



**1904** FŐVÁROSI  
SZABÓ ERVIN  
KÖNYVTÁR

# VEZETNI, INSPIRÁLNI, KAPCSOLÓDNI, avagy hogyan építsünk bizalmat és közösséget vezetőként?

KOVÁCSNÉ KORENY  
ÁGNES  
főigazgató

3 lépésben konferencia  
2024. november 28

# MIRŐL LESZ SZÓ?



- **Könyvtárak Minőségi Működésének Keretrendszere - KMÉR**
  - **1.3. A vezetői támogatás és példamutatás**
  - **1.4. A vezető kapcsolatai a fenntartóval és más társadalmi partnerekkel**
- **személyes példamutatás**
- **vezetői hitvallás**
- **külső kommunikáció fontossága és buktatói**
- **ezek megvalósítása a gyakorlatban**
- **személyesebb előadás**

A MI VÁROSUNK.  
A MI KÖNYVTÁRUNK.  
A KÖZÖS TÖRTÉNETÜNK.



120 éves Budapest könyvtára.

# 2024. FEBRUÁR 29.

## Milyen szervezetet szeretnék?

### Beszélgetőt

Nyitottat

Megújulni képeset

Sokszínűt

Hagyomány-tisztelőt

Elfogadót

Innováció-orientáltat

Együttműködőt

Bizalom és tisztelet-  
alapút

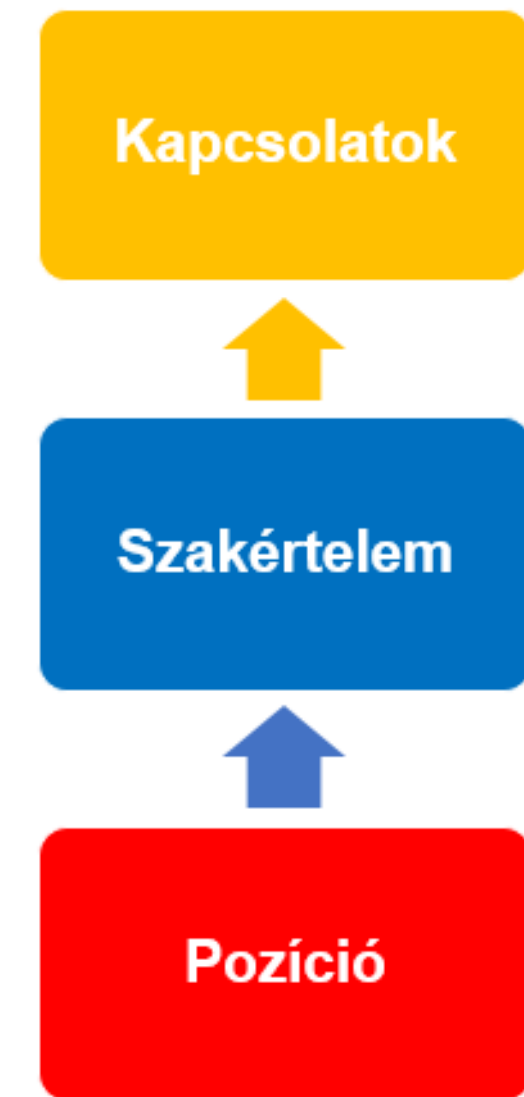
Támogatót

Tudás-alapút



