

A stratégialkotás többszemponútú megközelítése – beszámoló

2022. május 2-3. között került megrendezésre a József Attila Megyei és Városi Könyvtárban (JAMK) a *Könyvtári stratégia tervezés a megváltozott kultúrafogyasztás tükrében* című országos szakmai konferencia. Feltételezem, hogy nemcsak én, hanem a könyvtárszakma is nagy érdeklődéssel várta a tanácskozást, hiszen folytonosan változó világunkban jövőképet, missziót megfogalmazni talán nem olyan merész dolog, de a megvalósításhoz vezető utat kikövezeni, támpontokat keresni, azaz stratégiát alkotni – ahogy ezt az utóbbi évek globális bizonytalanságai is bizonyították –, már nem olyan egyszerű feladat.

A 24 könyvtárból érkező 42 fős szakmai közönséget a konferencia első napján **Mikolasek Zsófia**, a JAMK igazgatója köszöntötte, majd Tatabánya Megyei Jogú Város polgármestere, **Szücsné Posztovics Ilona** nyitotta meg a tanácskozást. Polgármester asszony üdvözölte azt a törekvést, hogy a versenyszféra mellett a kulturális intézményekben is megjelent a stratégiaalkotás, melynek nagyon sok változásra, többek között az új kultúrafelhasználói szokásokra, a különböző generációs igények kiszolgálására, az elektronikus információszerezés elterjedésére kell reagálnia. Önmagának, mint fenntartónak a kulturális intézmények működését biztosító humán erőforrás támogatását fogalmazta meg feladatként, hiszen nem elég, hogy ezeknek az intézményeknek legyenek válaszaik a kihívásokra, meg is kell azokat valósítani, ami nem megy másképp, csak a szakemberek megőrzésével, a pályakezdők kulturális szférába való vonzásával.

Sajnos, **Szóllás Péter** és **Rostás Norbert** az Emberi Erőforrások Minisztériuma képviselőjében egyéb irányú elfoglaltsága miatt nem tudott jelen lenni a tanácskozáson, így nem tudtuk meghallgatni, hogy milyen tendenciák várhatók a magyar kultúrpolitikában.

A konferencia első előadója **Ramháb Mária**, az Informatikai és Könyvtári Szövetség elnöke a 32 éves IKSZ stratégiáját mutatta be. A Szövetség célja röviden az „Együtt és hosszútávon” szlogennel határozható meg, ami azt jelenti, hogy a könyvtárak érdekképviseletét, a köztük lévő együttműködés szervezését és a szolgáltatásbővítést segítő forrásteremtést tekinti küldetésének. Kiemelt feladata pedig a kulturális örökség megőrzése, hozzáférhetővé tétele és a digitális kultúra terjesztése. Az IKSZ éves pillérei, a rendszeresen és azonos időszakokban megvalósuló közgyűlések, az Internet Fiesta, a Kárpát-medencei könyvtárostalálkozó, az Országos Könyvtári Napok rendezvénysorozata és a 7 éve működő KönyvtárMozi. A mindehhez kapcsolódó tradíciók, a közös témák, a közös portálok, az együttes promóció és a közös siker nemcsak az IKSZ stratégiai gondolkodását tükrözik, hanem az általa nyújtott támogatással a könyvtárak szerepvállalását is erősítik a helyi kulturális életben, és

hozzájárulnak a könyvtárak szolgáltatásbővítési törekvéseihez. Mindemellett az IKSZ aktív kapcsolatot ápol a hazai és a határon túli szakmai- és más civil szervezetekkel, a kulturális irányítással, a fenntartókkal. Ramháb Mária az IKSZ jövőjét abban látja, hogy a tradíciók megtartása mellett törekszik a szervezet erősítésére, új források felkutatására, folyamatos kommunikációra és a minőségfejlesztésre.

Barátné prof. dr. Hajdu Ágnes, egyetemi tanár (ELTE) az IFLA (International Federation of Library Associations) legújabb trendjeiről számolt be előadásában. Mint megtudtuk, az IFLA 2013 augusztusában foglalta össze először első trendriportját, melyet ötévente újítanak meg. A trendriportok célja a kulcsfontosságú területek megfogalmazása a világ könyvtárai számára. 2018-ban Párizsban dolgozták ki azt a stratégiát, mely 2019 és 2024 közötti időszakra jelöli ki a könyvtárak számára a globális utat. Eszerint a két legfontosabb feladat, melyet a könyvtáraknak meg kell oldani: az információhoz való egyetemes hozzáférés és a klasszikus könyvtári tevékenységek összekapcsolása a fenntarthatósággal. A stratégia négy témakörben fejt ki ezeket a feladatokat: a könyvtárak egységes hangjának megerősítése; a szakmai gyakorlat fejlesztése; a könyvtárak összekapcsolása és az IFLA szervezetének erősítése. A legfrissebb trendriport összesen húsz témát fogalmaz meg, melyre reagálniuk kell a könyvtáraknak. Ezek közül az öt legfontosabb, hogy a virtuális tér lehetőségeiben továbbra is gondolkodniuk kell, a sokszínűséget komolyan kell venniük, oda kell figyelniük a környezeti hatásokra, az egész életen át tartó tanulás biztosítása továbbra is lényeges szempont kell legyen a könyvtárak szolgáltatásaiban, végezetül reagálniuk kell arra a problémára is, hogy az esélyegyenlőtlenségek várhatóan tovább mélyülnek a világban.

