



GÖDÖLLŐI
VÁROSI
KÖNYVTÁR ÉS
INFORMÁCIÓS
KÖZPONT

Gödöllő, 2100
Dózsa Gy. út 8.
Tel: 28-515-280
Fax: 28-410-570

Nemzeti Kulturális Alap

Pályázati azonosító:3531/00116

Közgyűjtemények Szakkollégiuma

1085 Budapest

Gyulai Pál u. 13.

Szakmai beszámoló

a Könyvtári Minőségi Díj megszerzéséhez szükséges szakmai felkészülés és kommunikációs tréning megszervezésére

A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központ 2013-ban nyújtotta be és 2014-ben nyerte el a Minősített Könyvtári Címet. A több éves minőségirányítási munka a pályázat beadásával azonban nem ért véget, azóta is tudatos, gondos tervezés szerint folytatódik a minőségmenedzsment az intézményben.

A minőségirányítás rendszere könyvtárunkban alapvetően három kulcsterületre koncentrálódik: az **olvasók-felhasználók**, a **munkatársak** és a **szolgáltatások** folyamatos elemzésére, értékelésére, intézkedésre és ellenőrzésre. A 2015-ben benyújtott pályázatban a **munkatársakkal kapcsolatos szakmai felkészülésre** kértük és kaptuk meg az NKA támogatását.

Tudjuk, hogy a minőséget csak akkor tudjuk biztosítani, folyamatosan szinten tartani, ha rendszeres odafigyeléssel, gondos tervezéssel, ellenőrzéssel a folyamatokat mindig átlátjuk, az eredményeket vizsgáljuk, értékeljük.

A Gödöllői Városi Könyvtár és Információs Központban a minőségmenedzsmentet nem különálló feladatként tervezzük meg, hanem olyan folyamatos tevékenységnek, mely minden munkaterületet, folyamatot áthat.

A Könyvtári Közös Értékelési Keretrendszer alapján végzett önértékeléskor felszínre kerültek azok a területeket, melyek fejlesztésére hangsúlyt kell fektetnünk a jövőben, annak érdekében, ha szeretnénk intézményünkben a minőséget fenntartani. Az egyik ilyen terület a **belső és külső kommunikáció fejlesztése volt.**

Ennek érdekében több intézkedést is megfogalmaztunk, megvalósítottunk. Egyrészt vállaltuk, hogy a **horizontális kommunikációt** tovább fejlesztjük intézményünkben.

- Felállt a Belső Kommunikációs Munkacsoport, mely összefogja és szervezi az ezzel kapcsolatos teendőket.
- Megszerveztük a részlegek közti információs tea-délelőttöket, melynek során egymás munkáját ismerjük meg kötetlen hangulatban.
- Elkészítettük a könyvtár konfliktuskezelési szabályzatát, gyakorlatban való alkalmazását most teszteljük.

A vezetőség azt vállalta, hogy nagyobb hangsúlyt fektet a **vertikális kommunikáció** javítására. Ebben történtek már intézkedések, kiépült egy jól működő rendszer, melyben a vezetőség rendszeresen tájékoztatja munkatársait a külső információkról, illetve előre tájékoztatja a dolgozókat a munkaértekezletek témáiról, elegendő felkészülési időt hagyva a munkatársaknak a témában való tájékozódásra.

A belső kommunikáció javítása kapcsán azt vártuk a tréningtől, hogy javuljon a kölcsönös bizalom a vezetőség és a kollégák, valamint a munkatársak között is. Vártuk, hogy bátorítsa a könyvtárosok innovatív, kreatív gondolkodását. A kommunikációs tréningben csapatépítési elemek is megjelentek

A tréninggel a **külső kommunikáció** javítását is célozzuk. Bár könyvtárunk elég jó minősítést kap a látogatóitól, azért vannak itt is fejlesztésre váró területek. Elsősorban a rugalmas ügyfélkezelés, a szabályok betartása és az egyenlő bánásmód elvének alkalmazását szeretnénk tudatosítani, megvalósítani és ebben segített minket a kommunikációs tréning.

