

Valóságos könyvtár – könyvtári valóság. Könyvtár- és információtudományi tanulmányok 2016. Szerk. Kiszl Péter, Boda Gáborné Köntös Nelli. Budapest, ELTE BTK Könyvtár- és Információtudományi Intézet. 2017. 263–270.

## KÖNYVTÁROS COACH SZEREPBEN – COACHING A KÖNYVTÁRBAN

JUHÁSZ ÉVA

Magyar Képzőművészeti Egyetem Könyvtár, Levéltár és  
Művészeti Gyűjtemény, könyvtáros

### ABSZTRAKT

A tanulmány a 7C coaching keretrendszer és a különböző típusú könyvtárakban nyújtott referenz szolgáltatások közötti analógiát tárgyalja. Felvázolja azokat a kihívásokat, amelyekkel a könyvtárosoknak és a könyvtáraknak kell szembenézni a 21. század elején. A könyvtárosoknak egyre sokrétűbb készségekre van szükségük, és meg kell tanulniuk azt is, hogy miképpen reklámozzák magukat és szolgáltatásukat a nyilvánosság előtt. A for-profit szervezetek számára már nyilvánvaló, hogy a piacon nem elég a kiváló termék vagy szolgáltatás. Ugyanolyan fontos az is, hogy rugalmasak legyenek, ismerjék fel a keresletet és trendeket, illetve jól tudják csoportosítani az erőforrásaikat. Ezek a képességek alkotják a dinamikus szervezeti képességeket, melyeknek fejlesztése különféle módon lehetséges. A tanfolyamok és tréningek középpontjában a készség és szakmai tudás megszerzése áll. A szervezeti átalakítás vagy a teljes körű minőségbiztosítás a folyamatra és a teljesítménymérésre összpontosít. A coaching az egyén lehetőségeire fókuszál. Az írás célja, hogy felhívja a figyelmet a coachingra, mint olyan menedzsment eszközre, amely könyvtári környezetben is szerepet tud játszani a dinamikus szervezeti képességek fejlesztése során. Mindezt abból a célból, hogy a könyvtárak szervezeti szinten rugalmasak és innovatívak legyenek.

### Bevezetés

Nem véletlen, hogy a 21. századi könyvtári szakirodalomban számos absztrakt és bevezető tartalmazza a következő kifejezéseket „*gyorsan változó információs technológia*”, „*virtuális könyvtár*”, „*gazdasági visszaesés*”, „*ügyféligény*”, „*kihívás*” és „*változó szerep*”. A távolról sem teljes listából kiderül, hogy mivel kell napjaink könyvtárainak szembenéznie, és jelzi azt is, hogy milyen lehetőség van arra, hogy a „*könyvtáros*” mint márkanév jól csengjen. A könyvtári munka már nem csak a klasszikus feladatokat foglalja magába. A könyvtárosnak új információs szolgáltatásokat kell kifejlesztenie, ismernie kell az „Y” és „Z” generáció tanulási szokásait, értenie kell a szerzői joghoz, és legalább egy idegen nyelvet készsége szinten kell használnia.<sup>1</sup> Ugyanakkor a „*könyvtáros hangja rekedt, mert sokat dohányozik, leginkább kockás szövetszoknyában és szandálban jár. Néha besüti a haját. Tud olajkályhát, rolót és kerékpárláncot szerezni, ezek még a betvenes évek emlékei.*”<sup>2</sup> Az idézet is jelzi, hogy a közvélemény nincs tisztában azzal, hogy valójában milyen komplex feladatkörrel van szó. A gyorsan változó technikai környezet, a magas elvárások és a könyvtárosi pálya alacsony presztízse egyenként is kihívást jelentenek, ám egyben kiindulási pontot is ahhoz, hogy új, rugalmas stratégiát alakítsunk ki a rólunk alkotott kép pozitív változása érdekében.

Az itt következő írás a 7C coaching keretrendszer mutatja be. Célja, hogy felhívja a figyelmet arra, hogyan alkalmazható a coaching a dinamikus szervezeti képességek fejlesztése során, amely képességek abban segítenek, hogy az egyes intézményeken belül a személyek egyéni és csoportos szinten is innovatívan alkalmazkodjanak a gyorsan változó környezethez.

