előrehaladás a könyvtárhasználóképzésben* (Progress in Educating the Library User) elmondja, hogy kell az olvasókat oktatni az általános iskolásoktól a felnőttekig. A *Tanulók tanácsadó szolgálatának képzési műhelyei* (Learner's Advisory Service Training Workshops) gyűjteménye a felnőtt tanuló megértéséhez, a vele folytatott beszélgetésekhez és a könyvtári források kreatív használatához nyújt többek között információt. A hozzáférhető audiovizuális anyagokat is felsorolja.

A könyvtáros azért használja magatartási készségeit, hogy hatékonyabban és szabályszerűen foglalkozhasson az előforduló helyzetekkel. Az olvasók, a dolgozók és az irányító testületek tagjai azonban a szokványos könyvtári helyzetekkel nemegyszer rendhagyó módon foglalkoznak. Ezek a egyének a többieket is ellátják rendhagyó helyzetekkel. Normális-e a mindennapi helyzetben adott abnormális válasz? Milyen készségekre van szükség az abnormális helyzetek hatékony leküzdéséhez és a tipikusan felnagyított reakciók hatásos kezeléséhez?

## ÖSSZEGZÉS

Egészen pontosan hogyan választja meg az ember saját egyéni stílusának megfelelően a szavait, amelyek őszintén tükrözik a hatékony magatartásra való törekvését? Az alábbi készségek kifejezik az attitűd lényegét: pozitív megerősítések adása és elfogadása; átfogalmazás; érzelmek olyan felismerése és tükrözése, amelyek percepciók ellenőrzésként is szolgálhatnak; a magatartás leírása; visszacsatolás adása és fogadása; ködösítés; visszacsatolás kérése; érzelmek leírása; a manipuláció kezelése; a manipuláció felismerése; megakadt lemez; megegyezés; konfrontáció; metakommunikáció, kérések és követelések. Az emberi magatartás összetettségét ismerve nem meglepő, hogy a viselkedéstudomány művelői nem értenek mindig egyet abban, hogy melyek azok a leghatékonyabb válaszok, amelyek a lehetőségek óriási választékát teljes mértékben kiaknázzák.

A magatartási készségek megfelelő összetételben való alkalmazása és összekapcsolása a szakmai ismeretekkel különösen jótékony hatással lehet az egyének között zajló döntéshozatali folyamatra, a tájékoztató munkára, a felvételi beszélgetésekre, a közönségkapcsolati munkára, a munka melletti oktatási programokra, az olvasók számára szervezett könyvtárhasználati képzésre és az olvasószolgálati programokra. A hiteles hatékony magatartás megerősíti a fontosabb beállítódásokat, amelyek viszont a pozitív magatartási modelleket támogatják. A korábbi könyvtári irodalom áttekintése azt sugallja, hogy az előzőekben felsorolt, az emberi kapcsolatokban használható készségek nem újkeletű felfedezések, különösen ha a tájékoztató munkáról van szó.

---

## 7. FEJEZET

# A RENDBONTÓ VISELKEDÉS KEZELÉSE

Egy viselkedés „rendbontásnak” minősítése nem jelent feltétlenül erkölcsi ítéletet, hiszen maga a viselkedés, és nem az egyén a rendbontó. A rendbontó viselkedésnek sok formája előfordulhat a könyvtárakban. Egyszerűen figyelmen kívül hagyhatjuk-e azt, ha valaki az olvasóterem nagy asztalainál vágja ki a szabásmintáit? Vagy azt, ha egy egyetemista hihetetlenül hosszú fekete körmökkel jelenik meg a könyvtárban, és meghamisítja a nevét az olvasójegyén? Mit tehet a könyvtáros, ha egy olvasó 60 dollárnyi készpénzt felejtett a visszahozott könyvben?

Mit kezdhethünk a könyvtárosok és az olvasók biztonságát is fenyegető bandával; a gyerekekkel, aki tüzet gyújt a könyvtárban; a fiatalemberrel, aki hangoskodik; a férfival, aki a polcok között mutogatja magát; a hajléktalan nővel, aki szaglik az átható, olcsó kölnitől – vajon helyes-e, ha mindegyikükkel úgy bánunk, ahogy megérdemlik? A válasz igen, hiszen mindenki megérdemli veszélyeztetett emberi méltóságának feltétlen tiszteletét, tekintet nélkül a viselkedésére.

A rendbontó viselkedés sajnálatos módon egyre gyakoribb a könyvtárakban. Az idült mentális betegségekben szenvedők elbocsátása a kórházakból ma mindennapos, elterjedt gyakorlat. Ennek az a célja, hogy ezek a betegek lehetőség szerint normális életet éljenek a társadalomban, és emellett megfelelő kezelést kapjanak. *Vocino* ezzel kapcsolatos aggodalmait kifejtve felsorolja azokat az eseteket, amelyek az ilyen betegekkel kapcsolatban a könyvtárosok gyakorlatában előfordulhatnak. A New York-i helyzetet elemző cikkében *Koenig* úgy utal erre a gyakorlatra, mint „csillapíthatatlan problémára”. Bemutatja, hogyan „zúdítják” ezeket a betegeket az állami kórházak a közelükben lévő lepusztult városrészekre, ahol a lakosok vonakodnak őket befogadni. Bár a környék nem minden esetben lepusztult, a lakosság általában nem szívesen fogadja be ezeket az embereket. A betegek veszélyesek is lehetnek, ráadásul *Schrag* szerint a „veszélyesség” megbízhatóan nem előrejelezhető, mivel hiányzik a megfelelő föltételrendszer annak eldöntésére, hogy ki „ön- vagy közveszélyes”.

Nézzük, mi lehet az oka annak, hogy a rendbontóan viselkedő emberekkel gyakran következtetlenség vagyunk. Egyrészt a rendbontó viselkedés kezelésében legnagyobb hibánk általában az, hogy nem vesszük észre, hogy vészhelyzetről van szó, és ennek megfelelően kellene intézkednünk. Ehelyett

megpróbálunk úgy tenni, mintha az abnormális viselkedés normális lenne. Nem kellene-e inkább különleges módszereket alkalmaznunk, mint ahogy a mozgássérülteknek is speciális feljárókat építünk? Így nem hárulna továbbra is a pszichológiailag hátrányos helyzetűekre a magukról való gondoskodás felelőssége. Másrészt felmerül a kérdés, hogy a könyvben korábban bemutatott elvek alkalmazhatók-e minden viselkedésformával kapcsolatban?

A következetlenség azon alapulhat, hogy a megszokott, szabályos helyzetekben gyakran úgy viselkedünk, ahogyan azt *Easton* írja az *Amerikai Könyvtárak* (American Libraries) című folyóiratban megjelent *Szexualitás és erőszak a könyvtárban* (Sex and Violence in the Library) című cikkében. A szerző kifejti, hogyan befolyásolhatják a könyvtárosokat a rendbontó viselkedés elfogadásában vagy figyelmen kívül hagyásában saját érzelmeik: a büntudat, a harag és a szégyen. A hatástalan, erélytelen fellépés oka az olvasókkal szembeni általános attitűd lehet: mások szükségleteinek minden áron való kiszolgálása felülkerekedik azon a szemléleten, amely mások és az ember saját jogainak tiszteletben tartásán alapszik. Amikor megjósolható választ adunk a másik személy megjósolható válaszára, akkor egy olyan játszmának válhatunk részévé, amelyben a másik fél diktál. A szóban forgó szituációkban váratlan reakció szükséges, mint például ez: „*A viselkedése elfogadhatatlan egy könyvtárban. Ha folytatja, meg kell kérnem, hogy távozzék.*” A tranzakció-analízis terminológiáját használva ezt nevezzük keresztezett tranzakciónak.