Dr. Fodor Péter főigazgató, a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár új, 2021-2027-re meghatározott stratégiáját mutatta be. Elsőként ismertette azokat a módszereket (SWOT, PEST-analízis) és dokumentumokat (EU-s programok, fővárosi önkormányzati programok, IFLA Trend Reports, ENSZ 2030 Agenda), melyekhez folyamodtak a stratégiaalkotást megelőzően. Fodor Péter előadásából azt is megtudhattuk, hogy milyen fő szempontokat vettek figyelembe a munka során, melynek eredményeképpen a jövőképet és a küldetésnyilatkozatot meg tudták fogalmazni. Budapest demográfiai-városszerkezeti változásaira is reagálva négy stratégiai célt állapítottak meg: korszerű, nyitott, befogadó, zöld könyvtár létrehozását; a digitális műveltség terjesztését; szolgáltatásfejlesztést; végezetül az erős, tanuló, reziliens közösségek támogatását. A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár 2018-ban már elnyerte a Minősített Könyvtár címet. 2023-ban újra megmérettetik magukat a minőségbiztosítás tekintetében.

A konferencia első napjának utolsó előadója **Dancs Szabolcs** volt, az Országos Széchényi Könyvtár Könyvtári Intézetének főtanácsosa, aki a jogvédett digitális tartalmak könyvtári szolgáltatásának új útjairól beszélt. Előadása első részében a szabványosítás és a szerzői jogi szabályozás legfontosabb fogalmait egyértelműsítette, majd a kereskedelmi forgalomban nem kapható, (OOO – Out of commerce) művek és az árva művek felhasználásának lehetőségeiről szólt. Bemutatta az EUIPO (European Union Intellectual Property Office) OOC-adatbázisát, majd az e-könyv kölcsönzés szabályozásának kérdéseiről ejtett néhány szót. Az előadásból azt is megtudhattuk, hogy a 2014-ben a Szellemi Tulajdon Világszervezete (WIPO) és az EU Marakesh-ben aláírt egy szerződést, melynek lényege, hogy a vak- és gyengélátó olvasók számára is biztosítani kell a bővebb hozzáférhetőséget a megjelenő irodalmakhoz. S bár ehhez a szolgáltatásnyújtáshoz a könyvtárak is csatlakozhatnának, ezt sajnos, technikai és szabályozási tényezők akadályozzák.

A gazdag szakmai nap végén kollégánk, **Nász János** vezette végig a JAMK megújuló épületében az érdeklődő vidéki kollégákat.

Május 3-án **Mikolasek Zsófia**, a JAMK igazgatója volt az első előadó, aki a covid-járvány könyvtárhasználati szokásokra gyakorolt hatásait vizsgáló, országos felmérés eredményeiről számolt be. A vizsgálat három kérdésre kereste a választ. 1. Történt-e változás a könyvtárhasználati szokásokban a covid-járvány hatására? 2. Milyen irányú volt ez a változás? 3. Melyik réteg az, ahol a legnagyobb változás történt?

A felmérés előzménye az a projekt volt, melynek keretében a tatabányai kulturális élettel kapcsolatban kérdezte az önkormányzat a városlakókat. Az 1046 fős minta elemzése során kiderült, hogy a járvány a már meglévő kultúrafogyasztási attitűdöket felerősítette. Tehát az, aki korábban látogatta a kulturális intézményeket, az a későbbiekben még inkább megtette ezt, és aki a járványt megelőzően is ritkább látogató volt, az a kulturális intézmények újraindításakor még kevésbé tartotta fontosnak, hogy betérjen valamelyikbe. Ami a könyvtárat illeti, a felmérésből kiderült, hogy a város harmadik leglátogatottabb kulturális intézménye vagyunk, különösen a 35-50 éves korosztály állította, hogy rendszeresen felkeresi a könyvtárat. A járvány után minden kulturális intézmény látogatottsága csökkent a városban, de a legkisebb mértékűről könyvtárunk esetében számolhatunk be, amit a járvány alatti folyamatos online-jelenléttel, a dokumentumszolgáltatás fenntartásával, és a járvány után megnyíló új épület iránti érdeklődéssel magyarázunk.

A József Attila Megyei és Városi Könyvtár saját vizsgálatának kérdőívét 2022. január 6. óta töltheti ki bárki az országból. A kérdőívet igyekeztünk minden megyébe eljuttatni, de a megyék részvétele eltérő volt eddig a felmérésben, és nem tudjuk, hogy milyen típusú

településen töltötték ki a kérdőívet, ami az eredményeket befolyásolja. Az előadáson bemutatott, sokoldalú elemzésből e cikkben csak a legfontosabb megállapításokat emelem ki. Vizsgált kérdéseinkre az eddig összegyűlt adatok alapján azt válaszolhatjuk, hogy a felmérésben résztvevők 38 %-a érzi úgy, hogy megváltoztak a könyvtárhasználati szokásai. A 30-54 évesek kevesebbet, a 14-17 évesek többet, az 55-65 évesek ugyanannyiszor látogatják a könyvtárat, mint a pandémia előtt, de ez utóbbi korosztály saját bevallása szerint más szolgáltatásokat vesz igénybe. A megkérdezettek 25 %-át tartja vissza a könyvtári programok látogatásától még napjainkban is a félelem a vírustól.