#### *Dinamikus szervezeti képességek (DSZK) keretrendszere*

A sikeres és versenyképes cégek már megtanulták, hogy milyen fontos a rugalmasság az innovatív termék- vagy szolgáltatásfejlesztés, illetve a feladatok elosztása során. A kutatók rámutattak arra is, hogy a kiváló minőségű termék önmagában nem garantálja a sikert, ha nincsenek jelen bizonyos szervezeti képességek. Teece, Pisano és Suhen nyomán „*a dinamikus szervezeti képességek az intézmény azon képességeinek összessége, hogy – reagálva a gyors környezeti változásokra – integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja a külső és belső kompetenciákat.*”<sup>3</sup> A „*dinamikus*” jelző a képességek megújítására utal, amelyeknek segítségével egy szervezet a változó üzleti környezethez hatékonyan alkalmazkodni tud, és amelyhez szükségessé az innovatív válaszok, és kritikus tényező a jó időzítés. Mivel a technológiai fejlődés gyors, és a gazdasági környezet is gyorsan változik, ezért nehéz meghatározni a jövő piaci történéseit. A másik aspektus a „*képesség*”, amely a stratégiai menedzsment kulcsszerépét hangsúlyozza abban a vonatkozásban, hogy megfelelő módon tudjon adaptálni, integrálni és újrakonfigurálni belső és külső szervezeti készségeket, forrásokat, valamint a funkcionális kompetenciákat.

A DSZK keretrendszerét Pavlou és El Sawy fejlesztették tovább, akik meghatározták a négy alapvető komponenst: az érzékelési, tanulási, az integrálási és a koordinálási képességeket. Az érzékelés képessége az a képesség, amely segíti észrevenni, interpretálni és figyelembe venni a felmerülő kedvező lehetőséget. A tanulási képesség megkönnyíti az újraszervezést, az innovációt és a kreatív gondolkodást, ezért alapvető szerepet játszik a szervezet működési képességének fejlesztésében. Az újjáalakítás az új források és vagyonok integrációjától függ. Mivel a tudás az egyének tanulásából fakad, ezért kollektívvá kell tenni a megszerzett ismereteket. A koordinációs képesség három területen is segíti a működési képességek újjászervezését. Egyrészt segíti a szervezetet, hogy felismerje, összeállítsa, áthelyezze a forrásokat a piaci információk terjesztése alapján. Másrészt nagyobb eséllyel kerül megfelelő személy a megfelelő feladatra. Harmadrészt a koordinációs képesség segíti a szervezetet, hogy a feladatokat és a tevékenységeket szinkronizálni tudják.<sup>4</sup> A DSZK fejlesztése a for-profit, a non-profit és a költségvetési szervezetek számára egyaránt fontos, de az utóbbiak kezét szigorúbban kötik a jogi szabályozások és a pénzügyi korlátozások.<sup>5</sup>

#### *Coaching*

A DSZK fejlesztésére különféle eljárások, módszerek alkalmasak. Vannak, amelyek a termelési vagy szolgáltatási folyamatra, illetve a teljesítmény mérésére fókuszálnak, mint például a BPR (Business Process Re-engineering) vagy a TQM (Total Quality Management).



Az egyéni és csoportos készségek, valamint a szakmai tudás fejlesztésére szolgálnak a tréningek és a mentorprogramok. A coaching „*az egyénben lakozó lehetőségek kiaknázására helyezi a hangsúlyt a teljesítmény növelése érdekében*”<sup>6</sup>, továbbá „*egy segítő folyamat is, amelynek során fejlődnek a kliens kompetenciái, és felszínre hozza a saját magában rejlő válaszokat.*”<sup>7</sup> A coaching tehát segíthet abban, hogy az irányítatlanul változó környezethez rugalmasabban, innovatívabban tudjunk alkalmazkodni. A dinamikus képességeket fejleszteni kell: a munkahelyeken a coaching segíti az munkatársakat a megfelelő motiváció kialakításában és fenntartásában, amely jobb teljesítményhez vezet.<sup>8</sup>

