

Okos korban okos stratégia

Beszélgetés Juhász Rékával, a könyv szerzőjével a *Tervezzünk stratégiát!* című elektronikus könyvről



„A cél terv nélkül csak egy kívánság”

Antoine de Sainte-Exupéry

A könyvtári minőségfejlesztés nem cél, hanem eszköz, amit folyamatosan fejleszteni kell. Ezért idén januárban *Tervezzünk stratégiát!* címmel elektronikus kiadványt jelentetett meg a Könyvtári Intézet, amelyet Juhász Réka, az Intézet Könyvtári Minőségfejlesztési Osztályának munkatársa jegyez. A mű egyben egy új, könyvtári minőségfejlesztési témákat feldolgozó sorozat, az *Eszköztár a mindennapi könyvtári minőséghez* első darabja is. A sorozat célja a könyvtárak minőségfejlesztési tevékenységének minél gyakorlatiasabb támogatása. A kötet szerzőjével interjú formában készült a kiadványismertető.

A Könyvtári Intézet Minőségfejlesztési Osztályának munkatársaként rálátása van arra, hogy a szakma fejlődését a minőségmenedzsment eszközeivel milyen területeken lenne célszerű erőteljesebben ösztönözni, melyek a legfontosabb beavatkozási pontok. A *Tervezzünk stratégiát!* című elektronikus könyve hogyan illeszkedik ebbe a folyamatba? Mi inspirálta a megírását?

A Könyvtári Intézet Minőségfejlesztési Osztályának mindig is fontos volt, hogy visszajelzéseket kérjen a könyvtáraktól mind a saját tevékenységükről, mind pedig a minőségmenedzsmenttel kapcsolatos nehézségeiről. Ezekből a visszajelzésekből jól nyomon követhető, hogy mely területek jelentik a legnagyobb kihívást a könyvtárak számára. Első helyen a folyamatszabályozás szokott megjelenni, de rendszerint előkerülnek a stratégiaalkotással, stratégia-megvalósítással kapcsolatos nehézségek is, továbbá nem egy felmérésünk alkalmával a humánerőforrás-kezelés is problémás területként merült fel.

A folyamatszabályozás körüli kérdések tisztázására egy „3 lépésben” konferenciát² szerveztünk, valamint cikk is megjelent a témáról a Könyvtári Figyelőben³. A humánerőforrás-kezelésnek szintén egy „3 lépésben” konferenciát szeretnénk szentelni

a közeljövőben. A *Tervezzünk stratégiát!* című kiadvány a stratégiaalkotás körül felmerülő nehézségekhez nyújt segítséget. Kiadványunkkal nemcsak azt kívánjuk elősegíteni, hogy a magyarországi könyvtárak stratégiai tervei jobb minőségű, valóban használható dokumentumok legyenek, hanem azt is, hogy minél több könyvtárban egyáltalán nekiálljanak, és stratégiai tervet készítsenek a kollégák.

Ezzel függ össze az is, hogy a kötet egy új elektronikus kiadványsorozat, az *Eszköztár a mindennapi könyvtári minőséghez* első részeként jelent meg?

Szerettünk volna egy olyan kiadványsorozatot indítani, amely a minőségmenedzsment legfontosabb területeit öleli fel gyakorlatorientált nézőpontból. Elsődleges célunk az volt, hogy olyan kiadványt adjunk a könyvtárosok kezébe, amely a mindennapi minőségfejlesztési tevékenységüket támogatja. Azt szeretnénk elérni, hogy a minőségmenedzsment eszközeit minél több könyvtár beépítse a mindennapi munkavégzésébe, és a téma ne különálló feladatként jelenjen meg, hanem a működéssel összehangolva a napi rutin természetes és szerves részét képezze.

Hol helyezkedik el a stratégia mint minőségmenedzsment-eszköz a minőségfejlesztés rendszerében?

