



**Péter
Horváth**

KAPCSOLAT



horvath.peter@konyvtar.mvk.kvar.hu



SZAKMAI TAPASZTALAT

2017. ÁPR. 1. – 2022. MÁRC. 31. – Kaposvár, Magyarország

Könyvtári igazgató

Kaposvár Megyei Jogú Város Közgyűlése

- A Takáts Gyula könyvtár jogszabályokban meghatározott működésének irányítása
- az intézmény képvisellete hatóságok és harmadik személyek előtt
- a könyvtár tevékenységi körébe tartozó feladatok ellátásának biztosítása
- javaslatok tétele a könyvtárszakmai, gyűjteményi, tudományos, közművelődési kérdésekben és a gazdálkodás tekintetében a fenntartó számára
- a könyvtár éves munkájáról szóló munkaterv és beszámolók elkészítésének szervezése és koordinálása
- szakmai pályázatokon való részvétel kezdeményezése és irányítása
- közreműködés a fenntartó által készítendő pályázatokban
- az intézmény szakmai munkájának meghatározása, irányítása és ellenőrzése
- a könyvtár képvisellete hazai és külföldi fórumokon
- a könyvtár stratégiai terveinek koordinálása és elkészítése
- a könyvtár dolgozóinak szakmai továbbképzésének irányítása
- az intézmény költségvetési javaslatainak elkészítése
- a könyvtár gazdálkodásának ellenőrzése
- a könyvtár közbeszerzési eljárásainak irányítása és részvétel a folyamatokban, valamint a közbeszerzési szabályok betartásának biztosítása
- a kötelezettségvállalási és utalványozási jogkör gyakorlása
- a hatályos jogszabályok betartatása
- a munkáltatói jogkör gyakorlása az intézmény dolgozóival szemben

2008. NOV. 10. – JELENLEGI

tájékoztató könyvtáros / médiatáros

Takáts Gyula Megyei és Városi Könyvtár

- szaktájékoztató, irodalomkutatások készítése (sport, történelem, földrajz és idegenforgalom témában)
- helyismereti digitalizálás koordinálása
- MaNDA adatbázisba végzendő digitalizálás koordinálása
- "Sajtóajándék születésnapra" csomag készítésének kidolgozása
- Virtuális kiállítások készítése a könyvtár honlapjára
- Szakmai előadások tartása (web 2.0-ás alkalmazások, szerzői jog, könyvtári adatbázisok, alapfokú számítógépes ismeretek)
- Plakát- és kiadványszerkesztés

Kaposvár, Magyarország

2006. OKT. 1. – 2008. OKT. 6.

Tájékoztató könyvtáros

Kodolányi János Főiskola

- tájékoztató könyvtárosi feladatok ellátása
- fiókkönyvtár honlapjának elkészítése

- előadások tartása (analóg és digitális források használata, szakdolgozat-készítési ismeretek)
- kiállítások szervezése

Siófok, Magyarország

OKTATÁS ÉS KÉPZÉS

2019. OKT. 29. – 2020. JAN. 6. – Szabó Ervin tér 1., Budapest

Hatékony kommunikáció közgyűjteményekben (HAKOM-6/2019)

Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár

2019. SZEPT. 25. – 2019. OKT. 24. – Pf. 68., Budapest, Magyarország

ÁBPE-továbbképzés I. - a költségvetési szervek vezetői és gazdasági vezetői részére

Nemzeti Adó- és Vámhivatal Képzés, Egészségügyi és Kulturális Intézete

2018. ÁPR. 3. – 2018. MÁJ. 23. – Szent György tér 4-5-6., Budapest, Magyarország

Könyvtári vezetési ismeretek (32/120/Kvtár/2015)

Könyvtári Intézet

2009. SZEPT. 1. – 2012. JAN. 27. – Szombathely, Magyarország

Okleveles informatikus könyvtáros

Nyugat-magyarországi Egyetem - Savaria Egyetemi Központ

2002. SZEPT. 1. – 2006. JÚN. 9. – Szombathely, Magyarország

magyar nyelv és irodalom szakos tanár és informatikus könyvtáros

Berzsenyi Dániel Főiskola

NYELVTUDÁS

ANYANYELV(EK): magyar

TOVÁBBI NYELV(EK):

német

Hallás utáni értés	Olvasás	Folyamatos beszéd	Társalgás	Írás
B1	B1	A2	B1	A2

angol

Hallás utáni értés	Olvasás	Folyamatos beszéd	Társalgás	Írás
A2	A2	A1	A1	A1

DIGITÁLIS KÉSZSÉGEK

internetes keresés magasfokú ismerete / MS Office haladó szintű ismerete / Közösségi oldalak (Instagram, Facebook) adminisztrációs feladatok ismerete / Google cégem adminisztrációs feladatok ismerete / Felhőalapú szolgáltatások haladó ismerete / Digitlizálásban és karakterfelismerésben (OCR) szerzett tapasztalat / Kép- és videószerkesztők felhasználó szintű ismerete

KITÜNTETÉSEK ÉS ELISMERÉSEK

Díjak és kitüntetések

2013-ban országos kérdőíves felmérést végeztem a digitalizálás megítéléséről könyvtárosok körében. A kapott válaszok alapján írt, "Magunk alatt vágjuk a fát?" című tanulmányomat a Kovács Máté Alapítvány "Az év fiatal könyvtárosa díj" különdíjával jutalmazta.

