

Planowanie pracy biblioteki



program
rozwoju
bibliotek

FRSI FUNDACJA
ROZWOJU
SPOŁECZEŃSTWA
INFORMACYJNEGO



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności jest partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w przedsięwzięciu, które ma ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, internetu i szkoleń. Program Rozwoju Bibliotek w Polsce jest realizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Autorzy:



Alina Habis
Anna Hejda
Karolina Komarnicka
Beata Kozłowska
Michał Stolarczyk
Piotr Szczęsny

Redaktor:

Hanna Apacka

Redakcja językowa i korekta:

Iwona Maciszewska

Korekta merytoryczna:

Dominik Wódz

Projekt graficzny:

Studio Otwarte

Projekt okładki i skład:

Adliner sp. z o.o.



SPIS TREŚCI

1.	Zadania bibliotek gminnych w świetle obowiązującego prawa. Biblioteka jako lokalne centrum kulturalne	6
2.	Analiza SWOT jako narzędzie do oceny stanu biblioteki i potencjału rozwojowego	13
3.	Profil użytkownika biblioteki gminnej	21
4.	Metody badania potrzeb czytelniczych, kulturalnych i informacyjnych społeczności lokalnej	28
5.	Kto może być partnerem dla biblioteki?	41
6.	Zasady partnerstwa. Jak zaspokoić różne interesy partnerów?	48
7.	Wolontariusze i stażyści. Uregulowania prawne, proponowane zakresy prac	54
8.	Nowe usługi bibliotek świadczone na podstawie ICT	65
9.	Budowanie wizerunku bibliotekarza i automotywacja	75
10.	Przygotowanie do działania	92
11.	Zasady przygotowania wystąpienia publicznego	101
12.	Zasady wystąpień publicznych i prowadzenie zebrań	107
13.	Wdrażanie i realizacja, kierowanie pracami zespołu realizującego działania	114
14.	Monitoring i ewaluacja	130
15.	Badanie satysfakcji klientów, zasady działań korygujących	137
16.	Planowanie rozwoju zawodowego bibliotekarza, umiejętność definiowania celów zawodowych	142
17.	Zarządzanie czasem w aspekcie realizacji celów	148
18.	Zarządzanie czasem w aspekcie realizacji zaplanowanych działań	154
19.	Zasady obsługi klientów	162
20.	Informowanie o pracy biblioteki	172
21.	Bibliografia	178
22.	Polecana literatura uzupełniająca	180



Szanowni Państwo,

Dzięki udziałowi w Programie Rozwoju Bibliotek znaleźliście się Państwo wśród kilku tysięcy polskich bibliotekarek, bibliotekarzy i innych przedstawicieli społeczności wsi i małych miasteczek, którzy chcą rozszerzać swoje kompetencje i ulepszać działanie placówek bibliotecznych. Biblioteki gminne i ich filie mają ogromny potencjał, aby stać się ośrodkami lokalnej aktywności, przyciągającymi mieszkańców ciekawymi inicjatywami, działającymi wspólnie z innymi instytucjami i organizacjami w gminie na rzecz rozwoju lokalnych społeczności.

Celem Programu Rozwoju Bibliotek w Polsce jest pomoc bibliotekom gminnym w pełnym wykorzystaniu ich możliwości: rozpoznawaniu potrzeb społeczności lokalnych związanych z dostępem do informacji, wiedzy i kultury oraz coraz lepszym ich zaspokajaniu. Program jest częścią międzynarodowego przedsięwzięcia „Global Libraries”, realizowanego m.in. na Litwie, Łotwie, Ukrainie, w Bułgarii i Rumunii. Jego istotą jest ułatwienie użytkownikom bibliotek publicznych dostępu do komputerów i internetu, a za ich pośrednictwem do informacji, wiedzy i kultury. Wiąże się to z nową rolą bibliotekarki i bibliotekarza, którzy stają się przewodnikami w poszukiwaniu informacji i wiedzy. W dobie społeczeństwa informacyjnego oznacza to umiejętność korzystania z nowoczesnych technologii. Bibliotekarki i bibliotekarze zachęceni są ponadto do aktywnego promowania usług świadczonych przez ich placówki, działania na rzecz integracji społeczności lokalnej i współpracy z miejscowymi organizacjami i instytucjami.

Z tego względu rozwój kompetencji bibliotekarek i bibliotekarzy jest ważnym elementem Programu Rozwoju Bibliotek. Proponujemy Państwu udział w szkoleniach, które pomogą wprowadzić nowe formy pracy biblioteki. Pozwolą także na doskonalenie umiejętności bibliotekarek i bibliotekarzy w posługiwaniu się technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi i przekazywania tych umiejętności użytkownikom bibliotek. Obok pracowników bibliotek do udziału w szkoleniach zostali zaproszeni lokalni liderzy – przedstawiciele władz samorządowych i organizacji pozarządowych. Ich aktywny udział w szkoleniach jest szczególnie ważny dla wzmocnienia roli biblioteki w lokalnej społeczności poprzez wymianę doświadczeń

i wspólne inicjatywy – nieodłączne elementy partnerskiego działania. Bardzo ważna jest też współpraca pomiędzy bibliotekami. Liczymy na to, że partnerstwa utworzone podczas realizacji Programu Rozwoju Bibliotek okażą się trwałe i zaowocują wieloma wspólnymi przedsięwzięciami.

Publikacja, którą oddajemy w Państwa ręce, ma charakter szkoleniowy. Będziecie Państwo z niej korzystać podczas warsztatów poświęconych planowaniu pracy biblioteki. Zakładamy, że rezultatem warsztatów będzie opracowanie pakietu spójnych, skutecznych działań odpowiadających na ważne potrzeby społeczności lokalnej w zakresie dostępu do wiedzy i kultury. Podczas szkolenia rozszerzycie Państwo swoje kompetencje m.in. z badania potrzeb mieszkańców, planowania działań biblioteki, które będą odpowiedzią na te potrzeby, promowania aktywności biblioteki, pozyskiwania na nie środków finansowych. W ramach Programu Rozwoju Bibliotek będziemy przeprowadzać dla Państwa również inne szkolenia, jak również oferować różne formy wsparcia: doradztwo, program dobrych praktyk i program grantowy.

Żyjemy w świecie, który wymaga od nas edukacji przez całe życie, stałego rozwoju zawodowego. Mamy nadzieję, że udział w szkoleniach przygotowanych w ramach Programu Rozwoju Bibliotek stanie się dla Państwa ważnym etapem w procesie ciągłego doskonalenia się i pogłębiania wiedzy. Życzymy powodzenia i wytrwałości!

W imieniu zespołu Programu Rozwoju Bibliotek,

Jacek Królikowski

*Specjalista ds. szkoleń i wsparcia systemu bibliotecznego,
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego*

Rafał Kramza

*Konsultant ds. programowych,
Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności*

>>01

Zadania bibliotek gminnych w świetle obowiązującego prawa. Biblioteka jako lokalne centrum kulturalne

W rozdziale zostały nakreślone ramy prawne funkcjonowania bibliotek gminnych, określające granice działań planowanych na rzecz ich rozwoju. Dodatkowo przedstawiono wynikające z przepisów prawa możliwości wsparcia działań bibliotek gminnych przez ich organizatorów i inne instytucje. Podano także przykładowe kierunki rozwoju biblioteki gminnej możliwe do realizacji w ramach obowiązującego porządku prawnego.

W tym rozdziale poznasz:

- » cele i zadania bibliotek, w tym cele działania bibliotek publicznych wynikające z przepisów prawa,
- » ograniczenia prawne w realizowaniu przez biblioteki publiczne postawionych przed nimi celów,
- » warunki określania przez organizatorów celów i zadań bibliotek gminnych,
- » rodzaje aktów prawa wewnętrznego określających zakres działalności, cele i zadania bibliotek gminnych,
- » zakres wsparcia, na jakie mogą liczyć biblioteki gminne ze strony organizatorów oraz bibliotek powiatowych i wojewódzkich,
- » potencjalne kierunki rozwoju biblioteki gminnej.

Cele i zadania bibliotek

Do podstawowych aktów prawnych regulujących funkcjonowanie bibliotek należą:

- » **Ustawa z 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach** (DzU 1997, nr 85, poz. 539 z późn. zm.),
- » **Ustawa z 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej** (tekst jednolity, DzU 2001, nr 13, poz. 123 z późn. zm.)

i wynikające z nich akty wykonawcze. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej ma zastosowanie tylko w odniesieniu do kwestii, które nie zostały uregulowane w Ustawie o bibliotekach, mającej z punktu widzenia omawianych zagadnień.

Ustawa o bibliotekach określa zakres ich działania. Po pierwsze, biblioteki i ich zbiory stanowią dobro narodowe oraz służą zachowaniu dziedzictwa narodowego, z drugiej – biblioteki gromadzą zasoby dorobku nauki i kultury polskiej oraz światowej i zapewniają do nich dostęp¹.



Biblioteka Celsusa w Efezie (Turcja) została zbudowana w II w. p.n.e. Była jedną z największych bibliotek w świecie antycznym.



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Efez/>

¹ Art. 3 Ustawy z 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (DzU 1997 nr 85, poz. 539 z późn. zm.).

Uniwersalne ustawowe zadania bibliotek to:

- » gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochrona materiałów bibliotecznych,
- » obsługa użytkowników, przede wszystkim udostępnianie zbiorów oraz działalność informacyjna, zwłaszcza informowanie o zbiorach własnych oraz innych bibliotek, muzeów i ośrodków informacji naukowej, a także współdziałanie w tym zakresie z archiwami,
- » działalność bibliograficzna, dokumentacyjna, naukowo-badawcza, wydawnicza, edukacyjna, popularyzatorska i instrukcyjno-metodyczna².

Pierwsze dwa zadania każda biblioteka jest zobowiązana wykonywać, trzecie ma charakter fakultatywny.

Z formalnego punktu widzenia obowiązek prowadzenia działalności określonej w pkt 3 regulują przepisy prawa (np. dla bibliotek powiatowych i wojewódzkich) bądź akty prawa wewnętrznego, takie jak statut i regulamin.

Przed podjęciem decyzji o otwarciu biblioteki należy sprawdzić zarówno lokalne zapotrzebowanie na jej usługi, jak i dostępność wszelkich zasobów umożliwiających ich świadczenie.

Szczególnym rodzajem biblioteki wyróżnionym przez ustawę jest **biblioteka publiczna**. Celem jej **działania jest zaspokajanie potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych społeczeństwa oraz uczestniczenie w upowszechnianiu wiedzy i kultury**³. Cele te wynikają z charakteru biblioteki publicznej będącej instytucją wyższej użyteczności publicznej realizującej zadania istotne dla rozwoju społeczeństwa.

Cele bibliotek są realizowane przede wszystkim poprzez gromadzenie i udostępnianie czytelnikom materiałów bibliotecznych, a także informowanie zawartości własnych zbiorów oraz zasobów innych bibliotek i instytucji.

Nie jest to jednak jedyna możliwa forma działania, z której mogą skorzystać biblioteki publiczne, aby osiągnąć postawiony przed nimi cel. Konieczność stosowania nowych metod wynika z potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych społeczeństwa, pojawiających się w miarę rozwoju cywilizacyjnego. Zmianom w sposobie funkcjonowania bibliotek sprzyja również rozwój technologiczny, który oferuje coraz lepsze narzędzia realizacji celów działania tych placówek. Ograniczeniem są jedynie przepisy – biblioteka nie może wykonywać zadań zastrzeżonych przepisami prawa dla innych instytucji.

Tak szeroko określone ramy stwarzają możliwości podejmowania różnych inicjatyw służących realizacji celu działania bibliotek publicznych.



Biblioteka aleksandryjska – największa biblioteka świata założona w Aleksandrii przez Ptolemeusza I Sotera (350-283 r. p.n.e.). Kolejny panujący, Ptolemeusz II Filadelfos, istotnie się przyczynił do zgromadzenia wielu znaczących dzieł, nakazując przeszukania w celu pozyskania cennych pism. Uciekał się nawet do niegodziwości – zubożone Ateny zaciągnęły u Ptolemeusza pożyczkę, dając w zastaw przechowywane na Akropolu zwoje z tragediami Ajschylosa, Sofoklesa i Eurypidesa. Ptolemeusz kazał z nich sporządzić wierne kopie, które odesłał Ateńczykom, a oryginały przywłaszczył. Część biblioteki spłonęła podczas oblężenia Aleksandrii przez Cezara w I w. p.n.e.

Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:

http://pl.wikipedia.org/wiki/Biblioteka_Aleksandryjska

² Art. 4 Ustawy o bibliotekach.

³ Art. 18, ust. 1 Ustawy o bibliotekach.



Biblioteka Raczyńskich w Poznaniu, zbudowana w latach 1822-28 z inicjatywy i funduszy hrabiego Edwarda Raczyńskiego.



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:
http://pl.wikipedia.org/wiki/Biblioteka_Raczy%C5%84skich_w_Poznaniu



„Po to jest biblioteka, po to ma się książki w domu, by móc w każdej chwili odnowić zapomniany sen”.