#### *Hasonlóságok a business coach és a referenz könyvtáros munkájában*

Fontos közös vonás, hogy a coach és a könyvtáros szolgáltatásának igénybevétele önkéntes. Az ügyfél vagy az olvasó felől érkezik az igény, a szándék, a hajlandóság. A coach és a könyvtáros természetesen felhívhatja az ügyfelek figyelmét a szolgáltatásra, de a döntést nem ő hozza meg. A coaching alapja a kérdezés. A kérdések nem rávezetőek, mint a tanáré, és ritkák az eldöntendő típusúak is. Az ügyfelek 80%-a nem azt a kérdést teszi fel, amely valójában érdekli. A jó kérdezőtechnika azonban segíti őket, hogy felismerjék valódi szükségleteiket. Hasonló folyamat játszódik le a referenz interjúk során a könyvtárban is.

Számos megközelítés létezik arra, hogy az ügyfelekből felszínre hozzuk a bennük rejlő lehetőségeket. Ezeknek egyike a 7C keretrendszer. A hét lépés nem következik szigorúan egymás után, sőt, néhány el is hagyható.

A business coach és a referenz könyvtáros munkája közötti hasonlóságot a 7C keretrendszer bemutatásával ismerhetjük meg.

#### Ügyfél (Client)

Adél 45 éves közgazdász, középvezetőként dolgozott egy nemzetközi cégnél, és szerette volna, hogy az osztályán csökkenjen a fluktuáció, ehhez business coach segítségét kérte. Zoltán 24 éves művészhallgató, aki gyémánthátú ékszeretknősről keresett jó felbontású képet, ezért megkereste az egyetemi könyvtár olvasótermében a referenz könyvtárost. Mindkét személy testbeszéde, verbális kommunikációja nyitottságra és elkötelezettségre utalt. Szóhasználatuk mindkét esetben vizuális személyi típust sejtetett. Adél esetében különösen hasznos információ volt, hiszen a coaching szekciók további részében fotók, festmények és egyéb vizuális segédeszközök is felhasználhatóvá váltak.

#### Tisztázás (Clarify)

A kölcsönös bizalom kialakulása után a coach, illetve a könyvtáros feladata volt, hogy felfedje a valódi motivációt. Valójában miért kellett a segítség?

Adél a felső vezetés kérte, hogy oldja meg a fluktuáció problémáját, mert számos, kiválóan képzett, tapasztalt szakember távozott, és a konkurens cégnél helyezkedett el, amely hosszú távon gondot jelent a munkáltató számára. Adél motivációja az volt, hogy jó eredményt mutasson a főnökeinek. Két kérdés merült fel. „*Hogyan látja magát mint*



*menedzser?” „Hogyan látják önt a beosztottak?” Két kép került elő: az egyikén rabszolgahajcsár, a másikon pedig egy terhet húzó csoport, és elől egy vezető. Kritikus pont, hiszen gyakran itt dől el, hogy az ülések folytatódnak-e tovább. Adél – bár láthatóan feldúlt volt és érzékenyen érintették a kérdések – megértette, hogy a beosztottak autoriternek érezték a stílusát, aki magának akart minden dicsőséget, és a munkához szükséges alapvető információkat tartott vissza. A következő kérdés így hangzott: „Mi készíteti arra, hogy visszatartsa ezeket az információkat?” A „tisztázás” szakaszban végre megfogalmazódott a valódi kérdés: „Milyen módon változtassak a vezetői stílusomon, hogy gyümölcsöző kapcsolatom legyen a beosztottaimmal?”*

A referenzs pultnál Zoltán a következő kérdést kapta: „Milyen célból kell a gyémántbátú ékszertereknős képe?” Az ilyen kérdésre érkező tipikus válaszok: „Prezentációhoz, szakdolgozathoz, diplomamunkához, kutatáshoz stb.” Azonban Zoltán válasza ez volt: „Teljesen mindegy, csak rajzolni akarok, hogy kikapcsoljak egy kicsit. Jövő hétre le kell adnom egy esszét, de mindenki a kötelező könyvön ül, és az olvasótermet is lefoglalták.” További kérdésekből kiderült, hogy nemcsak „abból a könyvből” gyűjthet információt, hanem léteznek más források is. A további kérdések között szerepelt ez is: „Mely adatbázisokkal próbálkozt eddig?” A válasz nem volt meglepő „Hát az internettel.” A kérdéssorozat végén kiderült a valódi igény: releváns információk kinyerése tudományos adatbázisokból.