SZERVEZŐI KÉSZSÉGEK

Szervezői készségek

Szervezési és vezetési készségeim az elmúlt időszakban, mióta a Takáts Gyula Könyvtár vezetője lehetek, sok területen fejlődtek, bár további változtatások szükségesek.

A minél egyszerűbb és praktikus megoldások híve vagyok. A megoldások kidolgozásában igyekszem minél több tényezőt figyelembe venni, és ezek alapján megszervezni a szükséges lépéseket.

Ha munkám során úgy gondoltam, hogy valamelyik rutinszerűen végzett gyakorlat idejétmúlt, minden alkalommal elgondolkodtam, hogyan lehetne jobb megoldást találni, és lehetőségeimhez mérten kidolgozni az esetleges átszervezést. Ezek után az elavult munkafolyamat javításának lehetőségét megbeszéltem felettesemmel, illetve az érintett munkatársakkal, és ha mód volt rá, változtattunk a korábbi gyakorlaton.

KOMMUNIKÁCIÓS ÉS INTERPERSZONÁLIS KÉSZSÉGEK

Kommunikációs és interperszonális készségek

Jó kapcsolatteremtő készségemet mind munkatársaimmal, mind a könyvtárhasználókkal való kommunikáció során hasznosítani tudtam korábban; ezt főnökeim is minden esetben elismerték.

E készségemet azonban nem sikerült maradéktalanul kamatoztatnom minden munkaterületen. Mindenképpen célom, hogy ezt a hibát a jövőben javítsam.

TOVÁBBI KÉSZSÉGEK

További készségek

Humorérzékem, pozitív világszemléletem az, ami még megemlíthető, bár ez a már ismertetett jó kommunikációs készségeimhez is szorosan kapcsolódik.

Ha valamely munkafolyamat végzése során átmenetileg el is hagy a pozitív hozzáállás, az sem késztet megállásra. A kitűzött célok elérése érdekében képes és hajlandó vagyok az utolsó pillanatig kitartani. Célom, hogy ezt a hozzáállást hatékonyan tudjam átadni munkatársaimnak is a jövőben.

Pályázati nyilatkozat

Alulírott Horváth Péter pályázatot nyújtok be a Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata által 2021. december 10-én közreadott pályázati felhívás¹ alapján a **Takáts Gyula Megyei Hatóköri Városi Könyvtár** (7400 Kaposvár, Csokonai u. 4.) igazgatói állására.

- Kijelentem, hogy a **pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek**, és ezt igazolni tudom.
- **Hozzájárulok** a pályázati anyagnak a pályázati eljárással összefüggésben szükséges **kezeléséhez, továbbításához**, valamint nyilatkozom arra vonatkozóan, hogy **az elbírálásra jogosultak a pályázat tartalmát megismerhetik**.
- **Hozzájárulok**, hogy a pályázatot elbíráló testület (Kaposvár Megyei Jogú Város Közgyűlése), illetve az előterjesztést véleményező szakbizottság (Köznevelési, Tudományos és Kulturális Bizottság) a pályázat elbírálására vonatkozó előterjesztést **nyilvános ülésen tárgyalja**.
- Kijelentem, hogy a **2007. évi CLII. törvény** szerinti kötelezettségének eleget teszek és **nem áll fenn** velem szemben az e törvényben meghatározott tilalom., továbbá, az **Mt. 211.§-a** szerinti összeférhetetlenségi ok.

Kaposvár, 2022. január 29.



Horváth Péter

¹ http://www.mvkkvar.hu/files/pdf/PALYAZATIFELHIVAS-Konyvtar_igazgato.pdf

**Pályázat a
Takáts Gyula Megyei Hatókörű Városi Könyvtár
igazgatói posztjának betöltésére**

2022.

Készítette: Horváth Péter

Tartalomjegyzék

	1
1. Bevezetés	2
2. Eredmények, hibák és a legfontosabb teendők	2
2.1. Csapatmunka meghonosítása; felkészülés a Minősített Könyvtári Címre	3
2.2. Segítségkérés és önálló intézkedés	6
2.3. Támogatók és partnerek keresése	7
2.4. Segítők bevonása: önkéntesek és diák önkéntesek	9
2.5. Megfelelőbb feladateloszlás, többszereplős könyvtárképviselő	10
3. Összegzés	11

1. Bevezetés

Öt évvel ezelőtt, amikor ugyanígy egy igazgatói pályázat első szavait kezdtem gépelni, mint most, könnyebb dolgom volt. Akkor az addigi vezetés általam hibásnak vélt döntéseire kellett megfogalmaznom a szükségesnek ítélt lépéseket, és azt összefoglalni pályázatomban.