*Megfutamították a banditát* (Rider Cows a Subway Bandit) címmel jelent meg újságcikk arról az esetről, amikor egy 30 éves férfi a metróban felszólított egy banditát arra, hogy adja vissza a pénzt, amelyet az utasoktól elvett, és tegye el a kését. A rabló így is tett. A sors iróniája, hogy a hősnek a beszámolóhoz mellékelt fényképe bankpénztárosok figyelmét is felkeltette, akik értesítették a rendőrséget. A férfi korábban hamis csekket váltott be. A könyvtárosok is megfelelő erélyt tanúsíthatnak, ha megszólítják a fenyegető személyt.

A könyvtárosok a látszólag rendbontó viselkedést akkor is valódiként kezelhetik, ha valaki csak megjátssza a rendbontást. *Dyer* jó példát ír le erre egy olyan férfival kapcsolatban, aki úgymond idegösszeomlást színlelt, hogy az általa kiválasztott jó helyre ülhessen egy étteremben. A vendéglőben kisebb és félreesőbb helyeket tartottak fenn azok számára, akik egyedül ebédeltek. A pincérnő már a kidobóembert hívta, de ekkor a férfi elkezdett rángatózni, eltorzította az arcát és egyre hangosabb lett. Végül az étterem vezetője azt mondta a pincérnőnek, hogy hagyja őt oda ülni, ahova akar. A férfi távozáskor ravaszul rákacsintott a vendéglősnőre, és nem adott borravalót. Ez a kompromisszum az étterem szempontjából persze érthető. A lényeg az, hogy a könyvtárosok ne hagyják, hogy manipulatív viselkedéssel csapják be őket, hanem inkább ők maguk kezdeményezzenek a helyzetnek megfelelően. A cél lehetőleg a nehézségek megelőzése.



A rendbontó viselkedés megítélésével kapcsolatban más problémák is fölmerülhetnek, mint például az ablakpárkányra feltett lábbal szundikáló olvasó esete. Vajon azért alszik, mert túl sokat ivott, vagy beteg, esetleg csak kimerült, mert egész nap dolgozott, és két órát ingázik a könyvtárban tartott tanfolyamra? Föl kell-e szólítani saját és a többiek érdekében a távozásra? Vagy vegyük például annak a fiatalembernek az esetét, aki hirtelen felugrott egy asztal tetejére az olvasóteremben, és mindenkire mereven rábámult. A könyvtár személyzete különckek, de ártalmatlannak tartotta egészen addig, amíg egy nap helyzetét kihasználva egy könyvvel komoly sérülést okozva fejbe nem verte az egyik könyvtárost.

A következő dolog, amelyet mérlegelnünk kell a rendbontó magatartás kezelésével kapcsolatban, az a humorérzékünk. Aki volt már olyan helyzetben, mint például egy halálosan beteg hozzátartozó látogatása, az tudja, hogy nem csak a könnyeket próbáljuk eltitkolni. Időnként a nevetést is vissza kell fojtanunk, amikor esetleg a beteg állapotából adódó hallucinációk komikus helyzetet hoznak létre. Az ilyen helyzetet szégyenérzés követheti, a fiatal pap megütközéséhez hasonlóan, aki valami mulatságosat vesz észre nagymise közben, mialatt az oltárnál áll. Néha nagyon nehéz különbséget tenni aközött, hogy „együtt nevetünk” valakivel vagy „kinevetjük” őt. A könyvtárosok képzése során néha felhasználják a szerepjáték technikáit annak gyakorlására, hogyan viselkedjünk a felvételi beszélgetésen, vagy miképpen kezeljük az olvasók panaszait, ha például olyasmit keresnek, amit valaki más már kikölcsönzött. Nagyon fontos, hogy az olvasó viselkedésétől függetlenül ne lehessen gúnyolódás tárgya a könyvtároshallgatók körében.

Amikor kérdőre vonták, az egyik olvasó azt felelte a könyvtárosnak, hogy *„Isten parancsolta, hogy tépjem ki ezt a cikket az újságból.”* Ha ilyen esetben spontán elkezdünk nevetni az olvasó jelenlétében, talán az idegességünk miatt, akkor egy hosszú távon is hasznos, a nagyobb önuralom kialakulását szolgáló megoldást választhatunk. Egy ilyen azonnali válasz lehet például ez: *„Nem akartam kinevetni önt. Nem vettem észre, hogy komolyan gondolta, amit mondott. Ennek ellenére nem lett volna szabad kitépnie azt a cikket. Ki kell fizetnie az újságot.”*

A következő téma a rendbontó esetek megelőzésének kérdése. A könyvtári szabályzatok kialakításakor hasznunkra válhat Wynne meghatározása, aki szerint ezek a szabályok a jogok mellett a kötelezettségek megfogalmazására is alkalmasak. Egyszer egy főiskolás lány, aki nem a bátortalanságáról volt híres, felhívta könyvtáros nagynénjét, hogy egy adott témával kapcsolatos anyagot kérjen tőle. A nagynéni azt tanácsolta neki, hogy először az iskola médiaközpontjában nézzon utána. De a lány azt felelte, hogy *„Ott mindig csatázni kell, hogy megkapjon valamit az ember. Nem merek odamenni.”* Wynne a következő megközelítést javasolja: a hallgatónak jogában áll biztonságban éreznie magát az iskolában. Éppen ezért a másokat elriasztó vi-

selkedést nem volna szabad megengedni a könyvtárban. Így a hallgatók észrevehetik a kapcsolatot az antiszociális viselkedés elfojtása és az egyéni jogok védelme között. Az *American Society for Personnel Administration: ASPA Képzés és fejlesztés* (Training and Development) című kézikönyvében találhatunk egy példát az alkoholizmus, a kábítószerfüggés és a munkát befolyásoló egyéb személyes viselkedési problémák szabályozására. Ez megfelelő módosításokkal felhasználható a könyvtári személyzeti munkában is.

A rendbontó viselkedés kezelése azonban nem állhat csupán szabályok felsorolásából. Ennek ellenére a könyvtárosoknak hasznára válhat néhány különleges rendszabály megalkotása ügyrendi útmutatásként. A következő kérdés a rendőrséggel, a mentálhigiénés szakemberekkel és a szociális munkásokkal való együttműködés. Egy egyetemi könyvtárban a reggel elsőként érkező könyvtárosok többször is észrevették, hogy a liftet használja valaki, vagy a könyvek szállítására szolgáló berendezés hirtelen elindul. Ilyen esetekben a könyvtárosok nem fognak habozni, hogy kihívják a rendőrséget vagy az egyetem biztonsági szolgálatát, ha ezekkel a szervekkel előzetesen megállapodtak abban, hogy az olvasókat nem fogják megbüntetni akkor, ha nem tehetnek arról vagy nincsenek tudatában annak, amit tesznek. A könyvtárosokat az is megnyugtathatja, ha kiderül, hogy a rendőrség és a mentálhigiénés szakemberek egymással együttműködve dolgoznak.