**Ehhez kérem az együttműködésedet!**

# VEZETŐI SZINTEK



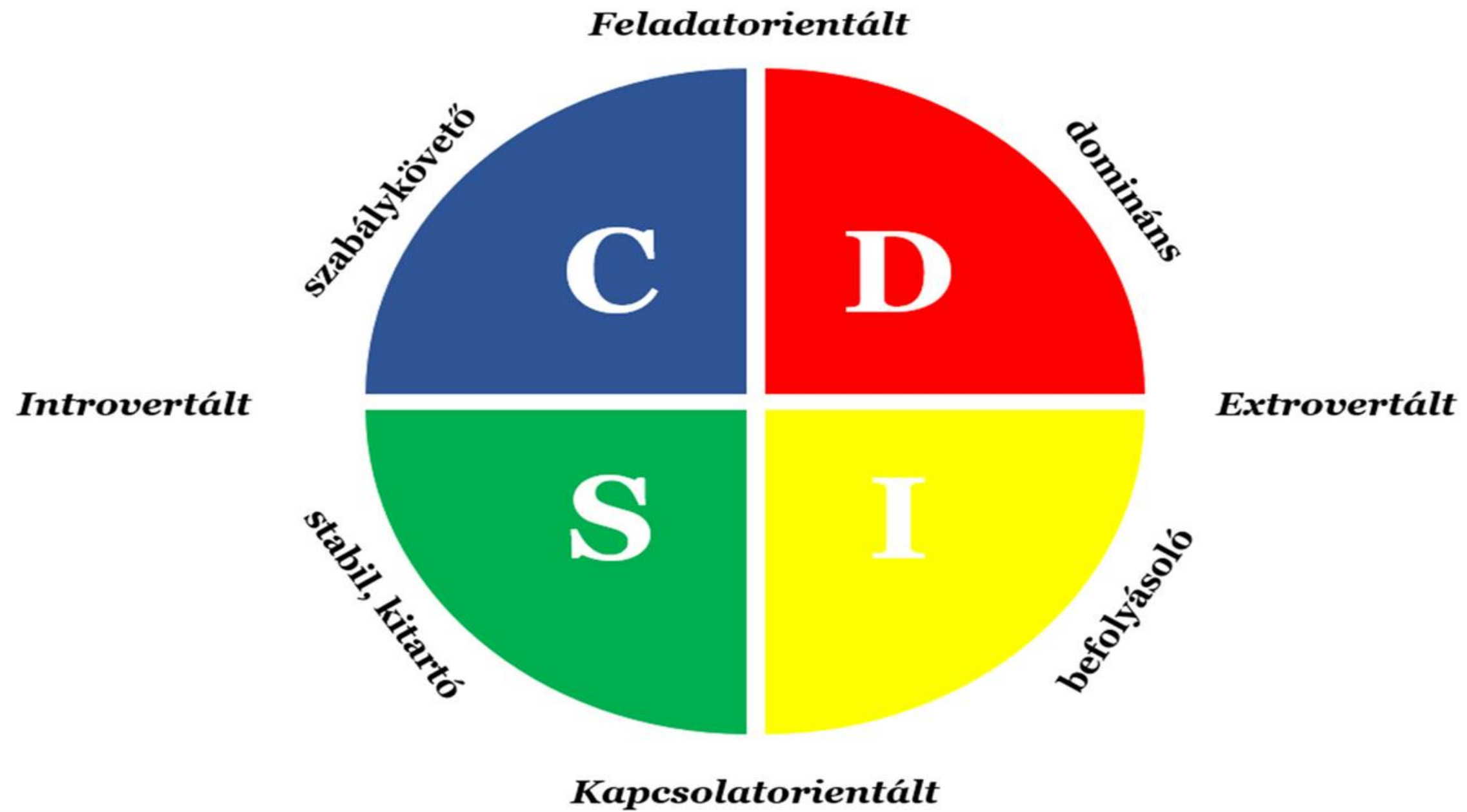


# DISC MODELL / WILLIAM MARSTON

---

- a viselkedési stílusok rendszere
- önismeret
  - mik a erősségeink,
  - mire kell figyelniük,
  - mik a fejlesztendő területeink
- mások viselkedési stílusának beazonosítása
- illeszkedés a másokhoz a hatékony kommunikáció érdekében
- másokkal való együttműködés optimalizálása

# DISC MODELL



# A DOMINÁNS PIROS



**FELADATORIENTÁLT, EXTROVERTÁLT**

---

- **domináns - felelősségvállalás**
- **képes látni a „nagy képet”**
- **céltudatos, nem fél a konfrontációtól, a nehéz helyzetektől, kihívásoktól sem**
- **jövőorientált, ambiciózus, erőteljes és rögtön eredményeket vár el - gyorsan dönt (kockázat!)**
- **jó tárgyaló**
- **a kisebb feladatokat szereti delegálni, ritkán szereti a napi rutin dolgokat**
- **versengő, teljesítménykényszer - veszély**
- **mindent ellenőrizni akar**
- **türelmetlen - ld. introvertáltak tempóbeli és a kommunikáció nyíltságában való különbözősége**
- **agresszív, arrogáns**



