



## *Néptánc, csoki, jókedv és kemény munka*

*avagy a közönségnek mindig igaza van (!?)*

Életünk minden percében döntéseket kell hoznunk. Kapcsolatainkról, az időnkéről, a pénzünkről, vagy éppen a cipőfüzőnk színéről. Amikor reggel elindulunk otthonról, eszünkbe jut, mennyiben támogatja életcéljainkat a hivatásunk, vagy az esti, barátokkal töltött program. Ezért fontos, hogyan érezzük magunkat mi, kulturális szakemberek a munkánk során.

A mi szakmánk egy rendkívül összetett feladatrendszer. Egyszerre kell értékrendi, mennyiségi, sőt ízlésbeli elvárásoknak is megfelelni. Teljesítményünk fokmérője a közönség, a fenntartó, a szakma és a munkatársak véleménye.

Szerencsés helyzetben vagyunk itt Szolnokon, ahol minden művészeti ág képviselteti magát a településen. Ez a csaknem ezeréves múlttal rendelkező város többfunkciós kulturális városnak tekinthető, hiszen mára már természetes az előadó-művészetek, az alkotóművészet, a filmművészet és a közgyűjteményi intézmények jelenléte, egymással való szoros kapcsolata. Az Aba-Novák Agóra Kulturális Központ térségi közművelődési koordinációs tevékenységet is végez, ami hozzájárul a helyi

kulturális és gazdasági erőforrások növeléséhez.

A Közművelődési Minőség Díj elnyerése mind az intézmény, mind szakmai pályafutásom rendkívüli jelentőségű állomása. Visszatekintésre késztet, ugyanakkor a magyar közművelődés fejlesztése érdekében végzett értékteremtő munka folytatására sarkall.

A bonyolultnak tűnő feladatunk ebben egyszerű lépésekre bontható. Olyan kollektívát kell építenünk, amilyen közönséget szeretnénk. A csapatunknak tükröznie kell azt az ideát, amit a kultúráról, a műveltségről és a közösségi létről gondolunk. Egyszerűen és világosan kell megfogalmaznunk, hogyan és hová szeretnénk eljutni. A magas



Csoportkép az Aba-Novák Agóra munkatársairól



**Első alkalommal vette át Molnár Lajos Milán az Aba-Novák Agóra Kulturális Központ ügyvezető igazgatója és Tógyiné Farkas Éva módszertani referens a magyar kultúra napja alkalmából a Minősített Közművelődési Intézmény Cím elismerést a Pesti Vigadóban megtartott ünnepségen 2017 januárjában**

követelményeknek olyan munkatatói gesztusokkal kell egyesülnie, amelyek révén a munkahely nem „munkatábor”, hanem a fizikai és szellemi jóllét helyszíne. Az első és legfontosabb lépés, hogy biztos alapokra kell helyezni az intézmény működését. Az átlátható és felelősségteljes gazdálkodás, üzemeltetés garantálja a munkavállalók számára a biztos, kiszámítható munkahelyet – és közpénzről lévén szó –, az elszámoltathatóságot és az intézményi szuverenitást, mely lehetővé teszi, hogy csak a szakma-íságra koncentrálhassunk.

Jogos elvárás a vezetés felé, hogy képezze magát, tisztában legyen a mikro- és makrotársadalmi, -gazdasági folyamatokkal, értékelje és értelmezze a működési körülmények változásait. Ezekre reagálva reális célokat tűzön ki, majd csapatmunkában ennek meg-

felelő stratégiát és struktúrákat tervezzen. Ha létrejött a vezető és a munkatársak közötti szövetség, feltérképezzük az intézményi és a személyi kapcsolati hálókat, hogy tovább bővítsük ezt a szövetséget. Saját képességeink fejlesztése mellett ez a háló az, amely megsokszorozza hatásunkat és hatékonyságunkat. Elkötelezett emberek, szervezetek, intézmények, a partnerek felfedezése és a velük való együttműködés teszi társadalmivá a működésünket. A leggondosabb tervezés és kivitelezés során is hibázhatunk, és ha az improvizáció sem segít, akkor az ilyen krízisekre adott válaszok mutatják meg a szervezet immunrendszerének állapotát. A hibára és az ebből következő kritikára a minőségirányítás legnagyobb segítőjeként tekintünk. Koncentrálja a figyelmet és segíti a folyamatok optimalizálását. A hiba okainak feltárásánál nem a bűnbakkeresés, hanem a rendszer javítása a cél.

