

Tóth-Jávorka Brigitta

KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK A KÖNYVTÁRBAN

Absztrakt

A DISC modell négy kommunikációs stílus mentén kategorizálja be az embereket: domináns, befolyásoló, kitartó és szabálykövető. A modell elméleti ismerete és a gyakorlati hasznosítás nagyban segítheti a rugalmas kommunikációs stílus kialakítását, vezetőknél pedig hatékonyabb munkabeosztás kialakítását és a csapatukon belüli együttműködés fejlesztését. A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban készült kutatás során a vezetők saját tesztjeik kitöltése után kísérletet tettek a csapatuk tagjainak bekategorizálásra is, majd a munkatársak többsége szintén kitöltötte a tesztet. A felméréssel kapcsolatos hipotézisek közé tartozott, hogy a könyvtár munkatársai megfelelnek a sztereotípiáknak, és legalább 60%-uk a zöld, vagyis a kitartó kategóriába sorolható; valamint az, hogy a vezetők jól ismerik a kollégáikat, legalább 90%-os pontossággal kategorizálják majd be őket. Bár a vezetők emberismeretével kapcsolatos hipotézis megcáfolásra került, igazolódott, hogy a kitartó kategóriába tartozók vannak jelentős többségben. A kollektíva összetétele alapján, azt feltételezve, hogy az intézmény ilyen szempontból egy teljesen átlagos könyvtár, kommunikációs veszélyforrások kerültek felvázolásra. A kutatás során használt teszt mindenki számára szabadon elérhető, így a felmérés elkészíthető más intézmények munkatársi gárdájában is. A felvázolt veszélyforrások ismerete pedig segíthet a belső konfliktusok megelőzésében vagy éppen tisztázásában.

Kulcsszavak: DISC; kommunikáció; könyvtár

Bevezető

A szakmai pályafutásomban komoly váltást jelentett, hogy 2022. június elsején elkezdtem a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban dolgozni az intézmény általános igazgatóhelyetteseként. Ez nem csak az elméleti könyvtártudományból a könyvtári gyakorlatba való áthelyezkedést jelentette, hanem egy olyan pozíciót is, ahol sokkal inkább kell emberekkel foglalkoznom, mint bármikor máskor. Az intézmény 41 munkatársa közül 21 tartozik a mindenkori általános igazgatóhelyettes által koordinált városi ellátáshoz, és bár sok ügy az osztályvezetők hatásköréből nem lép feljebb, mégis számtalan olyan helyzet adódik, amikor félreértéseket kell tisztáznom, diplomatikusan kell kommunikálnom és olyan helyzeteket kell teremtenem, amelyből minden fél győztesen távozik. A jó vezetői kommunikáció pedig komoly tanulási folyamatnak lehet csak az eredménye. A DISC modellel való megismerkedésem során úgy éreztem, hogy egy olyan eszközre bukkantam, amely számomra, és más vezetők számára is megkönnyítheti a munkatárssakkal, a fenntartóval vagy a szakmai partnerekkel való együttműködést, kommunikációt. A témában való kutatásommal ez is volt a célom, hogy objektíven

vizsgáljam meg azt a szervezetet, amelynek magam is része vagyok, és olyan következtetéseket vonjak le, amelyek akár más szervezetekben is hasznosak lehetnek.

A felmérést a saját kollégáim között, a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban végeztem, amely az egyik legkisebb létszámmal működő megyei könyvtár, mégis egy nagy területű megyét lát el, közel 100, a Könyvtárellátási Szolgáltató Rendszer keretében könyvtári szolgáltatást igénybe vevő kistélepüléssel. A könyvtár Szentendrén működik, amely egy 26 000 fős kisváros, ahol mindenki ismer mindenkit, így a városi ellátásban is vannak sajátosságok. A felmérésre 2022 novemberében került sor, amikor az alábbi munkamenetet követtem:

1. A vezetők egy értekezlet során kitöltik a tesztet, majd megismerkednek a kommunikációs típusokkal.
2. A vezetők a korábbi tapasztalataik alapján bekegategorizálják a csapatukat a négy kommunikációs típusba.
3. Másnap egy összdolgozói értekezlet keretében a munkatársak is kitöltik a tesztet és megismerkednek a négy karaktertípussal. Itt a kollektíva 100%-ának, vagyis 41 főnek a bevonására teszek kísérletet, de mivel a kitöltés önkéntes alapú, így alacsonyabb válaszadási arányra lehet számítani.
4. Az eredmények összehasonlításra kerülnek.
5. Végezetül arra teszek majd kísérletet, hogy felvázoljak olyan elemeket, amelyek konfliktusforrásként jelentkezhettek egy könyvtár kollektívájában.

A vizsgált kérdéseimmel kapcsolatban az alábbi hipotéziseket állítottam fel:

- A könyvtárban dolgozó munkatársak legalább 60%-a, a sztereotípiáknak megfelelően a zöld, vagyis a kitartó kategóriába sorolható.
- A vezetők jól ismerik a kollégáikat, legalább 90%-os pontossággal kategórizálják majd be őket.

A DISC modell

A DISC modell viselkedési stílusok rendszere, amely William M. Marston (Marston, 1928) nevéhez köthető. Az elméletről egy nagyon jól használható, tudományos igényességű szakirodalom jelent meg magyar nyelven, a DISC: A mindennapi kommunikáció és viselkedés titkai címmel (Nagybányai Nagy, 2014). Ha valaki olvasmányosabb formában szeretne a témáról hallani, az Thomas Erikson (2018) Idiótákkal körülvéve című könyvét is kézbe veheti, amelyben a szerző korábbi munkatapasztalatai alapján foglalja össze, tulajdonképpen saját elméleteként bemutatva a DISC tesztnek megfelelő karaktereket. Jelen fejezet a Nagybányai által szerkesztett (2014) műben közölt elméletet ismerteti.