Kommunikációs tréning a Balatonnál

2015. szeptember 15-17. között, Balatonlellén, Gödöllő Város Ifjúsági Táborában zajlott a munkatársaknak szervezett kommunikációs tréning.

20 fő, azaz könyvtár valamennyi munkatársa jelen volt.

A gyakorlatokat két tréner, Vidra Szabó Ferenc (szociológus, könyvtáros) és Péterfi Rita (könyvtáros, olvasáskutató) építette fel, érzékenyen figyelve és kitapintva azokat a neuralgikus pontokat, amelyek a könyvtárban akadályozzák a munkatársak közötti kommunikációt.

A könyvtárosok – a két évvel korábbi tréning élményei miatt – pozitív elvárással érkeztek Balatonlellére. Ennek az eredménye, hogy nem volt távolmaradó, mindenki részt akart venni. Vágyták a mindennapi életből való kiszakadást és olyan közösségi élmény megélését, amely munkahelyi formáktól és gyakorlattól mentes.

Korábban, a munkatársakkal folytatott személyes értékelő beszélgetésekben kirajzolódtak olyan problémák, amelyek feltárására, közös megoldás keresésére a vezetés felhívta a trénerek figyelmét. Ezek a következők voltak:

- Egymás iránti tisztelet és tolerancia erősítése.
- Generációk közötti kommunikációs problémák oldása.
- Őszinte, nyílt kommunikáció megvalósítása.

A vezetés által meghatározott célokat, elvárásokat a tréning első gyakorlata során a munkatársak is megfogalmazták, kiegészítették:

- Megismerni mások értékeit, azokat, amire a munkahelyi környezetben nem derül fény.
- Feltárni a meglévő problémákat, kibeszélni, megoldásokat keresni.
- Erősíteni az egymásra figyelés és a „számíthatok rád” érzését.
- A bizalom, őszinteség, a másik tisztelete több formában is megfogalmazódott elvárásként.
- Szerették volna jól érezni magukat, játék, nevetés, humor, kaland kreativitás töltekezés szerepelt az elvárások listáján.

A kollégák azt is megfogalmazták, mi az, ami lehetőleg ne történjen meg a tréning során:

- Elzárkóztak a magánélet és a személyes érzelmek kibeszélésétől.
- Tartottak attól, hogy feszültségek, konfliktusok támadnak, ami megbántottságot szül.
- Az őszinteség hiánya, képmutatás, intrika voltak azok a negatív tartalmak, amelyet el akartak kerülni a tréning során.

Alapvetően a jó közérzetre és a komfortzóna megtartására vágytak, csak hogy változás nem érhető el a komfortzónából való kilépés nélkül. Ha változásra számítunk, fel kell vállalni a feszültségeket, konfliktusokat is.

Elsőként számba vettük azokat az elvárásokat, amelyek a kollégák a mindennapi munka során az egymás közötti kapcsolatokban szeretnék megvalósítani:

- „Támogassatok, ne problémázzatok, mondjátok meg konkrétan mit vártok tőlem, ne nekem keljen kitalálni.”
- „Törekedjétek pozitív hozzáállásra, legyetek önállóbbak, kezdeményezőbbek.”
- „Olvassátok el és válaszoljátok meg a leveleket.”
- „Bízzunk egymásban. Beszéljünk a terhek egyenlő elosztásáról.”
- Őszinteséget, nyitottságot, egyenességet, türelmet, megértést kértek a mindennapi munkával kapcsolatban.

A fenti elvárások megvalósulása érdekében, a kollégák megfogalmazták azt is, hogy személy szerint mit ígérnek és tesznek ezért:

- A többség úgy fogalmazott, hogy „Benne vagyok a csapatban.” – tud azonosulni a célokkal, tenni is akar érte.
- Türelmet, nyitottságot, kitartást, pontosságot, rugalmasságot, több odafigyelést ígértek egymásnak.
- Nem hiányoztak a listáról a munkahelyi jó közérzet jellemzői sem, a vidámság, humor spontaneitás, segítségnyújtás, kreativitás.
- Ígéret hangzott el arra is, hogy elolvassák, megválaszolják a leveleket, betartják a határidőket.