Patrick Süskind,
Trzy historie i jedno rozważanie

Biblioteka będąca samodzielną jednostką organizacyjną działa na podstawie **aktu o utworzeniu biblioteki oraz statutu nadanego przez jednostkę nadrzędną**. Akt o utworzeniu biblioteki określa m.in. zakres działania biblioteki, a statut formułuje jej cele i zadania⁷. W przypadku biblioteki wchodzącej w skład innej jednostki organizacyjnej o zadaniach i zakresie działania biblioteki stanowi **regulamin nadany przez kierownika tej jednostki**⁸. Zadania biblioteki gminnej wynikają więc z aktów prawa wewnętrznego – każda zmiana zakresu działania, celów czy zadań tej instytucji wymaga dokonania zmian w jej dokumentach organizacyjnych. Zmiana w dokumentach organizacyjnych jest dokonywana w takim samym trybie jak przyjęcie tych dokumentów. W przypadku modyfikacji aktu o utworzeniu biblioteki oraz zmiany statutu niezbędne będzie podjęcie stosownej uchwały przez radę gminy, z kolei w bibliotece wchodzącej w skład innej jednostki organizacyjnej zmiany regulaminu działania może dokonać kierownik tej jednostki stosownym aktem prawnym.



Biblioteka publiczna może zarówno samodzielnie podejmować działania na rzecz zaspokajania wyżej wymienionych potrzeb, jak i współdziałać z innymi instytucjami (organizacjami pozarządowymi i podmiotami publicznymi) oraz współtworzyć partnerstwa lokalne.

Przykładem tego typu działalności jest prowadzenie obsługi bibliotecznej obszarów i środowisk wspólnie z innymi bibliotekami i instytucjami na mocy zawartych porozumień⁴. Szczególną formą jest możliwość wykonywania zadań powiatowej biblioteki publicznej przez gminną lub wojewódzką bibliotekę publiczną działającą i mającą swoją siedzibę na obszarze powiatu⁵. Ponadto biblioteka publiczna, której jednostką nadrzędną jest gmina, działająca w mieście będącym siedzibą samorządu powiatowego, może wykonywać zadania biblioteki powiatowej na podstawie porozumienia zarządu powiatu z organem wykonawczym gminy⁶.

Ustawa o bibliotekach nie wymienia wprost zadań bibliotek gminnych, jak w przypadku bibliotek wojewódzkich czy powiatowych, pozostawiając organizatorom tych placówek pewną swobodę w ich określaniu. Oczywiście zadania muszą być zgodne z podstawowymi celami istnienia bibliotek, w tym bibliotek publicznych, oraz ich zadaniami.

Scriptorium – w średniowieczu terminem tym określano pulpit do pisania i czytania oraz cały warsztat pisarski. Specjalne pomieszczenia, w których przepisywano księgi, znajdowały się w klasztorach, na dworach królewskich i przy katedrach. Przeważnie były to sale obok biblioteki, a czasami krużganki – ze względu na dobre oświetlenie.

Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Skryptorium>

4 Art. 19 ust. 5 Ustawy o bibliotekach.
 5 Art. 19 ust. 3 Ustawy o bibliotekach.
 6 Art. 20a Ustawy o bibliotekach.
 7 Art. 11 Ustawy o bibliotekach.
 8 Art. 12 Ustawy o bibliotekach.

Realizacja zadań postawionych przed biblioteką gminną wymaga odpowiednich zasobów. **Organizator biblioteki jest odpowiedzialny za zapewnienie warunków do prowadzenia działalności i rozwoju biblioteki, adekwatnych do jej zadań**, tj. zapewnienie lokalu oraz środków na jego wyposażenie, prowadzenie działalności bibliotecznej i zakup materiałów, a także doskonalenie zawodowe pracowników⁹. Organizatorem bibliotek gminnych jest samorząd gminny.



Pierwszą polską biblioteką publiczną realizującą ideę biblioteki narodowej była Biblioteka Załuskich. Założyli ją dwaj bracia biskupi Andrzej Stanisław i Józef Andrzej Załuscy. Była to jedna z największych bibliotek świata drugiej połowy XVIII wieku.

Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:
http://pl.wikipedia.org/wiki/Biblioteka_Za%C5%82uskich

Ustawa o bibliotekach wymaga, by biblioteki publiczne zapewniały mieszkańcom dogodny dostęp do materiałów bibliecznych i informacji. Gmina ma obowiązek prowadzenia co najmniej jednej gminnej biblioteki publicznej wraz z odpowiednią liczbą filii, oddziałów oraz punktów bibliecznych¹⁰.



Zastanów się

Co w praktyce oznacza dogodny dostęp do usług bibliecznych?

Weź pod uwagę:

- » Czy każdy z mieszkańców twojej gminy ma w miarę równy dostęp do usług? Czy do bibliotek można dojechać komunikacją publiczną? Czy placówki są dostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych?
- » Czy godziny pracy biblioteki są dostosowane do potrzeb mieszkańców? Czy placówki przynajmniej dwa razy w tygodniu są czynne w godzinach popołudniowych?
- » Czy jest możliwe skontaktowanie się z biblioteką telefonicznie lub pocztą elektroniczną?

Jakie inne czynniki mogą mieć wpływ na to, by dostęp do materiałów bibliecznych i informacji był oceniany jako dogodny?

Biblioteka gminna może także liczyć na bezpośrednie wsparcie ze strony bibliotek powiatowych i wojewódzkich w formie:

1. pomocy instrukcyjno-metodycznej i szkoleniowej;
2. nadzoru merytorycznego w zakresie:
 - a) gromadzenia, opracowywania, przechowywania i udostępniania zbiorów,
 - b) sporządzania i rozpowszechniania informacji bibliograficznych i dokumentacyjnych,
 - c) działalności naukowo-badawczej oraz doształcania i doskonalenia zawodowego pracowników bibliotek,
 - d) wymiany oraz przekazywania materiałów bibliecznych i informacji.
3. udostępniania wyników badań i analiz dotyczących zaspokajania potrzeb użytkowników, organizacji i rozmieszczenia bibliotek, a także propozycji zmian mających na celu polepszenie stopnia zaspokojenia potrzeb użytkowników bibliotek gminnych¹¹.

Podmiotem, który powinien udzielać wsparcia w zakresie opisanym w punktach 1 i 2, jest biblioteka powiatowa. Niestety zazwyczaj sytuacja bibliotek powiatowych (niekompletna sieć, ograniczenia budżetowe itp.) na to nie pozwala¹².

⁹ Art. 9 Ustawy o bibliotekach.

¹⁰ Art. 19 ust. 1 i 2 Ustawy o bibliotekach.

¹¹ Art. 20 ust. 1 i art. 20a ust. 1. Ustawy o bibliotekach.

¹² A. Beński, T.E. Szymorowska, Sytuacja prawna bibliotek publicznych po reformie administracyjnej kraju, <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib17/art2.html>

Kierunki rozwoju biblioteki gminnej

Biblioteki gminne mają duże możliwości prawne rozwoju swoich usług, zarówno w zakresie działalności podstawowej, jak i dodatkowej. O kierunku rozwoju biblioteki powinny decydować potrzeby mieszkańców. Może to być budowa nowych siedzib bibliotek lub modernizacja obecnych w celu poprawy dostępności dla osób niepełnosprawnych i podwyższenia standardu świadczonych usług, umożliwienie zamawiania książek przez telefon lub internet i dostarczenie ich do domów czytelników, bądź wprowadzenie innych usług bibliotecznych.

Biblioteka może pełnić funkcję lokalnego centrum kulturalnego: organizować wystawy, konkursy, spotkania z ciekawymi ludźmi, prowadzić kluby dyskusyjne, koła teatralne i dokumentować historię miejscowości. Mając odpowiedni księgozbiór, może aktywnie wspierać biblioterapię prowadzoną przez specjalistów lub samodzielnie prowadzić bajkoterapię dla dzieci. Ma także duże pole działania w obszarze edukacji: wspierania nauki czytania, pomocy w nauce języka polskiego, edukacji regionalnej, rozwijania zainteresowań, nauki korzystania z materiałów bibliotecznych i informacji dostępnych w internecie. Działalność informacyjna bibliotek publicznych jest wskazywana jako usługa, która będzie decydowała o ich przyszłości w dobie społeczeństwa informacyjnego. Biblioteki mają się stać „ośrodkami zapewniającymi obywatelowi w codziennym życiu dostęp do każdej potrzebnej informacji z każdej dziedziny, co jest możliwe dzięki nowym technologiom, rozwojowi telekomunikacji i wirtualnie dostępnym zasobom informacji”¹³.

Decyzja o wyborze kierunku rozwoju biblioteki gminnej powinna być wynikiem rzetelnej analizy, obejmującej zarówno obecne, jak i przyszłe potrzeby klientów, a także faktyczne możliwości ich zaspokojenia, z uwzględnieniem aspektu prawnego, rzeczowego i ekonomicznego.

Przykład dobrej praktyki

Jedenaście filii MBP mieści się na terenie szkół. Uczniowie chętnie przychodzą do biblioteki. Jest to miejsce, gdzie nie czują na sobie wzroku nauczyciela. Przychodzą niekoniecznie po to, aby wypożyczyć książkę – chcą uciec od atmosfery szkoły. Czasami są nerwowi, nadpobudliwi, a nawet agresywni. Bibliotekarze z kilku placówek próbowali nawiązać kontakt z tą młodzieżą. Okazało się, że niektóre dzieci mają kłopot z czytaniem. Książka nie jest dla nich interesująca, jest zbyt trudna. Młodszym dzieciom zaproponowano wspólne czytanie łatwych książek z dużą liczbą ilustracji i napisanych dużym drukiem. Po lekturze bibliotekarz rozmawia z dziećmi o treści książki. Prosi o wymyślenie innego zakończenia lub organizuje zajęcia plastyczne. Powstałe w ten sposób prace są później eksponowane w bibliotece. Starsze dzieci poproszono o głośne czytanie lektur szkolnych, a następnie odgrywanie scenek dramatycznych. W zajęciach najczęściej bierze udział kilkoro dzieci. Szybko zaobserwowano, że młodzi ludzie, przychodzący na przerwę do biblioteki, nie są już tak uciążliwi. Zachowują się spokojniej, a jednocześnie są bardziej otwarci, chętnie opowiadają o szkole i swoich zajęciach poza nią. Z relacji nauczyciela języka polskiego wynika, że na lekcjach stali się aktywniejsi, zwłaszcza podczas omawiania lektur¹⁴.

W bibliotece przy bulwarze Ikara raz w tygodniu spotykają się ludzie chorzy na stwardnienie rozsiane (SM). Znaleźli tu przychylną atmosferę. Biorą udział w prelekcjach, spotkaniach z pisarzami i ciekawymi ludźmi, dyskutują o filmach i książkach. Towarzyszy im kierowniczka filii, bardzo zaangażowana w pracę z tymi osobami. Koło teatralne działające przy bibliotece dało dla nich dwa występy. Stowarzyszenie Rozwoju Osób Niepełnosprawnych w ramach realizacji programu edukacyjno-terapeutycznego „Jak żyć z SM?” w czerwcu zorganizowało na terenie biblioteki konferencję¹⁵.

¹³ J. Wołosz, Konferencja podsumowująca program Pulman w Oeiras, Bibliotekarz nr 5/2003, s. 6.

¹⁴ R. Kosak, Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu, Praca biblioterapeutyczna prowadzona w filiach MBP we Wrocławiu (komunikat), w: Biblioterapia w bibliotekach. Zakres, formy, metody, EBIB Materiały konferencyjne nr 8/2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/wroclaw/kosak.php>

¹⁵ R. Kosak, Miejska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu, Praca biblioterapeutyczna prowadzona w filiach MBP we Wrocławiu (komunikat), w: Biblioterapia w bibliotekach. Zakres, formy, metody, EBIB Materiały konferencyjne nr 8/2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/wroclaw/kosak.php>

Słownik pojęć:

Materiały biblioteczne – dokumenty zawierające utrwalony wyraz myśli ludzkiej, przeznaczone do rozpowszechniania niezależnie od nośnika i sposobu zapisu treści, a zwłaszcza: dokumenty graficzne (piśmiennicze, kartograficzne, ikonograficzne i muzyczne), dźwiękowe, wizualne, audiowizualne i elektroniczne

Organizator biblioteki – podmiot powołujący bibliotekę i zapewniający warunki do jej działania i rozwoju



Czy wiesz?

- » Jakie są dwa podstawowe akty prawne regulujące działalność bibliotek w Polsce?
 - » Jakie cele i zadania mają biblioteki, w tym biblioteki publiczne?
 - » Co ogranicza swobodę organizatora biblioteki gminnej w określaniu celów i zadań biblioteki?
 - » Jakie obowiązki ma organizator biblioteki gminnej?
 - » Jakie mogą być kierunki rozwoju biblioteki gminnej?
-

Polecane strony internetowe:

<http://www.ebib.info/> – serwis EBIB Elektroniczna Biblioteka (platforma cyfrowa Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich)

<http://kpbc.umk.pl/> – Bibliotekarz. Czasopismo poświęcone sprawom bibliotek i czytelnictwa (od rocznika 1991) – dostępny w Kujawsko-Pomorskiej Bibliotece Cyfrowej

<http://www.bibliotekaw Szkole.pl/>



>>02

Analiza SWOT jako narzędzie do oceny stanu biblioteki i potencjału rozwojowego

Skuteczne i efektywne zarządzanie marketingowe w organizacjach nie dochodowych, takich jak biblioteki, wymaga myślenia strategicznego. Polega ono na starannej ocenie pozycji organizacji na rynku, jej słabych i mocnych stron oraz rozwijania koncepcji dalszego działania (strategii). Podstawą planowania rozwoju każdej organizacji może być analiza SWOT.