A DISC rendszer négy fő karakter mentén sorolja be a tesztet kitöltőket. Valamennyi kategóriához egy-egy szint szoktak párosítani, de a nemzetközi szakirodalomban nincs egységes rendszer erre. A továbbiakban a Nagybányaiék (2014) által használt színkódolást fogom használni, mivel nálunk ez tekinthető mérvadónak.

A négy típus kezdőbetűjéből áll össze maga a DISC betűszó:

1. Dominant – Domináns – Piros
2. Influencer – Befolyásoló – Sárga
3. Steady – Kitartó – Zöld
4. Conscient – Szabálykövető – Kék

A négy típusba tartozókat két fontos szempont szerint tudjuk a legegyszerűbben elkülöníteni egymástól. A piros és a kék csoportba tartozók feladatorientáltak, míg a sárga és a zöld csoport tagjai inkább kapcsolatorientáltak. A piros és a sárga csoport tagjai extrovertáltak, míg a zöldek és a kékék inkább introvertáltak. Bár vannak olyan személyek, akik a kitöltött tesztjük alapján egyértelműen besorolhatóak valamelyik kommunikációs típusba, sokan vannak, akik két kategória határán helyezkednek el, kevert típusba tartoznak. Illetve piros és piros személyek között sem tehetünk egyenlőségjelet kommunikációs szempontból sem, hiszen számít, hogy valakinek a piros mellett a kék, a sárga vagy éppen a zöld oldala erős még. Senki sem fekete vagy fehér ilyen értelemben sem, a kommunikációs típusokra jellemző karakterjegyek pedig mind megvannak mindannyiunkban valamilyen szinten. A rugalmasságunktól és az alkalmazkodóképességünktől függ, hogy a különböző kommunikációs szituációkban mennyire tudjuk elővenni azokat a sémákat, viselkedésformákat, amelyek nem a domináns karakterünkhöz tartoznak. Hiszen például egy alapjában piros könyvtárvezető nem állhat domináns félként a fenntartójával szemben, sokkal szerencsésebb, ha elő tudja venni, akár a tesztjei alapján nem létező csapatjátékos zöld oldalát, és partneri helyzetet próbál teremteni. Ugyanígy egy családi tragédia esetén egy kék vezetőnek is empátiát kell mutatnia az érintett beosztottjával szemben. És vannak azok a kemény helyzetek, amikor a zöld vezetőnek is oda kell állnia, felerősítenie a piros oldalát, és határozottan irányt mutatnia a munkatársainak.

A DISC modell ismeretének sok gyakorlati haszna van. Első lépésként feltérképezhetjük önmagunkat, az önismeretünk megerősítésével újragondolhatjuk, hogy mik az erősségeink és a fejlesztendő területeink. A viselkedéstípusok ismeretével jobban megérthetjük mások viselkedését és motivációit, elfogadóbbak lehetünk a beszélgetőpartnereinkkel. Rugalmasabbakká válhatunk, vagyis alkalmazkodóbbak lehetünk egy-egy szituációban, felismerve a másik kommunikációs típusát ahhoz igazodva reagálhatunk, így konfliktusokat kerülhetünk el vagy éppen könnyebben rendezhetjük őket.

1. ábra: A DISC karaktertípusok leggyakoribb vizuális ábrázolástípusa



Forrás: saját ábra

Dominant - Domináns - Piros

A domináns, vagyis piros típusba tartoznak azok a személyek, akiket a közösség általában ösztönös vezetőnek érez. Persze nem csak belőlük lesznek vezetők, de ők azok, akik hajlamosabbak jelentkezni a vezető szerepére, mivel nagyon ambiciózusak, céltudatosak, eltökéltek, tetterősek és szeretik a versenyhelyzeteket. A változást, az új kihívásokat inspirálónak találják. A döntéseiket általában gyorsan hozzák meg, ami a szituációtól függően lehet egy gyors reakció egy veszélyhelyzetre, de egy meggondolatlan impulzus döntés is. Hajlamosak elnyomni a náluk gyengébb akaratú karaktereket, és rosszul viselik, ha valami nem az ő elképzeléseik szerint zajlik. Mivel feladat-, és ezzel együtt tulajdonképpen eredményorientáltak, így vallhatják „a cél szentesíti az eszközt” elvet, amivel a kapcsolatorientált munkatársaik nem tudnak azonosulni.

Ha egy piros típusú embernek kellene bemutatnia saját magát, általában az ösztönző, az úttörő, az eltökélt, a céltudatos és a határozott szavakat, vagy ezek szinonimáit használná, ugyanakkor kívülről az emberek gyakran látják őket erőszakosnak, dominánsnak, irányítónak és intoleránsnak és arrogánsnak.

Influencer - Befolyásoló - Sárga

A befolyásoló, vagyis a sárga kis túlzással a művészeltek és az „őrült tudósok” kategóriája, akik mindent egyfajta sajátos szenvedéllyel csinálnak. Extrovertált kapcsolatorientáltként rendkívül társaságkedvelők, mondhatni lubickolnak más emberek figyelmében. Mindenkivel nagyon barátságosak, nyíltak és beszédesek. Más kommunikációs típusokba tartozók közül sokak számára már túl beszédesek is. Fontosnak tartják az adott pillanat megélését és megosztását másokkal. A változásokat jól viselik, mindenben új kaland lehetőségét látják. A szabályok betartásával viszont komoly problémáik vannak, ha van lehetőségük, szeretik rugalmasan kezelni őket, amivel az örületbe ker-

getik a szabálykövető karaktereket, különösen a kékeket. Szeretnek egyszerre több dologgal foglalkozni és sok mindenben kipróbálni magukat, amit kívülről mások úgy értelmezhetnek, hogy sok mindent hagynak félbe, szétszórtak és felületesek. Komoly problémát jelent számukra az időbeosztás.