Mind a CAF (Common Assessment Framework), mind az EFQM (European Foundation for Quality Management) értékelési modellek fontos szerepet tulajdonítanak a stratégiának. Ez a KMÉR-ről⁴ szintén elmondható. A stratégia az az eszköz, amely által összhangba kerül a szervezet többi területének működése. A stratégiai terv egy szervezetben egyfajta vezérfonal vagy akár gerinc, amelynek mentén a rendszer szerveződik, így hatással van annak minden elemére. Ilyen értelemben a stratégiai terv az egyik legfontosabb eszköz, ennek hiányában a rendszer, ha működik is, jóval kevésbé hatékony. Ha egy szervezetnek nincsenek igazodási pontjai, azaz felsőbb szintű döntései, akkor az alsóbb szintű, napi döntések nem fognak egy irányba mutatni. A stratégiai tervet olyannyira fontos menedzsmenteszköznek tartom, hogy el tudnám képzelni, hogy akár jogszabályi vonatkozásai is legyenek.

Milyennek látja a hazai könyvtári stratégiaalkotási gyakorlatot? Általánosság vált már a stratégiaalkotás igénye a hazai könyvtárakban?

A kiadvány készítése közben számos nyilvánosan elérhető külföldi és magyarországi könyvtári stratégiai tervet áttekintettem. A hazai stratégiai terveknel maradván az volt a benyomásom, hogy ezek nagy része (persze szerencsére vannak kivételek) még mindig elsősorban reprezentatív dokumentum, illetve sok esetben talán azért készítik, mert külső (fenntartói, ágazati) elvárásoknak szeretnének megfelelni. A stratégiai tervnek valóban lehet reprezentatív célja is, de elsősorban munkaeszköz, amely a mindennapi tevékenységeink támaszául szolgál, napi szinten mutat irányt az intézménynek, a vezetőknek és a munkatársaknak egyaránt. Egyébként arról sajnos nincs információ, hogy hány magyarországi könyvtárnak van stratégiai terve, azok hogyan készülnek, és milyen eredményességgel valósulnak meg a bennük foglalt célok. Ez igen fontos tudás lenne, de még meg kell találni a módját a terület feltérképezésének.

Miért lenne fontos a jó stratégia minden könyvtár számára? Mire lehet használni egy jó stratégiát?

Ahogy már korábban is említettem, a szervezet életében a stratégiai terv, különösen egy jó stratégiai terv működési területeket hangol össze, viszonyítási alapot nyújt, segíti az erőforrások elosztását, kijelöli a tevékenységek kereteit, alátámasztja a döntéseket. De ezen túl számos további szerepe is lehet, különösen, ha az intézményhez kötődő különböző érdekelt felek felől közelítjük meg a kérdést. A fenntartó felé például nyomatékosíthatja feladatellátásunk jelentőségét, egyértelműsítheti, hogy mivel járulunk hozzá az ő stratégiai céljaihoz. Ha megfelelő munkatársi bevonással készítjük, akkor növelheti a dolgozók elköteleződését, motiváltságát a végrehajtásban, a vezetők számára pedig stabil döntési alapokat biztosít. A használóknak információt adhat arról, hogyan törekszik a könyvtár arra, hogy minél relevánsabb, az ő igényeik szerinti szolgáltatásokat nyújtson számukra, egyéb társadalmi partnerek esetén pedig rámutathat a lehetséges kapcsolódási pontokra. Ezeket túlmenően gondoljunk bele abba, hogy a stratégiai tervünk nemcsak egy belső munkadokumentum, hanem nyilvánosságot is kap, a könyvtárat képviseli a külvilág felé. Így – észszerű mértékben – használhatjuk akár marketingeszközként is. Fordítsunk figyelmet a harmonikus arculat kialakítására, a befogadható terjedelemre és stílusra, de egy jól eltalált cím is segítségünkre lehet a stratégia hatékony kommunikálásában. Stratégiánk vizuális összefoglalójaként készíthetünk a stratégiai keretről infografikát is, amely segíti a megértést és a gyors áttekinthetőséget. Ha kellő tudatossággal állítjuk össze a stratégiai tervet, előre átgondolva a vele kapcsolatos céljainkat, akkor sokkal több lehet, mint egy dokumentum a sok közül, amelyet kénytelenek vagyunk megírni. Ha már úgyis annyi energiát fordítunk az elkészítésére, miért ne használnánk ki a benne rejlő összes lehetőséget?

Ha állításának megfelelően, valóban nem létezik olyan stratégiasablon, amelyet minden könyvtárra alkalmazni lehet, akkor hogyan nyújt segítséget a stratégiaíráshoz ez a könyv?