Minőségfejlesztésünk alapjait a két alkalommal megítélt Minősített Közművelődési Intézmény Cím jelentette. De nem ment minden zökkenőmentesen. 2015-ben, amikor először vágtunk neki a pályázat elkészítésének, nem volt egyszerű megérteni a kollégáknak – bevallom, nekem sem –, hogy mi az az EFQM modell alapú intézményi önértékelés, mit jelentenek a kiválóság alapelvei, hogyan értelmezzük a kritériumokat.

Szerencsére olyan módszertanosok vettek körül már akkor is, és természetesen most is, akik tudták és tudják, hogy a minőségirányítás kritériumrendszerét hogyan kell alkalmazni. Fontos volt, hogy tisztázzuk a fogalmakat, közös nyelvet beszéljünk, értsük egymást. A munkatársak pedig azonosulni tudtak a minőségorientált szemlélettel és módszerekkel, és beálltak a munkába.

Ekkor készült el a „KÉZIKÖNYV – Az intézmény műkö-

déséhez szükséges legfontosabb információkról” dokumentum, mely arra hivatott, hogy a szervezet munkatársai számára egyértelműek legyenek a fogalmaink, a viselkedési, öltözködési és egyéb szabályaink, valamint tartalmazza azokat az információkat, melyeket mindenki ismer, alkalmaz munkája során.

Elkészültek a formailag és tartalmilag is egységes formanyomtatványok, alapdokumentumok, melyek használata lényegesen megkönnyítette munkánkat. Közösén értelmeztük a PDCA folyamat működését szervezetünkben, azt, hogy a folyamatos fejlesztés modelljét hogyan alkalmazhatjuk a mindennapi életben. Tisztáztuk, melyek azok a fejlesztendő területek, melyekre reagálnunk kell. Természetesen ezeken még most is folyamatosan dolgozunk, mindig van mit finomítani rajta. 2019-ben ismét benyújtottuk pályázatunkat a Minősített Közművelődési Intézmény Címre. Azért tettük meg újra, hogy frissítsük, aktualizáljuk eddigi rendszerünket, kiküszöbölhessük azokat a hiányosságokat, melyek előfordultak, fejlesszük a rendszert, hiszen már ekkor határozott célunk volt, hogy a következő évben elindulunk a díjért.

Újabb fejlesztéseket dolgoztunk ki a kulcsfontosságú eredményeink mérésére, majd olyan intézkedéseket vezettünk be, melyek a minőségauditokon is adaptálható jó példaként kerültek értékelésre. Ilyenek a szervezet biztonságos működése érdekében készített folyamat-szabályozások, intézkedési tervek, részstratégiák, az üzemeltetéssel kapcsolatosan vezetett táblázatok és diagramok az energiafogyasztási adatokról, a rendezvények jegyadási statisztikái, a terembérlésre vonatkozó adatok, az indikátorok, látogatói számok, statisztikai adatok. Ezek dokumentálása segíti az eredmények mérését, felülvizsgálatát, így időben van lehetőség a beavatkozásra is.



Magyar kultúra napja 2020 – Újabb minősített közművelődési címmel gazdagodott az Aba-Novák Agóra. A képen: Molnár Lajos Milán ügyvezető igazgató és Derecskei Edina módszertani csoportvezető

Szintén jó példaként említhetem az ösztönzésre alkalmazott, úgynevezett „kompetencia-térképet”. A kompetencia-táblázatban nemcsak a tanult ismereteket, végzettségeket, érdeklődési köröket jelöljük, hanem azt is, hogy ki milyen kompetenciáit szeretné fejleszteni, természetesen egyéni szempontok érvényesülésével. Ezek figyelembevételével indítunk térítésmentes belső képzéseket. Az auditorok kiemelték, és adaptálható jó példaként értékelték továbbá az „Ötletládát”, mellyel a menedzsment figyelemmel kíséri a munkatársak szervezetet érintő véleményét. Az ötletládában megfogalmazott igényeket negyedévente összegezzük és reagálunk rá.