A sárgák belülről társaságkedvelőnek, bizalommal telinek, optimistának, lelkesítőnek és rábeszélőnek látják saját magukat. Ezzel szemben mások szerint sokszor inkább meggondolatlanok, nyugtalanok, tapintatlanok, szertelenek és szétszórtak.

Steady – Kitartó – Zöld

A kitartó, vagyis zöld kategóriába tartozók szintén kapcsolatorientáltak, de sokkal nyugodtabb, megfontoltabb személyek, mint a sárgák. Mindenki felé őszinte érdeklődéssel fordulnak, mindenkivel kedvesek és segítőkészek, szívesen alkalmazkodnak a másik igényeihez, jó csapatjátékosok. A megbízhatóság a személyiségük egyik alapköve. Mivel számukra a jó kapcsolat megőrzése fontos érték, ezért hajlamosak arra, hogy túl óvatoskodóak legyenek a másikkal. Nem mondják ki a negatív gondolataikat, magukba zárják őket, amik így már csak akkor kerülnek felszínre, amikor a zöldek már telítődtek és nem bírják tovább a belső feszültséget. A zöldek számára a biztonság a legfontosabb alapérték, ezért csak akkor viselik jól a változást, ha az új helyzetben is stabil talajra tudnak lépni. Emiatt sok esetben nagyon nehezen hoznak döntéseket, a „lassú víz partot mos” kifejezést kifejezetten rájuk találták ki, ami a gyors döntéshozók, például a pirosak számára rendkívül zavaró lehet. Amikor kísérletet tesznek arra, hogy a karaktertípusokhoz ideális foglalkozásokat társítsanak, a könyvtárosokat mindig a zöldekhez sorolják.

A zöldek magukat nyugodtnak, alkalmazkodónak, barátságosnak, figyelmesnek és hűségesnek látják, a külső szemlélő azonban sokszor tartják őket közömbösnek, passzívoknak, függőnek, makacsnak és rugalmatlannak.

Conscient – Szabálykövető – Kék

A kék, vagyis a szabálykövető személyek rendkívül alapos, precíz és megbízható emberek. Nagyon maximalisták, emiatt pedig rendkívül kritikusak önmagukkal és másokkal szemben is: úgy érzik, mindig a legjobbat kell nyújtaniuk és ezt a hozzáállást várják el másoktól is. Mivel a 100%-os tökéletességre törekednek, hajlamosak lehetnek az apró részletekre is nagy erőket fordítani, elveszni bennük és emiatt lassúnak lenni, bár a szabályok mellett a határidőket is tiszteletben tartják. Mivel introvertáltak és feladatorientáltak, ők vannak a legtávolabb más emberektől, nehezen megy nekik mások megértése, sokszor nem számolnak az emberi tényezőkkel vagy a dolgok emberi, érzelmi oldalával. Rendkívül tárgyilagosak és diplomatikusak, mindig csak a tényekre koncentrálnak, amit az kapcsolatorientált karakterek sokszor ridegségnek, érzéketlenségnek értékelnek.

A kék típusba tartozók magukat precíznek, rendszeretőnek, diplomatikusnak, aprólékosnak és maximalistának írják le. Mások szerint azonban merevek, bizalmatlanok, hűvösek, tartózkodók és bizonytalanok.

A DISC karaktertípusok kommunikációjának jellemzői

Dominant – Domináns – Piros

A piros karakterekre leginkább a határozott és tiszta kommunikáció jellemző. Általában nagyon magabiztos hangon és erőteljes gesztusokkal beszélnek. Szeretnek tömören, lényegretörően fogalmazni mind szóban, mind pedig írásban, és szeretnek egyből a lényegre térni, ami másoknak bizonyos helyzetekben túl nyers lehet. Szeretnek beszélni és vitázni, amit például a zöldekkel ellentétben nem veszekedésként élnek meg, hanem inspiráló beszélgetésként, ahol a vélemények nem egyeznek. Ha úgy hozza a helyzet, szívesen konfrontálódnak, és felvállalják a konfliktusokat.

Influencer – Befolyásoló – Sárga

A gyors beszéd, a csicsérgés, a változatos hangerő és az intonáció jellemző rájuk. Gyakran beszélnek a gondolataikról és az érzéseikről, de nagy általánosságban minden mással kapcsolatban is nagy érzelmi töltettel nyilvánulnak meg. Jellemző rájuk a teatrális előadásmód, könnyen esnek túlzásokba, sokszor kiszínezik a történetet. Beszélgetés közben könnyen váltanak témát, és sokszor közbeszólnak, amikor a másik beszél. Általánosságban jobban szeretik szóban elintézni a dolgokat. Írásban gyakran használnak színeket és hangulatjeleket, mert úgy érzik, ezek segítségével könnyebben tudják átadni az érzéseiket, hangulataikat.

Steady – Kitartó – Zöld

Általában csendes hangon, lágy és visszafogott hangszínen beszélnek. A mondanivalójuk könnyen követhető, egyenletes a beszédritmusuk. Jobban szeretnek hallgatni és szemlélődni, szívesen hallgatják meg a másikat, őszintén kíváncsiak a feltett kérdéseikre adott válaszokra, igazi jó hallgatóságok. Gyakran fogalmaznak burkoltan, becsomagolva a mondanivalójukat, hogy nehegy megbántsák a másikat, emiatt gyakran használnak feltételes módot is. Az udvariassági formulák használata is jellemző rájuk, sokszor köszönnek meg dolgokat és kérnek bocsánatot.