A jogászok is azt tanácsolják, hogy a könyvtárakban megfelelő irányelveket dolgozzanak ki a rendbontó viselkedések bejelentéséről, az esetleges letartóztatásról és kórházba utalásról. Az állami törvények behatárolhatják, hogy mit tehetnek a szociális munkások és a rendőrség. Közbelépésük feltétele lehet, hogy a problémát okozó olvasó testileg is veszélyeztesse saját magát vagy másokat. Nem biztos, hogy a hangoskodás vagy a rendzavaró viselkedés elég ahhoz, hogy a fenti szervek beavatkozzanak. A könyvtáros ilyen esetekben felszólíthatja az olvasót a távozásra, és szabálysértés miatt kihívhatja a rendőrséget, ha visszatérne. Azonban ez az intézkedés sajnos nem eredményezi azt, hogy a személy kezelést kapjon. A könyvtárosoknak olyan tájékoztatót kell kitenniük a lopás és a károkozás következményeiről, amely jól látható helyen lóg és könnyen olvasható. Így az olvasók tisztában lesznek a velük szemben támasztott elvárásokkal és megszegésük következményeivel.

Egy könyvtárosnak hasznára válhatnak egy helyi önvédelmi tanfolyamon elsajátított technikák, például olyan végletes esetben, amikor a könyvtárban rendezett filmvetítésen összetalálkozik és összeverekszik a férj meg a feleségét korábban bántalmazó férfi. Ellenkező esetben inkább a statisztikai tudását használhatná a megvert kollégák összeszámlálásához. Egy önvédelmi tanfolyam általában hetente másfél órát vesz igénybe egy szemeszteren át. Aki elvégez egy ilyen tanfolyamot, hatékonyan tud közbelépni ilyen esetekben, és meg tudja védeni a többieket akkor is, ha egyszerre több támadóval gyűlik meg a baja. A könyvtáros nem hagyatkozhat arra, hogy majd a többi olvasó

hatékonyan, agressziómentesen segít. Föl kell készülnie mások agressziójának megfékezésére oly módon, hogy az érintettek minél kevésbé sérüljenek. Így érvényesíthetjük leghatékonyabban szándékainkat.

Van-e olyan helyzet, amikor a könyvtáros az agresszív viselkedés mellett dönthet, és nem kell megbánnia? A közbeavatkozás és mások megvédése nem feltétlenül agresszív. A szándék az ilyen viselkedés mögött minden esetben az érintetteken való segítség kell hogy legyen. Akár előáll olyan helyzet a könyvtáros munkája során, amikor testi bántalmazásra kerül sor, akár nem, magabiztosabban végezheti a dolgát, ha erre az eshetőségre is fel van készülve.

A hatósági személyeknek, akiket a könyvtárosok időnként kihívnak, nem feltétlenül ugyanolyanok az elképzeléseik a pszichológiai kötelezettségekről, mint a könyvtárosoknak. Például némelyik rendőr úgy gondolhatja, hogy azzal már el is van intézve az ügy, ha a könyvlopáson kapott fiatakorút beviszi a kapitányságra. A könyvtárosok, ha rendbontó viselkedéssel kerülnek szembe, a következő kérdésekhez hasonlók mérlegelésének segítségével dönthetik el, hogy mit tegyenek: A személyzet intézkedése nem okoz-e nagyobb fennakadást az olvasó viselkedésénél? Ugyanazt a bánásmódot kapják-e a hátrányos helyzetű fiatalok, mint a középosztálybeliek? A személyzet valóban csak a szabályok áthágását igyekszik meggátolni, vagy lehordja a vétkeket? Pontosan tudják-e a könyvtár dolgozói, hogy milyen viselkedést lehet elnézni, és mi az, amit meg kell akadályozni? Arányban áll-e az intézkedés a problémát okozó viselkedéssel?

A Bell Telefontársaság kiadott egy olyan tájékoztató füzetet a telefonszolgálatok hívásaival kapcsolatban, melyet a könyvtárosok is felhasználhatnak. A füzetben található egy napló, amelyben rögzíteni lehet a zaklató hívásokat egyéb adatokkal együtt, amelyek megkönnyíthetik a telefonáló azonosítását. A hívások időpontjai segíthetnek ebben. A könyvtári szabályzat kitérhet arra, hogy milyen esetben adhatja meg a személyzet saját vagy más alkalmazottak telefonszámát a hívó félnek.

Közalkalmazottként a könyvtárosok elfeledkezhetnek a telefonszolgálatokról arról a hasznos tanácsáról, amely kissé átfogalmazva így hangzik: ne a hívó fél feltételei, hanem a sajátjaink szerint használjuk a telefont. Ne beszéljünk akárkivel, ha nincs rá szakmai okunk. Ha egy hang azt kérdezi: „Ki beszél?”, kérdezzünk vissza: „Milyen számot hívott?”. Ha a hívó nem válaszol, tegyük le a kagylót. A hívó fél sem kívánhat mást, mint hogy tisztázzuk, hogy ki ő és milyen ügyben telefonált. Azonnal értesítsük a rendőrséget és a telefonszolgálatot, ha bombarobbantásról vagy életveszélyes fenyegetésről van szó. A könyvtáron is múlik, hogy a közszolgáltatás érdekeit szem előtt tartva milyen mértékben teszi ki magát az ilyen zaklató hívásoknak.

Az egészségügyi problémák is rendbontó viselkedésként hathatnak a személyzet számára, mivel problémát okozhat a helyénvaló intézkedés. Egy

könyvtáros például kezdő korában tanúja volt annak, hogy egy olvasó megmerevedett a székén, majd leesett a földre: epilepsziás roham jött rá. Ez a könyvtáros azelőtt soha nem látott ilyesmit. Egy másik könyvtáros, aki korábban ápolónőként dolgozott, szerencsére tudta, hogy mit kell tennie. A roham elmúltával az olvasó nyugodtan visszault a székére, és folytatta az olvasást. A könyvtárosok megfelelő információt kaphatnak az Amerikai Epilepszia Alapítványtól. A *New York Times*-ban is megjelent egy rövid ismertetés, amely szükség esetén kifüggeszthető. A könyvtárosok más alapítványokhoz és egyesületekhez is fordulhatnak információért és ismertetőért azokkal a testi betegségekkel kapcsolatban, amelyek olyan jellegzetes, feltűnő tünetekkel járnak, mint például a hiperventilláció. A *Klimax* című könyv például, amelyben az érzelmi összetevőkről külön fejezetet találunk, eloszlatja azokat a téves mítoszokat, amelyek ezzel a természetes folyamattal kapcsolatban elterjedtek. Így a könyvtáros áttekintheti, hogy milyen félreértések eredhetnek a személyzet és az olvasó viselkedéséből.