#### Létrehozás (Create)

A valódi igények tisztázása után mindkét esetben az optimális megoldás kidolgozására került sor. Minden szakasznál, de különösen itt fontos, hogy az ügyfelek aktívan működjenek együtt a szolgáltatóval, mert csak így érzik magukénak a megoldást. Itt dől el, hogy a későbbiekben mennyi energiát tudnak mozgósítani a megvalósítás során, és mennyire lesznek motiváltak.

Adél számára az ideális eredmény az volt, hogy senki se mondjon fel az elkövetkező hat hónapban, de ha csupán egy személy távozik, már az is jó eredmény. Adél feladata a munka delegálásának átalakítása volt. Az addigi gyakorlat szerint elmondta, megmutatta a beosztottaknak, mit hogyan kell csinálni, és a munkatársak háta mögött állva folyamatosan ellenőrizte, hogy minden rendben folyik-e. Az új gyakorlat során közösen, a munkatársak tapasztalatait és ötleteit figyelembe véve kellett kidolgozni egy projektet, amelyhez biztosítani kellett a megfelelő információt. Ezenkívül a munkatársak hatáskörét is növelnie kellett, valamint engednie, hogy önállóan dolgozzanak.

Zoltán azt tűzte ki célul, hogy az esszéje határidőre készüljön el. Mivel nyomtatott forrás nem állt rendelkezésre és az általa használni kívánt internetes forrást az oktatója nem tartotta hitelesnek, Zoltán saját maga jött rá a megoldásra: meg kell tanulni a tudományosan lektorált, releváns források használatát. Erre biztosítottak lehetőséget a könyvtár és az egyetem egész területén elérhető, tematikus adatbázisok. Adél és Zoltán tehát számukra új módszerhez folyamodtak, hogy elérjék céljaikat, és ebben lényeges szerepet játszott a business coach és a könyvtáros.

## Változtatás (Change)

Ebben a szakaszban jött el a cselekvés ideje. Adélnak és Zoltánnak el kellett hagynia a „komfortzónát”, és az előzőleg kidolgozott terv szerint neki kellett állnia a megvalósításnak. Adél részletes terv helyett alapötlettel indult az értekezletre, amelyen koordinátorként vett részt, és hagyta, hogy a munkatársak dolgozzák ki a teljes projektet. Zoltánnak meg kellett tanulnia a Boole operátorok, a kulcsszavak, tárgyszavak és szűrők használatát, hogy a legrelevánsabb információt tartalmazó cikkhez jusson, amelyet még le is kell töltenie. Ebben a szakaszban még mindig nagy szükség volt a coach és a könyvtáros támogatására.

## Megerősítés (Confirm)

A megerősítés egyik eszköze az önmegfigyelés. A 3H (heart – szív, head – fej, hand – kéz) típusú kérdések, mint például a „*Mit érzel?*”, „*Mit gondolsz?*”, „*Mit teszel?*” lefedik a személyiség érzelmi, kognitív és viselkedési aspektusait.

Adél feszültséget érzett, miközben az értekezletre készült. Arra gondolt, hogy az új módszer időpocsékolás, amely sehova sem vezet. Ezen a ponton szó szerint is az ő kezében volt a döntés, hogy feladja vagy sem. Végül megtanulta, hogy úgy tekintsen a fluktuációra, mint egy kihívásra, egy jó alkalomra, hogy kiderüljön, mi módon tarthat meg értékes munkaerőt. Folyamatosan emlékeztetnie kellett magát a valódi célra: megváltoztatni a vezetői stílusát. Mivel ez a cél erősebben motiválta, mint a félelem, hogy elveszti a kontrollt a beosztottjai felett, volt elég bátorsága ahhoz, hogy tovább folytassa a megkezdett munkát. Észrevette, hogy a munkatársak együttműködőbbé és kezdeményezőbbé váltak. Megértette, hogy kritikájuk nem a személyének szól, hanem építő jellegű. Megnyugodott, hogy továbbra is ő irányít, de sokkal hatékonyabb módon.