Conscient – Szabálykövető – Kék

A kék kommunikációs típusba tartozókra jellemző a hűvös, érzelmekről nem árulkodó, visszafogott, monoton hang és a csendes hangszín. Törekednek a pontos, tárgyilagos és diplomatikus megfogalmazásra, ezért gyakran tartanak rövid szüneteket, amikor átgondolják a mondanivalójukat. Szóban és írásban is szeretik tartani magukat az udvariassági formulákhoz és ezt várják el másoktól is, ezért első találkozáskor nem tegeződnek, és nem szeretik a beceneveket. Kényelmesebbnek érzik, ezért kimondottan szeretik az írásbeli kommunikációt, ahol fontos nekik az udvarias kezdés és zárás és a pontos hivatkozások.

Mivel jelen kutatás során egy munkahelyi környezetbe vizsgáljuk meg a színek jelenlétét, működését, így fontos kitérni arra a tényre, hogy egy ideális csapatban valamennyi szín jelenlétére szükség van, hiszen mindannyian hozzátesznek a személyiségük-

kel a közös munkához, és mindegyikük hiánya érezhető lenne. A piros például a született vezető, aki a jövőbe tekint és nagyon innovatív. Ő az, aki cselekvésre buzdítja a többieket, hiszen kedveli a kihívásokat, így nagy kedvvel veti bele magát az új feladatokba. A sárgák hozzák az optimizmust és a lelkesedést, a jó hangulatot a munkába. Ő sokkal közvetlenebb stílusban buzdítja a kollégákat a cél elérése felé. A sárgák igazi csapatjátékosok, akárcsak a zöldek, akik még nagyon megbízhatóak is. A zöldek érik el, hogy csökkenjen a belső feszültség, rendkívül türelmesek és empatikusak, odafigyelnek a többiek igényeire. Lassabban döntenek, mint a pirosak, lépésről lépésre gondolkodnak. A kékek nagyon lelkiismeretesek, és sok energiát fordítanak arra, hogy információkat gyűjtsenek és alaposan meg tudjanak alapozni egy döntést. Sokoldalú problémamegoldók. A munka során rendkívül magas színvonalat követelnek maguktól és másoktól is.

A könyvtárak és a DISC modell

Már több mint 10 éve annak, hogy először átadták a Minősített Könyvtár Címet, ezzel nyomatékossítva a minőségirányítás fontosságát könyvtári berkeken belül is. Az eltelt időszakban sok változás történt ezen a területen, egyre több könyvtár tette magáévá ezt a szemléletet és kezdett a minőségirányítás elvei alapján működni. Tulajdonképpen elmondhatjuk, hogy ez a terület a könyvtári munka egy fontos szegmensévé nőtte ki magát.

A jelenlegi Minősített Könyvtár Cím pályázati rendszerben a Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere (KMÉR) (Bajnok et al., 2019) alapján kell a nevezőknek egy önértékelést készítenie. Ez a dokumentum természetesen nem csak a pályázat elkészítéséhez, hanem a hétköznapi minőségirányítási feladatok koordinálásában is segítséget nyújthat. A KMÉR 3. számú adottságkritériuma és a 7. számú eredménykritériuma foglalkozik a munkatársakkal. A Minősített Könyvtár Cím pályázatot koordináló Könyvtári Intézet kiadásában több segédanyag is megjelent, köztük a Tervezzünk stratégiát! (Juhász, 2021), amely jó eszközként említi a DISC rendszert egy hatékony csapat létrehozásához. Bár a dokumentum elsődlegesen a stratégiaalkotás előkészítésére tér ki, ez az elv jól alkalmazható lehet bármilyen munkacsoport vagy munkafolyamat át- vagy kialakítása során. Hiszen, a munkatársaink DISC kategóriák szerinti besorolásából előzetes következtetéseket tudunk levonni arról, hogy valószínűleg milyen hatékonysággal tudnak majd együtt dolgozni.

A gyöngyösi Vachott Sándor Városi Könyvtárban 2021-ben alkalmazták is ezt a módszert a munkatársak tudástérképének kialakítása során (Szekeresné Sennyey, 2022). Ez a dokumentum tartalmazza a dolgozók végzettségét, szakképzettségét, digitális kompetencia szintjét. A DISC-teszt mellett Belbin-féle csapattagtypus-kérdőívet alkalmazták, hogy megállapítsák a munkatársak személyiségtípusát. A dolgozók elnevezték magukat a munkájukra jellemző tulajdonságaik alapján, így jött létre a megbízható könyvajánló (kék – szabálykövető), a barátságos és precíz kapcsolattartó (zöld – kitartó), a sokoldalú könyvtáros (sárga – befolyásoló) és a folyton nyüzsgő ötletgazda (piros – domináns). Sajnos azon túl, hogy a rendezvények szervezése során mindenkinek az egyéni érdeklődési körét ki tudják használni, nincs információ arról, hogy a tudástérképnek és a DISC-tesztnek van-e más gyakorlati hasznosulása az intézményben.