*Thompson és Seibold* szerint, ha krónikus testi betegségről vagy átmenetileg megromlott egészségi állapotról van szó, akkor felerősödik a megszkott kapcsolatokban is jelen lévő bizonytalansági tényező és a találgatás. A „normális” személy nem tudja, hogy különösen kedves legyen-e a hátrányos helyzetűekkel, vagy bánjon velük úgy, mint bárki mással. A „megbélyegzett” személy pedig nem tudhatja, hogyan fognak vele viselkedni, és esetleg nem érti, hogy milyen szabályok vezérlik az interakciót. *Miller és Steinberg* megkülönbözteti az „önfeltáró” jellegű személyes információt az annál tárgyilagossabb „önleíró”-tól. Véleményük szerint további vizsgálatokra lenne szükség ennek a két információtípusnak az olyan interakciókra gyakorolt hatásaival kapcsolatban, ahol a megbélyegzett személy alkalmazza ezeket a „normálissal” szemben. Egy krónikus betegségben szenvedő személy például azt mondta, hogy őt nem zavarja jobban, ha a betegségét nevén nevezik, mint amikor azt mondják, hogy jól megfázott, ha náthás és tüsszög. Azonban ez a beteg nem szerette, ha túlhangsúlyozzák a dolgokat, és egyéniségének figyelmen kívül hagyása sértette, mint amikor például a kórházban az ápolónő a 726-os szobában fekvő vesebetegre mint „vesésre” utal.

Hol a határa annak, hogy a könyvtáros tanácsokkal lássa el és segítse a rendbontóan viselkedő személyeket? És azokat, akik komoly személyes problémákat tárnak fel neki, megoldásra várva? Hozzátartozik-e egy könyvtáros törvényes és szükséges tudásához a kórházba vagy nevelőintézetbe utalás szabályainak és lehetőségeinek ismerete? Mi legyen azokkal a könyvtárba betérő emberekkel, akik a könyvtár egyik szolgáltatását sem veszik igénybe? Mi legyen azokkal a gyerekekkel, akiknek a könyvtáron kívül nincs hova menniük rossz idő esetén? Vajon nincs fűtés a lakásukban, vagy nincs is lakásuk? Hol vannak a határok? Ki ismeri őket? Vajon megérti-e egy bajba jutott személy az intézmény korlátait?

A *Telefonos segélyszolgálatok és ifjúsági krízisközpontok kézikönyve* (Self-evaluation Handbook for Hotlines and Youth Crisis Centers) gyakorlati segítséget nyújt. A *Kézikönyv* a hatékony és az eredménytelen tanácsokat elemzi. Emellett bemutatja, hogyan lehet egy ilyen központot irányítani, és miképpen kezeljük a kellemetlenkedő vagy zaklató telefonhívásokat. A wisconsini Oshkosh nyilvános könyvtárában három multimédiára épülő csomagot készítettek, köztük videokazettákat: a nyilvános könyvtárak és a problémakezelés, a szellemi fogyatékosok szakmai továbbképzése és a fiatalok problémái témakörében. A problémákkal küzdő olvasóknak korábban lehettek rossz tapasztalataik is a szociális munkásokkal kapcsolatban azok bűntudata, ellenségesége, elutasítása vagy idegessége miatt, vagy az is elképzelhető, hogy mindenáron be akarták utalni őket valamilyen intézménybe. Mindezek miatt a könyvtárosoknak megértőnek kell lenniük.

*Fine A könyvtáros mint ifjúsági tanácsadó* (The Librarian as Youth Counselor) című cikkében úgy utal a könyvtáros tanácsadói szerepére, mint személyközi feladatra. A könyvtáros nem vállalhatja fel a mentálhigiénés szakemberek gyakorlatának terápiás szerepét. A szerző ezért az interperszonális feladatkör hangulatával foglalkozik. Benjamin *Viselkedés a kiscsoportokban* (Behavior in Small Groups) című könyve ugyan a hivatásos tanácsadóknak szól, de elolvasása a könyvtárosoknak is hasznukra válhat, mert segít az interperszonális és a terápiás interakciók elkülönítésében.

Egy könyvtáros például egyszer hátizsákos utazást javasolt két igencsak rendbontóan viselkedő egyetemistának. A fiúk rengeteg irodalmat gyűjtöttek össze, máshonnan is rendeltek anyagokat, terveikből egy egész aktát állítottak össze, és egy olyan utat szerveztek, amelynél felhasználták újonnan megszerzett tudásukat. A könyvtáros a könyvtár szolgáltatásaira fektette a hangsúlyt, nem missziónak tekintette segítségét, nem próbált idegen tollakkal ékeskedni. *Lieberman* felteszi a kérdést: hogyan boldogulna az a fodrásznak készülő diák a szakközépiskolában, aki nem tudja elég jól elolvasni a feliratot a dobozon, hogy elkészítse a hajfestéket? A munka légkörének megérzése szerves része a technikai tudásnak, amelyre a könyvtár állományának bővítése és az egyénre szabott szolgáltatások épülnek. Egy másik könyvtáros rámutat annak hatására, ha a fiatalokat a nevükön szólítjuk. Egy belvárosi könyvtárból indult hazafelé, éppen a metró felé ment, amikor egy bandát vett észre a közelben. Két fiatal jött oda hozzá. Mindkettejüket a nevéen szólította, és úgy beszélt hozzájuk. Érzése szerint, ha nem lett volna erre képes, akkor bánthatták volna. A könyvtárban korábban különösebb figyelem nélkül beszélt a fiatalokkal, nem számított előre a védelmükre.

A könyvtárosok a könyvtár berendezését is megtervezhetik úgy, hogy minimálisra csökkentsék a károk vagy sérülések lehetőségét. Egy törött vilánykörtét azonnal ki lehet cserélni, és a könyvtár személyzetének minél előbb meg kell próbálnia az olyan lehetséges veszélyforrások kijavítását, mint pél-

dául egy elszakadt lábtörő, amelyben megbotolva eleshetnek az olvasók. Vannak olyan padlóburkolatok, amelyek veszélyesen csúszóssá válhatnak, ha az olvasók esőtől vagy hótól nedves cipővel lépnek be a könyvtárba. Az automata szellőzőberendezések meghibásodása károsíthatja a könyvtári állományt. Egy könyvtáros első munkanapjának élményei közé tartozott például a beázás elhárítása, mivel egy rövid esőzés után a könyvtár alagsorának felmosóbrigádja osztották be.

Zeisel számos, könyvtárakban is felhasználható ötletet sorol fel *Az iskolai felszerelések károsodásának megelőzése* (Stoppin School Property Damage) című könyvében. A könyv többek között foglalkozik a formális és informális gyülekezőhelyek, a falfirkák, a burkolatok és álmennyezetek kérdésével, s említést tesz az olyan technikai felszerelésekről is, mint a termosztátok, riasztóberendezések és a beeresztő kapuk. A szerző kiemeli, hogy a gyorsan megjavított hibák kisebb valószínűséggel ismétlődnek meg. Bold egy cikkében kifejti, hogyan tehetjük a nyilvános könyvtárakat biztonságossá.

