



CRETH, Sheila: *Effective on-the-job training: Developing library human resources* / Sheila D. Creth; [publ.] American Library Association. - Chicago ; London : ALA, 1986. - VI, 121. p.

Könyvtári gyakornokok hatékony kiképzése

A szerző, a michigani Egyetemi Könyvtár személyzeti ügyeiért felelős igazgatóhelyettese, aki ebbéli minőségében több mint 10 éve foglalkozik könyvtári gyakornokok (frissen végzetek és munkába állók) "kiképzésével". A könyvtár személyzeti, szakmai továbbképzési terveit és programjait és az ezzel kapcsolatban felvetődött kérdéseket elemezve tudatosult benne, milyen fontos a frissen végzett könyvtárosokkal tervszerűen,

testreszabottan foglalkozni, feladataikat megbeszélni és rendszeresszakmai segítségnyújtás mellett ellenőrizni őket.

Sokan hagyják el a könyvtárosi pályát éppen az első munkahelyükön szerzett rossz tapasztalataik, kudarcaik miatt, vagy válnak érdektelen, fantázia nélküli munkaerővé, mert a kezdetekkor a könyvtár munkatársai elmulasztották megmutatni a könyvtári munka szépségeit, teret engedni szakmai öntevékenységüknek és bátorítani jobbitó szándékú javaslataik megfogalmazását.

A szélesebb értelemben vett "gyakorlás" életünk igen fontos mozzanata, általa szerezzük meg azokat a készségeket, amelyekkel aktualizálni tudjuk megtanult ismereteinket, sikerrel vállaljuk fel "élet-szerepeinket", ennek eredményeképpen alakul ki józan ítélőképességünk, önbizalmunk és önértékelésünk, ami nélkül nem tudunk tájékozódni változó világunkban. A kézikönyvecske elsőképpen a könyvtári gyakornokokkal foglalkozó, a gyakornokok aklimatizálódásáért felelős munkatársaknak ad biztos fogódzót azáltal, hogy igen gondosan feltérképezi és rendszerezi az "újszülött" könyvtáros minden lehetséges problémáját. De igen hasznos segédeszköz a könyvtár egész munkatársi gárdájának, akiknek meghatározó szerepük van a "beilleszkedés" folyamatában.

A könyvtári gyakornoki idő hármast célt szolgál:

- bizonyos speciális, helyi vonatkozású ismeretek elsajátítását,
- gyakorlati készségek (pl. referenz interjú vezetése) kialakítását,
- és bizonyos képességek (rugalmasság, együttműködési készség, stb.) kibontakozását.

E két utóbbi tényező fontosságát erősen alá kell húznunk, különösen azért, mert nem látványos és főleg nem mérhető, (legalábbis nem mennyiségi mutatókkal), de hozama a jól szervezett gyakorlatnak.

A szakmai "hozzaállás", attitűd kialakításában döntőek az első benyomások, amiért a gyakorlatvezető, az együttdolgozó kollégák, illetve a könyvtár egésze felelős, rajtuk múlik mennyire biztosítható pozitív, segítőkész környezet.

A könyvtár, mint társadalmi egység rendelkezik bizonyos viselkedési és kommunikációs jellemzőkkel, a szervezeten belüli szerep- és felelősség-megosztással, elismerő és elmarasztaló mechanizmusokkal. A gyakornok a gyakorlati idő alatt ezekhez a normákhoz alkalmazkodik, "szocializálódik". Erre nincsenek írott szabályok, elsajátításukhoz figyelem, szemlélődés, azonosulás és "integrációs képesség" szükséges. A gyakorlatvezető feladata ezen közösségi jellemzők, elvárások megfogalmazása és a gyakornokkal való elfogadtatása. A gyakornok az első munkahelyén szerzett pozitív hozzáállást "viszi tovább" akár az adott könyvtáron belül, akár ha más könyvtárba kerül.

Mi már most a gyakorlatvezető szerepe, ha elfogadjuk azt a kiinduló pontot, hogy a gyakorlatra feltétlenül szükség van? Elsőképpen biztosítani kell a gyakorlat tervszerűségét, végig gondoltóságát.

Sokan hiszik azt, hogy az új alkalmazott, majd ad hoc módon úgyis találkozik a megoldandó problémákkal és elég akkor segíteni, magyarázni, "helyre tenni". Ez az okoskodás hozza a legrosszabb eredményt hosszú távon: önbizalom nélküli, nagy hibaszázalékkal dolgozó, önállótlan munkaerő az "eredmény".