A Könyvtári Intézet nem csak a módszertani ajánlásaiban foglalkozik a DISC teszttel, hanem több képzésének tananyagában is szerepel, köztük a Könyvtári vezetési ismeretek című tanfolyamon, ahol Kovácsné Koreny Ágnes ismerteti meg az elméletet a résztvevőkkel (Könyvtári Intézet, n.d.). Külföldi példákat is találhatunk hasonlóra. A Sunshine State Library Leadership Institute célja, hogy felkészítse a jövő floridai könyvtárvezetőit a rájuk váró kihívásokra. Itt a DISC modell elméleti megismerésén túl a résztvevők gyakorlati feladatot is kapnak: azonosítaniuk kell azokat a csoporttársait, akik más DISC kategóriába tartoznak, majd különösen tudatosan kell kommunikálniuk velük. A tapasztalataikról még esszé dolgozatot is kell írniuk, külön kitérve a felmerült kommunikációs nehézségekre, illetve a jövőbeli jó partnerkapcsolat kialakításának lehetőségeire, felmérve az ehhez szükséges megfelelő kommunikációs stratégiát (Besara, 2015).

A különböző foglalkozások DISC karaktertípusokhoz való rendelése során a könyvtárosokat mindig a zöldekhez szokás sorolni. A Crystal nevű, angol nyelvű applikáció készítői létrehozta egy weboldalt, ahol a különböző szakmák átlagos képviselőinek profiljának bemutatására tesznek kísérletet. Itt a könyvtárosok (Crystal, n.d.) a zöld és a kék határán helyezkednek el, egy kevert kategóriába, a tervezőbe sorolva. A leírás szerint egy átlagos könyvtáros kedves, megfontolt az interakciókban, és előnyben részesíti a környezete stabilitását annak ellenőrzésével szemben. Az átlagos könyvtáros szeret segíteni másokat, gyakran mutatja ki a hálóját és mutatja ki a támogatását másokkal szemben. A három legfontosabb tulajdonság szerint szerény, türelmes és óvatos. Úgy gondolom, hogy ez és az ehhez hasonló leírások megmutatják, milyen sztereotípiák vannak a társadalomban a könyvtárosokkal kapcsolatban.

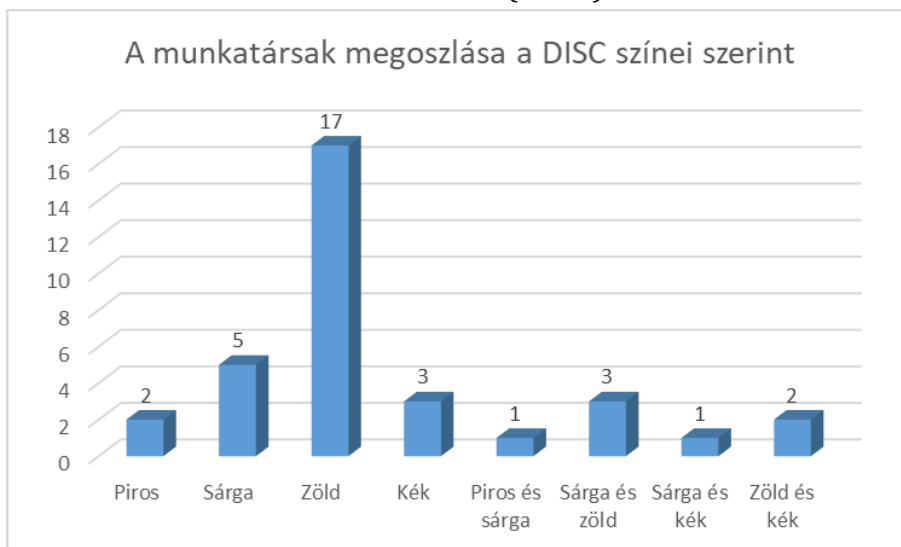
DISC karaktertípusok a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban

A mintavételre a Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban, két részletben került sor: 2022 novemberében egy keddi napon a vezetők ismerkedtek meg a DISC modellel, töltötték ki saját magukra vonatkoztatva a tesztet, majd előzetes tapasztalataik alapján bekegatorizálták a csapatukat. Másnap egy összmunkatársi értekezlet keretében a kollégák is megismerték a modellt és kitöltötték a tesztet. A könyvtár 41 kollégája közül 32 töltötte ki személyesen a tesztet, a távolmaradók közül 2 fő utólag küldte el az eredményeit. A kitöltés önkéntes volt az összmunkatársi értekezlet keretein belül is, de mivel a kollégák egy közös játékként élték meg, így csupán 1 fő nem kívánt benne részt venni. A hiányzó kollégák azonban hiába kapták meg elektronikusan az előadás anyagát és vele a kérést a kitöltésre, a többségük nem szeretett volna élni a lehetőséggel, csupán a legelkötelezettebb kollégák küldték vissza az eredményeiket. A közös játék élménye ebben a formában elveszett.

A munkavállalók által kitöltött teszt a mellékletek között olvasható. A kérdéssor 12 tulajdonságpárt tartalmaz, amelyek közül a kitöltőknek kellett kiválasztania, hogy melyiket érzik inkább jellemzőnek magukra vonatkoztatva. A tulajdonságpárok közötti választást nehezíti, hogy nem ellentétpárokról beszélünk, így lehetnek olyanok, amik közül az adott személyre mindkettő igaz vagy éppen egyik sem az.

Az első hipotézisem szerint a könyvtárban dolgozó munkatársak legalább 60%-a a sztereotípiáknak megfelelően a zöld, vagyis a kitartó kategóriába sorolható. Ezt az előfeltevést sikerült igazolni: a 34 kitöltő közül 22, azaz 64,7% zöld vagy olyan kevert típusba tartozó, amelyben a zöld az egyik domináns szín.