# A BEFOLYÁSOLÓ SÁRGA



## KAPCSOLATORIENTÁLT, EXTROVERTÁLT

---

- nyitott az újra, nyitott mindenre és mindenkire
- kiváló kommunikáció, élvezi az interaktív környezetet, mestere az erős és összetartó csapatok építésének
- rendkívül kreatív, tele van ötlettel
- természetes módon motivál és ösztönöz
- szeretetteljes, jó a humorérzéke - könnyen képes kezelni, lekerekíteni a konfliktusokat
- “túl sok lehet” az introvertáltaknak, fegyelmezetlen, szétszórt a D stílusúaknak
- nem figyel a másokra
- szereti a változást, a változottságot
- nehézségei lehetnek a szervezethez, az időgazdálkodással

# A MEGBÍZHATÓ, STABIL ZÖLD



## KAPCSOLATORIENTÁLT, INTROVERTÁLT

---

- stabil, együttműködő, figyelmes
- nyitott és empátikus a különböző helyzetekben, folyamatosan figyel mások igényeire és jólétére
- jó (meg)hallgató, jó mediátor
- nyugodt, türelmes, másokban megbízható, támogató hatást kelt
- erősíti a csoportkohéziót
- nem szereti a változást és nem kockáztat - vö. innováció!
- nehezen ad negatív visszajelzést, nehezen konfrontálódik
- lassan dönt, előtte konzultál, véleményeket gyűjt
- határozatlannak vagy önbizalomhiányosnak (D-nek), unalmas vagy kívülálló (I-nek), haladás útjában álló akadály (C-nek)

# A SZABÁLYKÖVETŐ KÉK



## FELADATORIENTÁLT, INTROVERTÁLT

---

- módszeres és szervezett, megfontolt, körültekintő és lelkiismeretes
- a megfelelő, s lehetőség szerint minden rendelkezésre álló adat, információ, körülmény alapján dönt
- érték: felkészültség, pontosság, minőség
- az embereket, a munkatársakat tetteik, cselekedeteik, feladatmegoldásuk minősége ítéli meg - vö. kritikus, "rideg"
- erőssége a rendszerben való, logikus gondolkodás
- szeret és tud stratégiában gondolkodni, hosszú távra tervezni
- szereti, ha strukturált rendben, a kialakult módszerek, szabályok, eljárásrendek szerint haladnak a dolgok, a folyamatok

# SZEMÉLYES PÉLDA

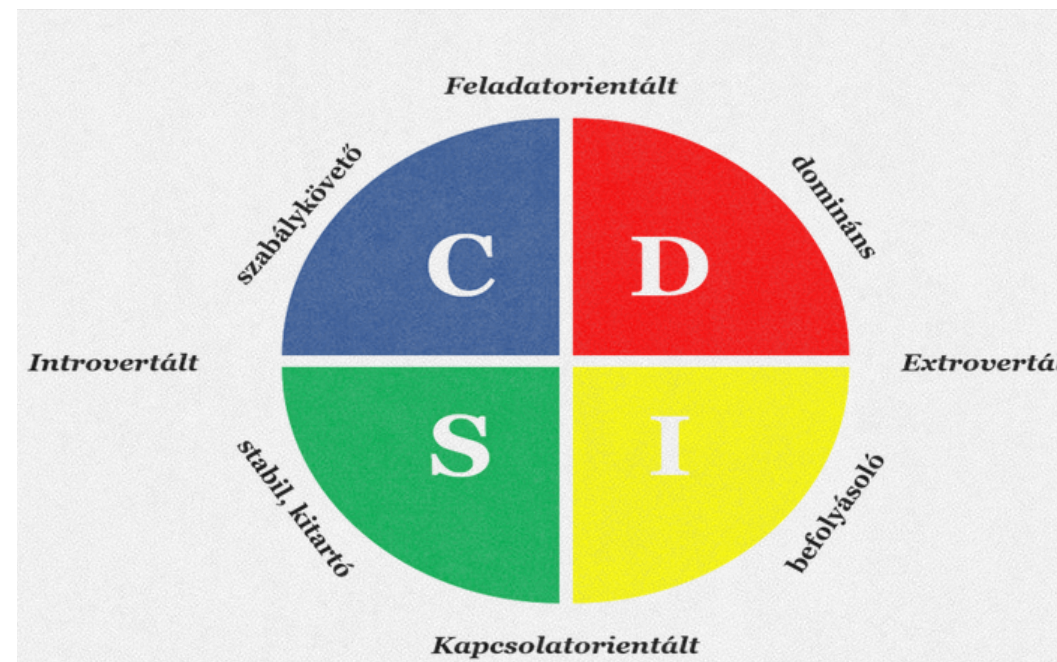
## 13 év vezetői tapasztalat

- osztályvezető az Országgyűlési Könyvtárban,
- főosztályvezető az Országgyűlés Hivatalában,
- 2014-től felsővezető a FSZEK-ben: főigazgató-helyettes
- 2024. február 29-től főigazgató

## Hasonló, visszatérő helyzetek

– némi segítség, de minden helyzet új.