Az elvárások megfogalmazása, a személyes vállalások kimondása felszabadult, oldott és kíváncsi légkört teremtett a tréning gyakorlataihoz.

A gyakorlatok során számba vettük, melyek azok az értékek, amelyek megvannak a könyvtáros csapatban, mi az, amire építhetünk. A lista hosszú, csupán az első négy helyen végzett értéket sorolom itt fel:

- lelkesség
- egység
- türelem és segítőkészség
- kreativitás

A könyvtárunk alapvetően csapat-orientált szervezet. Mindenkinek része van az eredményekben, a sikerben. Ilyenkor együtt kell működni a többiekkel a közös célok elérése érdekében. A kulcsszó: együtt vagy, ahogy a kollégák fogalmaztak, az *egység*. A *lelkesedés*, azaz a szívvel-lélekkel végzett munka az elkötelezettségről, a csapatszellemről szól. A munkában az igazi innovációt a *kreativitás* hozza, a *türelem és segítőkészség* pedig azaz attitűd, amire épülhet az eredményes csapatmunka.

Értékeink tudásában megerősödve láttunk neki a valós problémák leltárát elkészíteni, rangsorolni, és a megoldás/feloldás módját megtalálni.

Szituációs játékok, csoportban végzett megoldási javaslatok készítése, bemutatása, feszültségoldó, érzelmeket megnyitó gyakorlatok során jutottunk el a fontosabb problémáink megnevezéséhez, a megoldás módjainak kereséséhez.

Problémáink listájából a legfontosabbak:

- A sok rendezvény elvonja a figyelmet, az energiát a könyvtári szakma nem látványos, de elengedhetetlen folyamataitól. A fenntartó, a használó is elsősorban a sikeres rendezvényeket jelzi vissza elismerően, miközben a könyvtár működéséhez nélkülözhetetlen, de nem látható munkák sok időt, figyelmet, pontosságot igényelnek.
- Túlterheltség tapasztalható egyfelől, de érzékelik a feladatok nem egyenlő elosztását is, van olyan munkatárs, akinek van szabad kapacitása. Hozzájárul ehhez az előnytelen munkaidő beosztás, amely nehezíti a családi életének megszervezését is. Hozzájárul továbbá, hogy alkalmanként váratlan feladatokat kell beiktatni a munkarendbe. Hiányzik a szerdai kölcsönzésmentes nap, amit szakmai feladatokra, képzésekre tudtak fordítani.
- A reggeli információs félórán alapvetően a vezetés információi jutnak el a munkatársakhoz, a részlegek nem szolgálnak plusz információkkal egymásnak és a vezetőknek.
- Kommunikációs problémák okát abban látják, hogy gyakori a félreértés, a türelmetlenség, mivel nincs idő, a félreértést nem tudják feloldani. Az épület nagyságából eredően, a kollégák nem találkoznak egymással, így elvész az információ, ezt nem tudta kiküszöbölni a belső levelező rendszer sem.

A tréning során feltárt problémák, az arra született megoldások gyakorlatba való alkalmazása a közeljövő feladata.

A vezetés vállalta

- a munkarend felülvizsgálását és új munkarend kialakítását, amelyet a könyvtár forgalmi statisztikáinak elemzését követően, a közalkalmazotti képviselő bevonásával végez el.
- hogy az egyes munkakörök feladatait is felülvizsgálja, újragondolja, módosítja. Az elmúlt években bizonyos feladatok megsokasodtak, több időt igényelnek, mint korábban.

A munkatársak több figyelmet, türelmet, őszinte kommunikációt ígértek egymásnak, a megállapodások betartását, a részlegek híreinek megosztását a jövőben.

Tréning és eredményesség

Egy hónappal később a könyvtár vezetése kérdőívet állított össze, hogy felmérje mennyire érezték eredményesnek a kollégák a tréninget, véleményük szerint sikerült-e előre lépni azokon a területeken, amelyet elvártak, vagy problémásnak tartottak. A tréninget követően heteken át érezhető volt egy másfajta, egymásra odafigyelő hangulat az intézményben, a váratlan helyzetek megoldása (helyettesítés, feladat megosztás) is könnyebben ment, oldott volt a hangulat. Egy hónappal később talán a maradandó változásokról, eredményről/vagy eredménytelenségről valós véleményt fogalmaztak meg a kollégák.

