

Jelena Jovin

## Könyvtár, könyvtáros, konfliktus

A konfliktuskezeléssel kapcsolatos szakmai továbbképzési workshop kezdeményezésének és lebonyolításának gondolata a napi könyvtári gyakorlatra válaszolva merült fel. Kezdetben a konfliktusok kezelése túl fájdalmas, rengeteg stresszel teli tevékenységnek bizonyult, amíg megfelelő kompetenciák birtokába nem jutottam a konstruktív hozzáállás módjaitól. Gazdag gyakorlati tapasztalatok birtokában már kihívásként kezdtem tekinteni a konfliktusokra, melyeket elkerülni nem, építő jelleggel kezelni viszont annál inkább lehet!

A konfliktuskezelés workshop témaköre nagyon érdekesnek bizonyult a szerb könyvtárosok számára. 2015-16 folyamán 22 könyvtárban 35 workshop került megrendezésre 679 résztvevővel. A rendezvényeken a konfliktuskezeléshez kapcsolódó elméleti kereteket vázolták fel, illetve a legszükségesebb készségek fejlesztése került megalapozásra.

A 2017. évi, Wrocławban megrendezésre került 83. IFLA kongresszuson, *Konfliktuskezelés a szerbiai könyvtárakban* címmel bemutatott poszter a legfontosabb következtetéseket vázolta fel. A konferencián szerzett legfontosabb benyomás számomra az volt, hogy a konfliktusok hasonló formában jelennek meg a könyvtárakban világszerte. E rövid tanulmány a konfliktuskezelés számos összefüggésének feltárására hivatott workshop módszerekbe, a képzés során alkalmazott modellekbe enged betekintést fényképekkel illusztrált formában. Az alább ismertetett tippek egyéni szinten nagyon hasznosak lehetnek a fájdalom és a stressz kezelésének szempontjából, növelve az egyes könyvtárosok önbecsülését és jólétét.

### Konfliktuskezelési tippek

#### ***Figyelmes hallgatás: „Mit hallok abból, amit mondasz?”***

Az első, a konfliktusok szétzúzását segítő tevékenység a hallgatás. Amikor valaki a miénktől eltérő véleményt fogalmaz meg, általában megszűnünk elfogulatlan hallgatónak

lenni, s védekező módon reagálunk. Azt halljuk, amit hallani akarunk, s nem azt, ami valójában elhangzott. Nagyon érdemes további magyarázatot kérni arról, ha valami nem világos; illetve a megismétlést, összefoglalását kérni az elhangzott beszédnek. „Ha jól érttem az álláspontod a következő...”



1. kép Figyelmes hallgatási gyakorlat.

*Minnyire sikeres abban, hogy meghallgassa és összefoglalja partnere rövid beszédének tartalmát?*

### **Együttérzés kinyilvánítása**

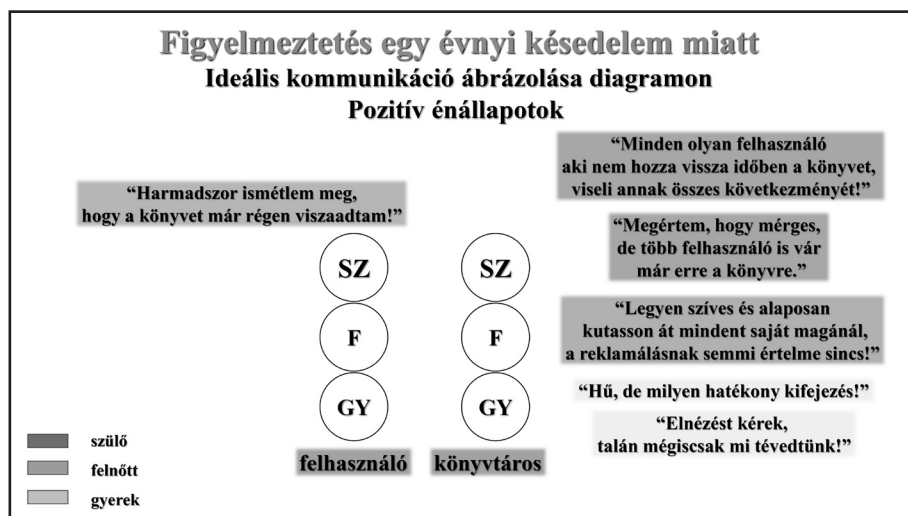
Marshall Rosenberg modellje az erőszakmentes kommunikáció témakörének kapcsán a viszonzatlan szükségletek, az együttérzés, illetve különféle formájú egyéb érzések befolyását hangsúlyozza; a személyes nézőpontot jeleníti meg konfliktushelyzetben. A fő cél nem a másik ember hibáztatása, hanem az adott helyzetről szóló személyes vélemény kifejtése. A változás különböző módozatait kérések megfogalmazásával segítsük elő, különféle igények támasztása helyett.