Helyzetfüggő vezetés és kommunikáció!



- A vezető lét két legfontosabb alapja az önismeret és a rugalmasság.
- Feladatorientált, introvertált sötétkékként
  - tudatosan fel kell erősítenem a többi “színemet”,
  - dolgoznom kell a “nem erősségeim” kiegyenlítésén.
- Alkalmazkodnom kell a helyzethez és a partnerhez.

**“KAPASZKODÓK”  
DÖNTÉSI  
HELYZETEKBEN**



# SZEMÉLYES KAPASZKODÓK

## VEZETŐI HITVALLÁS

---

- A vezetői hitvallás az az alapvető értékrend, amely a döntéseket vezérli.
- A saját értékrend és elvek tisztázása segít eligazodni a komplex helyzetekben. Ha tudja, mi a célja és mit tart fontosnak, könnyebben hozhat döntést.
- *Egy könyvtár költségvetését csökkenteni kell. Egy vezető, aki a hozzáférhetőséget alapértéknek tartja, először olyan megoldásokat keres, amelyek a legkevésbé érintik a látogatók kiszolgálását (pl. belső hatékonyság növelése, digitális eszközök bevezetése).*

## ÖNISMERET ÉS ÉRZELMI INTELLIGENCIA

---

- Az érzelmi intelligencia segít felismerni a belső feszültséget és a döntés érzelmi komponenseit.
- Egy jó vezető felismeri saját érzelmeit és azok hatását a döntéseire. Ez különösen fontos, amikor stressz alatt kell reagálni.
- *Egy konfliktushelyzetben a vezető felismeri saját dühét, és tudatosan dönt úgy, hogy higgadtan, megoldásorientált módon kommunikál.*

## KORÁBBI TAPASZTALATOK

---

- A múltbeli sikeres és sikertelen döntésekből levont tanulságok segítenek megalapozni az új helyzetek kezelését. A levont tanulságok irányt mutathatnak.
- *Egy projekt csúszása miatt a vezető emlékszik, hogy korábban az átlátható kommunikáció hiánya vezetett problémákhoz. Ezért most már proaktívan tájékoztatja az érintetteket a helyzetről, és együtt keresik a megoldást.*

# KÜLSŐ KAPASZKODÓK

## TANÁCSADÓK ÉS MENTOROK

---

- Egy külső szemlélő, egy tapasztalt kolléga, egy támogató hálózat (pl. felső vezetők, külső szakértők vagy mentorok) sokszor új nézőpontot adhat. Egy-egy tapasztalt tanácsadó segítségével megvilágíthatja a helyzet eddig rejtett dimenzióit.
- *Egy új könyvtári szolgáltatás bevezetése előtt a vezető konzultál egy hasonló projektet sikeresen megvalósító másik intézmény vezetőjével.*

## CSAPAT ÉS KOLLÉGÁK BEVONÁSA

---

- Egy vezető nem feltétlenül egyedül hozza meg a döntéseket. Az érintettek véleményének kikérése erősíti a bizalmat és a döntések minősége javul, ha a csapat tagjai részt vesznek az előkészítésben.
- **Hogyan működik? Workshopok, ötletgyűjtések vagy kisebb munkacsoportok létrehozásával.**
- *A könyvtár nyitvatartási idejének átszervezésekor a vezető meghallgatja a látogatók és a dolgozók véleményét, hogy a változás mindenkinek elfogadhatóbb legyen.*

## OBJEKTÍV ADATOK ÉS ELEMZÉSEK

---

- Számszerűsíthető tények, riportok és statisztikák segíthetnek a döntések logikus alapokra helyezésében.
- *A látogatottsági adatok és kölcsönzési statisztikák alapján a vezető meghatározhatja, mely időszakokban van kevesebb igény, így ott csökkenthet a költségeken.*

# ESZKÖZÖK ÉS TECHNIKÁK

## DÖNTÉSI MÁTRIX

---

- Egy egyszerű módszer, amelyben a döntési lehetőségeket különböző szempontok szerint rangsorolod (pl. kockázat, haszon, érintettek véleménye).
- Az egyszerű táblázatban összevethetők az alternatívák különböző szempontok alapján (pl. költség, idő, hatás).
- Írjuk fel az alternatívákat, és súlyozzuk a szempontokat 1-től 10-ig. A végén az összpontszám alapján lehet döntést hozni.