A felmérés eddigi adataiból az is kiderült, hogy a változások kétirányúak: a praktikus szolgáltatásokat inkább online vennék igénybe a könyvtárhasználók, (pl. online fizetés, beiratkozás, e-book kölcsönzés), a közösségi programokon viszont – különösen, ha azok művészi hatást nyújtanak –, a személyes jelenlétet preferálnák.

A nap második felében elméleti és gyakorlati ismereteket is szerezhettek a konferencia résztvevői **Dr. Kádi Anna** egyetemi tanár (ELT PPK) jóvoltából, aki a stratégiaalkotás új módszereivel ismertette meg a hallgatóságot. Előadásában azokra a kérdésekre irányította rá figyelmet, melyek a mai, gyorsan változó világban felmerülhetnek bennünk: szükség van-e egyáltalán stratégiára? Ha igen, annak milyen részletességűnek kellene lennie, milyen időtávra szóljon, mire fókuszáljunk, hogyan dolgozzuk ki?

Miért is kell feltennünk ezeket a rendhagyó kérdéseket? Mert – Gustavo Razettit idézve –, a 21. századi vezetés olyan, mint egy vadvízi evezés. Hiába a sok adatbázis, melyekből a jövő tendenciái kiolvashatók, a bizonytalanság folyamatosan kihívás elé fogja állítani a szervezeteket. Ezért az analízisre épülő vezetés mellett egyre nagyobb szerepet kap az intuíció. Razetti gondolatmenetét folytatva tehát ne küzdjünk a kiszámíthatatlan vadvízzel, hanem ússzunk az árral. Ez természetesen nem jelent tehetetlenséget, csak annak elfogadását, hogy a világ állandóan változik, amit meg kell figyelnünk, elemeznünk, értékelnünk kell, hiszen a káoszban is vannak mintázatok, de találjuk meg az intuitív vénánkat is, kísérletezzünk, próbálkozzunk, gyakoroljunk és tanuljunk a hibáinkból. A stratégiaalkotásnak is hasonló szemléletűnek kell lennie. Szükség van helyzetelemzésre, a partnerek és az igények számbavételére, az alapvető képességeink feltérképezésére, a célok egyensúlyára, de inkább csak a fő irányokat határozzuk meg, ami felé szervezetünk haladni szeretne. Legyünk folyamatosan változó, tanuló közösség, amely állandóan figyel a kockázatokra és azok kezelésére.

Dr. Kádi Anna előadásában a stratégiaalkotás klasszikus folyamataira is kitért, és jó néhány elemzési módszert ajánlott a szervezetek külső- és belső környezetének megfigyeléséhez

(SWOT-analízis, PEST-elemzés, Porter 5-tényezős modellje, portfólió-elemzés, McKinsey 8 S-modellje), valamint a versenyhelyzet elemzéséhez. Ez utóbbi témakörben egy nagyon friss stratégiájával is megismertette a hallgatóságát, a „kék vagy vörös óceán” módszerével, melynek lényege, hogy ha már sok a versenytárs egy területen, evezünk más vizekre, találjunk ki olyan szolgáltatást a fogyasztóinknak, amely egyedivé tesz bennünket a piacon. Egy másik módszer, a stake-holder elemzés segítségével meghatározhatjuk, hogy kikkel áll a szervezet kapcsolatban, mik az érdekcsoportjaink elvárásai, és mi hogyan felelünk ezeknek meg. Az általunk nyújtott értékek meghatározására a Design thinking módszerét ajánlotta figyelmünkbe az előadó. Az prezentáció második felében megvalósuló gyakorlati feladataink is ehhez a témaköröz kapcsolódtak. Három csoportot alkottunk, melyek közül az elsőnek empátia-térképet kellett készítenie azért, hogy megértsük, a könyvtárunkba betérő olvasó milyen érzetekkel, gondolatokkal, benyomásokkal érkezik hozzánk. A második csoport egy teoretikus könyvtár egyik értékét nevezte meg, és az ezt támogató tevékenységekhez gyűjtött ötleteket, amit egy gondolattérképen ábrázolt. A harmadik csoport asszociációs játékban vett részt: azt fogalmazta meg, milyen lenne a könyvtár, ha autó lenne. Ezek a módszerek nemcsak a problémamegoldás új útjainak megismerésében segítettek, de csapatépítő játéknak sem voltak rosszak.

A tartalmas nap végén egy könnyű ebéddel és könyvtári idegenvezetéssel zárult a kétnapos szakmai konferencia, melynek megvalósulását az NKA támogatta.

A beszámoló elérhető itt: <http://www.jamvk.hu/intezmenyunk/palyazati-beszamolok/>