A 20 kérdőívből 19 érkezett vissza.

1, Mennyire érezted eredményesnek a kommunikációs tréninget általában?

A dolgozók 32 %-a nagyon, 58 %-a részben érezte eredményesnek és 2 fő nem válaszolt.

2, Értékeld a tréner munkáját

A tréner munkáját magasra értékelték a kollégák. A legmagasabb értékelést a tréner tudása kapta, 53 % nagyon jónak, 47 % jónak minősítette, gyengébb minősítést nem jeleztek.

A végzett feladatokat 47 % találta nagyon jónak az elvárásaival megegyezőnek, 53 % pedig jó minősítést adott. Előadásmódjukat 32 %-ban nagyon jónak, 68 % jónak tartották. A tréner munkájának elismerése a tréning egészét is minősít.

3, Mi az, amiben a csapat fejlődött a tréning során?

1-5-ig adtak pontokat, ahol az 1: egyáltalán nem, az 5: nagyon értéket ért.

	1	2	3	4	5
kommunikáció	-	5 %	32 %	47 %	16 %
metakommunikáció	-	5 %	47 %	37 %	11 %
együttműködés	-	-	15 %	53 %	32 %
felelősségérzet	-	5 %	42 %	42 %	11 %
kreativitás	-	5 %	22 %	47 %	26 %
bizalom	-	10 %	16 %	58 %	16 %
lojalitás	-	5 %	16 %	63 %	16 %
őszinteség	-	21 %	11 %	63 %	5 %
egyéb	-	-	-	-	5 %

A táblázat differenciáltabb válaszadást mutat. Ha a 4-es 5-ös értékeket együtt nézzük a fejlődés mellett voksolók aránya mindegyik gondolatkörben 60 % felett van, egyedül a *metakommunikáció* elvárt fejlődése maradt 50 % alatt. Kiemelkedőnek tartották az előrelépést az *együttműködés* területén (85 %), az intézményhez való *lojalitás* kérdésében (79 %), valamint a *bizalom* (73 %) és a *kreativitás* (73%) növekedésében.

Érdeemes figyelmet fordítani a kevesekre, akik a 2-3 osztályzatot adták. A kollégák 47 %-a érezte úgy, hogy a *felelősségérzet* alig vagy csak kevésbé növekedett a közösségben. A másik, sokat emlegetett kulcsszó az *őszinteség* volt, 32 % azt gondolta, hogy itt sem értünk el számottevő eredményt. A *kommunikáció* terén a résztvevők 37 %-a nem látott jelentős előrelépést. A metakommunikáció kapta a legrosszabb értékelést 52 %-ban nem látnak elmozdulást.

Amíg 3. kérdés a csapat összességére vonatkozott, a 4-5 kérdéseknél személyes eredményekről kellett nyilatkozni.

4, Fejlődött-e a tréning során a saját kommunikációs képességed?

5, Könnyebbé vált számadra a kapcsolatépítés a kollégákkal?

A személyes fejlődés tekintetében sokkal pozitívabb a kép. A saját kommunikációs képességük fejlődéséről 84 %-ban gondolkodnak úgy a kollégák, hogy nagyon, vagy részben fejlődött. 95 % számára könnyebbé vált a kapcsolatépítés a kollégákkal. Ez önmagában szép

eredménynek tűnik, de az is látszik, hogy másként gondolkoznak, amikor a csoport egészéről alkotnak véleményt és másként akkor, amikor személyes érzéseikkel, élményeikkel magukat véleményezik.

6, Növekedett-e a csoporton belüli kohézió?

A 37 % úgy válaszolt, hogy a legmagasabb értéket jelölte meg, 58 % szerint részben növekedett. Mindössze egy ember érezte úgy hogy, nem növekedett, nincs változás.

7, Javult-e a csapat konfliktuskezelési képessége?