## SWOT-ELEMZÉS

---

- A helyzet előnyeinek (Strengths), hátrányainak (Weaknesses), lehetőségeinek (Opportunities) és veszélyeinek (Threats) rendszerezése segít a stratégiai döntéshozatalban.
- *Egy új digitális szolgáltatás bevezetése előtt a vezető SWOT-elemzést készít, hogy lássa, mennyire illeszkedik a könyvtár stratégiájába.*

## „HÚTÉSI IDŐ” BIZTOSÍTÁSA

---

- Ha nem sürgős a döntés, érdemes egy kis időt hagyni az átgondolásra, hogy az érzelmek csillapodhassanak, és tisztábban lehessen látni a helyzetet. Ez az időkeret biztosítja, hogy az érzelmek lenyugodjanak, és alaposan átgondolhasd a lehetőségeket.
- *Egy nehéz értekezlet után a vezető időt kér a döntés meghozatalára, hogy a feszültségek csillapodjanak, és minden tényezőt figyelembe vegyen.*



# ALAPOK, ÉRTÉKEK ÉS CÉLOK TISZTÁZÁSA

## „MIÉRT TESSZÜK EZT?” KÉRDÉS

---

- Egy vezető nehéz helyzetben mindig visszatérhet a szervezet alapvető céljához és értékeihez. Ezek segítenek eligazodni, különösen, ha a döntések erkölcsi vagy stratégiai kérdéseket érintenek.
- Ez az egyszerű kérdés a vezetői döntések mögötti szándékot tisztázza.
- *Egy rendezvénysorozat költségvetési problémái esetén a vezető visszatér az alapértékhez: „Célunk, hogy a könyvtár mindenki számára nyitott és vonzó legyen.”*

## HOSSZÚ TÁVÚ GONDOLKODÁS

---

- A rövid távú problémák kezelése mellett mindig érdemes mérlegelni a hosszú távú hatásokat is.
- Rövid távú kompromisszumok helyett érdemes azt mérlegelni, hogy a döntés hogyan illeszkedik a szervezet jövőképehez.
- *Egy új munkatárs felvételénél a vezető azt is mérlegeli, hogy az illető személyisége mennyire illeszkedik a csapat dinamikájába.*

# TÁMOGATÁS ÉS RUGALMASSÁG

## TÁMOGATÓI HÁLÓZAT

---

- Egy támogató fenntartó, partneri kapcsolatok vagy a szervezeten belüli együttműködés sokszor enyhítheti a döntés súlyát.
- A fenntartóval, partnerekkel vagy más szervezetekkel való jó kapcsolat a nehéz helyzetek kezelésében is erőforrást jelent.
- *A könyvtár fenntartójától támogatást kérni egy váratlan technikai probléma megoldására.*

## RUGALMASSÁG MEGŐRZÉSE

---

- Minden döntés lehetőséget rejt a korrekcióra vagy finomhangolásra. A vezetői magabiztosság nem zárja ki a hibázás lehetőségét, de a nyitottság lehetővé teszi a gyors adaptációt.
- A jó vezető képes beismerni, ha egy döntés nem hozza a várt eredményeket, és nyitott a korrekcióra.
- *Ha egy új szolgáltatás nem vonz látogatókat, a vezető elemzi a problémát, és átalakítja vagy kiegészíti az ajánlatot.*

VEZETŐI  
HITVALLÁS



**1.A vezetői hitvallás egy vezető személyes és szakmai alapelveinek, értékrendjének és meggyőződésének összefoglalása, amely irányítúként szolgál a vezetőnek a döntéshozatalban, a csapat irányításában, valamint a szervezeti célok megvalósításában.**

## **2.Tartalma:**

- **Értékek:** az alapvető etikai és szakmai elvek, mint például az integritás, a tisztelet vagy a nyitottság.
- **Vezetői stílus:** a vezető hogyan viszonyul másokhoz, milyen módon kezeli a konfliktusokat, vagy hogyan motiválja csapatát.
- **Küldetés:** a vezető személyes céljai és elköteleződése a szervezet és a közösség irányába.
- **Jövőkép:** a hosszú távú célok, amelyek meghatározzák a vezető prioritásait és cselekvéseit.
- **Alapelvek:** azok a konkrét irányelvek, amelyek mentén a vezető mindennapi tevékenységeit végzi, például a felelősségvállalás vagy az átláthatóság.