W tym rozdziale poznasz:

- » założenia analizy SWOT,
- » cele przeprowadzania analizy SWOT,
- » sposób wykorzystania analizy SWOT do oceny działania biblioteki,
- » metodę przeprowadzania analizy SWOT w bibliotece.

Istota analizy SWOT

Analiza SWOT¹⁶ polega na określeniu poprzedniego, obecnego oraz przyszłego miejsca organizacji na tle oddziałujących na nią czynników. Jej zadaniem jest zebranie i przedstawienie w uporządkowany sposób wszystkich informacji, które będą miały decydujący wpływ na wybory strategiczne. Analiza opiera się na prostym schemacie klasyfikacji – wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą sytuację organizacji dzieli się na:

- » zewnętrzne w stosunku do organizacji lub mające charakter uwarunkowań wewnętrznych,
- » wywierające negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji i mające wpływ pozytywny¹⁷.

Skrzyżowanie obu podziałów prowadzi do wyodrębnienia czterech kategorii czynników:

1. **wewnętrzne pozytywne; mocne strony** – walory organizacji, które wyróżniają ją w otoczeniu i spośród konkurencji;
2. **wewnętrzne negatywne; słabe strony** – cechy organizacji, które ograniczają jej sprawność, są konsekwencją ubogich zasobów i niedostatecznych kwalifikacji pracowników;
3. **zewnętrzne pozytywne; szanse** – zjawiska i tendencje w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane staną się impulsem do rozwoju oraz osłabiają ograniczenia;
4. **zewnętrzne negatywne; zagrożenia** – czynniki zewnętrzne, które są postrzegane jako bariery dla rozwoju organizacji, utrudnienia, dodatkowe koszty działania.

	Czynniki pozytywne	Czynniki negatywne
Czynniki wewnętrzne	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Czynniki zewnętrzne	SZANSE	ZAGROŻENIA

¹⁶ Akronim opisujący ocenę wewnętrznych silnych i słabych stron oraz zewnętrznych szans i zagrożeń danej organizacji (z ang. strengths – mocne strony, weaknesses – słabe strony, opportunities – szanse, threats – zagrożenia).

¹⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 176.

W efekcie analizy powstaje macierz składająca się z czterech pól: mocnych stron organizacji (które należy wzmacniać), słabych stron (które trzeba niwelować), szans (które należy wykorzystywać) oraz zagrożeń (których należy unikać).

Analiza SWOT jest zatem kompleksową metodą, która pozwala na zaprezentowanie w jednej tabeli wszystkich istotnych czynników, określających potencjał rozwojowy organizacji.

Opis ogólnej sytuacji biblioteki

Biblioteka znajduje się w centrum małej miejscowości i jest dobrze znana mieszkańcom. Jak wiele podobnych bibliotek stara się walczyć z poważnym problemem, jakim jest spadek zainteresowania jej usługami czytelników, którzy narzekają na ubogi księgozbiór i brak nowości. Z kolei gmina nie przeznaczająca żadnych środków na zakup nowych pozycji i modernizację placówki. Starając się zwiększyć atrakcyjność oferty, biblioteka dostosowała godziny otwarcia do potrzeb mieszkańców, a także zakupiła kilka komputerów ze środków otrzymanych od sponsora. Wnioski z analizy SWOT tej przykładowej biblioteki zostały zawarte w tabeli 4.

Etapy analizy SWOT

Przeprowadzenie analizy SWOT jest stosunkowo proste i nie zawsze wymaga wiedzy specjalistycznej. Poniżej przedstawiono przykładowy proces analizy dla biblioteki. Wyodrębniono następujące etapy analizy:

1. **ocena mocnych i słabych stron biblioteki, czyli przeprowadzenie audytu wewnętrznego,**
2. **identyfikacja zagrożeń stwarzanych przez otoczenie zewnętrzne,**
3. **poszukiwanie szans rynkowych.**

Etap 1. polega na porównaniu biblioteki z instytucjami stanowiącymi jej konkurencję w celu określenia atutów i wad biblioteki. Najpierw należy się zastanowić, co może stanowić konkurencję dla biblioteki. Będą to: inne instytucje kultury, np. gminny ośrodek kultury, szkoła, lokalne media, a także internet jako źródło informacji, edukacji i miejsce spotkań, telewizja, instytucje i firmy oferujące usługi z zakresu form spędzania wolnego czasu, edukacji i rozrywki i usługi informacyjne (np. centra handlowe, firmy infobrokerskie, wypożyczalnie filmów itp.). Poważną konkurencję dla bibliotek stanowią księgarnie, które promując czytelnictwo lub wydawnictwa, organizują spotkania autorskie, imprezy dla dzieci, tworzą przestrzeń do czytania książek na miejscu, bezpośrednio w księgarni. Warto też porównać działania i usługi oferowane w naszej bibliotece z działaniami i usługami innych, podobnych placówek, może to stanowić dobry początek analizy SWOT. Pierwszy etap polega na poszukiwaniu odpowiedzi na pytania dotyczące czynników wewnętrznych biblioteki:

»» Tabela 1. Przykładowe pytania dotyczące czynników wewnętrznych

MOCNE I SŁABE STRONY	
WSZYSTKO, CO STANOWI ATUT, PRZEWAGĘ, ZALETĘ BIBLIOTEKI	WSZYSTKO, CO STANOWI BARIERĘ, SŁABOŚĆ, WADE BIBLIOTEKI
W czym nasza biblioteka jest lepsza od konkurencji (jaką prowadzi działalność, jakie oferuje usługi)?	
Co ją wyróżnia?	
Co ma nasza biblioteka, a czego nie ma konkurencja?	
Czy biblioteka jest nastawiona na rozwój, postęp i innowację?	
Czy w bibliotece są wykorzystywane nowe technologie i wprowadzane innowacje?	
Czy w tym zakresie jest lepsza od konkurencji?	
Czy biblioteka ma duże zasoby? Czy są wystarczające?	
Czy placówka otrzymuje środki na zakup nowych pozycji?	
Czy biblioteka cieszy się dobrą opinią czytelników?	
Czy wewnętrzne problemy organizacyjne są rozwiązywane z łatwością?	
Czy marketing w bibliotece jest dobrze zorganizowany i na odpowiednim poziomie?	
Czy są dodatkowe środki na dofinansowanie wszelkich zmian organizacyjnych w bibliotece?	
Czy biblioteka ma wykształconą i doświadczoną kadrę kierowniczą?	
Z czym biblioteka radzi sobie gorzej niż konkurencja?	
Co wymaga poprawy?	
W czym nasza biblioteka nie jest dobra?	
Czy konkurencja wykorzystuje słabości naszej biblioteki?	
Czy konkurencja wpływa na osłabienie pozycji biblioteki?	
Czy biblioteka nadąga za postępem? Czy postęp w ogóle jest ważny dla rozwoju biblioteki?	
Czego biblioteka nie jest w stanie uniknąć, przezwyciężyć itp.?	

Rzetelna odpowiedź na powyższe pytania jest możliwa tylko dzięki zachowaniu obiektywizmu i krytycznej postawy wobec swojego miejsca pracy. Pomocna może także się okazać burza mózgów z innymi pracownikami, a także z przedstawicielami władz gminy, partnerami oraz użytkownikami biblioteki. Powinno to pozwolić na wskazanie wszystkich zalet i wad instytucji.

»» Zastanów się

- » Kogo możesz zaprosić do udziału w burzy mózgów w trakcie analizy SWOT?
- » Kto może się z tobą podzielić swoimi opiniami, zastrzeżeniami i uwagami dotyczącymi pracy twojej biblioteki?

Etap 2. polega na zidentyfikowaniu przeszkód dla bieżącej czy pożądaney pozycji biblioteki. Pomocne jest określenie prawdopodobnych scenariuszy gorszego rozwoju analizowanej biblioteki.

»» Tabela 2. Przykładowe pytania dotyczące czynników zewnętrznych

ZAGROŻENIA

WSZYSTKO, CO STWARZA RYZYKO NIEKORZYSTNEJ ZMIANY W FUNKCJONOWANIU BIBLIOTEKI

Jakie nowe zagrożenia dla biblioteki pojawiają się w najbliższym otoczeniu?

Czy istnieje zagrożenie w postaci zmiany potrzeb i gustów klientów?

Czy bibliotece może zagrozić pojawienie się konkurencji?

Co może wpływać na to, że usługi oferowane przez bibliotekę stają się przestarzałe?

Czy rozwój technologiczny zagraża bibliotekom?

Etap 3. analizy to poszukiwanie i określanie szans rozwojowych dla biblioteki, tzn. wszystkich czynników zewnętrznych, które mogą korzystnie wpłynąć na rozwój placówki i pomóc w pozyskaniu nowych użytkowników.

Identyfikując zewnętrzne możliwości, należy uwzględnić nie tylko uwarunkowania rynkowe, lecz także zmiany technologiczne, aspekty prawne czy kwestie socjalne. Szanse rynkowe mogą dotyczyć różnorodnych kwestii:

- » rozszerzenia usług już oferowanych w bibliotece,
- » wprowadzenia usług dodatkowych,
- » usprawnienia promocji biblioteki,
- » eliminacji usług, z których klienci bibliotek przestali korzystać lub nie korzystali,
- » wejścia w nowy, nieznan segment rynku itp.

»» Tabela 3. Przykładowe pytania dotyczące czynników zewnętrznych

SZANSE

WSZYSTKO, CO STWARZA SZANSĘ KORZYSTNEJ ZMIANY W FUNKCJONOWANIU BIBLIOTEKI

Jaka jest pozycja naszej biblioteki w najbliższym otoczeniu?

Jaki wpływ na rozwój biblioteki mają zmiany w otoczeniu makroekonomicznym (polityczne, ekonomiczne, prawne)?

Czy pojawiają się nowe tendencje i trendy?

Czy biblioteka ma możliwość poszerzenia oferty usług?

Czy biblioteka ma możliwość pozyskania nowych użytkowników itp.?

Odpowiedzi zebrane na poszczególnych etapach pozwalają uzyskać całościową charakterystykę sytuacji biblioteki. Poszczególne zidentyfikowane czynniki należy zaklasyfikować do odpowiedniej kategorii, czyli do odpowiedniego pola macierzy SWOT:

Tabela 4. Przykład macierzy SWOT

Silne strony – wewnętrzne	Słabe strony – wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> » Dobra lokalizacja biblioteki » Dobra opinia wśród klientów » Dostęp do komputera i urządzeń reprograficznych dla użytkowników » Przyjazna aranżacja wnętrza (wygodne przejścia między regałami, łatwy dostęp do księgozbioru itp.) » Godziny otwarcia dostosowane do potrzeb użytkowników 	<ul style="list-style-type: none"> » Ubogi księgozbiór » Brak nowości wydawniczych » Zbiory niedostosowane do potrzeb użytkowników » Zła struktura organizacyjna biblioteki » Braki w wyposażeniu » Źle wykształcona kadra » Brak profesjonalnej obsługi użytkownika » Brak dostępu do internetu » Bariery dla osób niepełnosprawnych » Nie kompleksowość usług oferowanych przez bibliotekę » Brak środków finansowych na rozszerzenie działalności » Zbyt mała liczba pracowników
Szanse – zewnętrzne	Zagrożenia – zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> » Dotacje finansowe » Współpraca ze stowarzyszeniami, fundacjami, urzędami » Udział w kulturalnych imprezach lokalnych i ich organizacja » Poszukiwanie sponsorów 	<ul style="list-style-type: none"> » Wyludnienie miejscowości (emigracja zarobkowa) » Wzrost wymagań użytkowników » Wzrost znaczenia informacji udostępnianych w internecie (czasopisma i literatura online, e-booki) » Niskie ceny książek w księgarniach » Częsty wybór TV, wideo przez użytkowników » Niż demograficzny

Po ustaleniu listy czynników konieczna jest subiektywna, punktowa ocena znaczenia każdego z analizowanych czynników (np.: 10 – czynnik bardzo istotny, 1 – czynnik nieistotny). Umożliwia to wyodrębnienie kluczowych czynników rozwoju biblioteki.

Uwaga!

W analizie SWOT nie jest konieczne systematyczne wyodrębnianie i opisywanie wszystkich czynników, ale zidentyfikowanie czynników kluczowych, które mogą mieć decydujący wpływ na przyszłość firmy czy organizacji¹⁸.

18 G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 177.



Silne strony – wewnętrzne		Słabe strony – wewnętrzne	
Dobra lokalizacja biblioteki	10	Ubogi księgozbiór	10
Dobra opinia wśród klientów	8	Brak nowości wydawniczych	10
Dostęp do komputera i urządzeń reprograficznych	10	Zbiory niedostosowane do potrzeb użytkowników	10
Przyjazna aranżacja wnętrza (wygodne przejścia pomiędzy regałami, łatwy dostęp do księgozbioru itp.)	5	Zła struktura organizacyjna bibliotek	7
Dostosowanie godzin otwarcia do potrzeb użytkowników	10	Braki w wyposażeniu technicznym	7
		Słabo wykształcona kadra	6
		Brak profesjonalnej obsługi klienta	8
		Brak dostępu do internetu	10
		Bariery dla osób niepełnosprawnych	8
		Nie kompleksowość usług oferowanych przez bibliotekę	10
		Brak środków finansowych na rozszerzenie działalności	9
		Zbyt mała liczba pracowników	7
SUMA	43	SUMA	102
Szanse – zewnętrzne		Zagrożenia – zewnętrzne	
Dotacje finansowe	10	Wzrost wymagań użytkowników	10
Współpraca ze stowarzyszeniami, fundacjami, urzędami	10	Wyludnienie miejscowości (emigracja zarobkowa osób za granicę)	6
Udział w kulturalnych imprezach lokalnych i ich organizacja	10	Wzrost znaczenia informacji udostępnianych w Internecie (czasopisma i literatura online, e-booki)	10
Poszukiwanie sponsorów	10	Niskie ceny książek w księgarniach	7
Powrót ludności z emigracji zarobkowej	3	Częsty wybór przez klientów TV i wideo	10
		Niż demograficzny	8
SUMA	43	SUMA	51

Uzyskane wyniki analizy SWOT, uzupełnione innymi analizami, pozwalają na określenie pozycji strategicznej biblioteki i wybór odpowiedniej strategii rozwoju.