Nyilván lehetne sablont csinálni, hiszen a stratégiai keret ugyanazokból a fő elemekből épül fel, de szerintem nem érdemes. Mint már említettem, egy-egy stratégia eltérő célból, eltérő hangsúlyokkal készülhet el. Ne feledkezzünk meg arról, hogy a könyvtáraknak eltérő stratégiai kultúrájuk van. Egy sokadik stratégiai ciklusát élő könyvtár feltehetően már nagy tapasztalattal rendelkezik, míg egy első stratégiáját készítő könyvtár más alapokról indul. Hogyan lehetne számukra egyetlen sablont alkalmazni? Nem is beszélve a rendelkezésükre álló nagyon eltérő mennyiségű és minőségű erőforrásról. A célravezető szerintem az volna, ha minden könyvtár kialakítaná és fokozatosan továbbfejlesztené stratégiakészítési – és megvalósítási – gyakorlatát, figyelembe véve saját adottságait, körülményeit és céljait. Ettől függetlenül persze számos ponton hasonló utat kell végigjárniuk, és hasonló eszközök és módszerek lehetnek a segítségükre, amelyeket ki-ki szintén magára szabva tud alkalmazni.

Hogyan kívánta elérni azt, hogy valóban minden könyvtártípus számára hasznos tudjon lenni a könyv?

Egyrészt szerintem minden könyvtárnak – típustól és mérettől függetlenül –, ha stratégiakészítésbe kezd, fontos, hogy egyfajta stratégiai szemlélettel rendelkezzen. Tehát egyrészt ennek a szemléletnek az átadására törekedtem. Másrészt, ahogy említettem, hasonlóak az alkalmazható módszerek és az eszközök. Harmadrészt pedig igyekeztem széles körből példákat hozni, hogy bármely típusú könyvtár inspirálódni tudjon belőlük.

Tud példát is mondani, hogy kiktől merített elsősorban? Kikre érdemes figyelni, azaz mely könyvtártípusoknak kitől érdemes tanulni?

Nyilván megvannak a kedvenceim, de nem szeretnék kiemelni konkrét intézményeket. Ha az ember kicsit körbenéz, mind hazai, mind nemzetközi szinten lehet találni nagyon jó példákat, gyakorlatokat, akár rendhagyó, kreatív módszereket is. Persze az nem volna jó, hogyha ezeket egy az egyben lemásolnánk, viszont egymástól tanulni, inspirálódni nagyon is érdemes, erről szól a *benchlearning* is.

Azt hiszem, hogy egyetlen intézménynek sem tanácsos megspórolnia azt a munkát, hogy „kiizzadja” saját jövőképét, küldetését vagy céljait, hiszen akkor pont a dolog lényege veszne el, vagyis az, hogy a megalkotott stratégia a sajátja, ami rá van szabva, és amivel azonosulni tud.

A stratégiakészítés szempontjából nagy hangsúlyt helyez a tudatosságra. Mitől „tud többet” a tudatos stratégiakészítés, mitől lesz tudatos egy stratégia?

Ha elolvassuk a cikk mottójául választott idézetet, az nagyon szépen érzékelteti, hogy ha a céljaink mögé nem tesszük oda a terv konkrét lépésekig lebontott tudatos felépítését, akkor azok csupán vágyak maradnak. Prózaibb módon megfogalmazva: szerintem attól tudatos egy stratégia, hogy már a tervezés legelején átgondolom, miért csinálom, mi vele a célom. Végiggondolom, hogy milyenek szeretném, hogyan akarom megvalósítani; ha kell, tanulok hozzá, ráfordítom az időt és egyéb erőforrásokat. Az egészet pedig kommunikálom a különböző érdekelt feleknek, és nyilvánosságot adok az egész folyamatnak, a tervezéstől a megvalósításon át a lezárásáig. Ha nincs meg benne a tudatosság, akkor az egésznek nincs is értelme, az eredmény egy látszatstratégia lesz.

Miért nem érhet véget a stratégiakészítés a terv fenntartói elfogadtatásánál?