Erre egyértelműen igen válasz született, 37 % szerint jelentős a javulás, 68 % úgy gondolta, hogy részleges javulás történt, egy fő nyilatkozott úgy, hogy konfliktuskezelő képesség a csapatban alig javult.

8, Meg tudtunk-e fogalmazni a tréning során valódi problémákat?

Erre a kérdésre mindenki igennel válaszolt. Ezt fontos eredménynek gondolom, mert ha valódi problémák kerültek napvilágra, amelyre közösen kereste a csapat a megoldást, az megerősíti, hogy a csapat igen is *őszinte* volt, megvolt az egymás iránti *bizalom*, a problémák feloldásának vágya, az *együttműködési* készség és a *felelősségérzet* a könyvtárért, az olvasókért, egymás iránt.

9, Sikerült-e a problémákra megoldást találni?

A többség úgy gondolta, hogy részben sikerült megoldani, kirajzolódtak megoldási ötletek, amelynek használhatóságát a megvalósítás során lehet eldönteni. Például az információ átadás területén születtek jól használható megoldások. Az egyenletes feladatelosztás, a munkaidő optimálisabb kialakítására is elhangzottak jó gondolatok. Azokra a problémákra, amelyek rajtunk kívülálló okok miatt merülnek fel, már nehezebb megoldást találni. Világossá vált, hogy a kollégák komfortérzetét leginkább az növelné, ha család-barát lenne a munkabeosztás. Volt olyan kolléga, aki úgy érezte, hogy az ő égető problémájával nem foglalkozott a csapat, benne sok feloldatlan kérdés maradt. Más úgy érezte, hogy a problémákat megfogalmaztuk, de a javaslatok nem voltak valójában használhatók.

10, Fejezd be a mondatot!

A tréning során sikerült a csapatnak...

A kollégák többsége szerint sikerült összekovácsolódnunk, erősíteni a csoporton belüli kohéziót. Folyamatosan, súrlódások nélkül dolgoztunk együtt, a másokra figyelve, sikerült jól kijönni és közelebb kerülni egymáshoz. Megfogalmaztunk igazi problémákat, őszintén beszéltünk róluk, némelyekre megoldást is találtunk. Vidám, jó együttlét volt, sikerült megismerni egymást, másik oldalról is és ráébredni arra, hogy milyen jó csapat vagyunk.

11, A tréning során nem sikerült a csapatnak...

A kommunikációs készség javulása az elvárt szint alatt maradt, nem javítottuk a horizontális kommunikációt. A problémákat nem tudtuk minden esetben a megoldásig elvezetni. Nem sikerült mindenkit azonos mértékben bevonni, minden tekintetben őszintének lenni. Voltak problémák, amelyek megbeszélésére nem került sor.

Zárszóként...

A tréning lezajlott. Az igazi változások nem ott, a három nap alatt történnek/történtek, hanem jóval később mutatkoznak meg az eredmények. Persze vannak részeredmények, mert a tréning felszabadító élményét mindannyian átéltük, éreztük, hogy jó kimondani a problémáinkat.

Az *őszinteség* és a *bizalom* volt a legtöbbet elhangzó szó a tréningen. Az őszinteség tréninggyakorlata akkor érik be, ha a mindennapi munka során a dolgozó nyíltan, egyszerűen kimondja a benne megfogalmazódott problémát és bízik abban, hogy a másik megérti és segíteni is fog a megoldásban.

Egyik kollégám így fogalmazott: *„Mindenesetre jó úton haladunk, még akkor is, ha nem tudunk, csak részben megnyílni. Jó, hogy ilyen sok félek vagyunk és egy kicsit máshogy ismertük meg egymást... hiszen mindenki magából indul ki, ha nem ismeri a másikat, ezért talán jól jött volna kicsit több kommunikációval kapcsolatos játék. Nagyon tetszett, hogy kisebb csoportokban dolgoztunk, az esti spontán szerveződések pedig kifejezetten jót tettek nekünk. Összességében nagyon jó a véleményem a tréningről.”*

Gödöllő, 2015. 11. 12.

Fülöp Attiláné

Fülöp Attiláné

igazgató