Maga a könyvtár vagy más intézmény személyzete is viselkedhet rendbontóan a munkatársakkal szemben. A homoszexuális vagy heteroszexuális utalások és viccek szolgálhatnak erre például. Egy felvételi beszélgetésen az interjút készítő könyvtáros a következőt mondta: „*Gyereke csak abban az esetben lehet, ha tőlem van.*” Talán viccnek szánta, de a jelentkező nem találta humorosnak a helyzetet. Egy egyetemi médiaszakértő pedig vonakodott a könyvtár igazgatójának irodájába küldeni egy hallgatót könyvtári ügyekben, mivel a hallgató szexuális zaklatásra hivatkozott az igazgató részéről. A helyzetet tovább bonyolította, hogy az igazgató mondvacsínált könyvtári ügyekre hivatkozva arra kérte a médiaszakértőt, hogy a hallgatót ossza be hozzá asszisztensnek.

A *Redbook* című folyóiratban megjelent *Mit tesznek a férfiak a nőkkel munka ürügyén?* (What Men Do to Women on the Job?) című cikkében Safran számba veszi azokat a problémákat, amelyeket a szexuális megkülönböztetés és zaklatás hozhat létre, és megoldásokat is javasol. „*Teniszezne velem munka után?*” kérdezte egy könyvtári alkalmazott az osztályvezetőtől, aki egy nála három évvel fiatalabb hölgy. „*A felesége nem szeret teniszezni?*” „*Nem, ő ki nem állhatja a teniszt.*” Az egyedülálló hölgy el is ment teniszezni a férfival. Úgy gondolta, hogy a férfi elismeri a szakmai tudását, és nem érezte azt, hogy amiatt kellene elfogadnia az invitálást, hogy ezzel biztosítsa a férfi további együttműködését a munka során. Ez azonban a hölgy saját döntése, amelyért viselnie kell a felelősséget, bármilyen következményekkel jár is az. Hennig és Jardim *A nő vezető beosztásában* (The Managerial Women) című könyvében azt javasolja, hogy a férfi munkatársakkal való kapcsolatok alapja a szakértelem és a kitűzött szakmai célok elérése legyen. A nyílt, őszinte és a helyzetnek megfelelő viselkedés segít kiépíteni a kölcsönös megbecsülést a munkatársak között. Ilyen légkörben a két nem közötti feszültségek minimálisra csökkennek.

A beosztottak és a vezetőség kapcsolata is a rendbontó viselkedés színtere lehet például sztrájk esetén, amikor testi erőszak is előfordulhat. Azonban az erőszak nélküli ellentétek is rányomják a bélyegüket a munkahelyi légkörre. Nagyon fontos, hogy a vezetők és a beosztottak egy közösen alkotott szabályrendszert fogadjanak el. Lehet, hogy el kell magyarázni az alkalmazottnak, hogy ne jöjjön be nyolc óra előtt, mert a könyvtárnak külön fizetnie kell azért, ha előbb áll munkába. *Byam* olyan eseteket sorol fel, amelyekben a beosztottak egy része harcosabb volt a szakszervezeti vezetőnél, aki emiatt rajtuk is túltéve „megját szotta magát”, hogy elég erőskezűnek lássék.

*A sérelmek kezelése; Útmutató a vezetőség és a beosztottak számára* (Handling Grievances; A Guide for Management and Labor) című könyvében *Trotta* mind a vezetőség, mind a beosztottak képviselőinek gyakorlati útmutatást ad arról, hogyan lehet enyhíteni vagy haladéktalanul rendezni a sérelmeket hivatalos fegyelmi eljárás nélkül. A könyv hasznos kiegészítő olvasmánya lehet a könyvtárosoknak is. *A könyvtári alkalmazottak kapcsolatai* (The Library Employee Relations Newsletter) című hírlevél a személyzeti vezetés és a kollektív szerződések kérdését tárgyalja. A felső vezetés beszámolóit, a sérelmek kezelése, a szerződések megszövegezése, a bizottságok szabályzatai és a személyes tájékoztatás kérdései szerepelnek témái között.

A rendbontó viselkedés kezelése különleges esetekben speciális intézkedéseket is igényelhet, mint például a rendőrség vagy más hatóságok kihívása, vagy fizikai közbelépés. Azonban az, hogy miként viselkedünk vészhelyzetben, a mindennapi gyakorlatot tükrözi, bár a helyzet természetesen kiélezettebb. Az olvasókkal kapcsolatos problémák megoldásában a könyvtáros ugyanazokat a készségeit használhatja fel, amelyeket a rutinmunka során is alkalmaz. Természetesnek tartja-e a könyvtáros, hogy szabályokra hivatkozzék? Hozzá vannak-e szokva a vezető pozícióban lévő és a beosztott könyvtárosok ahhoz, hogy egymás álláspontját úgy ismertessék, hogy az mindkét fél számára elfogadható legyen?

Elég fegyelmezettek-e a könyvtárosok ahhoz, hogy agresszió nélkül elsimítsák a másik nem nemkívánatos közeledéséből adódó konfliktusokat? Tegyük fel, hogy egy értekezleten patthelyzet alakul ki, mert a dolgozók egyik csoportja tisztességtelennek tartja, hogy egy rejtett kamerát a mosdóban helyeztek el, bár senki sem mondta, hogy az ott működni fog, a többiek pedig aggályoskodónak tartják őket. Meg tudja-e oldani a kollektíva ezt a helyzetet úgy, hogy a biztonságosságot tartsa szem előtt, és azt, hogy ne pazarolják az adófizetők pénzét? A személyzeti ügyekkel foglalkozó adminisztrátorok reális visszajelzést adnak-e a könyvtárosoknak a teljesítményükről, vagy hagyják, hogy azok jobb értékelésre számítsanak, mint amilyet valójában kapni fognak? Előfordul-e, hogy némelyik olvasó szempontjából a könyvtáros viselkedése a rendbontó?

Beszélhetünk-e hatékony, a feladatok megfelelő ellátását biztosító munkahelyi légkörrel abban a könyvtárban, ahol előfordulhatott, hogy a riasztóbe-  
rendezés megszólalása után egy egyetemista nem volt hajlandó megmutatni a táskáját, hanem inkább visszament a könyvtárba? Később az egyik könyvtáros a női mosdóban egy folyóiratot talált, amelyből kitéptek egy cikket. Tudják-e az egyetemisták, hogy mennyi időbe és pénzbe kerül a folyóiratok pótlása? *Murfin* és *Hendrick* interjúkat készített a rongálókkal egy egyetemi könyvtárban, és úgy tűnt, hogy ez az információ meggátolhatja az újságok további rongálását. Van-e mód arra, hogy a diákok, a tanárok és a könyvtárosok közösen kitaláljanak valamit a nehezen megszerezhető, kevés példányszámú anyagokkal kapcsolatban? Vajon a fenti eset csak egy megrongált újság, egy romlott személy vagy pedig megromlott munkakapcsolatok problémája?