Ennek eredményeként kaptam esélyt arra, hogy vízióimat megpróbáljam valósággá formálni a könyvtáros kollektíva segítségével. Most mégis újra azt kell írnom, hogy az elmúlt időszak hibás vezetői lépései helyett milyen változtatásokban látom a megújulás lehetőségét.

Mert rá kellett ébrednem, hogy a sikerek mellett – hiszen azok is akadtak – az elmúlt fél évtized még mindig rossz vezetői gyakorlatoktól volt terhelt a Takáts Gyula Könyvtárban. Ez a felismerés, és a saját hibáimmal való szembenézés végül azt hozta magával, hogy feltettem a klasszikus kérdést, ami igazgatói kinevezésem végéhez közeledve aktuális volt: “mit is kellett volna másképpen csinálnom?”

Jelen pályázati anyagban a már említett sikerek érintése mellett azt fogom ismertetni, milyen válaszokat találtam.

Ha ezek alapján kaphatok még egy esélyt, hogy terveimet a könyvtár élén próbáljam meg megvalósítani, teljes erőmmel azon leszek, hogy tanulva a hibákból segítsem a Takáts Gyula Könyvtár kollektíváját céljai elérésében.

Az említett sikerekről jelen anyagban nem vagy csak a változtatandó gyakorlatok melletti ellenpédként ejtek szót. A könyvtár elmúlt évekbeli eredményeiről az intézmény éves beszámolóiból¹ tájékozódhatnak az érdeklődők. Emellett bízom benne, hogy a tisztelt döntéshozók saját tapasztalatokkal is rendelkeznek a könyvtárról és tevékenységéről, mert ha nem, akkor valami e téren is rosszul csináltuk.

2. Eredmények, hibák és a legfontosabb teendők

Kétségtelen tény, hogy 2017-től 2022-ig terjedő öt év külső tényezőktől is terhelt időszak volt. Az első nagyobb pánikot talán a GDPR-rendelet kötelező bevezetése okozta. Bár évek óta tudni lehetett róla, a szakemberek – köztük a könyvtáros szakma képviselői is – nem igazán foglalkoztak a felmerülő kérdésekkel egészen 2018 elejéig.

Ma már szinte megmosolyognivaló, mekkora riadalmat okozott az általános adatvédelmi rendelet, ami hónapokra kötötte le a szakemberek figyelmét, akik jogi

¹ <http://www.mvkkvar.hu/index.php/hu/dokumentumok>

iránymutatásokat bújva és jogászokat "faggatva" igyekeztek megfelelni a hatályos előírásoknak.

A szinte kinevezésem félidejében érkező Covid járvány aztán alapjaiban forgatta fel az egész világ életét, így természetesen a könyvtárét is. A pandémiával érkező újabb krízishelyzetet csak tovább fokozta a kulturális közfoglalkoztatottak munkavállalóvá való átalakítása, majd előbb a 6, legutóbb pedig a 20%-os béremeléssel járó kérdések és adminisztratív teendők.

De ezek nagy részén már túl vagyunk, és azt hiszem, a Takáts Gyula Könyvtár minden helyzetben megtette a tőle telhetőt, hogy kezelni tudja a helyzetet. Nem is állítom azt, hogy a felsorolt külső hatások lennének kizárólagos okozói annak, hogy a Takáts Gyula könyvtár napjainkban még mindig nem ért el arra a szintre, amit 2016-ban írt első pályázatomban felvázoltam. Annak elsődleges oka a rossz vezetői gyakorlat, aminek nem szabad a jövőben folytatódnia.

Alábbiakban a 2016-os pályázat alapján ismertetek néhány sikeresen megvalósult elképzelést és néhány olyat is, melyekkel kapcsolatban azóta sem történt jelentősebb előrelépés. Minden esetben szót ejtek majd arról is, miért nem, vagy miért nem elég jól működött a szóban forgó projekt, illetve igyekszem képet adni az egyes elemek közötti összefüggésről is. A jelenlegi helyzet ismertetése után leírom megoldási javaslataimat is.

2.1. Csapatmunka meghonosítása; felkészülés a Minősített Könyvtári Címre

A Takáts Gyula Könyvtár 2019-ben nyújtotta be támogatást nyert pályázatát a Nemzeti Kulturális Alaphoz, hogy elkezdje felkészülését a Minősített Könyvtár Cím elnyerésére².

Ez nem csupán az 1997. évi CXL. törvényben megfogalmazott kötelező feladat³ miatt kívánatos, hanem azért is, mert a címig vezető úton az intézmény számos gyakorlatát kénytelen felülvizsgálni és javítani, ha szükséges.

² Szakmai beszámoló:

https://static-cdn.hungaricana.hu/media/uploads/reports/2019/Szakmai_besz%C3%A1mol%C3%B3_KWfiOor.pdf

³ 66. § j.): "A megyei hatókörű városi könyvtár a megye egész területére vonatkozóan az 55. § (1) bekezdésében és a 65. § (2) bekezdésében foglaltakon túl állami feladatként (...) koordinálja a települési könyvtárak minősítésének előkészítését,"

Sok hiba éppen e felkészülés során került felszínre, és történtek változtatások. Például bárki számára elérhető és segítséget nyújtó folyamatleírások készültek, amik során számos helytelen gyakorlatot szüntettünk meg; különféle szabályzatok hiányára derült fény, amikkel mostanra rendelkezik az intézmény. Elindult a használók és a dolgozók igényeinek mérése, ami több területen eredményezett változást.

A pályázat benyújtásakor azt vállaltuk, hogy támogatás esetén 4 éven belül pályázunk a minősített Könyvtári Címre. Ez 2022-ben lenne aktuális, de a pandémiás helyzet miatt egy év haladékot kért és kapott az intézmény.

A felkészülés eredményei közt említhető, hogy 2019-ben 5 munkacsoport alakult a könyvtárban, melyek tagjai vegyesen kerültek kiválasztásra az összes szervezeti egységből a szintén vegyes összetételű Minőségirányítási Tanács tagjai által, akik közül többen egy-egy munkacsoport vezetője is lett. sikeres eredmény, hogy egyes munkacsoportok esetében valóban megvalósul a csapatmunka, azonban probléma az, hogy más esetekben a gyakorlat nem működik. Sőt, más formális (osztályok) és kevésbé formális (alkalmi csoportok) esetében is akadozik a feladatok együttes megvalósítása. Sőt, gyakran egyszerűen az egyedi megvalósításuk is.

2018-ban és 2020-ban azonos kérdéssorból álló dolgozói elégedettségmérés készült a könyvtárban. Mindkét alkalommal a dolgozóknak több, mint 98%-a mondhatta el anonim módon véleményét a munkakörülményekről és a vezetőségről. Mindkét felmérésben kiemelkedő volt a kollégák azon véleménye, hogy a csapatmunka hiánya jellemzi az intézményt, és a dolgozók – más tapasztalatok híján – jobban szeretnek önállóan dolgozni.

Az eredményeket, és a működési problémákat az a rendkívül rossz vezetői gyakorlat eredményezte, hogy a csoportvezetők – akiknek szintén nincs tapasztalatuk a teammunkában – nem kaptak megfelelő és folyamatos segítséget a feladat ellátásához. Így működik olyan munkacsoport, ahol a vezető egy személyben valósítja meg a feladatokat, és a munkaértekezletek csupán arra valók, hogy az elvégzett munkáról tájékoztassa a csoport tagjait.

Sok esetben ugyanez a probléma figyelhető meg az egyes könyvtári osztályok esetében is, csak sokkal nehezebben vehető észre az alábbi okok miatt:

- A könyvtár vezetése (igazgató, igazgatóhelyettes, osztályok vezetői és a gazdasági ügyintéző) rendszeresen, lehetőség szerint hetente értekezletet tart.
- A részlegek vezetői ezt követően saját osztályaikon további értekezletet tartanak a beosztottak számára.

- Minden értekezletről írásos emlékeztető készül. A vezetői értekezlet anyagát mindneki, az egyes osztályértekezletek anyagát az osztály dolgozói és a vezetők kapják meg méghozzá kommentelhető online formában ezzel segítve a minél zökkenőmentesebb információáramlást.

Tehát a vezetők körében a munkacsoportokhoz képest gyakoribb és rendszerezettebb (sőt átgondoltabb) az értekezletek menete. Mégis azt írtam, még az osztályok esetében is megfigyelhető a feladatok megvalósításának gyakori akadozása. Ennek pedig minden esetben az az okozója, hogy vezetőként nem fordítottam kellő figyelmet a nagy, közös értekezletek mellett a kisebb, közvetlen megbeszélésekre, melyek szükségesek lettek volna.

A többi egység (akár osztályok, akár munkacsoportok) képviselői részvételével megtartott megbeszéléseken gyakran túl sok a "zaj", azaz az egyes résztvevőknek nem releváns információ. A sok résztvevőtől elhangzó sokféle információ pedig hosszú megbeszéléseket eredményez, így idővel a résztvevők fáradttá és figyelmetlenné válnak, az információk egy része – gyorsítás céljából – el sem hangzik, vagy nem megfelelően hangzik el; a kommunikáció minősége számottevően romlik. Ezen problémák orvoslása legfontosabb feladatom lesz, melyhez már a jelenlegi igazgatói ciklusban nekifogok.

Teendők: Gyakori, ismétlődő és előre tervezett megbeszélések szükségesek.

Az egyes egységek és a munkacsoportok vezetőivel az igazgatónak rendszeresen kell előre egyeztetett időpontban beszélnie. Az előre megbeszélte időponttal kiküszöbölhető az, hogy bármelyik résztvevő úgy érezze, valami fontos teendője közben, váratlanul kell mással foglalkoznia (amit számtalanszor éreztem magam is, amikor valaki "csak egy kérdés" vagy "csak egy percre" felszólalással toppant be az irodámba).

Az előre megszervezett, nyugodt körülmények között megtartott, és valóban csak adott egység munkájára koncentráló megbeszélésekkel az eddigi zavarok nagy része kiiktatható lehet. Fontos, hogy ezek a megbeszélések rendszeresek legyenek, és az eddigiektől eltérően ne csak az elérendő cél felvázolásakor és - ideális esetben - annak elérésekor legyen megbeszélés a vezető és az illetékes kolléga között. Sok esetben ugyanis az időközben felmerülő kérdések vagy problémák nem is tették lehetővé a feladat elvégzését, vagy a folyamatos kommunikáció hiánya miatt csak feszültséggel terhelt számonkérés következett. A rendszeres egyeztetéseken megbeszélhető, adott pillanatban hogy áll a feladat, mik a megoldandó problémák, milyen segítségre van szüksége az osztálynak/munkacsoportnak. A négy szemközti megbeszélés akár olyan információkat is felszínre hozhat, amik a többfős megbeszéléseken fedve maradtak.

A higgadt hangulatú megbeszélések jó alkalmat jelenthetnek az addig elért részeredmények elismerésére, ami idővel a kollégák teljesítményének javulásához vezet.

2.2. Segítségkérés és önálló intézkedés

Mindig is szorgalmaztam olyan megmozdulások, akciók megtartását, amivel a könyvtár intézménye kiléphet a “kulturális intézmény skatulyájából”. Nem azért, mert ne volna fontos feladata a könyvtáraknak a magyar kultúra védelme és bemutatása (szolgáltatása), hanem azért, mert emellett éppen annyira fontos a könyvtárak információszolgáltatási feladatköre is. Ezért adott otthont a könyvtár az elmúlt években olyan rendezvényeknek is, melyek nem vagy csak igen érintőlegesen kapcsolódtak az olvasás, vagy kifejezetten a magyar kultúra témájához. Így például nyári gyerekfoglalkozásainkon nem csak népzenei együttesek és mesemondók voltak vendégeink, de csillagász vagy éppen fizikus is, hiszen a könyvtárnak minden tudományterülettel van kapcsolata, és egy ismeretterjesztő előadás jó alkalom felhívni az adott témával foglalkozó dokumentumokra is az érdeklődő közönség figyelmét.

Munkánk során gyakran éppen abba a hibába esünk (még hozzá többszörre is), hogy mindenkit és mindennel egyszerre akarunk kiszolgálni. Pedig már többször bebizonyosodott, hogy nem ez a járható út (ahogy azt dr. Prónay Szabolcs ismertette egy jól sikerült szakmai napunkon⁴: ha nem találjuk meg a célcsoportoknak szóló egyedi értéket, akkor csak annyit tudunk kínálni az embereknek, hogy a könyvtárban lehet olvasni.)

Tehát ahogy az intézményi kommunikációban, úgy a tevékenységeink megtervezésekor is fontos kellene, hogy legyen egy-egy kiemelt tevékenység. Ahhoz, hogy még jobban megvalósuljon az a 2016-os vízióm, hogy a könyvtár aktív és szerves része lehessen Kaposvárnak, a jövőben annak lehetőségét kell megvizsgálni, hogyan és mivel tud az intézmény amúgy is végzett tevékenységei során Kaposvár okosváros koncepciójához vagy éppen a 2030-ra célul kitűzött Legegészségesebb város elképzeléshez csatlakozni.

Ehhez ugyanakkor elengedhetetlen az, hogy felvegyük a kapcsolatot az e két koncepcióban érintett illetékesekkel, és együttgondolkodásra hívjuk őket, ami kétoldalú kommunikáción alakul. Ez ismét csak olyan feladat, melyet nekünk könyvtárosoknak meg kell tanulnunk. Sajnos a “magunknak kell megoldani” beidegződés e területen hátráltatta az eredmények elérését az elmúlt időszakban. Ugyanígy gyakran maradtunk magunkra

⁴ Szakmai beszámoló:

https://static-cdn.hungaricana.hu/media/uploads/reports/2019/Szakmai_Besz%C3%A1mol%C3%B3_Marketing_%C3%A9s_PR.pdf

önkéntesen szakmai kérdésekben is, mert nem képezi a szervezeti kultúra szerves részét a segítségkérés más intézményektől, akik adott témában már tapasztalattal bírnak.

Pedig erre még jó példa is akad az elmúlt néhány évből. A székesfehérvári és a szombathelyi könyvtárak munkatársainak érthető, gyakorlati segítsége nélkül nem tudtuk volna, hogyan indítson az intézmény peresítési eljárásokat a régóta tartozó könyvtárhasználókkal szemben. Az eljárások elindítása óta az elmúlt 3 évben számos esetben kerültek vissza könyvtárunkba régóta behajthatatlan dokumentumok, vagy térült meg legalább azok ára a késedelmi díjakkal együtt.

A megyei kistélepülési ellátásért felelős Hálózati, szaktanácsadói osztály többszörösen jó helyzetben van e téren. Az Informatikai és Könyvtári Szövetség tagjaként évente több alkalommal tudnak részt venni tapasztalatcserével járó országos eseményeken, emellett Tolna, Baranya és Zala megye módszertanos kollégáival is évente többször tartanak gyakorlatorientált megbeszélés a jó gyakorlatokról. A nemrég létrejött Regionális Könyvtári Kollégium (aminek részeként Pécs és Szekszárd mellett Szeged, Kecskemét és Békéscsaba könyvtárával kerültünk egy régióba) valamint a nyárra tervezett 53. Vándorgyűlés további platformot jelenthetnek a szakmai kapcsolatok bővítésére.

Azonban nem a platformok száma, hanem az számít, hogy a problémával szembe találgató könyvtárosok tudjanak és merjenek is kérdezni. ehhez elengedhetetlenül fontos lesz az önálló feladatellátás támogatása.

Teendők: A fentebb ismertetett tervezett és folyamatos megbeszélések e probléma leküzdésében is megkerülhetetlenek. A vezetőnek támogató, coaching hozzáállással kell segíteni a kollégákat legyőzniük saját bizonytalanságukat.

Ezen alkalmakkor le kell számolni a téves képzetekkel is, hogy az intézményt csak az igazgató képviselheti mindig mindenhol, akinek amúgy is kiterjedt a szakmai ismeretségi köre, így gyorsabb általa megtudakolni valamit. Természetesen hajlamos voltam ezt a feladatot is magamra vállalni, megint csak gátolva azt, hogy a kollégák megszokjanak egy addig mellőzött problémamegoldási módszert.

hogy megismerjek számos jó gyakorlatot támogatók és partnerek felkeresésére, akikkel kölcsönösen segíhetjük egymást a fejlődésben.

Teendők: A kellő türelemmel és időráfordítással delegált feladatok által felszabadult kapacitást a vezető a potenciális partnerek, támogatók felkutatásával és megszólításával töltse. A kölcsönös együttműködés lehetőségének megismerése után szánjon kellő időt arra is, hogy az érintett kollégákkal ismerteti az együttműködés célját és az e cél elérésében szükséges feladatokat.

2.4. Segítők bevonása: önkéntesek és diák önkéntesek

Már írtam róla, hogy nagymértékben gátolja a hatékonyságot az, hogy a segítségkérés nem képezi a szervezeti kultúra szerves részét. Pedig hasznos lehet külső segítséget kérni, akik nem csak feladatokat vehetnek le a könyvtárosok válláról, de más környezetből hozott szemléletükkel, ismeretanyagukkal segíthetnek is új megoldásokat találni. Erre nyújthat lehetőséget az önkntesek fogadása a könyvtárban, amire 2021. július 21. óta van is lehetőségünk, mégsem éltünk vele ezidáig. Ismételten és sokadszorra a megfelelő támogató vezetői hozzáálláshoz kell visszatérnem. Azon túl, hogy körlevelet küldtem a dolgozóknak arról, hogy megérkezett a minisztériumi hozzájárulás az önkéntesek fogadásához, szükséges az is, hogy az egyes projektek felelőseinek figyelmét újra és újra felhívjam a lehetőségre, bátorítva őket arra, hogy éljenek is vele. Ezt megelőzően azonban természetesen szükséges, hogy valaki az önkéntesek toborzását és adminisztrációját is elvégezze. A feladat delegálásához szintén a megfelelő vezetői hozzáállás szükséges, hiszen ilyen jellegű tapasztalata csupán egyetlen, nyugdíj előtt álló kollégának van, aki az önkéntes diákmunkát koordinálja. Távozásával ráadásul a diákok koordinálását is másnak kell átadni, ami újfent ellenállást és/vagy pánikot válthat ki a tapasztalatlan dolgozóknak.

Noha már 2016-ban is kiemeltem, hogy mennyire fontos feladat lenne a lemorzsolódó tini korosztályt minél nagyobb számban bevonítani a könyvtárba, és a Minőségirányítási Tanács is kiemelt korosztályként jelölte ki őket a *Külső kommunikációs stratégiában*, e téren is kevés előrelépés történt. Igaz, ez nagyobb részt a pandémia hibája.

A köznevelési intézmények eredményességét segítő EFOP-3.2.2-16-2016-00208 pályázat keretében végre sikerült egy valamelyest elszeparált helyet kialakítani a gyermekkönyvtárban, ahol a tinédzser korosztály külön válhat a legkisebbektől. A

hivatalosan még mindig név nélküli "tinisarak" szükségességét jól mutatja, hogy azok a fiatalok, akik felfedezték, rendszeresen visszajárnak (a nyári tábor résztvevőiből például kéthetente "ülésező" versklub alakult), szélesebb körben azonban még mindig ismeretlen ez a lehetőség.

Ennek oka, hogy az eredeti tervek szerint olyan attrakcióval kívántuk felhívni a figyelmet a "tinisarakra", ami tömegeket mozgat meg. A megnyitó díszvendége a korosztály körében népszerű slammer, Bánki Beni lett volna. Nyilvánvaló, hogy a vírus helyzetben ez a program nem volt megvalósítható, ugyanakkor nem éltünk a lehetőséggel, hogy a már visszajáró fiatalok segítségét kérjük saját kortársaik mozgósítására. Akár az iskolai önkéntes szolgálat keretein belül, akár csak "szívességből" készíthetnének a tinédzser korosztály számára szóló felhívásokat. Hiszen ők ismerik kortársaik nyelvét, igényeit és az általuk használt csatornákat. A probléma hasonló az önkéntesek fogadása kapcsán ismertettnél: a "magunknak kell megoldani" hozzáállás gátolja a hatékony munkát.

Teendők: A vezető a személyes megbeszélések alkalmával fordítson figyelmet az önkéntesek bevonásának lehetőségére is. Tájékozódjon a fennálló problémákról, és ha megoldást jelenthet, hívja fel a figyelmet az önkéntesek bevonásának lehetőségére is. Feltehetőleg a kezdeti időszakban erre több alkalommal is szükség lehet, amíg a lehetőség nem válik a szervezeti kultúra részévé.

2.5. Megfelelőbb feladateloszlás, többszereplős könyvtárképviselő

Véleményem szerint az elmúlt 5 évben a személyi feltételek terén figyelhető meg a legnagyobb és a legkedvezőbb fejlődés. A nyugdíjba vagy más munkahelyre távozó kollégák helyét minden esetben sikerült megfelelő munkatárssal pótolni, akik közül aztán többen is olyan munkakörön felüli tevékenységeket is el tudnak látni, amik hozzásegítik az intézményt egyes céljai eléréséhez. (pl. egy-egy 2017 és 2021 között felvett munkatárs felelős a munkafolyamatok szabályzatának elkészítéséért, a megfelelő plakátok elkészítéséért, a digitalizációs tevékenység koordinálásáért stb. A gyerekkönyvtár új, kreatív dekorációi, friss programjai is egy új kolléganő lelkesedésének eredményei)

Sajnos azonban ez az "új seprű jól seper gyakorlat" magával hozott némi feszültséget a kollektívában. A régebbi dolgozók egy része nehezen mozdítható ki az évtizedek alatt megszokott komfortzónájából, és vezetői hiba volt egy idő után az ilyen dolgozókat hagyni, hogy minden újítást egy "Én ezt nem tudom." kijelentéssel intézzenek el.

Ezt a hozzáállást látva az újabb dolgozók kezdeti lelkesedése néhány területen hanyatlani kezdett. Még ha a munkát el is látják, érezhető, hogy egyre inkább rutinná válik minden, ami záros határidőn belül azt fogja eredményezni, hogy az jobb munkatársak is beleragadnak a megszokott komfortzónába, a rutinba.

Legjellemzőbb terület erre a könyvtár képvisellete nagyobb közönség előtt. Igaz, itt nem a többi kolléga hozzáállása a gátló tényező, hanem az, hogy a kollégák többsége nem mer nyilvánosan megszólalni. Ez nem csak előadásokra, hanem nyilvános programokon való szereplésre vagy éppen a sajtóban való megjelenésre is igaz (bár utóbbi téren a többihez képest egészen látványos fejlődést tudhatunk magunk mögött).

A nemrég elkészült szervezeti kultúra felmérés, valamint a 2020-as dolgozói értékelések eredménye alapján is az látszik, hogy sok kollégát nagyfokú bizonytalanság bénít meg ("más ezt nálam jobban tudná"). Éppen ennek leküzdésére tartottuk meg első lépésként 2022. január 18-án nagyszerű szakmai napunkat "A jövő könyvtára - a könyvtár jövője" címmel, ahol nem csak szakmabeli előadó volt vendégünk (dr. Tóth Máté könyvtárigazgató), hanem olyan "civil" is, mint Kapuvári Gábor újságíró és Novák Csaba coach tréner, aki az életvezetés és a munka közti összefüggésről beszélt.

Egyetlen alkalom - ami ráadásul frontális előadás formájában zajlott - nem elég ahhoz, hogy a hatékonyságot akadályozó belső gátakat leküzdjük. Éppen ezért fontos feladat olyan partnerek (szakemberek, szervezetek) azonosítása és a kapcsolatfelvétel velük, illetve az együttműködés együttes kitalálása, akik segíthetnek abban, hogy a szakmailag felkészült kollégák nem szakmai téren is fejlődni tudjanak.

Teendők: Szükséges a munkaköri leírások áttekintése, és az eddigi - csak bővítő - gyakorlattal szemben az egyes feladatkörök átruházása más munkatársakra. Az ellenálló munkatársakkal elsősorban a közvetlen vezetőnek kell beszélnie, de ha ez nem vezet eredményre, akkor az igazgatónak vagy a helyettesnek kell a korábbiakban leírtakhoz hasonló négy szemközti megbeszélést tartania.

Ezen alkalmakkor ismertetni kell a kollégával, miért rá esett a vezetőség választása, mik a célok és az oda vezető főbb lépések. Szükség szerint biztosítani kell a lehetőségét, hogy hasonló megbeszélés a későbbiekben is tartható.

3. Összegzés

A könyvtár kollektívájának rövid időn belül két, nagyléptékű kihívással kell megbírkóznia. Az egyik a már említett Minősített Könyvtári Cím pályázat összeállítása és benyújtása, amire - a pandémia végett - 2023-ig kaptunk haladékot.

A másik kihívás (és egyben lehetőség) a Magyar Könyvtárosok Egyesületének (MKE) 53. országos vándorgyűlése, melynek 2022-ben Kaposvár ad otthont.

Az MKE Somogy Megyei Szervezete elnökeként vállaltam azt az évek óta húzódó feladatot, hogy 2022-ben somogy megye rendezze meg a könyvtárosok éves vándorgyűlését. Döntésemet nem csupán az indokolta, hogy az összes megye között sereghajtók voltunk (Somogyban volt legrégebben vándorgyűlés: 1981-ben), hanem az is, hogy közvetlen tapasztalataim vannak a vándorgyűlésről.

Az átlag 700-800 vendéget fogadó, háromnapos rendezvény nem kicsi és nem könnyű feladat; a korábbi szervezők azonban kivétel nélkül azt vallják, ennél jobban semmi nem kovácsolja össze a társaságot (elődöm, Varga Róbert szavaival szólva: *“Lövészárokban és vándorgyűlés szervezése közben ismeri meg igazán egymást az ember”*⁶). Emellett szinte már ráadás, hogy a szervezés során a szervezők rá vannak kényszerülve komfortzónája kitérítésére és különféle partnerek bevonására a munkákba. Mint pályázatomból kiderült, ezek hiánya jelenleg sarkalatos problémát jelent a Takáts Gyula Könyvtár mindennapjaiban. Azonban előzetes rákészülés nélkül mindkét nagy projekt éppen annyira eredménytelen lesz, mint a jelen anyag korábbi szakaszaiban ismertetett esetek.

Ezért tehát a Takáts Gyula Könyvtár fejlesztése megkerülhetetlen az alábbi területeken a jövőben:

1. Tudatos és tervezett vezetés, amitől távol áll a kaotikusságból adódó feszültség
2. Az egyes feladatok koordinálásával vagy megvalósításával megbízott dolgozók segítése a feladat kezdő- és végpontja között is ösztönző és segítő szándékkal
3. A szolgáltatások tudatos és nem teljeskörű hirdetése (célcsoportok szerinti bontás), egyszerre mindig csak adott használói rétegre fókuszálva
4. A szakmai és nem szakmai partnerkapcsolatok fejlesztése, illetve a közvetlen, kétirányú kommunikáció ösztönzése (fenntartó; más könyvtárak; partnerek irányába)
5. Az új, a korábbi rossz gyakorlattól eltérő módszerekre gyakrabban fel kell hívni a figyelmet, hogy ne felejtődjenek el, és a kollégáknak eszébe jusson a lehetőség akkor, ha megoldandó problémával találkoznak (pl. önkéntesek bevonása)

⁶ Gombosné Szabó Sára: 45 éves az MKE Somogy Megyei Szervezete: http://www.mkesomogy.hu/sites/default/files/fajlok/MKE_tortenete_0.pdf

2016-os pályázatomban legvégén ez állt: *“A vezetői ciklus végére szeretném elérni, hogy a Takáts Gyula Megyei és Városi Könyvtár mind a dolgozók, mind pedig a használók szemében megbecsült intézmény legyen. Hatékonyan vegyen részt a város és a régió fejlődésében, aktív szerepet vállaljon a digitális írástudás, az élethosszig tartó tanulás és a kulturális esélyegyenlőség fejlesztésében.”*

Céljaim azóta sem változtak, mint azonban írtam, nem megfelelő eszközökkel próbáltam elérni azokat. A hibákból igyekeztem levonni a következtetést, és mindazt, amire jutottam e dokumentumban összegeztem.

Nem állítom, hogy önerőből minden hibát és lehetséges megoldási javaslatot észrevettem; nekem is szükségem lesz segítségre, amit kölcsönös (és higgadt) kommunikációval kívánok kérni munkatársaimtól.

Amennyiben lehetőséget kapok újabb öt évre, azon leszek, hogy hátrahagyva a múlt hibáit, közösen előre vigyük a Takáts Gyula Megyei Hatókörű Városi Könyvtárat.

Kaposvár, 2022. január 29.



Horváth Péter

pályázó