- » Czy analiza SWOT może być przydatna do oceny stanu twojej biblioteki? W jaki sposób?
- » Jakie są słabości twojej biblioteki? Jakie widzisz atuty?
- » Czy istnieją poważne zagrożenia dla twojej biblioteki? Czy widzisz szanse jej rozwoju?

Analiza SWOT pozwala skupić uwagę na najważniejszych czynnikach w każdej z czterech grup. Umożliwia to odpowiedź na następujące pytania: Jakie są silne i słabe strony naszej biblioteki w porównaniu z innymi bibliotekami i formami zdobywania informacji? Czy mocne strony przeważają nad słabościami? Jak możemy wzmocnić silne strony? Na których czynnikach biblioteka powinna koncentrować swoją uwagę? Jakie ważne czynniki państwowe, społeczne i polityczne stwarzają szanse i zagrożenia dla biblioteki? Czy szanse są istotniejsze niż zagrożenia? Co możemy zrobić, aby wykorzystać szanse? Co możemy zrobić, aby zminimalizować zagrożenia? Jakie czynniki niezależne biblioteka powinna brać pod uwagę przy projektowaniu strategii rozwoju?



Czy wiesz?

- » Na czym polega analiza SWOT?
- » Jakie są etapy analizy SWOT?
- » Jakie kategorie czynników wyodrębnia analiza SWOT?
- » Jakie przykładowe atuty, słabości, szanse i zagrożenia można określić dla biblioteki?

Słownik pojęć:

Analiza SWOT – (ang. *strengths* – silne strony, *weaknesses* – słabe strony, *opportunities* – szanse, *threats* – zagrożenia) – metoda analizy strategicznej pozwalająca określić poprzednie, obecne i przyszłe miejsce organizacji na tle czynników na nią oddziałujących



>>03

Profil użytkownika biblioteki gminnej

Celem funkcjonowania biblioteki jest zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności. Dla określenia kierunku rozwoju placówki niezbędne jest więc poznanie lokalnej społeczności, opisanie grup funkcjonujących w jej obrębie i zidentyfikowanie ich potrzeb. Poniżej przedstawiono charakterystykę profilu użytkownika biblioteki gminnej na podstawie badań respondentów z terenów wiejskich i małych miast.

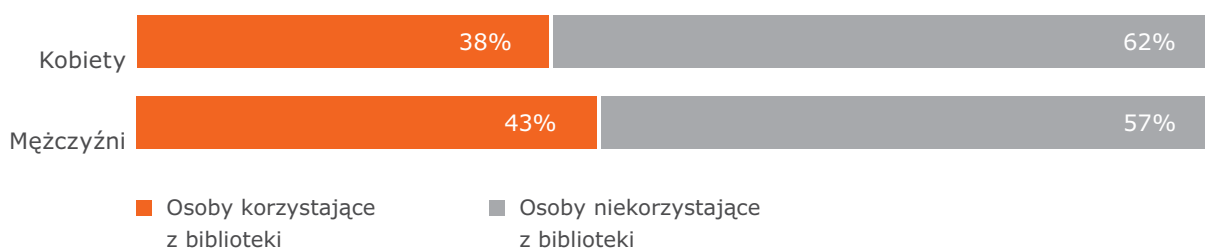
W tym rozdziale poznasz:

- » charakterystykę głównych grup korzystających z usług biblioteki,
- » najczęstsze powody korzystania z bibliotek,
- » opis grup niekorzystających z usług bibliotek,
- » oczekiwania społeczności lokalnej względem biblioteki.

Charakterystyka klientów bibliotek gminnych

Podczas planowania działania na rzecz jakiegokolwiek grupy konieczne jest jej poznanie. Działania podejmowane w ramach „Programu rozwoju bibliotek” są skierowane do bibliotek gminnych na obszarach wiejskich i w małych miastach. Wskazane jest więc zapoznanie się z profilem przeciętnego czytelnika korzystającego z biblioteki gminnej. W tym celu wykorzystano wyniki badań, które firma MillwardBrown SMG/KRC wykonała w sierpniu 2008 r. na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Celem badania była m.in. charakterystyka mieszkańców gmin wiejskich i miejsko-wiejskich oraz małych miast pod kątem postrzegania bibliotek i korzystania z ich usług. Wywiady zostały przeprowadzone w grupie 1344 respondentów, powyżej 13. roku życia. W doborze próby uwzględniono takie czynniki jak płeć, wiek, wykształcenie i miejsce zamieszkania.

>> Wykres 1. Odsetek kobiet i mężczyzn korzystających z biblioteki w ciągu ostatnich 12 miesięcy



Źródło: Badania mieszkańców terenów wiejskich i małych miast do 20 tysięcy mieszkańców, MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, sierpień 2008.

Badania wskazują, że 60% respondentów nie korzystało z usług bibliotek publicznych w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Tym samym 40% badanych zadeklarowało skorzystanie z bibliotek w ciągu ostatniego roku. Z usług bibliotek częściej korzystają kobiety.

Częstotliwość korzystania z bibliotek jest najwyższa wśród osób w wieku 13-20 lat. Rzadziej korzystają osoby w średnim wieku, a najrzadziej osoby w wieku 56-85 lat. Wskazuje to na dominację dzieci i młodzieży w strukturze użytkowników bibliotek.



Źródło: *Badania mieszkańców terenów wiejskich i małych miast do 20 tysięcy mieszkańców, MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, sierpień 2008.*

Uzupełnienie tych wniosków stanowią wyniki jakościowych badań terenowych w 20 gminach, przeprowadzonych przez Aleksandrę Gołdys i Magdalenę Stec (lipiec-sierpień 2008 r.)¹⁹. Wskazują, że głównymi użytkownikami bibliotek są dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym. Dla tej grupy oferta biblioteki (m.in. wypożyczanie lektur, spotkania z gośćmi, konkursy plastyczne i recytatorskie) jest najatrakcyjniejsza. Dla młodzieży licealnej i studentów biblioteka jest miejscem mniej atrakcyjnym, choć ciągle korzystają z księgozbioru, szczególnie przygotowując się do zajęć, prac pisemnych oraz egzaminów. Większość młodych dorosłych rzadko korzysta z usług biblioteki. Wynika to m.in. z mało atrakcyjnych zasobów książkowych i ubogiej oferty czasopism oraz z niedostosowanych godzin otwarcia placówki, być może też z powodu postrzegania biblioteki jako miejsca dla dzieci, a nie dla dorosłych. W późniejszym wieku dorośli często korzystają z biblioteki za pośrednictwem swoich dzieci. Osoby starsze, będące na emeryturze lub rencie, częściej korzystają z usług bibliotek, gdyż pozwala im to wypełnić czas wolny.

¹⁹ A. Gołdys, M. Stec, *Program biblioteczny. Raport z badań w 20 gminach, Warszawa, lipiec-sierpień 2008.*

Według MillwardBrown SMG/KRC czytelnik odwiedza bibliotekę średnio sześć razy w roku, z czego: 30% badanych stosunkowo regularnie (ponad dziesięć razy w roku, średnio raz w miesiącu). Najwięcej osób (50%) korzysta z biblioteki 3-10 razy, a co szósta osoba zaledwie 1-2 razy w ciągu roku. Częstotliwość chodzenia do bibliotek jest zróżnicowana pod względem płci, wieku i miejsca zamieszkania. Częściej do bibliotek chodzą kobiety – 35% odwiedziło bibliotekę ponad 10 razy w roku (przy 27% mężczyzn). Częstotliwość korzystania z usług bibliotek maleje z wiekiem – od 14 wizyt wśród najmłodszych do niespełna pięciu wizyt wśród najstarszych respondentów. Do bibliotek znacznie regularniej chodzą mieszkańcy miast (39% było ponad 10 razy) niż mieszkańcy wsi (29%).



Gliniana tabliczka z odcisniętym na niej pismem klinowym to jedna z najdawniejszych form książki. W ten sposób utrwalano i przekazywano myśli już co najmniej 3 tys. lat p.n.e. w Mezopotamii.

Źródło: Biblioteka szkolna Gimnazjum nr 1 w Lędzinach:
<http://bibg1ledziny.w.interia.pl/czy.html>

Główne powody korzystania z oferty biblioteki



Wykres 3. Cele odwiedzin biblioteki



Źródło: Biblioteki publiczne – opinie, korzystanie, potrzeby, MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, sierpień 2008.

Większość osób (91%) odwiedza bibliotekę w celu wypożyczenia książek lub czasopism. Połowa badanych (53%) korzysta z książek na miejscu. Co trzecia osoba korzysta w bibliotece z internetu, a co szósta z komputera, nie łącząc się z internetem. Ciekawe jest, że 26% respondentów odwiedza bibliotekę w celach towarzyskich.

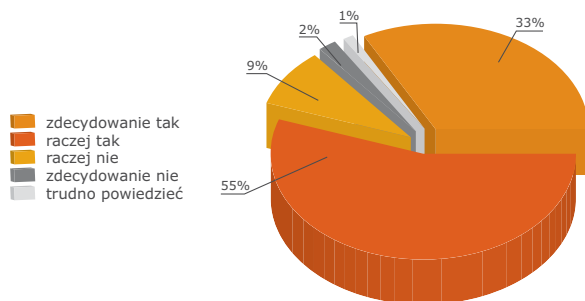
Powody wizyty w bibliotece są zróżnicowane ze względu na płeć. Kobiety deklarują jako cel wizyty rozmowę z bibliotekarzem (39%), ale częściej niż mężczyźni pożyczają książki (97%). Mężczyźni z kolei traktują bibliotekę jako miejsce spotkań (31%) oraz korzystają z internetu (39%).

Osoby starsze chętniej uczestniczą w imprezach organizowanych w bibliotece. Z kolei korzystanie z internetu i ze zbiorów na miejscu to domena ludzi młodych. Można również zauważyć, że osoby lepiej wykształcone nie tylko wypożyczają książki, lecz także korzystają z nich na miejscu (63%) oraz łączą się z internetem (27%). Osoby z niższym wykształceniem częściej biorą udział w spotkaniach organizowanych na terenie biblioteki oraz deklarują rozmowę z bibliotekarzem jako cel wizyty (37%).

Z badań wynika również, że czytelnicy deklarują zadowolenie z pracy bibliotek.

Wykres 4. Zadowolenie czytelników z pracy bibliotek

Czy jesteś zadowolony z pracy biblioteki, z której korzystasz?

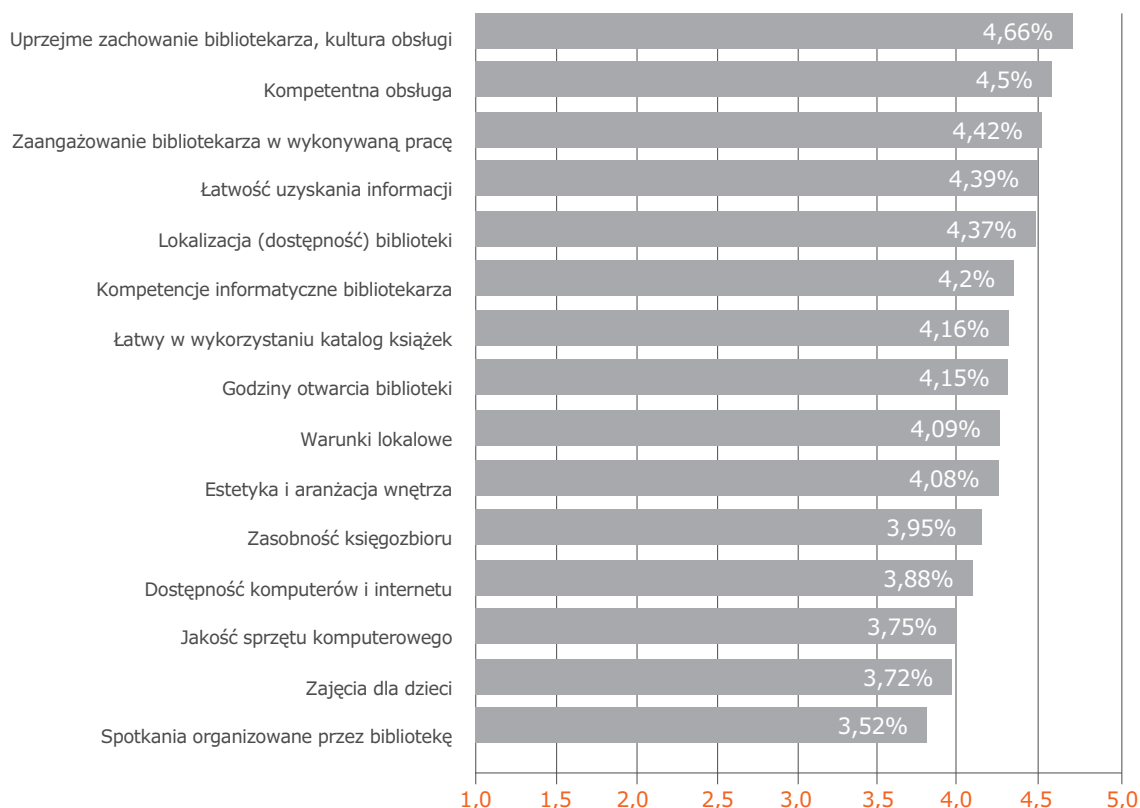


Źródło: Biblioteki publiczne – opinie, korzystanie, potrzeby, MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, sierpień 2008.