Sikerre csak akkor számíthat, ha biztosított:

- a támogatás és segítőkészség tudata, illetve érzése,
 - ha megfogalmazódott, hogy a gyakorlatot végző személy és munkája fontos és értékes a szervezet számára,
 - személyes ismereteit, gyakorlati készségeit és képességeit értékeli a könyvtár,
 - személyes és szakmai sikereivel érdemben járul hozzá a gyakornok a könyvtár egészének vagy egy részlegének munkájához,
 - illetve annak a tudata, hogy az újonnan jött szívesen látott tagja a munkatársi gárdának.
- Ebben a folyamatban a gyakorlatvezető szerepe a tanárral rokon, aki megfelelő információkkal, irányítással, útmutatással látja el védencét és segíti beilleszkedését kötelezettségei és a követelmények felismerésében.

Mégis nagyon sokan vallják azt a hibás nézetet, hogy: - a gyakorlat egyszerű dolog, - legtöbbször teljesen kötetlen, - a jó munkaerő majd "kiképi önmagát", - a gyorsan tanulók jó, a lassúak rossz munkaerők lesznek, - az egyszerű munka egyformán egyszerű mindenkinek, - nem jó, ha a gyakorlatvezető figyelmezteti a gyakornokot hibáira vagy esetleges hiányosságaira, - a gyakornok úgyis kérdez, ha nem ért valamit, - elegendő mindent egyszer elmondani, stb., stb.

Nagy hiba azt hinnünk például, hogy a gyakornok mindig visszakérdez, ha nem ért valamit. Ehhez jó, segítőkész légkörre és partneri kapcsolatra van szükség. Ha ugyanis úgy vezetünk be egy megoldandó feladatot, hogy "ez azután igazán egyszerű, de szóljon csak, ha van bármilyen kérdése..." nem kérdéseket, hanem kételyeket szül és alkalmas a gyakornok önbizalmának lassú szétzilálására.

A gyakorlat sikerének kulcsa: a bizalom. A másik ember elfogadására épülő kapcsolat, amely a belső erőforrások gyarapítását szolgálja, amihez nem csupán a tanulási/tanítási/befogadási folyamat pszichés megértése, hanem beleélési és azonosulási képesség is szükséges.

Különösen árnyalt “technikát” igényel ha felnőtt, már kialakult személyiségek kerülnek az “újonnan jött” szerepébe. A stratégia kiinduló pontja, hogy az illető személy “új”, mindegy, hogy a szervezet melyik pontjára került, a feladat: oldani magányát, illetve megszüntetni a körülötte lévő légüres teret, bekapcsolni a könyvtár vérkeringésébe. Nyilván más jellegű a feladat egy gyakorlattal rendelkező új munkatárs és egy friss diplomás esetében, de helyzetük idegenségükből adódó kirekesztettségük a kezdetekkor megegyezik.

A szélesebb értelemben vett szakmai gyakorlat szükséges akkor is, ha a könyvtár belső rendjének, munkafolyamatainak megváltoztatására kerül sor. Az ilyen típusú változásokhoz is hozzá kell szoktatni a kollégákat, időt és energiát áldozva belső ellenérzéseik feloldására, legyőzésére, ez különösen fontos napjainkban, amikor egyre több könyvtárban térnek át a munkafolyamatok számítógépesítésére, aminek sikeréhez meg kell nyernünk kollégáink értő támogatását.

A legerjedelmesebb fejezet a 3. gyakorlat megtervezésével foglalkozik. A gyakorlók kiképzése költséges dolog, de megtérül az idő és energia befektetése, ha eredményes az eljárás, és kreatív, önálló, kiegyensúlyozott munkatárssal bővül a könyvtár személyzete. Ennek záloga a tervszerű, összehangolt munka, amelynek első lépése a munkaelemzés. Ennek során olyan kérdésekre keres választ a gyakorlatvezető, mint:

- mi a célja bizonyos végrehajtandó feladatoknak?
- milyen módon és mértékben szolgálja ez a munka a részleg céljait?
- még mindig alapvető és kritikus igényeket elégít-e ki?
- hogyan lehet a leghatékonyabban és a leghatásosabban megoldani a feladatot?
- kielégítő-e a megoldás, illetve a gyakorlók által használt módszerek?
- milyen eredményt várunk ettől a munkától?

Peter *Drucker*-t idézve azt mondhatjuk, hogy “gyönyörű mérnöki munka azt meghatározni..., hogy bizonyos eredmények eléréséhez, milyen kezdeti feltételekre van szükség...” Ha tehát a végső produktumok oldaláról kezdjük elemezni a munkafolyamatot, és azt keressük, mit, miért csinálunk, a leggyakoribb válasz: “mert így szoktuk”. A munkafolyamat-elemzés azért is igen hasznos résztvevőnkesség, mert módot ad a “jól bevált” gyakorlat felülvizsgálatára és a friss, érdeklődő gyakorlók kérdései ésszerűsítő megoldásokhoz vezethetnek.