Zoltán dühös volt, gyanakvó és láthatóan frusztrált. Úgy vélte, hogy az „*adatbázis ügylet*” csupa időpocsékolás. Be kellett fejeznie a tanulmányt, de semmi motivációja nem maradt. „*Minek ez az eszé?*”, „*Ki fogja olvasni?*”, „*Inkább festek kétszáz...nem...háromszáz gyémánthátú teknőst, annak több értelme van*” – hangoztatta. Ugyanakkor tudatában volt annak is, hogy a külföldi ösztöndíjhoz jó jeggyel kell zárnia a szemesztert, melynek része volt az a bizonyos esszé. Zoltán motivációja is nőtt, és azt is megértette, hogy az esszéhez szükséges információgyűjtés technikája sokkal kevesebb energiát fogyaszt, mint a dühöngés, tehát megéri az előbbivel foglalkozni.

A megerősítés szakaszában mérés is végezhető, amelynek sorrendje a mérés tárgyának és eredményének meghatározása, maga a mérés, majd az eredmények értékelése. Ha szükséges, akkor javítani kell a folyamaton, és az utolsó pontban újra megvizsgálni a kimenetet.

## Folytatás (Continue)

Az új tanulási módszerek elsajátítása ellenére a személy természetes ellenállása nyomán hajlamos arra, hogy saját kívánt eredményeit szabotálja, vagy akár a folyamatot is félbeszakítsa. Ez az a pont, amikor a coach és a könyvtáros ellenlépéseket tesz a negatív erők hatásának lefékezésére. A folytatás szakaszában két imázs használatos: az egyik a „vödrök”,

amelyek súlyként nehezdednek a folyamatra és folyamatosan aláássák, illetve a „léggömbök”, amelyek segítik, fenntartják azt.

Adél „vödrei” a következők voltak: „*Csak most az egyszer én írom egyedül ezt a pályázatot*”... „*Csak most az egyszer én dolgozom ki a projektet.*” „*A beosztottak nem elég tapasztaltak, hogy határidőre végezzenek.*” Ekkor kellett a léggömböket vizualizálni, és felidézni az célt: meg akarta változtatni a vezetési stílusát, és visszatartani a képzett, tapasztalt kollégákat. Végül erőt vett magán, és a legközelebbi tenderírást a csoporttal közösen végezte el.

Zoltán pedig a „*nincs időm alapos kutatásra*”, „*elég lesz egy bevezetés, néhány szám és adat*” „vödörrel” hadakozott. Ekkor emlékeztetni kellett magát a „léggömbre”, az ösztöndíjra, amely a későbbiekben lehetővé teszi, hogy egy neves galériában dolgozzon.

A felsoroltak mindkét esetben erős motivációnak bizonyultak ahhoz, hogy Adél és Zoltán eljussanak a célig.

### Lezárás (Close)

Mike Cope szerint a „*coaching, amely nem tartós, nem coaching*”. A 7C keretrendszer utolsó részében az ügyfelet fel kell készíteni arra, hogy egyedül tudja folytatni a megkezdett munkát. De mielőtt ez megtörténik, vissza kell tekinteni, hogy összegezzék, mit tanultak a folyamat során. Milyen értéket kerestek? Milyen értéket kaptak? Mi segítette őket? Mi volt az akadály? Adél megtanulta, hogyan engedje beosztottjait önállóan dolgozni. Biztosította számukra a szükséges információt, döntéseket, és felelősséggel járó feladatokat bízott rájuk. Ennek köszönhetően a munkatársak kreatívabbak lettek, érezték a megbecsülést, tehát motiváltabbakká váltak a maradásra. Adél számára a segítség a beosztottak pozitív reakciója, valamint a coach segítsége volt, míg az akadályt a saját régi szokásai jelentették. Zoltán megtanulta, hogyan kereshet hatékonyan az adatbázisokban. Az esszéjére jó jegyet kapott, és jelentkezett az ösztöndíjra is. Zoltán segítségére a könyvtáros sietett, hogy közösen győzzék le az akadályt, amelyet a helytelen keresési módszerek gördítettek elé.

### *Coaching a könyvtárban*

Az előzőekben bemutatott hasonlóságok tehát akkor is megfigyelhetők a coach és a könyvtáros munkájában, ha a könyvtáros nem coach. Ám vannak esetek, ahol a referenzs könyvtárosok képzett coach-ok is. Mississippi államban, Jacksonban, a Union University Library könyvtárosa egyénre szabott időpontokban várja a hallgatókat, hogy tanulmányaikban segítse őket. „Research coach” a megszólításuk, mert ez szimpatikusabb a diákok számára, akik szerint: „*a könyvtárosok ijeszthetőek tudnak lenni, de a research coach-ok csodálatosak.*”<sup>9</sup> A 7C keretrendszer a személyes fejlődés eszközeként is alkalmazható a könyvtárban. Az ügyfelek lehetnek a könyvtár munkatársai, vagy az igazgató, aki hasonló kihívással küzd, mint a példában bemutatott középvezető. A lényeg az „*ügyfél segítése abból a célból, hogy segíteni tudjon saját magán.*”<sup>10</sup> Ennek egyik példája a finnországi University Library of Kupio gyakorlata. Az 1990-es években kezdődött a finn felsőoktatás, köz-igazgatás és közszolgáltatások radikális szerkezetátalakítása, ennek keretében a for-profit szféra gyakorlatainak alkalmazása. Ezek a körülmények, valamint a technikai fejlődés



felgyorsulása vezetett oda, hogy az intézmény 2010-ben úgy döntött: a coaching az új, szisztematikus humán erőforrás menedzsment része lesz.<sup>11</sup> A másik példát a marylandi Library Associate Training Institute (LATT) 12 hetes programja szolgáltatja, amelynek keretében coaching segítségével fejlesztik a szakmai kompetenciákat, támogatják a kollegákat, és erősítik a közösséget is.<sup>12</sup>

### Összegzés

Az elektronikus források egyre növekvő száma, az információs technológia és a felhasználói szokások radikális változása, valamint a gazdasági nehézségek olyan körülményeket teremtenek, amelyben egy könyvtárnak szüksége van sokoldalú, jól képzett, rugalmas gondolkodású munkatársakra. A coaching hozzájárulhat a könyvtárak dinamikus szervezeti képességének fejlődéséhez, hogy a felsorolt kihívásokkal szembe tudjanak nézni. Továbbá segíthet abban is, hogy a könyvtárosok felismerjék, értékeljék saját szakmaiságukat, széles körben hívják fel a figyelmet arra az értékre, amely nem elsősorban a könyvtári mérlegben jelenik meg, hanem a szakképzett munkaerőben, amely hozzájárul az ország gazdasági fejlődéséhez. Ezek a tényezők felerősítik azokat a hangokat, amelyek szerint „*könyvtárakat bezárni recesszió alatt olyan, mintha kórházakat zárnának be pestisjárvány idején.*”<sup>13</sup>, illetve „*A globális információ-cunami idején a könyvtárosok adnak nekünk úszógumit, és megtanítanak minket úszni.*”<sup>14</sup>