A 2020 tavaszi pandémia olyan helyzetet teremtett, melyre eddig senki nem volt felkészülve. A helyzetre való extrém gyors reagálásnak, és a meglévő infrastrukturális feltételeinknek köszönhetően 1-2 hét alatt át tudtunk állni home office munkára. De számunkra ez csak a kezdet volt. Ekkor volt igazán szükség a kollégák bátorítására, lelkesítésére. Létrehoztuk „A hét tortája” díjat, melyet minden héten

az a dolgozó nyert, akire a legtöbben szavaztak, így tettük láthatóvá közösségünk számára, hogy kik teljesítenek sokat még otthonról is. Ebben a hihetetlenül embert próbáló környezetben kezdtük meg Minőség Díj pályázatunk elkészítését.

Díj pályázatunk alap gondolata – ami vezetőként meghatározó eleme értékrendszeremnek is kora felnőttkorom óta –, hogy munkánk során minőséget teremteni csak segítő közegben, közösségben lehetséges. Csapatjátékosként, üzleti partnerként is megtapasztaltam, hogy bármilyen tevékenységet csak minőségorientáltan, magas elvárások felállításával végezhetünk eredményesen. 2010-ben, amikor a közművelődési intézmény vezetője lettem, magammal hoztam ezeket az elveket, ugyanakkor komoly energiákat fordítottam a szakma minél mélyebb elsajátítására. Azóta is fő feladatomban tekintem, hogy saját erősségeimet a munkatársak és az intézmény javára fordítsam, észserűsítsem a tevékenységeket és új gondolatokat hozzak a rendszerbe.

Határozott elképzelésem van arról, hogyan kell működni egy

közművelődési intézménynek. Tudomásul kell vennünk, hogy egy fogyasztói társadalom piaci körülményei közt kell versenybe szállnunk, s a mi speciális eszközeink mellett használnunk kell minden olyan eszközt, amit a piac és a társadalom szereplői használnak. Ezt sosem ellenfélként, hanem nyitott, együttműködésre kész szervezetként, partnerként tesszük.

A pályázat elkészítésében nagy segítséget nyújtott, hogy össze tudtuk kapcsolni a városi stratégiai célokat intézményi céljainkkal. A folyamatban fontos szerepe van „A kultúra közösségfejlesztő szerepének erősítése” program keretében készülő „Szolnok kulturális koncepciója (2020–2035)” dokumentumnak.

Az adatok gyűjtése, a helyzet-elemzés olyan szempontokra hívta fel figyelmünket, melyekre eddig nem volt alkalmunk rálátni, ezért stratégiai gondolkodásunkban sem igazán jelenhetett meg. Abban segített ez a folyamat, hogy közösen újra tudtuk gondolni az intézmény küldetését, átfogalmaztuk a szervezet jövőképét, értékrendjét.

Számunkra egyértelmű: a vezetésnek az a feladata, hogy a számtalan érdekből, célból, körülményből, egyéniségből teremtsen lehetőleg mindenki számára elfogadható rendszert, egyensúlyt, valóságot, amelyet be tud illeszteni a saját életértelmezésébe. Mindezek megvalósításához az első és legfontosabb lépés a motivált és közösségi szellemű munkatársak kiválasztása, mely során nagy jelentőséget tulajdonítok a már meglévő csapat véleményének. Ugyanilyen fontos a szervezet irányított fejlesztésére törekedve a legműködőképesebb, áttekinthető és érthető struktúrák kialakítása, mert csak ezek révén tudjuk feltérképezni a külső és belső erőforrásokat. A szervezetfejlesztés fontos része az üzemeltetés – és különösen a gazdálkodás – erős kontroll alatt tartása, mert az



**A Közművelődési Minőség Díj átvétele 2021. január 22-én, a magyar kultúra napján megtartott online díjátadón az EMMI kultúráért felelős államtitkárságán**

átlátható, kiszámítható működés erős szakmaisággal párosulva elősegíti közintézményként szuverenitásunk megőrzését.