A szerepek nagyon fontosak a rendbontó vagy szokatlan viselkedés kezelésében. A könyvtárosok nem szociális munkások. De hova soroljuk azt az alapvető törődést, amelyet minden emberi lény megérdemel? Vajon ez csak meghatározott hivatások szerepkörébe tartozik bele? Egy férfi belépett a könyvtárba. Pizskos volt és gyengének tűnt. Alighogy belépett, már ki is ment. Bizonytalan viselkedése zavarba ejtette a könyvtárost, ezért kihívta a rendőrséget, akik el is vitték a férfit. A nyomozás kiderítette, hogy a férfi leírhatatlanul nyomorúságos körülmények között élt, semmilyen támasza sem volt, és leromlott az egészségi állapota, így kórházba utalták. A kezelés után megfelelő szállást kerestek neki. Úgy viselkedett-e a könyvtáros, mint egy könyvtáros vagy mint egy szociális munkás? Vagy egyik sem? Túllépte-e a hatáskörét? Esetleg megsértette-e a jogszabályokat?

A bajba jutott személy általában nem is tud róla, hogy milyen sok szervezet áll készen arra, hogy segítsen neki. E szervezetek működésének összehangolása nélkülözhetetlen. Hogyan reagálnak a szociális munkások és más, közszolgálatot ellátó személyek a felkínált információra és tájékoztató anyagokra? Egy szanatórium személyzeti vezetője azt mondta az érdeklődő könyvtáros hallgatónak, hogy orvosai biztosan nem veszik igénybe a felajánlott szolgáltatásokat. Egy mexikóiakból álló gyülekezet lelkipásztora közölte az önkéntes segítséget ajánlókkal, hogy a gyülekezet tagjainak mindenkünk megvan, amire szükségük lehet, ezért nem akart velük együttműködni. A könyvtárosok minden olyan program sikeréhez hozzájárulhatnak, amelyet a szociális szolgálatok szerveznek annak érdekében, hogy a rászorulókat igényeik kielégítsék. Az egyéneket mellékesként kezelő gyakorlatnak vissza kell húzódnia, hogy teret adjon az emberi méltóság tiszteletének és a felelősségvállalásnak a rendbontóan viselkedőkkel szemben is.



## ÖSSZEGZÉS

A rendbontó viselkedés néha olyan mértékű lehet, hogy mások biztonságát komolyan veszélyezteti vagy sérti. Ennek ellenére mindenki megérdemli veleszületett emberi méltóságának feltétlen tiszteletét, tekintet nélkül a viselkedésére. Ez kizárja annak a lehetőségét, hogy a könyvtárosok agresszívan viselkedjenek a rendbontást elkövetőkkel szemben. A könyvtárosok hatástalan, erélytelen fellépésének oka egy olyan attitűd lehet, amelyben mások szükségleteinek minden áron való kiszolgálása felülkerekedik azon a szemléleten, amely mások és saját jogaink tiszteletben tartásán alapszik. Amikor megjósolható választ adunk a másik személy megjósolható válaszára, akkor egy olyan játszmában válhatunk részessé, amelyben a másik fél diktál. A nemkívánatos viselkedés leállításának hatékony eszközei lehetnek az olyan megjegyzések, mint például: *„A viselkedése elfogadhatatlan egy könyvtárban. Ha folytatja, meg kell kérnem, hogy távozzék.”*

Néhány különleges rendszabály ügyrendi útmutatásként szolgálhat a biztonsági szolgálattal, a rendőrséggel, a mentálhigiénés szakemberekkel és a szociális munkásokkal való kapcsolatok kiépítésére. A könyvtárak, művelődési és információs központok, továbbá segélyszolgálatok más közintézményekkel is kapcsolatot teremthetnek az olvasók érdekében. A könyvtár be rendezését úgy is ki lehet alakítani, hogy minimálisra csökkenjen a károk esélye. A könyvtárosok különleges tanfolyamokat is elvégezhetnek, például önvédelmi tanfolyamot. A személyzetben belül a rendbontó viselkedés megjelenésének két másik területe lehet a szexuális zaklatás, valamint a beosztottak és a vezetőség kapcsolata. A mindennapi gyakorlatban is jelen lévő empátiás készség, az attitűdök és a szakértelem képezi az alapját a rendellenes helyzetek kezelésének is.

---

# EPILÓGUS

## HOSSZAN TARTÓ ELKÖTELEZETTSÉGEK

A könyvtáros magatartását nem képes az emberi kapcsolatokról szóló irodalom olvasása és tanulmányozása önmagában megváltoztatni. A viselkedésben nem érvényesített megértés és attitűd olyan, mint a konyhaasztalon szétpakolt hozzávalók. Egyesek mélyrehatóan tanulmányozhatják a személyközi kapcsolatokról szóló anyagot annak érdekében, hogy megbizonyosodjanak arról, hogy mások is problémákkal küszködnek, vagy hogy másoknak nincsenek gondjaik: *„A csípős nyelvek nem izgatnak engem. Azok a szerzők túl érzékenyek.”* Mások esetleg azért olvasnak, hogy az agressziót a hatékony magatartás nevében próbálgathassák. Csak aki ezeket a szavakat használja, az tudja, vajon pontosan fejezi-e ki az általa elképzelt jelentést: *„Úszom nyers győzelmeim diadalában – micsoda diadalmámor. Nem zavar, ha bármelyik dolgozóm nyakára kell is ülnöm.”*

Megint mások a személyközi kapcsolatokról szóló munkákat azért a feloldódásért olvassák, amelyet belőlük nyerhetnek. Magatartásuk vizsgálata szükségtelen. Az ént befejezett terméknek tartják: *„Ez az anyáknak szól, akik verik a gyerekeiket, vagy a férjeknek, akik püfölik a feleségüket. A miénk szolgáltató hivatás. Önként dolgozunk az egyházi és az állampolgári programokban. Nem tennénk ezt, ha nem érdekelnének bennünket az emberek. És nem éppen erről van szó a személyközi kapcsolatok esetében?”* De arról is szó van, hogyan válaszoljunk egy professzornak, aki agresszívan tudakolja, miért tartott ilyen istentelenül sokáig, amíg lemásolják az anyagát. *„Mert mindenki azt akarja, hogy az ő anyagát csinálják meg. Senki sem törődik másokkal. Mindenki azt mondja: »Az enyémet csinálja, az enyémet!«”,* felelte a könyvtáros vörösödő fejjel.