## **3.Miért fontos?**

- **Önismeret:** Segít a vezetőnek tisztázni saját erősségeit, gyengeségeit és céljait.
- **Kommunikáció:** Világos képet ad mások számára a vezető prioritásairól és elveiről.
- **Döntéshozatal:** Keretet ad a nehéz helyzetek kezeléséhez, mert egyértelműen meghatározza, mi a fontos.

# VEZETŐI ÉRTÉKREND, ALAPELVEK ÉS A MŰKÖDÉST VEZÉRLŐ IRÁNYELVEK

1. Nyitottság az újra, a környezetemre és az emberekre
2. Elkötelezettség
  - az intézmény és a feladat iránt
  - a folyamatos megújulás és az innováció iránt
3. Rendszerszerűség és stratégiai gondolkodás
4. Bizalom és transzparencia
5. Támogatás és fejlesztés
6. Partnerség, együttműködés
7. Példamutatás



# VEZETŐI PÉLDAMUTATÁS





**„A példamutatás nem a fő dolog a másokra való hatásban – ez az egyetlen dolog.”  
Albert Schweitzer**

**A vezető viselkedése az egész csapat viselkedését formálja. Ezt az elvet fogalmazta meg tökéletesen Albert Schweitzer.**

- **A vezető nemcsak szóban, hanem tetteiben is példát mutat a csapatának, és a saját viselkedésével, döntéseivel is segíti a kívánt kultúra vagy értékek kialakulását.**
- **A vezetői példamutatás hangsúlyozza a hiteles és követhető viselkedést, amely másokat is ösztönöz arra, hogy hasonló módon járjanak el.**

**Hogyan válhatunk olyan vezetőkké, akik nemcsak irányítanak, hanem inspirálnak is?**

- 1. Személyes bevonódás, részvétel**
  - megmutatom én hogy csinálom, én hogy csinálnám
- 2. Innováció elősegítése**
  - velük ötletelek, tesztelek

# VEZETŐI KAPCSOLATOK





# VEZETŐI KAPCSOLATOK

## 1. KAPCSOLAT A FENNTARTÓVAL

- **Kommunikáció alapja: bizalomépítés, kulcsa az egyértelmű és hiteles kommunikáció.**
  - *Példa: egy új digitális szolgáltatás bevezetésének tervezése során nemcsak a költségeket, hanem az előnyöket is részletesen bemutatjuk: hogyan vonzza majd az új olvasókat, és milyen társadalmi értéket képvisel stb.*
- **Hogyan érd el a támogatást?**
  - **Adatok és érzelmek kombinációja. A számok önmagukban nem elégségesek. Egészítsük ki őket valódi történetekkel, amelyek bemutatják, hogy a könyvtár milyen hatással van az emberek életére.**

## 2. KAPCSOLAT A TÁRSADALMI PARTNEREKKEL

- **Társadalmi értékek közvetítése**
  - **Helyi együttműködések: a helyi iskola bevonásával közös olvasási versenyt szervezünk, amely nemcsak az olvasást népszerűsíti, hanem erősíti a könyvtár szerepét a közösség életében**
- **Hosszú távú kapcsolatok kiépítése, amely mindkét félnek előnyös**

## 3. KAPCSOLAT A MUNKATÁRSÁKKAL

# ÖSSZEGRZÉS

## Üzenetek



**“Az emberek elfelejtik, amit mondtál, elfelejtik, amit tettél, de azt soha nem felejtik el, hogy hogyan érezték magukat tőled.”**

**Maya Angelou, am. költő**

- 1.A vezetői példamutatás nemcsak irányt mutat, hanem kultúrát teremt.**
- 2.A kapcsolatok és a kommunikáció a könyvtár ereje.**
- 3.Egy sikeres könyvtár titka nemcsak a könyvekben, hanem az emberek közötti kapcsolatokban rejlik – és ebben a vezetőé a kulcsszerep.**

**‘+1 A legmaradandóbb hatást nem az által éadjük el, amit mondunk vagy teszünk, hanem az által, amit mások éreznek, amikor velünk dolgoznak.**