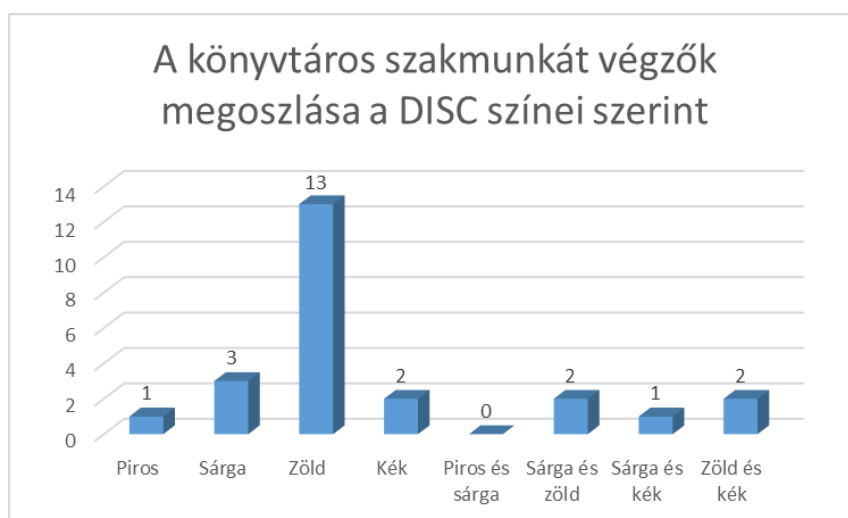
2. ábra: A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár munkatársainak megoszlása a DISC színei szerint (N=34)



Forrás: saját ábra

Ennél is magasabb ez az arány, ha csak azokat a kollégákat vesszük csak számításba, akik könyvtáros szakmunkát végeznek, tehát az olvasószolgálat, a feldolgozó és a módszertani osztály munkatársai. A 24 ide tartozó kolléga közül 17, vagyis több mint 70% tartozik a kitartó kategóriába, vagy olyan kevert típusba, amelyek közül ez az egyik domináns.

3. ábra: A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtár könyvtáros szakmunkát végző kollégáinak megoszlása a DISC színei szerint (N=24)



Forrás: saját ábra

A zöld karaktertípusba tartozók mellett a második leggyakoribb a sárga, és több olyan kollégánk is van, akik ezen két típus keverékébe sorolhatóak. Ez valószínűleg visszavezethető a könyvtár és az irodalom kapcsolatára, ami a sárgák számára vonzó művészeti forma lehet.

Különösen érdekes a feldolgozó osztály esete, ahol a 6 munkatárs közül mindenki zöld. Ez egy olyan munkaterület, ahol általános esetben a kollégák önállóan dolgoznak és nem találkoznak sem olvasókkal, sem más külső partnerekkel. A mi könyvtárunk esetében a feldolgozó munkatársai egyébként mind kiveszik a részüket valamilyen formában az olvasószolgálat feladataiból is, de érthető, hogy az általános munkaterületük kevésbé vonzó az extrovertált karakterek számára.

A második hipotézisem az volt, hogy a vezetők jól ismerik a kollégáikat, legalább 90%-os pontossággal kategorizálják majd be őket. A kutatás eredményei alapján az előzetes feltevéssem túlságosan optimista volt, a 33 beosztott (a 34 kitöltő közül az igazgató itt értelemszerűen nem került beszámításra) közül csak 22 fő, vagyis 66% kategóriáját látták előzetesen jól a közvetlen felettesek. A feldolgozó osztály vezetője volt az egyetlen, aki 100%-os pontossággal kategorizálta be a kollégáit, sőt volt, akivel kapcsolatban a még a második karaktertípusát is jól választotta ki. Ennek valószínűleg összetett oka van, nem csak azért van ez így, mert a dokumentumok feldolgozását végző csapatban mindenki zöld, így könnyű volt megtippelni. Ez az az osztály, ahol talán a legalacsonyabb a fluktuáció és többségében olyan kollégák dolgoznak itt, akik régóta részei a szervezetnek, vagyis jól ismerik egymást. Ugyanakkor az osztályvezető maga is zöld, aki nagy figyelemmel fordul a kollégái felé, így nem csak ideje volt a megismerésükre, hanem értő figyelme is feléjük.

Érdekesség, hogy a DISC modell megismerésének ideje nem játszott különösebb szerepet abban, hogy ki milyen sikerességgel kategorizálta be a kollégáit. Volt olyan vezető, aki régóta ismeri a modellt, mégis több esetben nem a megfelelő kommunikációs típust választotta. A feldolgozó osztály vezetőjét leszámítva, a többi vezető nagyjából azonos arányban kategorizált megfelelően.

Az első adatfelvételi kört megelőzően én magam is kísérletet tettem, hogy valamennyi kollégát beazonosítsak, annak ellenére, hogy csak fél éve vagyok a szervezet része és nem mindenkivel dolgozom közvetlen kapcsolatban. Sok esetben egyezett az általam vélt karakter azzal, amit a munkatársakról a feletteseik írtak, és több esetben mindketten tévedtünk. Ezeket az eseteket megvizsgálva a szervezet legrugalmasabb tagjaira bukkanhatunk rá. Két olyan kollégánk is van, akiket pirosnak gondoltunk, mert olyan talpraesetten és magabiztosan irányítják a saját területüket, de kiderült, hogy mindketten sárgák. Egy másik kollégánkat a kedvessége és az alkalmazkodóképessége miatt zöldnek gondoltuk, ám kiderült, hogy egy jó beosztottként viselkedő piros, aki az élete más területén viszont nagyon jól kamatoztatja a domináns kommunikációs képességeit. De olyan sárga karaktert is találtunk, aki minden gond nélkül alkalmazkodik a szabályokhoz, ezért előzetesen zöldnek tartottuk.