Ha megvannak a biztos alapok, megfeleltünk a fenntartó minőségi és mennyiségi elvárásainak, akkor kialakítottunk egy olyan innovatív környezetet, amelyet munkatársaink és partnereink belső elfogadással támogatnak. Ebben a kitüntetett helyzetben sor kerülhet a finomhangolásra a képzési és kutatási tevékenységek fejlesztésével, a marketing és a külső-belső kommunikáció eszközeivel, az országos szakmai folyamatokban való részvétellel, reagálva azokra.

Ebben is kiemelten kezeljük a partnereink igényeinek, elégedettségének mérését. Az elégedettségmérés eredményeinek elemzése után az abban megfogalmazott javaslatokat figyelembe véve rendszeres értékelést végzünk, és megfogalmazzuk a helyesbítő tevékenységeket, fejlesztő cselekvéseket. Ezt a tevékenységünket nagyon fontosnak tartjuk, bár nem volt könnyű bevezetni. Kezdetben voltak ellenvetések ezzel kapcsolatban a

dolgozók és partnerek körében, de a gyakorlat bebizonyította, igazolta jogosultságát.

A Minőség Díj eléréséhez hozzájárult, és nagyon büszke vagyok rá, hogy intézményünk mára országosan is elismert szakmai berkeken belül. Nagy megtiszteltetés számunkra, hogy rendszeresen jelen lehetünk szakmai fórumokon előadóként, ahol bemutathatjuk jó gyakorlatainkat. Munkatársaimmal együtt tagjai vagyunk a Magyar Közösségépítők Értékszövetsége Egyesületnek, a Kulturális Központok Országos Szövetségének, a Magyar Népművelők Egyesületének, részt veszünk a Nemzeti Művelődési Intézet műhelymunkáiban és munkacsoportjaiban, workshopokon, látóutakon, a Közművelődési kommunikációs műhelyben, az Agóra műhelyben, szakágazati konferenciákon, tanulmányutakon, minden olyan fórumon, melyek a szakmafejlesztésről, az egymástól való tanulásról szólnak.

Tudatos minőségfejlesztési munkánk beérését az elmúlt években elnyert díjaink is tükrözik: 2016 után 2020-ban második alkalommal kaptuk meg a Minősített Közművelődési Intézmény Címet, 2018 óta három alkalommal a Családbarát Intézmény címet, 2019-ben a megyeszékhely kulturális eredményei és értékei gyara-

pításában kiemelkedő kulturális, művészeti és közművelődési tevékenység elismeréseként Kaposvári Gyula-díjjal jutalmazták az intézményt, és ekkor részesült Tourinform Irodánk Tiszavirág Turisztikai Díjban. Napsugár Gyermekeház telephelyünk 2020-ban Megyei Prima díjat kapott. Jómagam, az intézmény ügyvezető igazgatójaként 2016-ban Magyar Arany Érdemkereszt elismerést, 2019-ben Beke Pál-díjat, 2020-ban pedig Bessenyei György-díjat vehettem át. Tudjuk, hogy az elismerések mögött rengeteg munka van, nem könnyű megszerezni, de még nehezebb hosszú távon megtartani. Ezért gőzerővel fogtunk bele a jövő tervezésébe, újabb fejlesztések bevezetésébe.

A vírus komoly kihívásokat okozott minden területen. A kulturális intézmények bezárása minket is arra sarkallt, hogy olyan fejlesztésekbe kezdjünk, melyek hosszú távon határozzák meg szakmai munkánkat. Most van alkalmunk arra, hogy együtt gondolkodjunk, újabb stratégiai irányokat határozzunk meg, feltöltődjünk, de a legfontosabb, hogy alkalmazkodni tudjunk az új helyzethez, bővítsük tartalomszolgáltatásainkat, újszerű megoldásokat találjunk.

Ezen célok elérése érdekében „A műveltség utat mutat” gon-



**Az Aba-Novák Agóra esti kivilágításban (fotó: Fodor Ferenc)**



Szolnok Napja 2019-ben

dolatot helyeztük a fókuszba, és munkacsoportokat hoztunk létre. Minden munkacsoport a maga tematikájával beépül az intézmény programstruktúrájába, kapcsolódik rendezvényeinkhez, erősítve az intézmény társadalmi szerepvállalását azokon a területeken, amelyek esetében nagyon speciális, nem piaci alapú szolgáltatásokat vehetnek igénybe a látogatók, és ami részben meghatározza az intézmény identitását is. Igyekeztünk a helyzetet átfordítani, mert ha nincs karantén, akkor nem jöhetett volna létre a munkacsoport-szisztéma sem. Ez a csoportmunka szervezeti struktúráról függetlenül működve egyéni kompetenciákra, érdeklődési területekre épít, ahol a szervezeti hierarchiától eltérően a projekt vezetője nem feltétlenül vezető. Ebben a formában lehetőség nyílik a közös munkára azok számára is, akik a mindennapi munkában nem feltétlenül dolgoznak együtt. Ezek a területek a tudatos fogyasztás, a pénzügyi műveltség, az egészségtudatosság és a családkutatás témájára épülnek.

Szintén kiemelt projektünk az ÉRTÉK-TÉR-KÉP elnevezésű programunk, mely a települések identitásának fejlesztésére, a helyi

közösségek építésére, a társadalmi részvétel fejlesztésére irányul.

Országosan egyedülálló a Helyi Termékek Vásárának rendszere Szolnokon. A vásár Házhozszállítás Facebook-csoportját szintén a Covid-19 miatt létrejött elszigeteltség feloldására indítottuk, egyfajta virtuális kirakatként, általunk moderált formában, hogy a Helyi Termékek Vásárának árusai és vásárlói itt találják meg egymást, amíg a havi vásár szünetelt az Agórában. A dinamikusan növekvő közösség közel 3000 taggal működik

jelenleg. Kiváló kommunikációs csatornát képez a vevők és az eladók között, illetve a havi vásáraink népszerűsítésében is fontos szerepet tölt be. Erre épült rá a Coop Szolnok Zrt.-vel közös projektünk, melynek keretében helyi termelőink portékái egy exkluzív, erre kialakított termelői sarokban bekerültek a „Coop, a jó szomszéd” szlogennel hirdető cégcsoport kínálatába. Jelenleg négy szolnoki boltban érhető el a Helyi Termék Vásár kistermelőinek és kézműveseinek termékei. A példaértékű kezdeményezés terveink szerint az ország több Coop üzletében folytatódhat.

Küldetésem, ha ez nem nagy szó, hogy munkám és a szervezet ténykedése által minél több művelt ember vegyen körül minket a magunk és az ő boldogulásuk érdekében. Meggyőződésem, hogy a művelt emberek teljesebb életet élhetnek, gazdagabb repertoárral rendelkeznek ahhoz, hogy megtalálják a sikeres élethez vezető utat.

A minőség a megbízhatóság igazolása. A megbízhatóság legnagyobb elismerése pedig a bizalom. Nem lehet más célunk, mint hogy ennek eléréseért minden cselekedetünket a kiválóság iránti elkötelezettség hassa át.

MOLNÁR LAJOS MILÁN rendezvényszervező, marketing menedzser, andragógus. Országos fesztiválok, kiállítások szervezője, vállalkozóként 1993-tól üzleti klubot vezetett, majd 2006-tól Budapesten a pénzügyi szférában dolgozott. 2010-től az Aba-Novák Agóra vezetője. Több városi és térségi kezdeményezés fűződik a nevéhez: Agóra Forgatag, Családkutatók Klubja, Csokoládé Fesztivál, Feminális Napok, Séf Randevű, Helyi Termékek Vására. Tagja a Szolnok Jövőjéért Alapítvány kuratóriumának. 2019-től a Magyar Közösségépítő Értékszövetsége Egyesület alapító tagja. Közművelődési képzések rendszeres oktatója, szakmai konferenciák előadója. Közművelődési és közösségépítő tevékenysége elismeréseként 2016-ban Magyar Arany Érdemkereszt elismerést, 2019-ben Beke Pál-díjat, 2020-ban Bessenyei György-díjat vehetett át.