Większość respondentów odpowiedziała, że biblioteki bardzo dobrze zaspokajają ich potrzeby (łącznie 89% ocen pozytywnych). Najlepiej biblioteki oceniają najmłodsi (13-15 lat – 98% ocen pozytywnych) oraz osoby starsze (powyżej 56 lat – 92%). Wśród pozostałych osób ocen pozytywnych jest nieco mniej, jednak i tak ogólna ocena pracy bibliotek jest dobra.

Respondenci oceniali poszczególne elementy biblioteki w skali od 1 do 5. Większość wyodrębnionych obszarów otrzymała oceny powyżej 4. Czytelnicy najwyżej oceniają zachowanie i kompetencje bibliotekarzy, ich zaangażowanie w wykonywaną pracę oraz łatwość zdobycia informacji. Najgorzej oceniono jakość sprzętu komputerowego, dostęp do internetu, a także organizację zajęć dla dzieci i różnorodnych spotkań w bibliotece.

Wykres 5. Ocena poszczególnych elementów biblioteki



Źródło: Biblioteki publiczne – opinie, korzystanie, potrzeby, MillwardBrown SMG/KRC na zlecenie Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informatycznego, sierpień 2008.

Respondenci deklarowali większą częstotliwość korzystania z usług biblioteki w przypadku położenia placówki bliżej miejsca zamieszkania. Odległość ta stanowi problem zwłaszcza dla mieszkańców wsi, w których nie ma bibliotek; gdyby były, 43% deklaruje, że korzystałoby z nich częściej.

Znaczna część użytkowników (48%) czyta książki wypożyczone z biblioteki przez inną osobę (zwłaszcza dotyczy to kobiet – 54%).

Główne powody niekorzystania z oferty biblioteki

Warto również się przyjrzeć przyczynom niekorzystania z biblioteki. Główny powód (43% respondentów) to brak czasu, następnie (22%) brak potrzeb. Co dziesiąta osoba wskazała trudny dojazd lub dużą odległość do biblioteki, a 7% respondentów jako przyczynę podawało zły stan zdrowia.



Miejska Biblioteka Publiczna im. Adama Próchnika w Piotrkowie Trybunalskim



Źródło: Miejska Biblioteka Publiczna w Piotrkowie Trybunalskim: <http://www.biblioteka.piotrkow.pl/>

Ponad 90% badanych uważa, że biblioteki są źródłem wiedzy, pozwalają na kontakt z literaturą bez konieczności wydawania pieniędzy na zakup książek, oraz że w bibliotekach można miło spędzić czas. Z drugiej strony ci sami respondenci zauważają, że w swojej miejscowości znajdują atrakcyjniejsze miejsca niż biblioteka, która nie jest obecnie szczególnie modna.

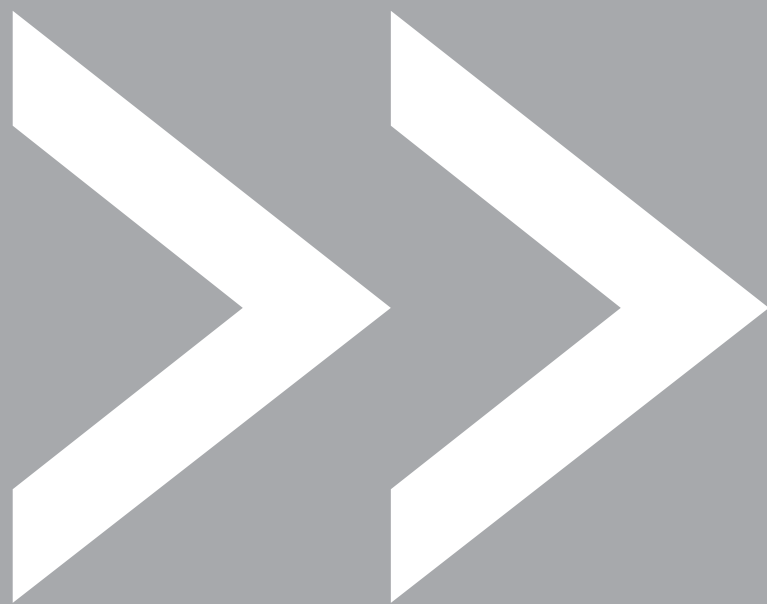
Typowy użytkownik biblioteki gminnej

Według badanych typowy użytkownik biblioteki to osoba do 45. roku życia (50% wskazań), ucząca się (30% wskazań), lubiąca czytać (28%), żądna wiedzy i mająca szerokie zainteresowania (25%). Użytkownicy bibliotek gminnych są postrzegani jako osoby ambitne i ciekawe świata, młode i wykształcone, o tradycyjnych poglądach, mające dużo wolnego czasu.



Czy wiesz?

- » Jaki jest wiek osób najczęściej korzystających z usług bibliotek gminnych?
- » Jakie są powody wizyt w bibliotece gminnej?
- » Jakie cechy bibliotek i bibliotekarzy są najwyżej oceniane przez użytkowników, a jakie wymagają poprawy?
- » Jakie są powody niekorzystania z usług bibliotecznych?
- » Jakimi cechami charakteryzuje się przeciętny klient biblioteki gminnej?



>>04

Metody badania potrzeb czytelniczych, kulturalnych i informacyjnych społeczności lokalnej

Celem działania bibliotek publicznych jest zaspokajanie potrzeb edukacyjnych, kulturalnych i informacyjnych społeczeństwa oraz upowszechnianie wiedzy i kultury, jednak obecnie biblioteki nie są w stanie realizować tego celu rozpoznania potrzeb swoich użytkowników. Poniżej omówiono metody badań marketingowych, które można zastosować w bibliotece do badania potrzeb użytkowników.

W tym rozdziale poznasz:

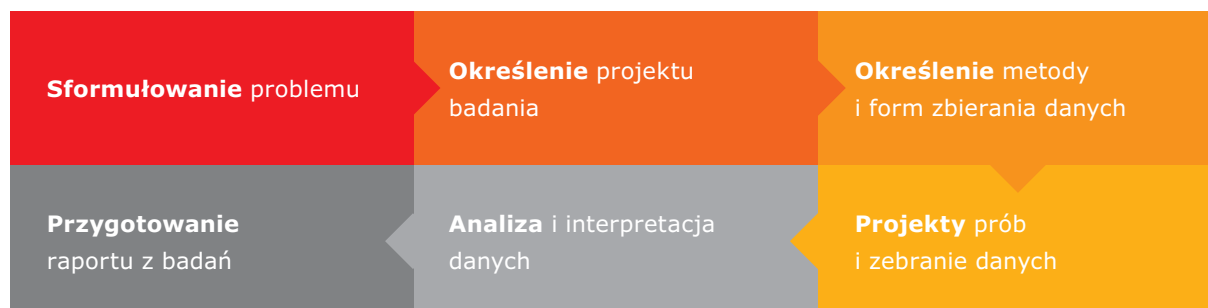
- » zastosowania badań marketingowych,
- » etapy procesu badawczego,
- » metody badawcze możliwe do zastosowania w badaniach użytkowników bibliotek,
- » wady i zalety poszczególnych metod badawczych,
- » sposób tworzenia ankiety,
- » budowę scenariusza wywiadu i sposób jego prowadzenia.

Badania marketingowe w bibliotekarstwie i czytelnictwie są szczególnie ważne, ponieważ umożliwiają poznanie powodów korzystania z biblioteki i przyczyn zachowań użytkowników, dopasowanie oferty bibliotecznej do oczekiwań odbiorców itd. Celem każdego badania jest zgromadzenie takich informacji, które umożliwią podjęcie właściwych decyzji i skutecznych działań.

Etapy badania marketingowego

Pierwszym krokiem w każdym badaniu jest sformułowanie problemu i ustalenie, czy nie można go rozwiązać innymi sposobami. Jeżeli jest to niemożliwe, należy podjąć decyzję o badaniu, które trzeba szczegółowo i starannie zaplanować. Najlepiej opracować projekt badawczy określający: cel, pytania badawcze, grupę osób objętą badaniem (próbę), metody i techniki zbierania danych, harmonogram i kosztorys. Następnie należy te elementy uszczegółowić i przejść do realizacji badania.

>> Schemat 1. Badanie marketingowe – etapy



Źródło: Gilbert A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, PWN, Warszawa 2002.

Przed przystąpieniem do działania ważne jest precyzyjne określenie problemu, który będzie badany. Trzeba wiedzieć, w jakim celu badanie jest przeprowadzane i do czego zmierzamy. Warto zatem odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań:

- » Co będzie przedmiotem badania?
- » Jakie konkretne informacje są potrzebne, jakich danych brakuje?
- » Co pomoże podjąć trafniejsze decyzje?

Kolejnym ważnym krokiem jest określenie ram czasowych badania. Jeżeli wiemy, że ma się przyczynić do podjęcia ważnej decyzji, to powinniśmy je zaplanować tak, by mogło się skończyć przed jej zapadnięciem. Jednym z kluczowych etapów jest zaplanowanie odpowiednich metod i technik zbierania informacji, ponieważ mają one wpływ na jakość i ilość zebranych informacji oraz warunkują późniejsze możliwości ich analizy. Można wyróżnić cztery ogólne sposoby zbierania danych: techniki obserwacyjne, metody ilościowe, metody jakościowe i techniki niereaktywne.

Metody badawcze

Techniki obserwacyjne

Główną metodą zbierania danych wśród tego rodzaju technik jest obserwacja. Można ją wykorzystać niemal w każdej sytuacji. Podstawową zaletą informacji uzyskanych dzięki zastosowaniu tej metody jest to, że są one zbierane w naturalnych warunkach – nie są zniekształcone.

»» Jak wykorzystać obserwację do badań w bibliotece?

Codziennie w pracy bibliotekarz może obserwować użytkowników, dzięki czemu będzie mógł ocenić poziom ich zadowolenia z usług bibliotecznych. Dodatkowo może notować zasłyszane wypowiedzi o organizacji usług, propozycje zmian w bibliotece oraz własne wnioski dotyczące zaobserwowanych zachowań.

Takie obserwacje i notatki pozwolą poznać wizerunek biblioteki funkcjonującej wśród użytkowników, wskazać ich potrzeby i możliwe kierunki zmian.

»» Zastanów się

- » Czy w twoim przypadku obserwacja może być przydatna?
- » W jaki sposób możesz ją zastosować w swojej bibliotece?

Badania ilościowe

Badania ilościowe należy przeprowadzać, gdy wskazane jest poznanie opinii dużej liczby osób. U podstaw badań ilościowych leży odpowiedź na pytanie „ile?”. Metody używane do badań ilościowych bazują przede wszystkim na różnego rodzaju kwestionariuszach (ankietach). Są one narzędziem zbierania danych poprzez zadawanie ankietowanym pytań lub przedstawianie im stwierdzeń reprezentujących różne stanowiska wraz z prośbą o określenie, czy się z nimi zgadzają, czy nie. Pytania zamieszczone w ankietach mogą być otwarte (respondenci sami formułują odpowiedzi) lub zamknięte (odpowiedzi są wybierane z listy)²⁰.

»» Jak wykorzystać badania ilościowe w bibliotece?

Można prowadzić własne badania, tworząc krótkie ankiety dla użytkowników i zamieszczając w nich prośby o wyrażenie opinii o bibliotece, ocenę pracy biblioteki lub obsługi klienta, wskazanie zalet i wad w funkcjonowaniu placówki, propozycje zmian itd. Analiza danych pozwala na lepszy ogląd sytuacji. Warto dodać, że dane zebrane w badaniach ilościowych można analizować metodami statystycznymi, a wyniki uogólniać.

20 E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 304.

Aby ankiety dawały możliwość uzyskania odpowiedzi na wszystkie interesujące badacza pytania, były trafne i rzetelne, należy je skonstruować zgodnie z pewnymi zasadami.

Zasady budowy kwestionariusza do samodzielnego wypełnienia przez badanych

1. W ankiecie można używać zarówno pytań, jak i stwierdzeń. Użycie obu form zwiększa elastyczność kwestionariusza, a także sprawia, że jest on ciekawszy.
2. Wykorzystując w ankiecie stwierdzenia, należy zadbać o odpowiednią różnorodność odpowiedzi²¹. Najczęściej stosowane są skale:

	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Ani zgadzam się, ani nie zgadzam się	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
W bibliotece jest zawsze miła obsługa	5	4	3	2	1
Lubię spędzać wolny czas w bibliotece	5	4	3	2	1

3. W kwestionariuszu można stosować zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte. Należy jednak zwrócić uwagę na następujące kwestie:
 - » Pytania otwarte są trudniejsze do analizy, a badani mogą udzielić odpowiedzi nieadekwatnych do intencji badacza;
 - » Odpowiedzi stworzone przez badacza do pytań zamkniętych mogą być niejasne lub mogą nie uwzględniać jakiegось istotnej odpowiedzi;
 - » Odpowiedzi do pytań zamkniętych muszą być wyczerpujące – (zawierać wszystkie możliwe warianty) – oraz rozłączne (respondent nie powinien czuć potrzeby wskazywania więcej niż jednej odpowiedzi, chyba że tak zaplanował badacz)²²:

Pytania otwarte

Jakie zmiany Pana/Pani zdaniem należałoby wprowadzić w bibliotece?