A gyakorlatvezetőnek egyértelműen meg kell fogalmaznia a gyakorlók számára továbbá, hogy

- minden munka egy feladat,
- erre az egyedi feladatra az időnek hány százalékát kell szánni,
- melyek azok a kritikus feladatai a munkakörnek, amelyekben mindig kielégítő eredményre kell törekedni,
- milyen szakismeret, gyakorlat és képességek kellenek a feladat kivitelezéséhez.

Ehhez adhat segítséget a munkaköri leírás, megfontolva, hogy mi várható el egy gyakorlótól, kerülve azt a mentalitást, hogy “vagy megszokik vagy megszökik”. Használhatóak házi és országos szabványok, normatívák és előírások is, de állandóan tudatában kell lennünk annak, hogy a tevékenységek nagy része normázhatatlan. Fontos, hogy a követelményeket világosan és egyértelműen fogalmazzuk meg, és ne alkalmazzunk olyan “rejtett” szabályzókat, amelyekre csak “ráérezni” lehet.

A gyakorlat-terv tartalmazza a gyakorlattól elvárható általános célokat, illetve az egyes részfeladatok céljait.

A gyakorlatvezető feladata az egyes végrehajtandó munkák szakaszolása, időigényének megállapítása is.

A gyakorlás során alkalmazható módszerek: bemutatás, előadás, megbeszélés, programozott útmutatás, szerepjátékok, esettanulmányok, stb., mindig a feladat milyenségének függvényében, gyakran együttesen alkalmazva.

Az elmondottakból is kitűnik, hogy a gyakorlatvezető személye fontos tényezője a gyakorlat sikerének és gondos elemzéssel választható ki a kollégák közül.

A tervezési munkát követi a gyakorlat tényleges lebonyolítása, ami a gyakornok személyiségének, egyéni szükségleteinek függvénye és állandó, jó kapcsolatot tételez fel.

Az egyéni motivációk rendszerét *A. Maslow* egy ún. igénypiramisba rendezte, amelynek csúcán az egyén önmegvalósítási igényei állnak. Ezt a modellt felhasználva alakította ki *F. Herzberg* motivációs-higiénia elméletét, amelynek lényege, hogy két csoportba osztotta a közérzetünket meghatározó tényezőket: megelégedést illetve ki nem elégítettséget befolyásoló összetevőkre. Ezek nem egymásnak ellentmondó feltételek. A megelégedést adó tényezők közé sorolta: a teljesítményt, a készségek kiélését, szakmai kihívást, érdekes munkát, növekvő felelősségérzést, állandó fejlődési lehetőséget, amelyeknek mindegyike közvetlen kapcsolatban van magával a munkával. A ki nem elégítettség érzését környezeti összetevőkből származtatja pl. különböző politikai és adminisztrációs kérdések, vezetés, munkafeltételek, emberi kapcsolatok, pénz, státusz, biztonság. Olyan példával él, miszerint: lehet valaki elégedetlen a fizetésével, de a jó fizetés önmagában még nem ok az elégedettségre.

A kedvező motivációs szint biztosítása nem csupán a vezető feladata, de ő teremthet olyan környezetet és munkahelyi légkört, amelyben a megelégedettséget adó faktorok dominálnak. A gyakorlatvezető például azzal, hogy elismeri, bátorítja és büszke gyakornokai sikereire.

A gyakorlati idő lejártával kerül sor a gyakornok munkájának értékelésére, ennek módszereit mindenkor a végzett munka jellege határozza meg, amelyet már a tervezés fázisában meg kell választani. Részt vesznek ebben a folyamatban a gyakorlatot tervező és vezető munkatársak. Értékelhetjük, hogy milyen mértékben tett eleget a gyakornok a vele szemben támasztott követelményeknek, milyen volt a gyakorlat hatékonysága és határfoka. Az értékelés szempontjait már a kezdetekkor meg kell beszélnünk az érintettekkel. Maga az értékelés többnyire folyamatos, végighúzódik az egész gyakorlaton és a végére "áll össze" a kép a gyakornok teljesítményéről.

Szó van még a könyvben a sikeres szakmai utánpótlás egyéb tényezőiről is. Peter Drucker szerint az információszoolgáltatási munka nagy része az ún. "knowledge work". A "tudás ipar" fontos résztvevői a könyvtári és információs szakemberek, akik a közeljövő információs gazdaságának és információs társadalmának meghatározó képviselői, alakítói, ettől a státusztól társadalmi presztizs-emelkedésük is várható.

A jó stílusú, könnyen követhető könyvet nem csupán a fejezetek végén, hanem az egyes nagyobb kérdéscsoportok lezárásakor is gyakorlatok és praktikus ötletek gazdagítják, míg a függelékben a könyvtári munka több fázisra épített gyakorlat-terv minták segítik a leendő gyakorlatvezetők munkáját.