Kommunikációs különbségekből adódó konfliktus a könyvtárban

Bár ez a kutatás nem terjed ki arra a kérdésre, hogy mennyire általános a mi intézményünk kommunikációs stílusok szerinti összetétele a könyvtárak között, de valószínűsíthetjük, hogy nagymértékben az. A következőkben arra teszek kísérletet, hogy felvázoljak olyan elemeket, amelyek konfliktusforrásként jelentkezhetnek egy ilyen típusú intézményben.

- Rejtett konfliktusok: A zöldek kommunikációjának meghatározó eleme, hogy nem akarnak senkit sem megbántani, ezért mindig óvatosan fogalmaznak, és sokszor inkább nem mondják ki azokat a dolgokat, amiket éreznek vagy gondolnak. Ezért konfliktushelyzetekben számukra a legnehezebb nyíltan és őszintén kommunikálni. Mivel ebben a tekintetben a többi kommunikációs típus teljesen másképpen gondolkodik, így ők ezzel a szemponttal nehezen tudnak azonosulni, és utólag úgy érezhetik, a zöldek nem voltak őszinték velük. Mivel a zöldekre jellemző az elfojtás, egy olyan szervezetben, ahol nagyon sok zöld dolgozik, számtalan olyan rejtett konfliktus lehet, amik nem kerülnek kibeszélésre és megoldásra, de meghatározóak lehetnek egyes kollégák számára.
- Az innovációs igény hiánya: Ha egy közösségben csak zöldek vannak, jóval legkevesebb nyílt konfliktus alakul ki, mint más színek jelenléte esetén, hiszen senki sem akar megbántani másokat, és mindenki nagyon kedvesen és figyelmesen bánik a többiekkel. Ugyanakkor a zöldek alapeleme a biztonság és rosszul bírják a változást, ezért rendkívül ritkák azok az alkalmak, amikor komoly átalakításokat hozó innovációt kezdeményeznek. Mivel a döntéseiket is lassan, átgondoltan hozzák meg, így a legkisebb változások is elég lassan mennek végbe. Más háttérmotivációk miatt, de a kékek is hasonlóan állnak a környezetük átalakulásához, ezért a nagy előrelépésekhez pirosak és sárgák jelenlétére van szükség.
- Zöld vezetők: Mivel a szervezetünkben, és valószínűsíthetően a legtöbb könyvtárban, a zöldek vannak többségben, így mindenképpen zöldek teszik majd ki a vezetőség nagy részét is. Ők általában a pirosakkal ellentétben, nem vágnak erre a szerepre, hanem a szakmai teljesítményük, és a kollektívában emiatt kialakult velük szembeni elismerés alapján kerülnek kiválasztásra. Mivel valószínűleg az életük más területein sem vágytak arra soha, hogy ők irányítsanak, ezért kevés vezetői tapasztalattal kerülnek ezekbe a pozíciókba, és időbe telik, mire meg tudják annyira erősíteni a vezetői kompetenciáikat, hogy határozottan tudjanak fellépni egy-egy konfliktushelyzetben. Addig azonban számtalan olyan szituációba kerülnek majd, amikor a szakemberként kivívott elismerés nem elég, vezetőként is tiszteletet kell kovácsolniuk maguknak. És bár a kollektíva nagy részét kitöltő zöldek minden valószínűség szerint támogatják majd őket, de a pirosak megpróbálnak majd fölérni a kerekedni a konfliktushelyzetekben, a sárgák figyelmen kívül hagyják a szabályaikat, a kékek pedig kritikusan

állnak majd minden döntésükhöz. Ettől függetlenül a zöld vezetők – az alaptermészetükhöz híven – törekednek arra, hogy egy kiszámítható és nyugodt légkört teremtsenek, amelyben a kollégák jól érezzék magukat.

- Sárgák a szervezetben: A könyvtárak tradicionálisan a leghatalmasabb intézmények közé tartoznak, és bár az évek során sokat lazultak a szabályok, még mindig szigorú rendszerben működünk. Ez sok esetben fojtogató béklyót jelenthet egy nagyon erős szabadságvágygal rendelkező sárga karakter számára, akkor is, ha vannak olyan pozíciók az intézményben, amikhez a sárgákhoz jól passzoló hétköznapi feladatok tartoznak. Nem is beszélve arról, hogy a könyvtár nagyon vonzó milió lehet az irodalmi érdeklődéssel, alkotói ambíciókkal rendelkező sárgák számára. Ahogy korábban láthattuk a mi szervezetünkben is a sárga a második leggyakrabban megjelenő karaktertípus. Egy kezdő zöld vezető és egy szabályokat feszegető sárga kombinációja sok konfliktushoz vezethet a kollektívában.

Konklúzió

A Hamvas Béla Pest Megyei Könyvtárban igazolódtak a sztereotípiák, hogy a munkatársak nagy része valóban a kitartó, vagyis a zöld kommunikációs karaktertípusba tartozik. A teszt kitöltése nyomán sikerült felmérni, hogy a vezetők közül ki mennyire ismeri a csapatát, és sikerült valamilyen szinten átláthatóbbá tenni a kollégák gondolkodásmódját és motivációját. Feltérképeztük a kommunikációs szempontból legrugalmasabb és legkönnyebben alkalmazkodó munkatársakat. Ez a teszt természetesen nem alkalmas arra, hogy önmagában megoldjon bármilyen szervezeti problémát, azonban egy szervezetfejlesztési terv előkészítésének egyik jó eleme lehet. Később a teszt és a korábbi eredmények az új munkatársak interjúztatása során is felhasználásra kerültek: a kollektíva kommunikációs stílusok szerinti összetételének ismerete új szempontot jelent annak vizsgálatában, hogy az egyes jelentkezők miként illeszkednének a csapatba.