Co Pana/Pani zdaniem wypadałoby zrobić w bibliotece, żeby usprawnić jej funkcjonowanie?

Czym dla Pana/Pani jest biblioteka?

Pytania zamknięte

Jak często Pan/Pani korzysta z usług biblioteki?

1. Kilka razy w tygodniu
2. Raz w tygodniu
3. Kilka razy w miesiącu
4. Raz w miesiącu
5. Kilka razy w roku
6. Raz w roku
7. Rzadziej niż raz w roku
8. Nie korzystam z usług biblioteki

²¹ Kafeteria – lista możliwych odpowiedzi na pytanie zamknięte dołączona w kwestionariuszu do tego pytania.

²² E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 270.

4. Każda ankieta musi mieć instrukcję wyjaśniającą respondentowi cel badania i sposób wypełniania kwestionariusza.
5. Pytania powinny być krótkie, proste i precyzyjne. Badany powinien zrozumieć ich treść za pierwszym razem, dlatego należy unikać zdań wielokrotnie złożonych.
6. Należy unikać form przeczących, np. „Biblioteka nie powinna być zamknięta w niedzielę”. Respondent może nie zauważyć słowa „nie” i udzielić odpowiedzi nieprawdziwej.
7. Należy unikać słów o negatywnym wydźwięku, np. „Taka osoba powinna mieć zakaz pracy z ludźmi”.
8. Wskazane jest uwzględnienie w pytaniach formy męskiej i żeńskiej (Pan/Pani).

Czy gmina powinna bardziej dbać o stan biblioteki i wydawać pieniądze na zakup nowości wydawniczych?

Powyższe pytanie składa się z dwóch odrębnych kwestii: dbania o stan biblioteki i wydawania pieniędzy na zakup nowych pozycji. Żeby nie wprowadzać respondenta w zakłopotanie, najlepiej jest sformułować dwa pytania.

9. W jednym pytaniu należy pytać tylko o jedną rzecz.
10. Nie należy stosować pytań sugerujących odpowiedź oraz zwrotów, które wskazują odpowiedź lub ją uatrakcyjniają, np. „Czy zgadza się Pan/Pani...”, „Czy nie zgadza się Pan/Pani...”
11. Należy unikać zwrotów niezrozumiałych, niejasnych i wieloznacznych. Jeżeli nie jest to możliwe, należy podać wyjaśnienia.
12. Wskazane jest konstruowanie ankiety w taki sposób, żeby nie znużyć respondentów, które będą ją wypełniać, tzn. aby wypełnienie całej ankiety nie zajęło więcej niż 20 minut.
13. Układ kwestionariusza musi być czytelny. Należy pamiętać o odstępach pomiędzy pytaniami.
14. W przypadku zastosowania pytań filtrujących (mających ustalić, czy respondent spełnia wymogi określone przez twórcę badania) i warunkowych (zadawanych w zależności od odpowiedzi respondenta na wcześniejsze pytania) należy zamieścić odpowiednie instrukcje i reguły przejścia:

1. Czy kiedykolwiek uczestniczył Pan/uczestniczyła Pani w podobnej akcji zorganizowanej przez bibliotekę?

Tak (proszę przejść do pytania 2.)

Nie (proszę opuścić pytania 2.-5. i przejść do pytania 6. na stronie 2)

2. Jeśli tak: proszę wskazać, kiedy została zorganizowana?

15. Jeżeli zamierzamy zadać kilka pytań mających ten sam zestaw odpowiedzi, wskazane jest zastosowanie formy tabelarycznej, efektywnie wykorzystującej przestrzeń. Takie pytania są nieco szybsze i wygodniejsze, ale wiążą się z pewnym niebezpieczeństwem - respondenci mogą wybierać te same odpowiedzi na różne pytania.
 16. W przypadku badania kwestii wrażliwych, np. związanych z zarobkami użytkowników lub ich poglądami na jakieś dyskusyjne kwestie, należy stosować zasadę: od pytań najbardziej ogólnych i neutralnych do pytań najbardziej szczegółowych i drażliwych.
 17. Każdy kwestionariusz powinien się składać z części właściwej, gdzie znajdują się pytania dotyczące badanego problemu, oraz metryczki zawierającej pytania dotyczące cech społeczno-demograficznych respondentów (płeć, wiek, stan cywilny itd.).
 18. W przypadku założenia, że badanie ma być anonimowe, należy zadbać o to, by faktycznie tak było, np. zorganizować miejsce, w którym ankiety mogą zostać złożone.
-

Oczywiście ankiety, jak każde inne narzędzie badawcze, mają swoje wady i zalety.

Tabela 6. Zalety i ograniczenia kwestionariuszy



 Zalety	 Ograniczenia
<ul style="list-style-type: none"> » Możliwość dotarcia do dużej liczby użytkowników biblioteki » Poprawna konstrukcja kwestionariusza sprawia, że jest prosty w interpretacji » Przewaga pytań zamkniętych umożliwia szybką analizę danych » Możliwość porównywania odpowiedzi różnych osób » Niskie koszty przeprowadzenia badania, w szczególności w przypadku samodzielnej realizacji » Anonimowość odpowiedzi 	<ul style="list-style-type: none"> » Odpowiedzi na pytania mogą być subiektywne, zniekształcone przez poglądy pojedynczych użytkowników » W przypadku pytań otwartych mogą wystąpić problemy z interpretacją odpowiedzi » Komunikacja jednostronna – brak możliwości zadania dodatkowych pytań » Problemy z odzyskaniem wypełnionych ankiet (niski poziom zwrotności)

Tabela 7. Przykład ankiety badającej potrzeby klientów biblioteki

Uprzejmie prosimy o wypełnienie krótkiej ankiety na temat naszej biblioteki. Ankieta jest w pełni anonimowa i będzie wykorzystana tylko w celach badawczych.

1. Czy korzystasz z biblioteki w swojej miejscowości?

Tak Nie → Proszę przejść do pytania 4.

2. Jak często bywasz w bibliotece? (Proszę wskazać tylko 1 odpowiedź)

- Kilka razy w tygodniu
- Raz w tygodniu
- Kilka razy w miesiącu
- Raz w miesiącu
- Kilka razy w roku
- Raz w roku
- Rzadziej

3. W jakim celu najczęściej przychodzisz do biblioteki? (Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi, a następnie przejść do pytania 5.)

- Wypożyczyć książkę
- Wypożyczyć czasopismo
- Znaleźć potrzebną informację
- Poczytać gazety
- Rozejrzeć się
- Porozmawiać z kimś
- Nie wiem
- Inne, jakie.....

Pytanie dotyczy wyłącznie osób, które odpowiedziały negatywnie na pytanie 1.

4. Dlaczego nie korzystasz z tej biblioteki? (Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi i przejść do pytania 8.)

- Korzystam z innej biblioteki
- Mam duży księgozbiór w domu
- Wolę kupować książki, niż je wypożyczać
- Biblioteka nie ma interesujących mnie książek → Proszę przejść do pytania 7.
- Nie lubię czytać
- Mam trudności z samodzielnym korzystaniem ze zbiorów bibliotecznych
- Czytam książki i prasę w internecie
- Inne przyczyny, jakie.....

5. Czy biblioteka zaspokaja twoje potrzeby informacyjne?

- Tak Nie Trudno powiedzieć

6. Czy zbiory naszej biblioteki są wyczerpujące?

- Tak → Proszę przejść do pytania 8. Nie

7. Jakie zbiory należy uzupełnić w bibliotece? (Proszę wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)

- Lektury
- Literaturę piękną
- Wydawnictwa informacyjne
- Literaturę popularną
- Literaturę popularnonaukową
- Literaturę fachową
- Czasopisma, jakie.....
- Gazety, jakie.....
- Zbiory multimedialne
- Wszystkie
- Inne, jakie.....

8. Czy wypadałoby coś zmienić w funkcjonowaniu biblioteki, żeby była dla Ciebie atrakcyjniejsza?

- Tak Nie → Proszę przejść do pytania 10.

9. Co, Twoim zdaniem, należy zmienić w funkcjonowaniu biblioteki?.....

.....

10. Czy jesteś zadowolony z usług oferowanych w bibliotece? (Proszę wskazać tylko 1 odpowiedź)

- Bardzo niezadowolony
- Raczej niezadowolony
- Ani niezadowolony, ani zadowolony
- Raczej zadowolony
- Bardzo zadowolony
- Trudno powiedzieć

11. Płeć

- Kobieta Mężczyzna

12. Wiek

- Poniżej 21 lat 21-34 lata 35-49 lat 50-64 lata powyżej 64 lat

13. Wykształcenie

- Wyższe Średnie Zawodowe Gimnazjalne Podstawowe Brak

DZIĘKUJEMY ZA WYPEŁNIENIE ANKIETY!

>>> Zastanów się!

- » Jakich pytań użyłbyś/użyłabyś w ankiecie badającej potrzeby użytkowników twojej biblioteki?

Badania niereaktywne

Badania niereaktywne polegają na analizowaniu zjawisk za pomocą dostępnych, już istniejących danych i informacji. Gdzie możemy znaleźć takie dane? Po pierwsze, we własnej bibliotece. Są to informacje dotyczące użytkowników i wypożyczeń. Przeprowadzając analizę wypożyczeń np. z ostatniego miesiąca, możemy się dowiedzieć, jakie gatunki literackie cieszą się największym powodzeniem wśród czytelników, jakie książki są najczęściej wypożyczane, osoby w jakim wieku najczęściej odwiedzają bibliotekę itd. Takie informacje mogą się okazać przydatne np. przy zakupie nowych pozycji do księgozbioru. Po drugie, warto się zapoznać z danymi dotyczącymi gminy i jej mieszkańców w urzędach pracy i w urzędach gminy. Mogą pomóc w określeniu potrzeb mieszkańców naszej miejscowości. Po trzecie, możemy przeanalizować bazy wypożyczeń, klientów (jeżeli takie są dostępne) bibliotek powiatowych lub wojewódzkich. W ten sposób można śledzić pewne tendencje czytelnicze. Warto również skorzystać z raportów, rozmaitych zestawień i publikacji zamieszczonych w internecie, np. dotyczących czytelnictwa, potrzeb mieszkańców terenów wiejskich w zakresie usług bibliotecznych, informacyjnych, edukacyjnych i kulturalnych. Można też przeprowadzić analizę usług oferowanych przez inne biblioteki i sprawdzić wypowiedzi użytkowników o tych usługach, np. na forach internetowych, co może zainspirować do wzbogacenia oferty własnych usług.

>>> Jak wykorzystać metody badań niereaktywnych w bibliotece?

- » Rezultaty własnych obserwacji oraz przeprowadzonych badań można porównać z wynikami badań dostępnych w internecie. Pozwala to na uzyskanie odatkowych informacji.
- » Analizę danych zastanych warto również przeprowadzić przed planowaniem własnych badań w bibliotece. W ten sposób można poznać szerszy kontekst badań, najważniejsze techniki i przykładowe pytania.
- » Taką analizę można przeprowadzić na podstawie danych wewnętrznych, tzn. przeanalizować dokumenty znajdujące się w bibliotece. Już samo to może pomóc w określeniu źródeł problemów i sposobów ich rozwiązania.

>>> Zastanów się

- » Do czego może ci się przydać analiza danych zastanych?
- » Jakie dane zastane mogą się okazać przydatne dla twojej biblioteki?

Badania jakościowe

Badania jakościowe pozwalają na poznanie motywów określonych zachowań badanych osób oraz ich dogłębne zrozumienie i właściwe zinterpretowanie²³. U podstaw badań jakościowych leży odpowiedź na pytanie „dlaczego?”.

23 A.M. Nikodemka-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

»» Jak wykorzystać metody badań jakościowych w bibliotece?

- » Badania jakościowe są przydatne, gdy celem jest zrozumienie potrzeb użytkowników biblioteki, znalezienie przyczyn i pomysłów na rozwiązanie istniejących problemów w placówce, weryfikacja własnych hipotez dotyczących nowych możliwości rozwoju.
- » Badania te są również pomocne podczas opracowywania kwestionariusza do badania satysfakcji klientów biblioteki oraz przygotowywania nowych usług.

Najpopularniejszymi metodami badań jakościowych są: **indywidualny wywiad pogłębiony** (rozmowa na zadany temat z prowadzącym, przeprowadzana pojedynczo z wybranymi osobami) i **zogniskowany wywiad grupowy**, czyli dyskusja w grupie od sześciu do dwunastu wybranych osób w formie spontanicznej, interaktywnej wymiany poglądów na zadany temat. Każdy wywiad można określić jako interakcję między prowadzącym a respondentem/respondentami. Powinien przebiegać jak rozmowa, w której prowadzący (badacz) ogranicza swoją rolę jedynie do nadawania kierunku i zwracania uwagi na określone kwestie. Najlepiej, by się składał w 95% z wypowiedzi respondenta i w 5% z pytań badacza lub zdań naprowadzających. Wszystkie wypowiedzi ankietowanego warto notować lub nagrywać. W sytuacji, w której osoba badana nie wyrazi zgody na rejestrowanie jej odpowiedzi, konieczne jest sporządzenie notatki z wywiadu tuż po jego zakończeniu.