Azért, mert a stratégia egy rugalmas, az igények és a körülmények változására reagáló dokumentum (a célhierarchia különböző szintjein nyilván eltérő gyakorisággal változik). A reagálásra, korrigálásra való képességet érdemes már a megvalósítás legelején kialakítani, amihez a vezetőknek következetesen tartaniuk kell magukat. Egy stratégiai tervnek erőssége a rugalmasság. Léteznek olyan agilis stratégiák, amelyeknél csak a stabil stratégiai kereteket alakítják ki. Ebben az esetben a dolgozók bevonásával, erős elköteleződés kialakításával, oktatással, a dolgozók és a vezetők közötti bizalom kiépítésével, azaz a dolgozói felhatalmazás megteremtésével a változó igényekre gyorsan reagálni tudó szervezet jöhet létre. Ez a módszer persze már elég magas fokú stratégiai kultúrával rendel-

kező intézményi alapokat feltételez. Ahhoz, hogy a stratégiai tervünk ne avuljon el, nélkülözhetetlen a rendszeres felülvizsgálat, valamint a teljesítménymutatók nyomon követése. A hatékony megvalósítás érdekében érdemes egy végrehajtási tervet készíteni, amely olyan elemeket tartalmazhat, mint a stratégiánk rendszeres értékelésének részletei, a külső körülmények változásának nyomon követési módja, előrehaladási jelentés készítése bizonyos időközönként stb.

Mi az a néhány legfontosabb gondolat, amit kiemelnél a könyvből?

Három gondolatot szeretnék kiemelni. Az egyik az *érdekelt felek erőteljes bevonása a stratégiakészítésbe*. Gondolok itt elsősorban a *munkatársakra*. Ez természetesen a más-más méretű könyvtárakban különböző módszerekkel, különböző mértékben valósulhat meg. Másodsorban a *használók* bevonására. A már viszonylag elterjedt kérdőíves felmérésen túl számos olyan lehetőség van, amellyel megvalósítható a használók intenzívebb bevonása, igényeik alaposabb feltérképezése és megértése. Harmadsorban pedig nagyon fontos a *fenntartó* stratégiai, fejlesztési céljainak a figyelembevétele, saját stratégiánk ezekhez való igazítása, ami történetek akár összehangolási térkép segítségével is.

A második kiemelő gondolat a *közösségi szempontú jövőkép* fogalma és az ilyen típusú jövőképek készítés szemléletének az elterjesztése. A közösségi szempontú jövőkép nekem egy sokkal motiválóbb, szélesebb látókörű, nyitottabb jövőképet jelent, szemben a jelenleg elterjedt intézményközpontú, számomra kissé öncélú jövőképekkel.

A harmadik pedig a figyelem ráirányítása a *mérőszámokra*, a *teljesítménymutatók* jelentőségére. Ha a céljaimhoz nem rendelkelek mutatószámot, számos esetben nem fogom tudni megítélni az előrehaladás mértékét, egzakt módon mérni a megvalósítás sikerességét, és nem tudom meghatározni, mikor kell beavatkoznom. Teljesítménymutatók nélkül a terv a levegőben lóg. Ezért nagyon jó lenne, ha a tervekben is megjelennének a mérőszámok.

Szerintem csupán e három gondolat gyakorlati megvalósításával sokkal magasabb minőségű stratégiai tervek készülhetnek, és megvalósításuk is hatékonyabb lehetne.

Vannak már visszajelzések a könyvről? Elegendőnek tűnik az elektronikus kiadás?

Igen, már érkezett néhány pozitív visszajelzés, amelyeknek persze nagyon örültem. Igazából az volt a célom, hogy a könyvtárak számára hasznos legyen a kiadvány, és mindenki találjon benne valami inspiráló módszert, megvalósítható ötletet. Végző soron pedig az, hogy magasabb színvonalú, feladatot jobban betöltő stratégiák szülessenek. Ha ezt tapasztalni fogom az elkövetkező években, az volna a legjobb visszajelzés a számomra, mivel ez azt jelentené, hogy a kötet elérte a célját.

Jelenleg az elektronikus kiadásra volt lehetőségünk, és a környezetvédelmi, takarékosági szempontok is emellett szólnak. Nem tudom, hogy ez elegendő-e, de a kiadvány méretaránya lehetővé teszi, hogy akinek papíron olvasva könnyebben használható munkadokumentumként, az kinyomtassa magának.