Köztudott, hogy lehetséges konfliktus szituációkban a könyvtáros, aki az énközpontú megfogalmazásmódot használja, a következő módon nyilvánul meg: „Csalódtam vagyok, mert te nem mutatsz semmiféle tiszteletet a könyvtár iránt. Vissza akarom kapni a könyvet, ahogyan azt a szabályok előírják.” Továbbá, amikor egy munkatársunk késik a feladatának teljesítésével, mely súlyosan befolyásolja a saját munkánkat is, akkor ő a következőt mondhatja nekem: „Megértem, hogy a projekt ugyanolyan fontos számodra, illetve a könyvtár számára is, és beismerem, hogy hibát követtem el. Beszélhetünk-e a gyenge pontokról, s megállapodhatunk-e abban, hogy miképpen dolgozzunk a hibákat elkerülve a jövőben?”

## ***Amennyire csak lehet, felnőttként viselkedj!***

Eric Berne koncepciója a különféle énképekről, a tranzakcionális analízis (TA) egyik legfontosabb elméleti alapját nyújtja. Eszerint a személyiség három fő énképből tevődik össze: szülő, felnőtt, illetve gyerek. A szülő a morális összetevő, amely a viselkedési szabályokat és szabványokat jeleníti meg. A gyerek a motivációs és érzelmi tényezőt adja meg humorral, szükségletekkel, illetve vágyakkal. Mindkettőnek vannak pozitív, illetve negatív vonásai is. A konfliktuskezeléshez legfontosabb összetevők a felnőtt énképben élnek velünk, amelyek az időben pontos reakciókat, az objektív, konstruktív gondolkodásmódot hangsúlyozzák. Ezzel szemben a szülői, illetve gyermeki énképek a múlt cselekedeteihez kötődnek; s amennyiben ezen cselekedetek negatív összefüggésben jelennek meg, akkor nagyon nem konstruktívak, illetve meglehetősen fájdalmasak a számunkra.

Amennyiben a felhasználó késik a könyv visszahozatalával, akkor rengeteg lehetséges reakció közül választhatunk, de ezek közül csak néhány válasz fel pozitív, konstruktív utat, melyek nem teremtenek konfliktusokat (lásd az alábbi ábrát).



1. ábra Könyvtári szituáció: A felhasználó úgy véli, hogy visszahozta a könyvet, bár az nincs ott a polcon, s a nálam lévő kölcsönzési cédula az ő nevére szól.

## ***Ne hagyd hogy az érzelmeid vezényeljék döntéseidet. Vedd fontolóra a negatív kritikus szülői hozzáállásod megnyugtatót***

Claude Steiner koncepciója az érzelmi műveltségről a kritikus szülői hozzáállás okozta káros befolyást hangsúlyozza. Emellett felállítja az ún. egyéni stroke arcképet, amely azt tárja fel, hogy miképpen vagyunk hajlamosak egyéni szinten kapni, illetve adni stroke adagokat. A stroke nem más, mint a felismerés egy szelete; egyfajta mértékegysége annak, hogy egy ember mekkora figyelmet fordít a másikra. Konfliktushelyzetekben nagyon fontos, hogy szándékod ellenére ne fogadj el negatív stroke adagokat (pl. ha a menedzser

kiabál veled, vagy ha az ügyfél megsért téged). Egyensúlyban kell tartani a negatív szülői énképedet, amely a túlzott kritikák megfogalmazásáért felelős.



*2. kép: Projektív technika, út a tudattalanhoz. A képek tudattalan vizuális ösztönzést nyújtanak a jelentés megtalálásának irányában. Gondolj a könyvtári konfliktusodra, s válassz egy olyan képet, amely leginkább leírja azt! Indokold is meg a választásod a többiek számára.*

### ***Óvakodj attól, hogy játszmákat játssz. Ki akar együtt dolgozni egy drámai hőssel/hősnővel?***

Steve Karpman briliáns koncepciót alkotott a drámai háromszögről. A konfliktusok nagyon drámai jellegűek lehetnek, amikor játszmákat futtatsz, s magadra veszed az alábbi szerepkörök egyikét: a vizsgálótiszt, a megmentő, illetve az áldozat. Ez az elmélet egéségtelen romboló magatartásformákat ír le. A vizsgálótiszt túl sokat kritizál agresszív tónusban, a segítő túl sokat segít (amikor senki sem kéri tőle), az áldozat pedig saját magát teszi alkalmatlanná. Az első lépés az egyes szerepek felismerése, s hogy ne játsszuk tovább azokat. Ne szokj rá, hogy ilyen szerepeket játssz, illetve maradj ki az esetleges drámákból! Képzeld el a következő szituációt, s hogy miképpen reagálnál rá: A felhasználó ki akar vinni egy adott könyvet a könyvtárból, ami a szabályokba ütközik, s makacsul ragaszkodik e szándékához. Felveheted a vizsgálótiszt szerepét, és elkezdheted játszani valamely kedvenc játszmádat (pl. a most elkaptalak címűt). De objektív módon felmérve a helyzetet átadhatod a helyzet kezelését a szolgálatban lévő illetékes főnöködnek, javasolva, hogy készítsen másolato(ka)t. Akár a bíróság előtt is találhatod magad, ha belehelyezkedsz egy játszmába, a drámai áldozat főszerepét játszani. Egy másik szituációban, amikor egy idegesítő ügyféllel találkozol, aki a munkaidőd utolsó perceit veszi igénybe (például egy idő-