Jest to wyidealizowana sytuacja; w życiu codziennym wywiad może wyglądać nieco inaczej, szczególnie w małej miejscowości, gdzie wszyscy się znają. W takiej sytuacji możemy się umówić na rozmowę z użytkownikami biblioteki bezpośrednio w placówce. Wywiad z osobami, które dobrze znamy, może się odbyć w formie luźnej pogawędki o pracy biblioteki, godzinach otwarcia lub oferowanych usługach. Należy pamiętać, że każda opinia może być dla nas ważna. Podczas wywiadu nie należy zaprzeczać i mówić, że jakaś uwaga jest niesłuszna! Rozmowy warto przeprowadzić nie tylko z użytkownikami biblioteki, lecz także z osobami, które do niej nie chodzą, żeby np. dowiedzieć się, jakie są tego powody. Warto również przeprowadzić wywiady z przedstawicielami władz gminy czy zorganizować rozmowy i dyskusje w szerszym gronie przedstawicieli samorządu lokalnego.

Pamiętajmy, każdy wywiad – zarówno formalny, jak i mający formę luźnej rozmowy – będzie od nas wymagał pewnego przygotowania. Dlatego dobrze jest sporządzić scenariusz opisujący przebieg rozmowy. Powinien się w nim znaleźć ustrukturyzowany spis pytań lub tematów, które chcemy poruszyć. Dzięki opracowaniu i spisaniu pytań i tematów podczas rozmowy zostaną poruszone.

»» Jak stworzyć scenariusz wywiadu?

1. Spisać cele badania i określić informacje, jakich potrzebujemy.
2. Opracować pytania do wywiadu w taki sposób, by było możliwe uzyskanie od respondentów potrzebnych informacji.
3. Połączyć pytania w grupy tematyczne i uporządkować je od ogólnych do najbardziej szczegółowych, od najmniej ważnych do najistotniejszych.
4. Określić czas potrzebny na każdą grupę tematyczną.
5. Uzupełnić scenariusz o wstęp, zakończenie i pytania przejściowe.

W wywiadzie rola badacza powinna się sprowadzać przede wszystkim do zadawania odpowiednich pytań, tak aby uzyskać jak najwięcej potrzebnych informacji. Sposób zadawania pytań ma ogromne znaczenie dla powodzenia wywiadu²⁴.

Istnieje wiele rodzajów pytań, które warto stosować w wywiadach w zależności od sytuacji i osoby, z którą jest przeprowadzana rozmowa.

» Schemat 2. Przykładowa sekwencja pytań w wywiadzie




Wywiad indywidualny ma wiele cech wspólnych z wywiadem grupowym. Istnieją jednak między nimi istotne różnice, które odnoszą się przede wszystkim do interakcji prowadzący – respondent, sposobu prowadzenia wywiadu oraz zachowania się respondentów w jego trakcie. Wywiady indywidualne wymagają od prowadzącego większej aktywności. Powinien częściej zadawać pytania i naprowadzać osoby, z którymi rozmawia na odpowiednie tematy. Z kolei w wywiadach grupowych należy bardziej się nastawić na słuchanie toczącej się dyskusji, której przebieg zazwyczaj jest stymulowany poprzez dynamikę grupową. Podczas wywiadu grupowego należy się postarać pełnić funkcję moderatora – osoby, która będzie tylko naprowadzać pozostałych uczestników wywiadu na określone tematy. Podczas takiego wywiadu najlepiej jest przyjąć postawę neutralną oraz zachować pewien dystans i bezstronność w stosunku do wypowiedzi pozostałych osób, chociaż nie zawsze jest to łatwe. Rozmowa z wieloma osobami naraz pozwala na uzyskanie ważnych informacji z różnych źródeł w krótkim czasie, a rozmowa tylko z jedną osobą – na uzyskanie informacji bardziej szczegółowych i pogłębionych.

Prowadzenie badań jakościowych ma wiele zalet, należy jednak także pamiętać o ograniczeniach, np. kosztach w postaci poświęconego czasu i wysiłku.

24 D.Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 87.

»» Tabela 8. Rodzaje pytań

? Rodzaj pytania	 Zastosowanie
Filtrujące	Pytania zadawane zazwyczaj w początkowej fazie badania. Ich celem jest najczęściej naświetlenie respondentowi poruszanej problematyki, np. „Czy korzysta Pan/Pani z usług biblioteki?”
Zasadnicze	Pytania ściśle związane z problemem badawczym, zaplanowane przez badacza, dotyczące np. konkretnych rodzajów wypożyczanych książek lub usług bibliotecznych, z których korzysta rozmówca, pytanie o fakty oraz subiektywne opinie
Pojęciowe	Testujące, sprawdzające znaczenie przypisywane przez respondentów używanym przez nich słowom.
Pogłębiające	Zachęcające respondentów do rozwinięcia i uzupełnienia wypowiedzi, podania bardziej szczegółowych informacji, np. „Czy mógłby Pan/mogłaby Pani to dokładniej wyjaśnić...”, „Dlaczego...?”
Kierujące	Naprowadzające respondenta na główny wątek, np. w formie powtórzenia wcześniej zadanego pytania
Przypominające	Polegające na zacytowaniu odpowiedzi respondenta w celu umożliwienia mu powtórnego przemyślenia wyrażonej opinii, np. zadanie pytania: „Co chciałby Pan/chciałaby Pani powiedzieć przez...?”, „Powiedział Pan/powiedziała Pani, że...”
Pośrednie	Pytanie o osoby trzecie, pośrednio sformułowane, docierające do cech i właściwości respondenta
Prowokacyjne	Pytanie wyraża sprzeciw wobec poglądów rozmówców, nie ukazując prawdziwej postawy prowadzącego wobec omawianej sprawy, lub sprawia wrażenie, że prowadzący nie orientuje się w temacie

Źródło: Opracowano na podstawie: A.M. Nikodemka-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.

»» Zastanów się

- » W jaki sposób możesz zastosować metody badań jakościowych do badań w twojej bibliotece?
- » Jakie tematy będą się nadawać do badań tego typu?
- » W jaki sposób możesz zorganizować takie badania?
- » Kogo zaprosisz do udziału w badaniach?

Wiedzę o potrzebach i oczekiwaniach użytkowników można uzyskać także poprzez: analizę wypożyczeń (jedna z metod badań niereaktywnych), analizę opinii personelu (zarówno metodami badań ilościowych, jak i jakościowych), analizę natężenia odwiedzin (za pomocą technik obserwacyjnych i metod badań niereaktywnych), analizę wniosków książki życzeń i zażaleń oraz inne specjalne badania.

Po zakończeniu zbierania informacji należy przejść do ich analizy. Większość danych zebranych podczas obserwacji lub za pomocą metod jakościowych i niereaktywnych można przeanalizować, uważnie je przeglądając, np. szukając podobnych wypowiedzi różnych osób, wyszukując najczęściej pojawiające się

opinie lub odpowiedzi przedstawicieli konkretnych grup rozmówców wyróżnionych np. ze względu na wiek itd. Z kolei informacje uzyskane na podstawie badań ilościowych warto przeanalizować za pomocą metod statystycznych, najlepiej tym celu użyć programów komputerowych, np. MS Excel. Na początku musimy stworzyć bazę danych – wprowadzić do programu uzyskane wyniki. Najprostszym sposobem stworzenia bazy danych w Excelu jest zastosowanie takiego podziału, żeby wiersze arkusza prezentowały poszczególne ankiety wypełnione przez kolejne osoby, kolumny zaś – odpowiedzi osób na poszczególne pytania z ankiety. Każdej odpowiedzi należy przypisać odpowiednie oznaczenie liczbowe, które później pozwoli na dokonanie obliczeń, np. odpowiedź „tak” na wszystkie pytania wpisujemy jako „1”, a odpowiedź „nie” – jako „0”. Nasza baza może wyglądać podobnie do bazy zaprezentowanej poniżej.

Tabela 9. Zalety i ograniczenia wywiadów



Zalety

- » Elastyczna procedura zadawania pytań. Osoba prowadząca może wyjaśniać znaczenie pytań i zbierać dodatkowe informacje
- » Kontrola sytuacji, w jakiej jest prowadzony wywiad – osoba go prowadząca określa, kto odpowiada na pytania, gdzie jest on przeprowadzony, dba o porządek zadawania pytań
- » Wysoki odsetek odpowiedzi
- » Pełne informacje – prowadzący wywiad mogą zarówno prosić osoby badane o dodatkowe informacje, jak i rejestrować ich spontaniczne reakcje



Ograniczenia

- » Stronniczość osoby prowadzącej wywiad, indywidualne cechy osób prowadzących wywiad i różnice w technice jego przeprowadzania mogą wpłynąć na odpowiedzi badanych
- » Brak anonimowości – obecność osoby przeprowadzającej wywiad może sprawić, że respondent będzie czuł presję
- » Wywiady są trudniejsze do analizy niż kwestionariusze

Gdy mamy już gotową bazę danych, możemy się zastanówić, co dalej z nią zrobić. Po pierwsze, możemy zobaczyć rozkłady częstości poszczególnych odpowiedzi, które można prezentować w liczbach bezwzględnych lub w procentach. Można to zrobić za pomocą opcji tworzenia tabel przestawnych w Excelu [Dane → Raport tabeli przestawnej i wykresu przestawnego].

Rysunek 1. Przykład bazy danych opracowanej w programie Excel

	A	B	C	D	E	F
1	Numer	Czy szkolenie odpowiada Pana/Pani oczekiwaniom?	Poziom szkolenia	Kontakt z prowadzącym	Sposób przekazywania wiedzy przez prowadzącego	Odpowiedzi prowadzącego na zadawane pytania
2	1	1	5	4	5	5
3	2	0	2	4	3	1
4	3	1	5	3	5	4
5	4	1	4	3	4	4
6	5	1	5	4	3	4
7	6	1	3	4	5	3
8	7	1	5	4	4	3
9	8	0	2	2	3	3
10	9	0	1	2	3	1
11	10	0	1	2	3	3

Poszczególne pytania z ankiety = ZMIENNE

Zakodowane odpowiedzi na poszczególne pytania z każdej ankiety

Poszczególne ankiety

Tabela 10. Przykład rozkładu częstości

Czy znalazł Pan/znalazła Pani poszukiwane informacje w bibliotece?	Częstość	Procent
Nie	13	43
Tak	17	57
Suma końcowa	30	100

Uzyskujemy w ten sposób istotne dla nas informacje. W tabeli powyżej widzimy, że 57% osób zaspokoiło swoje potrzeby informacyjne w bibliotece. Rozkłady częstości stanowią najprostszą i najczęstszą, lecz tylko jedną z licznych możliwości analizy danych. Excel daje również możliwości obliczenia podstawowych statystyk opisowych, np. za pomocą gotowych funkcji (średnia, dominanta, odchylenie standardowe), oraz dokonania bardziej skomplikowanych analiz [Narzędzia → Analiza danych].

Ostatnim krokiem powinno być przygotowanie raportu z badań, który zostanie zaprezentowany np. kierownictwu biblioteki lub władzom gminy. Powinny się w nim znaleźć przede wszystkim opracowane wyniki i wnioski z badań oraz sugestie dotyczące dalszych działań biblioteki, rekomendacje usprawnień.

Słownik pojęć:

Respondent – osoba badana

Wywiad osobisty – indywidualna rozmowa na zadany temat z prowadzącym, realizowana pojedynczo z wybranymi osobami

Średnia – w potocznym rozumieniu średnią znamy jako przeciętną (np. przeciętna miesięczna liczba wypożyczeń). W najprostszym sposobie wyznacza się ją, sumując wartości cechy wszystkich obserwacji i dzieląc otrzymaną sumę przez liczbę tych obserwacji

Odchylenie standardowe – mówi o tym, jaka jest średnia wartość odchylenia, tzn. jak szeroko wartości jakiejś wielkości (takiej jak wiek, zarobki) są rozrzucone wokół jej średniej

Wywiad nieukierunkowany – najmniej ustrukturyzowana forma wywiadu, w której badacz nie kieruje się wcześniej przygotowanym planem, a także nie zadaje pytań w ustalonej kolejności. Badacz może swobodnie wybierać obszary badania i zadawać specyficzne pytania w trakcie wywiadu²⁵

Wywiad według planu – wywiad, w którym zadawanie pytań (zarówno sposób ich formułowania, jak i kolejność zadawania) jest ustalone i identyczne dla wszystkich respondentów²⁶

Anonimowość badań – ochrona danych osób uczestniczących w badaniach poprzez oddzielenie danych identyfikujących te osoby od udzielonych przez nie informacji²⁷

Trafność – stopień, w jakim narzędzie pomiarowe mierzy to, co z założenia powinno mierzyć²⁸

Czy wiesz?

- » Jakie są etapy procesu badania?
- » Jakie są cztery główne grupy technik badawczych?
- » Jakie są podstawowe zasady budowania ankiety?
- » Jak stworzyć scenariusz wywiadu?
- » Jakie są różnice między wywiadem indywidualnym a grupowym?

²⁵ C. Frankfurt-Nachmias, D. Nachmias Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

²⁶ Tamże.

²⁷ Tamże.

²⁸ Tamże.



>>05

Kto może być partnerem dla biblioteki?