Mivel folytatná legszívesebben az Eszköztár a mindennapi könyvtári minőséghez sorozatban a minőségmenedzsment-módszerek és -eszközök gyakorlatorientált bemutatását? Körvonalazódik már, hogy mikor számíthatunk a következő kötet megjelenésére?

Talán a Könyvtári Minőségfejlesztési Osztály minden munkatársa nevében mondhatom, hogy létfontosságúnak tartjuk a szakmai innovációk megvalósítását. A Könyvtári Minőségi Díj az innovatív kezdeményezéseket díjazza ugyan, de osztályunk egyéb eszközökkel is szeretné elősegíteni az innovációs kultúra elterjesztését, továbbfejlesztését a szakmában. Az újítás, az innováció nem csak szándék kérdése. A legtöbb esetben erőforrások, szemlélet és persze az innovációt elősegítő módszerek ismerete és alkalmazása is nélkülözhetetlen hozzá. E két utóbbihoz, azaz az innovatív szemlélet és az innovációt előmozdító módszerek elterjesztéséhez kívánunk hozzájárulni a sorozat következő kötetével, amelynek előkészítése már folyamatban van. Megírására Kovácsné Koreny Ágnes, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár általános főigazgató-helyettesét kértük fel. Terveink szerint a kötet még az idei évben elkészül, és szintén online formában lesz elérhető a Könyvtári Intézet honlapján a *Minőség* menüpont *Szakirodalom* almenüjében, és a Magyar

Elektronikus Könyvtárban is, ugyanúgy, ahogy már a *Tervezzünk stratégiát!* kötet is hozzáférhető ezeken a helyeken. Szeretnénk ezzel a kreatív magyar könyvtárosok kezébe egy újabb támogató eszközt

adni, amelynek segítségével magasabb színvonalon végezhetik a munkájukat, ötleteiket pedig nagyobb magabiztossággal valósíthatják meg.

Az interjút készítette:

Antal Istvánné Edina

Könyvtári Intézet, Könyvtári Minőségfejlesztési Osztály
könyvtáros, minőségügyi referens

Végjegyzet

- 1 Juhász, R. *Tervezzünk stratégiát! Eszköztár a mindennapi könyvtári minőséghez*, Könyvtári Intézet, Budapest, 2021. ISSN: 2786-3441), ISBN (PDF): 978-963-201-652-8. Elérhető: https://www.ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/juhasz_reka_tervezunk_strategiat_elektronikus_kiadvany.pdf (Utolsó elérés: 2022. 07. 14.)
- 2 A Könyvtári Intézet Könyvtári Minőségfejlesztési Osztály 2020-ban elindított, 3 lépésben című konferenciasorozata a minőségmenedzsment egy-egy területét három különböző nézőpontból vizsgálja meg. Az aktuális témákat mindig a könyvtárak visszajelzéseire reflektálva választjuk ki. A többféle – felsőoktatási, vállalati, civil, könyvtári – területről érkező előadók biztosítják egy-egy téma széles körű megközelítését. A 3 lépésben konferenciák évente egy-két alkalommal kerülnek megrendezésre.
- 3 Molnár G., Bernáth, L. *A kiválóság útján, avagy hogyan szabályozzuk folyamatainkat? – Esettanulmány az „Anonymus Könyvtár” vezetési rendszer fejlesztési projektjéről*, Könyvtári Figyelő, p. 219–238, 2021. ISSN 0023-3773. Elérhető: <http://ojs.elte.hu/kf/article/view/2467/2247> (Megtekintve: 2022. 07. 14.)
- 4 Bajnok, T., Bognárné Dr. Lovász, K., Fehér, M., Horváth, A., Dr. Mészárosné Merbler, É., Dr. Topár, J., Dr. Tóth, M. *Könyvtárak minőségi működésének értékelési rendszere*, Könyvtári Intézet, Budapest, 2019. ISBN 978-963-201-4. Elérhető: https://ki.oszk.hu/sites/default/files/dokumentumtar/kmer_atdolg.pdf (Megtekintve: 2022. 07. 14.)