Hol tartunk mi pszichológiai elkötelezettségeink fenntartásában? Ha nem ismerhetjük meg önmagunkat, ha sohasem lehetünk kész, befejezett termékek, minek is próbálkozzunk egyáltalán? Egyeseknek nincs okuk a próbálkozások fenntartására. A lelkiismeretük patologikusan tiszta: *„Úgy érzem, még mindig fenyeget az, hogy a látogatók elmaradnak a könyvtárból, ha a könyvtáros nem csúszik a porban előttük.”* Mások pedig csak akkor hajlandók megpróbálni, ha hatékony magatartásuk mindig „bejön”: *„Tudom, hogy nem mindig sikerül. De amikor nem jön be, akkor túlságosan ügyetlennek és boldogtalannak érzem magamat.”* Az érzések elfogadása szóba se jöhet. Nem elég az a megfontolás, hogy az önmagunk és mások tiszteletére épülő visel-

kedés növeli az esélyét annak, hogy közösen kidolgozott, működő megoldásokat találjunk. Ismét mások felmentik önmagukat: *„Bárcsak fölemeltem volna a szavam, amikor a kimutatási igazgató megint elvett és az információs központnak átadott egy könyvtári feladatot. Másrészt viszont ő a főnököm, és azt várják tőlem, hogy azt tegyem, amit ő mond.”* A könyvtáros idézni tudott olyan szerzőket, akik amellelt kardoskodnak, hogy a munkahelyi légkör mindennél fontosabb az emberek személyes viselkedésének potenciális megváltoztatásához.

Néhányan megkísérlik pszichológiai elkötelezettségeiket végigvinni munkájukban. Az ember munkája az ember ébren és álomban töltött életének szerves része. Azok, akiknek a pszichológiai elkötelezettségeik fenntartása a céljuk, eldöntötték, hogy az a nyíltság és talán egyetemes tapasztalat, amelyet a következő könyvtáros képvisel, az, amit akarnak. Ha nem ezt követnék, számukra valami fontos, értékes dolog elvesztését jelentené az életükből. Az egyén a magabiztos viselkedésről beszél, amelyet mi a személyes hatékonyság tágabb összefüggésébe illesztettünk bele. Figyeljük meg az agresszivitás nyelvezetét a „kell” használatában ugyanúgy, mint az ilyen állításokban: *„Gyűlölöm magamat.”*

*„Hosszú évek során megtanultam, hogy bizonyos helyzetekben magabiztos legyek. Ez akkor a legnehezebb, amikor a gyerekkorhoz kapcsolódó emberekkel vagy néha magabiztos partnerrel kell beszélnem. Egyre gyakoribb, hogy igen rosszul érzem magam, ha nem voltam magabiztos, pedig annak kellett volna lennem, és a végén úgy érzem magam, mint Casper Milquestoast vagy mint egy csúszómászó, vagy egyszerűen idértelennek és védtelennek. Nem tudom mindig pontosan megítélni, milyen fontos a helyzet, és néha csak azért vagyok magabiztos, hogy az legyek. Gyűlölöm magam, amikor nem vagyok magabiztos, csak mert a partnerem az, de olyankor is, amikor azért vagyok csupán magabiztos, mert tudom, hogy a másik gyenge.”*

A magatartás fejlődése ellentmondásokkal terhes. Minél mélyebbre hatolunk magatartásunk és fejlődésünk vizsgálatában, annál tisztábban látjuk hibáinkat, fogyatékoságainkat. Meglepetések érnek bennünket. Ugyanakkor ezzel párhuzamosan az önbecsülésünk és a méltóságunk is nő: *„En jól vagyok – Te jól vagy.”* Az ember élete igazság. Az igazság felszabadítja a teljesebb önuralom felé vezető utat. Meg van az ideje. Csak az élet egy leheletére van szükség hozzá. Az alábbiakhoz hasonló állítások jól megvilágítják ezt: *„Csak az utóbbi években kezdtem el magamat és a saját érzéseimet tisztelni. Másként nézek a többiek teljesítményeire is. Az, hogy másokból mi lett, nem tesz engem kevesebbé.”* *„Nemsokára több időt kell szentelnem önmagamra. Kilenc éve dolgozom itt, és kialakítottam egy rutint a munkatársaimmal és a használókkal való viselkedésben. Sok olyan szokásom van, amelyekkel föl kellene hagynom.”* *„Negyven éves is elmúltam, amikor kezdtem sok efféle dologra*

*ráébredni. Éppen csak nem úgy néztem a dolgokat, ahogyan ma. Nem tudom, miért, de nem úgy láttam őket.*” A személyes beállítódások és a társadalmi tapasztalatok, amelyek az ember életét végigkísérik, az önmagunkkal szembeni türelmet igénylik a fejlődési folyamat során.

Ugyanakkor egyetlen órára sem lehet feloldódni. És senki sem lehet biztos, hogy megéri a másnapot. Tornádó támadja meg két könyvtáros lakóhelyét. Az életnek vége, abban a pillanatban, azon a napon. Azon a napon, amikor azoknak tegnapjuk jövőjétől meg kellett válni. Nincs hátra számukra semmi. Irodáik üresen állnak. Csak még egy óra adassék meg nekem. Csak még egyetlenegy. Még akkor is, ha nem mindig örültem a megélt óráknak. Ha számláltam az órákat péntekig; a nyári szezon végéig; ennek az ostoba értekezletnek – az ezrediknek ezen a héten – a végéig; amíg az unalmas egyesületi szónok lejár. Miért ne akarhatnánk minden órát? Zajlik bennem egy olyan alkotó folyamat, amelyik minden percben, bárhol továbbgördülhet. Önmagunkon kívül senki sem akaszthatja ezt meg. És ami még fontosabb, a „beszédterápia” nyelvén szólva az, amit az élet elvár tőlünk, és nem az, hogy mi mit várunk tőle. Ügyeskedő vagyok. Fenntartom pszichológiai elkötelezettségeimet, mert úgy döntöttem, így alakítom az életemet.

Hogyan tartjuk fenn pszichológiai elkötelezettségeinket? Úgy kell gyakorolnunk viselkedésbeli készségeinket, ahogy a zongorán skálázunk? E kérdésre mutatunk be néhány választ: *„Úgy vélem, nem szükséges az eljárásokat újra és újra gyakorolnom. Természetellenes lenne. Túl sok figyelmet kellene szentelnem annak, amit mondok.”* „*Nem tudom megjósolni mit mond majd a másik – hogyan tudnék akkor próbát tartani? És önmagában az, hogy gyakoroltam, nem jelenti azt, hogy a valóságban is végre tudom hajtani.*” Ezek könyvtárosok bizonyára túl formálisnak találnák az én és a többiek közötti szerződések létrehozását, amelyet Muriel James javasol *A klassz főnök* (The OK Boss) című munkájában. A „rejtett kondicionálás” során az ember énjét sikeresnek ábrázolja. Ez a megközelítés figyelmen kívül hagyja a kölcsönösséget, és elködösíti, hogy a siker a folyamatban és nem az eredményben él.