A mellékletben szereplő kérdéssor segítségével más könyvtárakban is lefolytatásra kerülhet az adatfelvétel, amely új összefüggések feltárására adhat lehetőséget. Erre mindenképpen szükség lenne ahhoz, hogy pontosabb következtetéseket tudjunk levonni általánosan a könyvtári munkatársakra vonatkoztatva.

Azon alapfeltevés mentén, hogy az intézményünk kommunikációs stílusokkal kapcsolatos összetételét tekintve tipikus könyvtárnak tekinthető, a felmérés eredményeiből következtetve kísérletet tettem néhány olyan konfliktusforrás felvázolására, amely bármely hasonló intézményben jelentkezhet. A célom az volt, hogy olyan gondolatébresztő összefoglalót írjak a könyvtárosok számára, amely segíthet nekik a jobb intézményi légkör megteremtésében.

Az ideális csapatmunka kialakításához szükség van arra, hogy valamennyi kommunikációs típus képviseltesse magát a kollektívában, de minél vegyesebb egy csoport összetétele, a tagok minél inkább különböznek egymástól és minél inkább különbözőképpen gondolkodnak, annál biztosabb, hogy lesznek komoly konfliktusok a rendszerben. Ha kellően odafigyelünk a többiekre, ha megpróbálunk rugalmasak és jól alkalmazkodóak lenni a kommunikációnk során és tiszteletben tartjuk a másik gondolkodásbeli sajátosságait, elkerülhető, hogy ezek az ellentétek elmérgesedjenek.

Felhasznált irodalom

- Bajnok, T., Bognárné Lovász, K., Fehér, M., Horváth, A., Mészárosné Merbler, É., Topár, J., & Tóth, M. (2019). *Könyvtárak Minőségi Működésének Értékelési Rendszere*. Könyvtári Intézet.
- Besara, R. (2015). Developing Practical Library Leadership Skills: The Sunshine State Library Leadership Institute. In I. Herold (Ed.), *Creating Leaders: An Examination of Academic and Research Library Leadership Institutes* (pp. 155-173). Association of College and Research Libraries. <https://openworks.wooster.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1195&context=facpub>
- Crystal (n.d.). *Librarian Personality*. <https://www.crystalknows.com/personality-types/librarian> Letöltés dátuma: 2023. február 16.
- Erikson, T. (2018). *Idiótákkal körülvéve: hogyan értsük meg azokat, akiket lehetetlen megérteni?* Central Kiadói Csoport.
- Juhász, R. (2021) *Tervezzünk stratégiát!* Könyvtári Intézet.
- Könyvtári Intézet (n.d.). *Könyvtári vezetési ismeretek*. <https://ki.oszk.hu/tanfolyamok/konyvtari-vezetesi-ismeretek> Letöltés dátuma: 2023. március 16.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People*. Harcourt, Brace and Company.
- Nagybányai Nagy, O., Pongor, O., & Hadarics, M. (2014). *DISC: A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka*. Psidium Onlinetesztek.
- Szekeresné Sennyey, M. (2022). „Megőrizve megújulni” Minősített könyvtár lett a Vachott Sándor Városi Könyvtár. *Tudományos és Műszaki Tájékoztatás*, 69(5), 265-272.

Mellékletek

1. sz. melléklet: A munkavállalók által kitöltött teszt

Forrás: Nagybányai Nagy, Pongor & Hadarics, 2014, pp. 27-28.

DISC önkítöltős kérdőív

Kérjük, tekintse át az alábbi 12 tulajdonságpárt, majd válassza ki, hogy az egyes párok tagjai közül melyik jellemző inkább Önre, az A vagy a B, és jelölje meg a választását!

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. A: önérvényesítő | <input type="checkbox"/> | B: vidám | <input type="checkbox"/> |
| 2. A: megnyerő | <input type="checkbox"/> | B: lojális | <input type="checkbox"/> |
| 3. A: tapintatos | <input type="checkbox"/> | B: kritikus | <input type="checkbox"/> |
| 4. A: diplomatikus | <input type="checkbox"/> | B: célorientált | <input type="checkbox"/> |
| 5. A: határozott | <input type="checkbox"/> | B: figyelmes | <input type="checkbox"/> |
| 6. A: lelkes | <input type="checkbox"/> | B: elemző | <input type="checkbox"/> |
| 7. A: elszánt | <input type="checkbox"/> | B: kifejező | <input type="checkbox"/> |
| 8. A: társasági | <input type="checkbox"/> | B: nyugodt | <input type="checkbox"/> |
| 9. A: precíz | <input type="checkbox"/> | B: együttérző | <input type="checkbox"/> |
| 10. A: fegyelmezett | <input type="checkbox"/> | B: kihívást kereső | <input type="checkbox"/> |
| 11. A: versengő | <input type="checkbox"/> | B: segítőkész | <input type="checkbox"/> |
| 12. A: optimista | <input type="checkbox"/> | B: rendszerető | <input type="checkbox"/> |

Értékelés

Az alábbi táblázatban karikázza be, hogy az egyes kérdésekre melyik választ adta, majd adja össze, hogy az egyes stílusokra (D, I, S, C) hány választ adott!

	A	B
1.	D	I
2.	I	S
3.	S	C
4.	C	D
5.	D	S
6.	I	C
7.	D	I
8.	I	S
9.	C	S
10.	C	D
11.	D	S
12.	I	C

A legmagasabb eredmény lesz az Önre valószínűleg leginkább jellemző viselkedési stílus, a második legtöbb pedig a második jellemző stílus.

D:

I:

S:

C: