

„Számomra az emberek a legérdekesebbek”

Beszélgetés Monostori Imrével*

Monostori Imre, a tatabányai József Attila Megyei Könyvtár húsz éven át volt igazgatója 2010. június 1-jétől nyugdíjba vonult. Pályafutásáról, a könyvtáros létről, az értelmiségi magatartásokról – és sok más egyéb-ről – kérdeztük az éppen nyugdíjkezdése reggelén 65 éves igazgatót.

– Látod, ebben az indításban több érdekes elem ötvöződik. Mindenekelőtt a 65. életévem elérésének és nyugodtabb állományba vonulásom időpontjának az egybeesése. Meg hát a húsz év is szép kerek időtartam. Így tehát arról a boldog érzésről kívánok először szólni, amely mostanában eltölt: hálás vagyok a Gondviselésnek, hogy megérhettem ezt az életkort különösebb fizikai és szellemi sérülések nélkül. Pedig nem piperkőcködtem, nem manikűröztem magam túl sokat. Úgysem lett volna semmi haszna.

– *Hogyan lettél könyvtáros? Miért éppen Tatabányán, hiszen nem vagy ottani „benszülött”?*

– Több mint negyven éve, 1969 augusztusában friss diplomával kerülünk – feleségemmel – Tatabányára, teljesen véletlenül, de célszerűen véletlenül. (Az ember nem kerülheti el a sorsát – látod, e tétel itt is tetten érhető.) Feleségem fizika-matematika, én történelem–magyar szakos középiskolai tanár, ő 23 éves, én 24. Állást kellett valahogyan szereznünk. A tatabányai szakmunkásképző iskolában („intézet”-ben) volt egy-egy ilyen állás, nosza, ide utaztunk. Fiatalok voltunk és vagányak (három évig albérletben laktunk a közben megszületett kisbabánkkal); összesen hat évig tanítottunk, nagyon jó volt tanítani. Ám az intézmény egyes vezetőinek és némely kollégának különös viselkedése lehetetlenné tették maradásunkat. Feleségem irányt vett a közgazdasági–pénzügyi pálya felé, én meg öt gondtalanul szép évet töltöttem azóta is utolsó munkahelyemen, a megyei könyvtárban. Közben elvégeztem az ELTE könyvtár szakát. (Lám csak, ezzel kezdődött könyvtárigazgatói pályafutásom megalapozása, anélkül, hogy tudtam volna efféle pályafutásról.) S csak röviden a közte lévő évtizedről: 1980-ban két éves budapesti kutatói ösztöndíjat kaptam a Kulturális Minisztériumtól (akkor ezt a kutatói intézményt „vezetőképzőnek” nevezték); majd az *Új Forrás* főszerkesztő-helyettese, később főszerkesztője lettem. 1990-ben a megyei tanács vezetése hívott a megyei könyvtár élére, s vittem magammal az *Új Forrást* mint szintén megyei intézményt.

* Az interjú 2010 júniusában készült.

– *Milyen körülmények fogadtak a József Attila Megyei Könyvtárban? Nehéz volt kezdő igazgatónak lenni?*

– Kezdő igazgatónak lenni mindig nehéz. Azt látom sorsvisszapillantó tükrömben, hogy e húszéves könyvtár-igazgatói pályának az első három, valamint az utolsó három évc volt a legnehezebb. A közötté lévő tizennégy évet szép, rendes utazóscsocséggal lehetett megtenni. (Bár időnként csúszott a kuplung.) A kezdeti nehézségek – némelykor már-már csonttörő egymásnak feszülések – elsősorban abból adódtak, hogy a könyvtár a nyolcvanas évek végén – betegség következtében – viszonylag hosszú ideig igazgató nélkül működött. Bajok voltak – fogalmazunk finoman – a közmorállal is: a szocializmusból örökölt urambátyám-világ itt a rosszabb arcát mutatva tartotta magát. El kellett azonban gondolkodnom azon, miféle közegbe kerültem, mi itt a dolgom, egyáltalán mit akarok én ebben az intézményben? Számot kellett vetnem azzal a sorshelyzettel, amelybe belekerültem, és szembe kellett nézmem a valódi nehézségekkel. (Például azzal, hogy hol a megye, hol a város volt a fenntartó.) Azt is meg kellett értenem, hogy a könyvtárosok világa, lelki alkata más, mint az *Új Forrás* szerkesztőjeként és kutatóként megismert írók, művészek, történészek világa. Karakterében és világképében más életérzés. Az értelmiség kétféle reagálása a létre, a mindennapok politikai és szakmai történéseire. A könyvtárosoké általában zártabb, befelé fordulóbb, csöndesebb, beenyugvóbb, óvatosabb. Ugyanakkor – megint csak általában – önzetlenebb, hűségesebb, őszintébb, odaadóbb, megbízhatóbb. Ezek csupa pozitív tulajdonságok, mégis szerettem volna, ha a könyvtáros értelmiségi levetkőzi a kétségkívül meglévő és szerintem helytelen „kiszolgáló–szolgai” attitűdöt, és átvált egy nyitottabb, magabiztosabb magatartásformára. Most is úgy látom, hogy a szabadabb életérzés nem kell, hogy idegen legyen a könyvtárosoktól, tekintettel arra, hogy a magyar értelmiség javához tartoznak. Nem kell tehát, hogy kisebbségi érzéseik legyenek.

Ma már élesen látszik az is, hogy helyzetem kezdeti komoly nehézségeit részben magam okoztam. Gyorsan és lehetőleg fájdalommentesen akartam sikeres igazgató lenni egy jó megyei könyvtárban. Mert sikeres igazgató akartam lenni vagy semmilyen. Az *Új Forrás* már odakerülésem előtt, de utána is sikeres lap volt; tudományos pályámon túl voltam a kandidátusi cím megszerzésén, könyveim jelentek meg: úgyszólván kezdtem hozzászokni a sikerekhez. A kemény munkához és az ütközésekhez is persze. Ezt ki kell mondanom, még ha szerénytelenségnek tűnik is. Tehát, ha a megyei könyvtár sikeres, jól működő intézmény, akkor én ott jól fogom érezni magam. Egy szó mint száz: összpontosítanom kellett az erőket a valódi problémákra, meg kellett szerezni a kollégák bizalmát, el kellett kezdeni valamiféle újraépítkezést.

– *Melyek voltak ennek az újraépítkezésnek a fontosabb körei, illetve állomásai?*

– A legfontosabb folyamat a stabil vezérkar kialakítása volt. E munkámban is hibáztam. Keserű lecke volt mindjárt az elején. Irgalmatlanul nehéz félig ismert vagy nem arról az oldaláról ismert kollégákat beavatni a legkényesebb munkaügyi és „személyzeti” finomságokba, ráadásul úgy, hogy ezek a kollégák hosszabb távon is kitarssanak az igazgató mellett, elviseljék szeszélyeit, őrlődjenek köztem és saját alárendeltjeik között, vállalják a felelősséget minden tettükért (és nem tettükért), ráadásul mindezt jó hangulatban, viszonylag megelégedetten. Ehhez a folyamathoz több évre volt szükség, de aztán olyan jól sikerült, hogy most éppen

megszakad a szívem a gondolatától, hogy csak úgy, egyik napról a másikra otthagytam őket. (Persze mégsem szakad meg a szívem, mert tudom, hogy az a bizonyos „egyik nap” mégiscsak két évtizedig tartott.)

Nemcsak a vezetőséget kellett kialakítani, de a felfogást, a mentalitást is a megyei könyvtár funkcióit illetően. Méghozzá a sok funkciót illetően. Félreértés ne essék: a legendás könyvtáralapító, Horváth Géza gazdag és tárgyiasított értékvilágot hagyott az utódokra. Ám azt is látni lehetett, hogy a magyar könyvtárügy a kilencvenes években újra fontos tényezője lett a kulturális életnek, a modernizáció tehát elkerülhetetlen volt valamennyi megyei és városi könyvtárban. Illetve azok, akik elkerülték a modernizációt, lemaradtak, elszakadtak az országos trendektől, követelményektől. Mi nem akartunk leszakadni, muszáj volt belevágni sok-sok újításba. Másfelől: föl kellett térképezni, mely hagyományaink azok, amelyek – leporolva persze – továbbra is fémjelozhetik a könyvtár szakmai munkáját, embereket vonzó közegét.

– *Mennyiben segítettek a szakmai örökség megismerésében a már itt korábban eltöltött könyvtáros éveid tapasztalatai?*

– Sokat segítettek, azt lehet mondani, megvolt a terepismeretem. Hiszen mint könyvtárlátogató már Tatabányára kerüléseim pillanatától kapcsolatba kerültem az intézménnyel, az ott beosztotti munkában eltöltött öt év pedig lehetővé tette a megyei könyvtár belső, szakmai és technikai világának tüzetes megismerését, sőt a könyvtárosi munka ábécéjének elsajátítását. Tudtam például – karnyújtásnyi közelségből tapasztaltam –, hogy intézményünknek kitűnő állománya van. Ezt a szempontot – az állománygyarapítását – az egyik legfőbb alapelvnek tekintettük mindvégig húszéves igazgatósokodásom alatt. Látnivaló volt az is, hogy a könyvtár nem öncélú intézmény (bármily tréfásak az ezzel kapcsolatos jó bemondások), hanem szolgáltató rendszer. Kulturális szolgáltatások rendszere, egymást tápláló, erősítő és integráló módon. A tekintetben is rendszerről van szó, hogy ki kell terjednie az egész megyére, illetve össze kell kapcsolódnia más, hasonló típusú intézményekkel szerte az országban. Ezeket az alaptételeket – kiegészítve azzal, hogy a könyvtár „a város dolgozószobája” – már ismerni lehetett a hetvenes évek közepén; s a maga módján – belülről láttam – jól működött ez a rendszer. (Mellesleg: háromszor kaptam meg az intézmény a „Kiváló könyvtár” minősítést.) Azt is láttam, tapasztaltam, hogy a könyvtárlátogató közönség viselkedése majdnem teljes mértékben a könyvtár milyenségétől és a könyvtárosok magatartásától függ. Ma már annak a megfogalmazását is megengedhetem magamnak – a helyi sajtó ezzel a főcímmel búcsúztatott –, hogy a könyvtár gyakorlatilag teljesen nyitott, nyilvános intézmény, ha tetszik kulturális *nyilvános ház*, ahol, amelyben minőségi kulturális szolgáltatást kapnak az idelátogatók. Gyakorlatilag díjmentesen, tehát ingyen. Ez – azt hiszem – óriási dolog. Már-már kommunizmus. (Legalábbis az utóbbi időkgig így volt ez. Most már cudarabb a helyzet, amint látom.) Az idejáró emberek pedig hálásak a minőségi szolgáltatásokért, például egy-egy remekül sikerült előadóstért, egy villámgyorsan megszerzett könyvért, egy keresett DVD-ért, de még a jó szóért, az udvarias segítőkészségért is.

S ha ez így van, kimondhatjuk, hogy a jó könyvtár imázsának és valódi szellemének egyik fő tartópillére a könyvtáros.

És itt álljunk meg egy szóra! Nemrégiben egy nyilvános beszélgetésben megkérdezték tőlem, minek, mely szakma képviselőjének tartom igazán vagy elsősor-

ban magam: könyvtáros, irodalomtörténész vagy folyóirat-szerkesztő vagyok-e? Erre azt válaszoltam, hogy a felsorolt szakmai szerepek egy-egy – esetleg más és más eszközökkel művelhető – szellemi vállalkozás területei. Ezeket a szabályokat, eszközöket meg lehet tanulni, s az adott területet jól-rosszul művelni. Azt hiszem, én valójában mindig tanuló, magyarázó, kérdező, kételkedő, reflektáló *pedagógus* voltam és maradtam. (Mellesleg ez a mi családjunkban, rokonságunkban széles körű tradíció.) Ez az alapállásom, ez az alapszakmám. Ezen keresztül látom a világot. Ebben meglehetősen bizonyos voltam mint folyóirat-szerkesztő, mint irodalomtörténész és mint könyvtáros is. (Azon jól derültem egyszer, amikor állítólag kiderült, hogy a folyóirat-főszerkesztők között én vagyok a legismertebb megyei könyvtárigazgató, míg a megyei könyvtárigazgatók között én vagyok a legismertebb folyóirat-főszerkesztő. Nem baj, így is szép.)

Szóval, azt kérdezted az imént, milyen korábbi tapasztalataim, ismereteim voltak a megyei könyvtárban, amelyeket hasznosíthattam mint – egy évtizeddel később – kinevezett igazgató. Érdekes terepre érkeztem, már ami az emberismereti stúdiumaim állomásait illeti. Intenzív, megkapó, színesen élő közeg volt ez, ma még inkább az. Igazgatói működésem sikerének vagy sikertelenségének kulcsa a többségükben korábról ismert kollégák kezében volt. Legalábbis képletesen. Mert nem másról volt szó, mint a bizalomról. Ha tartósan hisznek benned mint vezetőben és szakmai irányítóban, nyert ügyed van. Különösen, ha némi emberséget, netán szeretetet is tudsz üzeni. Cserébe kérheted, sőt követelheted, hogy – például – végezzék el minél nagyobb számban a főiskolát vagy az egyetemet: szakmailag kibontakozó, sikeres emberek lehetnek. Továbbmegyek: mindenki számára *egzisztenciális kérdés*, milyen pozíciót foglal el a könyvtári munkatársak hierarchiájában.

Hát ilyesmi az előbb említett második (vagy inkább első számú) pillér, amely intézményünket tartja már hosszú ideje. A bizalom, valamint az állandó tanulás igénye, sőt kényszere, annak az evidenciának az elfogadása, hogy *csak a tanulás és a minőségi munka* segíthet jó színvonalon tartani bármely intézményt és bárki egyént.

– *Egyénileg, személyes kapcsolataidban hogyan mutatkozott meg benned a pedagógusi attitűd?*

– Sosem voltam híve a bratyizásnak, a dínomdánomoknak. A szakmunkásképzőben egy életre megtanultam, hogy munkaközösségben nem szabad teljesen kiadnia magát az embernek, a magánélet nem keveredhet össze a munkahelyi élettel, ez utóbbi közösség nem arra való. Ez azonban nem jelenti azt, hogy elutasító vagy zárkózott lettem volna bármikor. De tény, hogy igyekeztem munkahelyi kérdéseket állítani a diskurzusok középpontjába (bár kezdetben még politizáltunk is). Erről, ezekről is lehet vidáman, jó hangulatban, poénokat is el-elsütve társalogni. Mindig szerettem a tréfás, ironikus, lazító reflexeket munka közben. Jelzem, egyszer-kétszer fölvetődött házon belül, hogy rendezzünk hétvégi összejöveteleket, mert ezek összekovácsolják a közösséget, meg hogy engem jobban, más oldaláról is meg akarnak ismerni. (Miféle oldaláról?) Én az efféle ötleteket elhárítottam. Bőven elég ugyanis, ha annyit ismernek belőlem a kollégák, amennyit nap mint nap – az ő szemük láttára – művelek: láthatják, hallhatják gyarlóságaimat is – ha erre kíváncsiak. Ami pedig a közösségek kohézióját illeti: nem a házibulik tartják össze az egy munkahelyen dolgozókat, hanem az értelmes munka és az érte

vállalt felelősség. (A könyvtáron belüli koccintgatások elől viszont soha nem zárkóztam el. Sőt, nem egyszer magam kezdeményeztem, némelykor forszíroztam.)

– *Milyen volt a kapcsolatot a többi megyei könyvtárigazgatóval szerte az országban? Azt mondják, gyakran otthagytad az országos értekezleteket és hazautaztál.*

– Nem gyakran, csak néhányszor. Ezek a dolgok még korai igazgatósokodásom éveiben estek meg. Amikor még tele voltam feszültségekkel és kisebbségi érzésekkel. Bámultam a sok okos, magabiztos, tapasztalt, dörzsölt kollégát. De azt is észrevettem, hogy szinte mindenki feszült és mindenáron a lehető legjobb formáját akarja mutatni. Némelykor zavartak a fölösleges, parttalanná váló viták és álviták, meg az is, hogy szinte kizárólag könyvtári ügyekről esett szó még az étkezések meg az italozások közben is. (Különben is utálok idegen helyen aludni.) Szóval ezek a csendes incidenseim még a kilencvenes évek elején történtek. Azóta változtak ezek az összejövetelek, s változtam én is. Tapasztalhattam, hogy az igazgató kollégák éppoly eltökéltek, éppoly sikerorientáltak és éppoly kiszolgáltatottak mint én, ráadásul jó viszonyba kerültem mindenkivel. Így aztán egyre többször maradtam az általában kétnapos összejövetelek végéig. Sőt, örömmel fogadtam minden hozzánk látogató kollégát, én is szívesen látogattam őket. Kétszer pedig mi voltunk az országos igazgatói értekezlet házigazdái.

– *Mi volt a legnagyobb szakmai változás igazgatói pályád során?*

Erre a kérdésre viszonylag egyszerű válaszolni: az elektronikus kultúra gyökeresése és rohamos gyorsaságú elterjedése a magyarországi könyvtárakban. Az egyetemen a hetvenes évek végén még éppen csak érintettük ezt a témát, de a kilencvenes években ez a világ már jól körvonalazódott. Világos állásfoglalást követelt minden könyvtári vezetőtől: mikor, mit, mennyit, hogyan, miből? Mármint a bevezetés, a megvalósítás tekintetében. Elég gyötrelmes évek voltak ezek, persze tele szakmai sikerekkel. Intenzív tanulás kezdődött, a kollégák párhuzamosan végezték (jó darabig) a hagyományos és a számítógépes könyvtároskodást. Mint minden pionír tevékenységnek, ennek is megvoltak a szépségei – utólag inkább erre gondol az ember. Vigyázni kellett persze – ezt nem győztem tudatosítani –, hiszen az elektronikus kultúra nem azért jött, hogy birokra keljen a hagyományos, mondjuk így, papír alapú kultúrával, netán, hogy itt győztest kell hirdetnünk. Szó sincs erről, szó sem lehetett erről. Sőt, a hagyományos könyvtári kultúrát éppoly odaadással gondoztuk továbbra is, mint korábban. Természetesen az elektronikus könyvtári kultúra is megkapta a neki járó fejlesztéseket, gondoskodásokat. Helytelen irányzatnak tartom az afféle érveléseket, amelyek szerint *át kell térnünk* az elektronikus kultúra művelésére, és – mintegy – be kell fagyasztani bizonyos hagyományos könyvtári tevékenységeket. Például az állománygyarapítás eddigi *elvi* téziseit. Ez az álláspont a kultúra egyetemességének megcsonkítását jelenti, ahelyett, hogy arról beszéljünk, hogyan bővíülhet, hogyan színesedhet, gazdagodhat a könyvtári kultúra *egésze*.

– *Ha már a „leg”-eknél tartunk: mit tartasz igazgatói pályafutásod legnagyobb sikerének, illetve legnagyobb kudarcának?*

A legnagyobb siker az, hogy abban a – településtörténeti, szociológiai, mentalitástörténeti, nem utolsó sorban infrastrukturális értelemben – többszörösen hát-

rányos helyzetben, amelyben működünk, meg tudunk kapaszkodni az országos könyvtárszakmai kívánalmak hierarchiájában (és tucatnyian szereztünk diplomát egy évtized alatt); többnyire tudtuk, merről (és merre) fúj a szél. A legnagyobb kudarc a könyvtárépület állapota. Bár a megyei önkormányzattal szorosan együttműködve mindent megtettünk az új épületért, a kormányzati címzett támogatás megszerzéséért (egymás után ötször adtuk be a pályázatot 2003 és 2007 között), a „kormányzat” azonban fűtült reánk. 2007 nyarán még kiürítették a címzett kaszszát, de nekünk abból sem jutott. Így aztán marad a folytonos beázás, a toldozgatás-foltozgatás. Ez mindenesetre idegölő állapot, különösen a *mindenért felelős* könyvtárvezető számára.

– *Mostanában jelent meg némiképpen talányos című könyved: a Könyvtárosként és egyébként. Alcíme szerint: Munkarajzok. Miféle könyv ez, miért éppen 2010-ben jelentetted meg?*

– 2004-ben, sikeres gerincoperációm után bőven volt időm gondolkodni igazgatói pályafutásom múltjáról és jövőjéről. Elhatároztam, hogy 2005-ben még megpályázom az igazgatói posztot (hiszen számos dolgot meg kellett csinálni a megyei könyvtárban), de aztán, ha lejár az öt év, távozem. Igen ám, de jó lenne úgy távozni, hogy ennek legyen valamilyen maradandó személyes nyoma, például egy képeskönyvszerű tanulmány- és esszékötet, amelyben összeszedve és jól megszerkesztve az anyagot, ennek a húsz évnek valamiképpen a teljességét tudom érzékelteni, megmutatni. Lázás folyóirat-, újságcikk- és fényképkeresési folyamat kezdődött tehát, s kiderült, hogy könyörtelen rendet kell vágni a tömérdek anyagban, továbbá világossá kellett tenni, mit akarok megmutatni és – főleg – hogyan. Ez a szerkesztői munka volt a legnehezebb. Nem véletlen, hogy hat évig tartott. Azért is persze, mert új és új írásokat és fényképeket kellett elhelyeznem a tervezett kötetben, s azt is tisztázni kellett, melyik írás, kép hol, milyen közegben, környezetben érezné legjobban magát a könyv egészében.

A kötet előszavában elmondom, miért tartom hasznosnak és miért szeretem ezt az újszülöttemet. Gyakran beszéltem kollégáimnak arról, milyen fontos, hogy megteremtjük saját történelmünket, beleértve ebbe intézményünk történelmét is. Valami ilyesmire vállalkozik ez a vegyes műfajú és témájú kötet, s azt hiszem, mint könyv is jól sikerült.

– *Mit jelent a címbeli „egyébként” kitétel, megjegyzés?*

– Egy kicsi játékosság van ebben a címben, miként az egész könyv szellemisége hordoz bizonyos derűt, talán még humort is. Nem szabad karót nyelve szemlélődni a múltunkban. Sem a jelenünkben. Az „egyébként” azt jelenti, hogy ebben a szóban forgó két évtizedben nemcsak könyvtárigazgatóként működtem, hanem sok egyéb magán- és közfeladatot is elláttam, teljesítettem. Ennek a sok minden másnak az volt az egyik haszna, hogy közéleti kapcsolataimat igyekeztem a megyei könyvtár és az *Új Forrás* javára fordítani. Vegyük a leglátványosabbat, a Németh László Társaságban vitt szerepemet. Pontosan húsz évig tartott ez is: ebből hat éven át én voltam az elnök. Országos, sőt határon túli híre volt a társaság működésének, nagyon sok jeles ember kötődött hozzá. Következésképpen a megyei könyvtárhoz és az *Új Forráshoz* is. Ráadásul abban a hat évben a megyei könyvtár vált a társaság központjává. Hasonlóan látványos volt a megyei könyvtár és az *Új Forrás* könyv-

kiadói tevékenysége: számos – országos és helyi – újságcikk, rádió- és televízióadás foglalkozott ezzel is. Hosszú évek óta tagja vagyok a Magyar Írószövetség választmányának; szintén sok évet töltöttem az NKA irodalmi és könyvkiadási, valamint a Magyar Könyv Alapítvány kuratóriumaiban. (Ez utóbbiban hét esztendő. Az előbbiben egy időben elnök voltam.) Szerettem ezeket a feladataimat. Sokat lehetett segíteni másokon. Akik persze ennek örültek és szívesen adtak szellemi vizionttámogatást. Örülök, hogy sok kitűnő embert, író, történészt, művészt, újságíró, tévést, rádióst ismerhettem meg, s hogy némelyek közülük barátaikká fogadtak. (Legalábbis munkatársaikká.) Ez jó érzés mind a mai napig. Életem egyik legnagyobb emberélménye például Vekerdi László volt. Nemrég sirattuk meg a halálát. De hát ebben a könyvben hosszasan szerepel Fodor András, Tüskés Tibor, Domokos Mátyás, Nagy Gáspár is – mind meghaltak már. Az élők viszont ott vannak körülöttem; szellemi aurájukban, baráti köreikben otthonosan érzem magam.

Megyén belül is voltam, vagyok „egyébként” persze. Számos bizottságban, szervezetben, intézményben mozogtam az elmúlt két évtizedben. Elnöke voltam például egy időben a megyei oktatásfejlesztési alapítványnak, kuratóriumi tagja a Kultsár István Alapítványnak, tagja a megyei közgyűlés művelődési bizottságának és így tovább. Amire talán a legbüszkébb vagyok – mivel ez széles körű közbizalmat jelent –: több mint tíz éve töltök be funkciót a Területi Választási Bizottságban, egy évtizede az elnökeként. Ez az „egyébként” szerep tényleg komoly: az elnöknek különösen éssen kell lennie és maximálisan törekednie kell az igazságosságra és a méltányosságra. Élesben és nyilvánosan lehet gyakorolni a politikai demokrácia kívánalmait, s vállalni a döntésekért a felelősséget. Hála istennek, e ténykedésem közepette is érzem a közemberek, a megyei közgyűlés és a különböző politikai pártok támogató jóváhagyását, bizalmát.

– *A magánéletemről keveset hallottunk.*

– Erről egy újabb könyvet lehetne írni, de mivel nem vagyok szépíró, ezzel meg sem próbálkozom. Azt tartom, hogy a privát szféra az a menedék és feltöltődési hely, amelyben a „megfáradt közember” újraéledhet. Így vagyok ezzel én is. Feleségemmel és leánnyal erős kötelékű családi háromszögben élünk. Mi ketten Tatabányán, Ágnes Budapesten. Eszter pénzügyes közgazdászként ment nyugdíjba a tatabányai polgármesteri hivatalból, leánykánk franciát és németet tanít, ezenkívül szinkron dramaturg (és szervezi külföldi útjainkat). Nagyfiunk tragikus halála óta különösen szeretjük egymást, és segítünk egymásnak. Ez a legkevesebb, egyszersmind a legtöbb is, amit erről a kérdéskörrel mondhatok.

– *Beszéljünk a sajtóról. A könyvtárak által kiadott 2008-as évkönyvben megjelent egy elemzésed a megyei könyvtár bő másfél évtizedes sajtókapcsolatairól. Ez a részletes szociológiai tanulmány azt is mutatja, hogy mindvégig tudatosan formáltad ezt a valóban fontos kapcsolatot.*

– Korán megértettem és megtanultam a sajtó, egyáltalán a médiumok súlyát, jelentőségét az egyén és bármely szervezet, intézmény életében. A sajtó, a nyilvánosság nagy úr. És ha ez így van, érdemes vele (velük) jóban lenni. S ha lehet, egy kicsit irányítani is őket. (Érdekes, ez utóbbit nem veszik rossz néven.) Az *Új Forrás* műhelymunkáinak körébe például természetesen beletartozott a róla szóló sajtó megszervezése. A személyes meg a szemléleti, mentalitásbeli kapcsolatok itt is fon-

tosak. Hát még a produkció: például egy-egy jól (vagy túlságosan is jól) sikerült folyóiratszám. A sajtó támogatását, megbecsülését egyébként nem kiharcolni kell, hanem kiérdemelni. Meg kell nyerni a bizalmat. Itt is! Mint minden kétoldalú vállalkozásban, kapcsolatban. A megyei könyvtárba érkezve tudatosan építgettem tovább ezeket a kapcsolatokat. Másfelől: olyan kusza viszonyok között működött kezdetben a könyvtár, hogy a sajtónak is megérte, őt is különösen érdekelte ez a „tényfeltáró” munka. Minden megnyilvánulásunkkor mérlegelni kellett és kell: mi a célja az interjúnak, a riportnak vagy az egyéni, személyes megnyilatkozásnak. Kinek, kiknek akarunk beszélni, „üzenni” és mit? A legfőbb cél persze majdnem mindig a közvélemény, a valóságos, illetve a potenciális közönség. De ide kell érteni a fenntartót és más hivatalokat, intézményeket is. Hadd legyen büszke – például – a fenntartó sajtó jól működő intézményére. Nem mondom, hogy ettől kezdve kivételez velünk (például költségvetési kérdésekben), de azt számtalanszor érzékelttem, hogy ha jönnek a nyilvánosságra kerülő *eredmények*, a fenntartó is derűsebb és megértőbb. Nem elhanyagolható a jelentősége annak sem, hogy egy-egy sajtómegjelenéssel az igazgató nyilvánosan üzen – saját kollégáinak is. Amit persze nap mint nap megtesz odabent az intézményben (nem szólva a rendszeres tanácskozásokról), de az a tény, hogy ez az üzenet „ki van nyomtatva”, vagy éppen a tévében hangzott el, nyomatékosabbá, felelősségteljesebbé, egyáltalán komolyabbá teszi a megnyilatkozást. Úgy látom, kollégáimban a „sajtón keresztül” is tartottam a lelket, amikor arra szükség volt.

– *Hogyan vezetted az intézményt mint igazgató? Melyek voltak az igazodási pontok?*

– Erről beszélni könnyű, csinálni sokkal nehezebb. Említettem már az emberi tényező szerepét és a pedagógusi, tanítói attitűd légkörét, viszonyrendszerét mint kulcsfontosságú tényezőket. E körbe sorolom – és újra említem – a bizalmi állapot megteremtését is, valamint azt – szoros kapcsolatban a bizalommal –, hogy a vezetőnek meg kell értetnie magát, el kell tudnia magyaráznia, meg kell győznie a munkatársakat arról, mit akar csinálni; miért és hogyan akarja alakítani a holnapokat. Jó határfokú, tehát áldásos eszköz, ha mind több kollégáját rendszeresen bevonja a tervek készítésébe, feladatokat oszt ki, ezekről beszámoltat. A jó vezető okos és becsületes emberekkel veszi körül magát, így rengeteg pozitív élményt szerez, sokat tanulhat kollégáitól. Az okos és becsületes munkatársak pedig örömmel vesznek részt ebben a félig-meddig kollektív vezetésben. Szívesen teljesítik a főnök kérését, utasítását. A főnök pedig kérjen és utasítson. Elvégre azért főnök. Számoltasson be és ellenőrizzen mindent. Legyen koncepciója és kellő határozottsága, ereje, kitartása. Ütközzön is, ha kell. Ezeket is elvárják tőle a munkatársak. Előbb-utóbb visszaadják azt a bizalmat, amit kaptak. Sőt többet.

Egyszerű dolgok ezek, minden „vezetéstudományi” brosrúrában benne vannak. De ha az ember nem olvas efféle brosrúrákat, magától is rájöhet a dolgok ekkénti állására. Számomra az emberek a legérdekesebbek. Minden más csak utánuk következik.

– *Beszélgetésünk elején említetted, hogy az utolsó igazgatói éveidben is nehéz volt egyik-másik esztendő. Miben nyilvánult meg ez a nehézség?*

– 2007 táján látni és érezni lehetett, hogy elkerülhetetlen egy újabb – radikális – belső átszervezés, amely ahhoz kell, hogy versenyben tudjunk maradni a töb-

bi megyei könyvtár szolgáltatási színvonalával. Meg kellett teremteni például egy külön számítástechnikai fejlesztési csoportot, más csoportokat össze kellett vonni, meg kellett emelni a gyerekkönyvtár rangját, gazdaságilag is racionalizálni kellett az intézményt. Mintegy 80 négyzetméter új területet kellett kiküzdennünk magunknak házon belül. Megszüntettük a kötészetet (a nyomdát már korábban), „kiszerveztük” a takarítást, átalakult a pénzügyi–gazdasági irányítás. Lényegesen bővítettük az olvasótérben a polcfolyóméret. Médiatérát csináltunk. Megerősödött a marketing munkánk, szépen haladunk a minőségbiztosítás grádicsein fölfelé. A TIOP- és TÁMOP-pályázatunkon összesen több mint 50 millió pályázati pénzhez jutottunk, azóta folynak a nagy türelmet és szívósságot követelő beszerzések. Ezek bizony nagy feladatok, kivételes gondosságot és szigorú formai szabályosságot igénylő, komoly szakmai koncentrációt feltételező penzumok. Vezető munkatársaim, élükön Herczigné Mlakár Erzsébet igazgatóhelyetttel mindvégig kitarítottak ezen programok – és az igazgató mellett. Köszönet érte ezúton is.

– *Mit üzensz az immár egykori könyvtáros-, „iskoládba”, a benne továbbra is maradó kollégáidnak?*

– Eszembe jut ezzel kapcsolatban a korábbi szeged-csanádi megyéspüspök, Gyulay Endre szép és kellően alázatos okfejtése, midőn – betöltvén 75. életévét, s így a kánonjog szerint le kellett mondania püspöki tisztségéről – nyílt levélben fordult paptestvéreihez. Ebben a levélben megköszönte a számos segítséget, támogatást, szeretetmegnyilvánulást és azt mondta – s ez a pont az életszerűen önironikus és alázatos elköszönés –: „*Kedves paptestvéreim, nélkülütek még rosszabb megyéspüspök lettem volna*”. Szóval: „*Kedves könyvtáros testvéreim ...*”. A jó humor azonban – amellyel egyik kedves kollégánóm még csavart egyet ezen az alaphelyzeten – korábban még azt is becsempészte ide hogy: „*Aztán vigyázz, ha majd elbúcsúzol tőlünk, nehogy azt mondd, hogy nélkülütek, kedves könyvtáros testvéreim még jobb igazgató lettem volna...*” Az elköszönő ünnepségen vigyáztam a szavakra.

– *Óhatatlanul tevődik föl az utolsó kérdés: húszéves könyvtárigazgatói pályafutásod után hogyan tovább? Gondolom – hiszen régóta tervezted – megvannak az e szakértelmiségi pálya utánra szóló programjaid is.*

– Ezzel a problémával nemigen bíbelődöm. Ez szinte magától értetődik. *Olvasni és írni szeretnék minél többet.* (Ez gyakorlatilag végtelen munkalehetőség.) No meg kertészkedni, barkácsolni, szőlészkedni, borászkodni (bárcsak értenék hozzá!), ősztől tavaszig meg futni. (Nem egyfolytában.) Úgy szeretnék élni mint eddig, csak kevesebb feszültséggel. Egy kicsit hátrább lépve a színpadon. Megmaradok könyvtári embernek – persze most a másik, a látogatói oldalon. Megvan a szerepem a Jász Attila barátom főszerkesztésével működő *Új Forrásnál*. Szűkebb területen, ám az eddiginél intenzívebben szeretnék a folyóirat hasznára lenni. Továbbra is megmaradok közéleti embernek, nem zárkozom el a sajtó elől sem. Jövő-k-megyek az országban. Két könyvtervem már több mint csak terv, évek óta dolgozom rajtuk. Soroljam még? Csak egészséget adjon a Gondviselés. A többi rajtam múlik.

– *Úgy legyen! Köszönöm a beszélgetést.*