### Irodalom és jegyzet

- <sup>1</sup> SARASWATHI, P. – NAMBRATHA, G. R. – GIDDALIAH, D.: Changing Roles of the Librarians in the Virtual / digital Era. = SRELS Journal of Information Management, Vol. 49. No. 5. 2012. 495–500. p. Forrás: <http://eprints.uni-mysore.ac.in/13598/1/10.pdf> [2015. október 31.]
- <sup>2</sup> DARVAS László: Hogyan csábítsuk el a könyvtáros kisasszonyt. Forrás: [http://www.c3.hu/\[-\]othercontent/linkbudapest/site9901/latest/darvasi\\_magyar.htm](http://www.c3.hu/[-]othercontent/linkbudapest/site9901/latest/darvasi_magyar.htm) [2015. december 2.]
- <sup>3</sup> TEECE, David J. – PISANO, Gary – SUHEN, Amy: Dynamic capabilities and strategic management. = Strategic Management Journal. Vol. 18. No. 7. 1997. 509–533. p. Forrás: [http://\[-\]links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E\[-\]2.0.CO%3B2-%23](http://[-]links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E[-]2.0.CO%3B2-%23) [2015. július 8.]
- <sup>4</sup> PAVLOU, Paul. A. – EL SAWY, Omar. A.: Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. = Decision Sciences, Vol. 42. No. 1. 2011. 239–273. p. Forrás: [http://eds.\[-\]b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-\[-\]7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112](http://eds.[-]b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e510acae-2d4f-4374-b8cc-[-]7ce1c7b37ff5%40sessionmgr120&hid=112) [2015. szeptember 7.]
- <sup>5</sup> CZINKÓCZI Sándor – RÉVAI Tamás: Menedzsment módszerek alkalmazhatósága és dinamikus képességek az egészségügyben. = Interdiszciplináris Magyar Egészségügy, 13. évf. 8. sz. 2014. 26–31. p. Forrás: [http://www.imeonline.hu/article/2180/26\\_30.pdf](http://www.imeonline.hu/article/2180/26_30.pdf) [2015. május 21.]
- <sup>6</sup> WHITMORE, John: Coaching for performance. London, Nicholas Brealey Publishing, 2009. 232 p.
- <sup>7</sup> S. TÓTH Márta senior life & business coach and coach supervisor közlése alapján.
- <sup>8</sup> METZ, Ruth: Coaching in the Library. Chicago, American Library Association, 2011. 1–13. p.

- <sup>9</sup> MOORE, Melissa: What's in a name?: becoming a coach in a university library. = *College & Research Libraries News*, Vol. 74. No. 3. 2013. 152–153. p. Forrás: [http://crln.acrl.org/\[-\]content/74/3/152.full.pdf+html](http://crln.acrl.org/[-]content/74/3/152.full.pdf+html) [2015. július 8.]
- <sup>10</sup> COPE, Mick: *The Seven Cs of Coaching*. Harlow, Pearson, 2004. 240 p.
- <sup>11</sup> SAARTI, Jarmo – JUNTUNEN, Arja: „Bringing out the best of everyone”. = *Library Management*, Vol. 32. No. 8–9. 2011. 579–588. p. Forrás: [http://dx.doi.org/\[-\]10.1108/01435121111187932](http://dx.doi.org/[-]10.1108/01435121111187932) [2015. július 8.]
- <sup>12</sup> MacMILLAN, Margaret: A „Coach Approach” to Staff Engagement. = *Partnership: the Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*, Vol. 6. No. 2. 2011. 1–9. p.
- <sup>13</sup> CRUMBLEHOME, Eleanor. Forrás: [http://www.goodreads.com/quotes/555488-cutting-li\[-\]braries-during-a-recession-is-like-cutting-hospitals-during](http://www.goodreads.com/quotes/555488-cutting-li[-]braries-during-a-recession-is-like-cutting-hospitals-during) [2015. december 22.]
- <sup>14</sup> WEEKS, Linton. Forrás: [http://www.goodreads.com/quotes/35927-in-the-nonstop-tsu\[-\]nami-of-global-information-librarians-provide-us](http://www.goodreads.com/quotes/35927-in-the-nonstop-tsu[-]nami-of-global-information-librarians-provide-us) [2015. december 22.]

**Juhász Éva** könyvtáros a Magyar Képzőművészeti Egyetem Könyvtár Levéltár és Művészeti Gyűjteményben. Kutatási területe a modern menedzsment eljárások alkalmazhatóságának vizsgálata könyvtári szervezetekben. Munkájának célja, hogy felhívja a figyelmet a körültekintően bevezetett menedzsment újdonságokban rejlő lehetséges előnyökre. Az ELTE Irodalomtudományi Doktori Iskola Könyvtártudományi Doktori Programjának hallgatója.