Egyesek számára az elvek a fejlődés és az érettség előrevívői a hatékony magatartás irányában. *„Mielőtt a hatékony viselkedésről olvastam és beszélgettem volna, nem hiszem, hogy úgy tudtam reagálni a munkámban adódó nehéz helyzetekre, ahogyan most.”* „*Közelebbi kapcsolatban állok ma magammal. A biztonsági szabályzat azt ajánlja, hogy kérjünk bocsánatot attól az olvasótól, aki kikapcsolja a csengőt. Hát, én ilyet nem mondanék. Meg fogom találni a saját szavaimat, és ha önmagam lehetek, a helyzeteket is jobban oldom meg.*”

Előfordulhat az is, hogy valaki szándékosan akar változtatni a viselkedésén. Azonosítani akarja a fejlesztendő készségeket, alkalmazni szeretné ezeket a való életben adódó következő helyzetben, komolyan szeretné venni a kimondott szavakat, és amennyire csak lehetséges, visszajelzéseket akar kapni. A gyakorláshoz inkább használjunk elfogadott helyzeteket, mintsem a

valódiakat manipuláljuk. Így az ember kerülje el, hogy másokat tisztességtelenül kihasználjon. A segítségnyújtás és -elfogadás folyamata bizonyos esetekben metakommunikációt igényel, például amikor valaki másnak a magatartási fejlesztésén dolgozunk. Ha megszereztük az engedélyét, a videoszalag használata és elemzése nagy segítséget nyújthat az ember nem verbális magatartásának bemutatásához.

A gyakorlati lehetőségek sajátos példája a következő: A következő igazgatóági ülésen átfogalmazva megismétlem, amit a javasolt programunk elrenzője mond. Megfigyelem, hogy elfogadja-e első nekifutásra a mondókámat. Ha nem, meggondolom, hogy a zavart vajon az én figyelmetlenségem és helytelen értelmezésem vagy inkább az okozta, hogy az ellenkező nem fejezte ki pontosan, amit mondani akart. A döntéshozatalhoz szükséges szakmai ismeretek és a begyakorlott személyközi készségek egyesítése biztosítékot nyújthat a helytelen célkitűzések ellen a könyvtárügyben.

Valószínűleg nagyobb horderejű magatartásváltozásra lenne szükség. E tekintetben helyénvaló az óvatosság, függetlenül némely szerzők tanácsától, amely szerint a magatartásbeli változások bevezetésének az énben az ember legnehezebben megközelíthető pontján kell kezdődnie. Ha a könyvtáros gyökeresen megváltozik, a többiek többé már nem tudják megjósolni viselkedését. Helyes lehet a többiek kilátásainak kognitív átstrukturálása annak érdekében, hogy csökkentsük az új magatartásforma hatásával kiváltott érzelmeket:

*„Leültem a beosztottjaimmal, és nyíltan megmondtam nekik: Nézzétek, hamarosan változásokat vehettek észre rajtam. Kifejtettem, hogy már nem helyeslem, hogy folyton mindent elsimítok. Elmondtam, miért és hogyan akarok megpróbálni megváltozni. Megkértem őket, hogy segítsenek engem ebben. Hogy fogadták? Először, hogy is mondjam, hitetlenkedve néztek rám, mintha nyitva felejtettem volna a sliccem.”*

Az osztályvezető azzal érvelt, hogy a beosztottak bizonyára elvárták volna az ő gondoskodó magatartásán alapuló kapcsolatok fenntartását. A váratlan és megmagyarázhatatlan változás rendkívül kedvezőtlen és megtorló jellegű reakciókat válthatott volna ki. Bizonyos személyek, témák, helyzetek erőteljes fenyegetést jelentenek, különösen, ha együttesen jelentkeznek. *Alberti és Emmons* azt vizsgálja, hogy a potenciálisan elutasító reakciók milyen etikai következményekkel járnak az ember magatartásbeli változásaira, különös tekintettel a magabiztosságra.

A személyközi kommunikáció termékenységének fontos feltétele a hatékony intraperszonális kommunikáció. A természettel folytatott kommunikáció, például a csendes-óceáni naplementén való merengés, úgymond éppen olyan személyes lehet, mint egy emberi konfrontáció. Bach *Magnificat*-ját hallgatni egy firenzei templom reneszánsz épületében olyan isteni szembesü-

lést jelent, amely gazdagítja az ember személyiségét. Fölmerül a kérdés: ha vállalom a felelősséget a saját viselkedésemért, ha érzelmileg nem függök másoktól, ha nem tudok ellenőrizni másokat, ha arra törekszem, hogy szabadon foglalkozhassam az előttem álló feladattal, nem egy sziget vagyok-e? És nem viselkedem-e önzően ilyen minőségemben? Ellenkezőleg: a „feladatorientált” nem egyenlő a „személytelen”-nel. Pszichológiai elkötelezettségünk megélése, amelyek a viselkedéstől függetlenül minden személyiség sértetlen emberi méltóságából fakadnak, ledönti azokat a korlátokat, amelyeket más megfontolások emelnek a munkatársak, az irányító testületek és az olvasók közé.

Mert olvasóinktól, kollégáinktól és önmagunktól eltérően sem Mona Lisa, sem egy ingyenc pizza, sem a Killarney gyűrűje, sem az isteni Szent János katedrális rozettás ablaka, sem az „Elvis élő koncertje” album, sem a karácsonyi Pierpont Morgan kéziratkiállítás nem rendelkezik azzal a hatalommal, hogy magatartási válaszként kölcsönös, személyközi kapcsolatot alakítson ki velünk. Nem hallják szavunkat és nem közölhetik velünk: *„Szeretek veled dolgozni.”* *„Bocsánat.”* *„Szeretném, ha elfogadnánk egymást és együtt fejlőd-nénk.”* *„Újra kezddhetünk mindent.”* Nem élvezhetjük velük az összeölelkezés örömét, miután elváltunk, szidtuk vagy nem vettük észre egymást. A válasz megválasztásának hatalma az énben és másokkal szemben – milyen nagyszerű dolog! Ez az alapja a könyvtáros pszichológiai elkötelezettségének. És ezek az elkötelezettségek szabják meg az emberi kapcsolatok útjait a könyvtári munkában.





Florence DeHart professzor (USA) műve tankönyv, mely nem száraz felsorolásokkal, definíciókkal, bölcs szentenciákkal untatja olvasóját, nem „középiskolás fokon” oktat, hanem fontos felismerések idézésével, újszerű összefüggések vázolásával, életszerű példák sorával kelt érdeklődést mindazokban, akik a könyvtárosságot éppen most tanulják, vagy esetleg már gyakorolják, művelik is, de még van bennük kíváncsiság, nyitottság saját emberi és munkahelyi gondjaik, konfliktusaik átfogalmazására, újraértelmezésére, netán megoldására.

A könyvtárosság – amint a szerző ezt szinte refrénszerűen is hangsúlyozza – lényege szerint segítő-kapcsolat jellegű szolgálat, mely csak akkor lehet igazán hatékony, ha a technikai kompetenciát a lélektani tudnivalók együttesével integrálják. Vagyis a könyvtáros magabiztosan feldolgozhatja vagy visszakeresheti a legkülönbébb dokumentumokat, de ha a szolgáltatás, a tájékoztatás elhibázott, ha a felderítő beszélgetés, az odafigyelés, a megértés mértéke elégtelen volt, akkor a végeredmény nem lehet maradéktalanul sikeres. Milyen készségeket lenne jó önmagunkban – esetleg mások segítségével – kifejleszteni, hogy hatékonyabban szolgáljunk; – ez DeHart központi kérdése. Meggyőződéssel hirdeti: a lélektani tudnivalók leírása, a pszichológiai jártasság növelése legalábbis mélyíti a könyvtárosok közvetítői elkötelezettségét, érintettségét, erősíti hivatástudatát.