sebb úriember, aki nagyon szeretne a megfelelő tudásra szert tenni, de nincsenek meg a megfelelő információtechnológiai képességei ehhez), válaszként teremthetsz egy drámai helyzetet, de találhatsz konstruktív megoldást is: visszahívod holnapra, vagy azt javaslod az egyik kollégádnak, hogy vegye át az ügyet.

### ***Válaszd ki az adott helyzethez illő stílusú problémakezelést***

Kenneth Thomas és Ralph Kilmann modellje öt különféle stílust ír le, hangsúlyozva a különféle helyzetekhez kötődő előnyös vonásaikat. Néha jobb, ha óvakodunk egy kötekedő ügyféltől; a fölösleges helyzetekhez való alkalmazkodástól; a versengéstől, miközben biztosak vagyunk abban, hogy a megfelelő döntést hoztuk meg; az együttműködéstől vagy legalább attól, hogy kompromisszumokat kössünk a könyvtári felsőszintű döntéshozatalban.



3. kép *A nonverbális kommunikáció. Testbeszéd. Együttműködés kontra versengés szobra*



## ***Tedd láthatóvá! Konfliktustérkép***

A grafikus elemzés láthatóvá teszi a konfliktusban részt vevők igényeit. Az ellentétes oldalon állók közös érdekeire, aspektusaira összpontosít (pl. a kollégák közös érdeke a projekt befejezése a szükséges határidőig, bár az egyikük késik a feladata teljesítésével).



*4. kép Tapasztalatok megosztása a gyapjúlabda dobálásával. Ez a workshop zárása. Mindenki megoszthatja a saját pozitív illetve negatív gondolatait az eseményen tapasztaltak kapcsán*

## ***Légy együttműködő könyvtáros!***

Milyen tulajdonságok tesznek vonzóvá egy könyvtárost? Amikor konfliktuskezelésre kerül sor, akkor biztos, hogy együttműködőnek kell lennie, tárgyilagosnak, türelmesnek, a maga valóságában hallgasson meg másokat, mellőzze a személyes magyarázatokat, szenvedélyes tudjon lenni, kezelje jól az érzelmeket, képes legyen eltérő nézőpontokból kezelni egy adott helyzetet, a csoportmunkában történő hatékony részvétellel vívja ki mások tiszteletét. Az összes imént felsorolt modell illetve készség hozzá kell járuljon a kellemes, produktív könyvtári légkör kialakításához, amely vonzó célponttá teszi az intézményt a felhasználói számára.

## **Jegyzetek**

1. Јовин, Јелена: „Конфликти у библиотекама из угла водитеља едукативне радонице”. Годишњак Библиотеке Матице српске за 2015. [штг. 2016]: 232-239.
2. Јовин, Јелена: „Управљање конфликтима у библиотекама Србије □ теоријски приступ и примери из праксе”. Читалиште 28 (мај 2016), [http://citaliste.rs/casopis/br28/jovin\\_jelena.pdf](http://citaliste.rs/casopis/br28/jovin_jelena.pdf) (megtekintve 2017.03.19).

3. Karpman, Stiven: Živeti bez igara: dramski trougao u međuljudskim odnosima. Novi Sad: Psihopolis institut, 2015.
4. Rešavanje konflikta: priručnik za obuku. Beograd: CESID, 2004. [http://www.cesid.org/images/REŠAVANJE\\_KONFLIKTA.pdf](http://www.cesid.org/images/REŠAVANJE_KONFLIKTA.pdf) (megtekintve 2014.03.02. ).
5. Rozenberg, Maršal. Jezik saosećanja: nenasilna komunikacija. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, 2002.
6. Stjuart, Ijan i Van Džojns. Savremena transakciona analiza. Novi Sad: Psihopolis institut, 2011.
7. Thomas, Kenneth and Ralph Kilmann. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument TKI: profile and interpretive report. Interpreted by Jane Trainer. 2010. <https://www.skillsone.com/Pdfs/smp248248.pdf> (2015.04.01.).
8. Vukosavljević, Nenad: Nenasilje? Priručnik za treninge iz nenasilne razrade konflikata za rad sa odraslima. Sarajevo: Centar za nenasilnu komunikaciju, 2000. <http://www.nenasilje.org/publikacije/pdf/CNA-prirucnik.pdf> (megtekintve 2014.09. 12. 12).

**Fordította: Németh Márton**



*5. kép Először is gondold magadra... Hogyan kezeled önmagad részéről a könyvtári konfliktusokat?*