Proces planowania i realizacji zadań w bibliotece publicznej wymaga różnorodnej wiedzy, odpowiednich predyspozycji oraz zasobów, np. sprzętowych czy lokalowych. W takiej sytuacji niezbędne jest pozyskanie partnerów, którzy udzielą bibliotece wsparcia. Znalezienie ich wymaga znajomości otoczenia biblioteki i jego dokładnej analizy. W rozdziale opisano metody, które można wykorzystać w celu zidentyfikowania potencjalnych partnerów dla biblioteki gminnej.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcia interesariusz, beneficjent i partner,
- » sposoby poszukiwania partnerów do realizacji działań w bibliotece,
- » pojęcie analiza pola sił i sposoby jej wykorzystania,
- » metodę określania osób kluczowych dla realizowanych przedsięwzięć.

Każdy program, przedsięwzięcie, zadanie realizowane jest w konkretnym otoczeniu dla określonych osób, grup bądź instytucji. Naturalne wydaje się myślenie o beneficjentach czy adresatach działań, jednak nie zawsze planowaniu towarzyszy refleksja dotycząca interesariuszy, grupy znacznie szerszej niż beneficjenci. Pełna definicja pojęcia interesariusz znajduje się na końcu rozdziału. Interesariuszem jest każdy, na kogo przedsięwzięcie ma wpływ (pozytywny lub negatywny). Analiza interesariuszy pozwala zdefiniować nie tylko adresatów/beneficjentów, lecz także określić potencjalnych partnerów i przeciwników planowanych działań. **Analiza partnerów** pozwala na wzmocnienie przedsięwzięcia poprzez zaproszenie do planowania i realizacji dodatkowych osób czy instytucji. **Analiza przeciwników** pomaga oszacować ryzyko, które towarzyszy każdej realizacji. Świadomość takiego ryzyka pozwala np. na zaplanowanie negocjacji z przeciwnikami i odpowiedniej argumentacji, szukanie wsparcia w lokalnej społeczności czy działania informacyjno-promocyjne.



„Kiedy jakaś biblioteka przestaje istnieć, kiedy jakaś księgarnia na zawsze zamyka podwoje, kiedy jakaś książka ginie w otchłani zapomnienia, ci, którzy znają to miejsce, my, strażnicy ich dusz, robimy co w naszej mocy, aby te bezdomne książki trafiły tutaj”.

Carlos Ruiz Zafón,
Cień wiatru

Analiza partnerów

Partnerami bibliotek gminnych w procesie wdrażania nowych rozwiązań mogą być m.in.:

- » samorządy (w tym rady gmin, rady sołeckie, sołtysi),
- » szkoły,
- » gminne ośrodki kultury,
- » ośrodki pomocy społecznej,
- » biblioteki powiatowe i wojewódzkie,
- » lokalni przedsiębiorcy,
- » lokalne i regionalne stowarzyszenia,
- » grupy nieformalne,
- » przedstawiciele kościołów,
- » mieszkańcy,
- » lokalne media.

Poniższa tabela prezentuje potencjalne ułatwienia i utrudnienia we współpracy z niektórymi z wyżej wymienionych grup partnerów.

Tabela 11. Ułatwienia i utrudnienia w nawiązaniu partnerstwa

Potencjalni partnerzy	Ułatwienia dla partnerstwa	Utrudnienia dla partnerstwa
Władze gminy	<ul style="list-style-type: none"> » Władze gminy są naturalnym partnerem dla biblioteki jako organ prowadzący » Rozwój bibliotek może się wpisywać w plan rozwoju infrastruktury społecznej gminy 	<ul style="list-style-type: none"> » Działalność kulturalna na ogół nie jest priorytetem władz gminy; biblioteki, tak jak inne instytucje kultury, z trudem się przebijają z pomysłami » Bywa, że władze gminy często działają w sposób stereotypowy i trudno jest je przekonać do nowych rozwiązań
Szkoły	<ul style="list-style-type: none"> » Szkoły, szczególnie na terenach wiejskich, mają mocną pozycję » Dyrektorzy szkół są często lokalnymi liderami – od ich postawy zależy charakter kontaktów między szkołą a biblioteką publiczną » Nierzadko biblioteka publiczna mieści się w budynku szkoły » Głównymi klientami bibliotek publicznych są uczniowie, którzy często w ramach zajęć szkolnych uczestniczą w lekcjach bibliotecznych » Szkoły dysponują salami, które można wykorzystać podczas organizowanych imprez, dysponują również wykształconą kadrą » Nauczyciele mogą być zainteresowani współpracą z biblioteką jako miejscem udostępniania nowego oprogramowania, szkoleń z zakresu IT oraz różnych kółek zainteresowań 	<ul style="list-style-type: none"> » Biblioteka publiczna umieszczona w budynku szkolnym jest często postrzegana jako część szkoły jako instytucji. Może to stanowić barierę do korzystania z niej dla wielu dorosłych » Relacje szkoła – biblioteka to często rywalizacja, nie współpraca » Brak świadomości komplementarności roli bibliotekarza i nauczyciela, biblioteki publicznej i szkolnej
Gminne ośrodki kultury	<ul style="list-style-type: none"> » Warunkiem dobrej współpracy pomiędzy GOK a biblioteką publiczną są przejrzyste i sprawiedliwe reguły ich traktowania ze strony samorządu » Ośrodek kultury i biblioteka mogą się specjalizować w różnych dziedzinach, ale mimo to się uzupełniać » Ośrodki kultury dysponują salami, zapleczem technicznym oraz wykwalifikowanym personelem, co może być przydatne przy organizowaniu imprez » Bardzo korzystne będzie negocjowanie z samorządem planów działań instytucji i organizowanie wspólnych przedsięwzięć » Samorządy często postrzegają wydatki na kulturę jako jeden duży blok, dlatego wspólne działanie może zaowocować możliwością pozyskania większych środków 	<ul style="list-style-type: none"> » Bywa, że relacje pomiędzy domem kultury a biblioteką publiczną oparte są na wrogiej rywalizacji » Ośrodki kultury i biblioteki postrzegają się nawzajem jako konkurenci. Proces ten jest wzmacniany, gdy któraś z instytucji jest faworyzowana przez samorząd » Poważnym problemem są podobny zakres działań instytucji i często podobne kompetencje pracowników » Nie w każdej gminie funkcjonuje gminny ośrodek kultury

Potencjalni partnerzy	Ułatwienia dla partnerstwa	Utrudnienia dla partnerstwa
Biblioteki powiatowe	<ul style="list-style-type: none"> » Biblioteki powiatowe wprawdzie nie są nadrzędne wobec bibliotek gminnych, mają jednak za zadanie służyć pomocą merytoryczną i szkoleniową, informować o nowoczesnych rozwiązaniach czy dobrych praktykach » Biblioteka powiatowa często pełni funkcję zewnętrznego autorytetu, jest jednak bliższa bibliotek gminnych niż biblioteka wojewódzka » Biblioteka powiatowa jest naturalnym partnerem przy tworzeniu lokalnych sieci bibliotek 	<ul style="list-style-type: none"> » Często współpraca jest iluzoryczna. Brak zewnętrznego wsparcia jeszcze bardziej osłabia bibliotekę w kontakcie z innymi instytucjami » Biblioteki powiatowe często nie mają wystarczających zasobów kadrowych i finansowych do podejmowania działań we współpracy z bibliotekami gminnymi. Powszechne są też trudności w zorganizowaniu takiej współpracy
Lokalni przedsiębiorcy	<ul style="list-style-type: none"> » Lokalni przedsiębiorcy są często liderami w danej społeczności, ich więzy ze społecznością są silne » Przy ograniczonych możliwościach finansowych mali lokalni przedsiębiorcy mogą się okazać pomocni, np. robiąc drobne zakupy, przeprowadzając remonty czy serwisując sprzęt » Mali lokalni przedsiębiorcy mają często dobre kontakty z urzędami, są radnymi, więc ich rola może w tym przypadku polegać na działalności lobbingsowej 	<ul style="list-style-type: none"> » Na terenach wiejskich (często typowo rolniczych) działa niewiele przedsiębiorstw większych niż jednoosobowa działalność gospodarcza, które mogłyby wspomóc bibliotekę finansowo » Przedsiębiorcy są zainteresowani sponsorowaniem przedsięwzięć przy jednoczesnej możliwości reklamowania się » Biblioteki są często postrzegane przez przedsiębiorców jako instytucje całkowicie nieatrakcyjne i niepotrzebne
Mieszkańcy	<ul style="list-style-type: none"> » Mieszkańcy to bardzo silna, choć często pomijana i nieświadoma swej siły grupa » Mieszkańcy zarówno w grupach formalnych (koła gospodyń wiejskich, ochotnicze straże pożarne, lokalne stowarzyszenia), jak i grupach nieformalnych (rodzice, emerytowani nauczyciele) potrafią skutecznie walczyć, wspierać, wywierać nacisk na jednostkę samorządu terytorialnego » Koła gospodyń wiejskich cieszą się na ogół poważaniem w lokalnych społecznościach, chętnie biorą udział w organizowaniu imprez. Z kolei ochotnicze straże pożarne dysponują lokalami, które można wykorzystać do organizacji różnych przedsięwzięć » Lokalne koła miłośników miejscowości to naturalni partnerzy biblioteki, która może wspólnie z nimi prowadzić prace nad dokumentacją historii miejscowości 	<ul style="list-style-type: none"> » Część mieszkańców może być zniechęcona do podejmowania jakichkolwiek inicjatyw czy angażowania się w przedsięwzięcia, szczególnie niedochodowe » Obawa części osób przed wyróżnianiem się

»» Zastanów się

- » Kto do tej pory był partnerem w różnych działaniach twojej biblioteki?
- » Jakie instytucje lub grupy mogłyby wspierać bibliotekę w opracowywaniu planu działań na najbliższe lata?
- » Kto mógłby być partnerem biblioteki w realizacji zaplanowanych przedsięwzięć?
- » Czy widzisz potencjalnych przeciwników planu?
- » Jakie działania możesz podjąć, aby zminimalizować negatywny wpływ przeciwników?

Przystępując do poszukiwania partnerów, warto rozpocząć od szkicu planu danej miejscowości. Na schemacie należy zaznaczyć obiekty, takie jak szkoła, blokowisko, osiedle domków jednorodzinnych, zakład przetwórstwa owocowego itp., a następnie zaznaczyć obszary występowania zjawisk społecznych (zamożni mieszkańcy, duża chęć izolacji, brak więzi z miejscowością, potencjalne obszary wykluczenia społecznego itp.). Powstanie mapa miejscowości z jej społecznym zapleczem.

»» Rysunek 2. Przykładowa mapa społecznego zaplecza miejscowości



Opracowana mapa będzie pomocna przy określaniu beneficjentów podejmowanych działań, potencjalnych partnerów, a także przeciwników.

Analiza pola sił

Na podstawie mapy można również przeprowadzić analizę pola sił i postaci kluczowych.

Analiza pola sił wskazuje, które siły – sprzyjające planowanemu przedsięwzięciu czy jemu przeciwnie – są w przewadze. Najpierw należy określić, kto będzie sprzyjał, a kto będzie się przeciwstawiał planowanym działaniom. Następnie zidentyfikowane siły należy nanieść na rysunek, nadając każdej z nich wartość, np. od 1 do 5 punktów.

Schemat 3. Siły sprzyjające i przeciwne przedsięwzięciu



Jeżeli siły sprzyjające zaplanowanym działaniom przeważają, istnieje duże prawdopodobieństwo, że uda się je zrealizować, a cel zostanie osiągnięty. Jeżeli natomiast przeważą siły przeciwne, oznacza to potrzebę dalszego lobbowania, by pozyskać nowych partnerów.

Analiza osób kluczowych

Warto przeprowadzić **analizę osób kluczowych**, których poparcie lub aktywność może mieć znaczenie dla powodzenia planowanych działań. Na początku należy zidentyfikować osoby, które uznamy za kluczowe, w czym będzie pomocna opracowana wcześniej mapa. Osobami kluczowymi mogą się okazać np.: wójt, dyrektor pobliskiej szkoły, właściciel największego zakładu pracy w miejscowości. Najpierw należy się dowiedzieć, co dana osoba obecnie sądzi o planowanym przedsięwzięciu, gdzie ją można umieścić na skali od sprzeciwu do partnerstwa, a następnie zastanowić się, czy ta osoba powinna zmienić swoje poglądy, aby zaplanowane działanie się powiodło. Analizę osób kluczowych można przeprowadzić, wypełniając tabele (przykład poniżej).

Schemat 4. Analiza osób kluczowych

	Sprzeciwia się	Pozwala	Popiera	Jest partnerem w zadaniu
Osoba 1.		O		
Osoba 2.	O		X	
Osoba 3.		O		X

O – obecnie

X – tutaj powinna się znaleźć, aby zadanie się powiodło

Słownik pojęć:

Interesariusz (ang. stakeholder) – podmiot (osoba, grupa osób, instytucja) zainteresowany przedsięwzięciem ze względu na to, że wpływa ono na jego interes (rozumiany zarówno jako korzyść, jaką może odnieść z jego realizacji, jak i zagrożenie stratą). Interesariusze to osoby lub organizacje biorące czynny udział w realizacji przedsięwzięcia oraz podmioty pośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia, ale mogące wywierać wpływ na daną organizację (wsparcie lub sprzeciw)

Do interesariuszy zaliczamy:

- » **beneficjentów/grupy docelowe** przedsięwzięcia – osoby lub instytucje, dla których zadanie jest realizowane (które będą odnosiły z niego bezpośrednią korzyść),
- » **partnerów** przedsięwzięcia – osoby lub instytucje, które mogą się okazać pomocne na różnych etapach realizacji zadania (od procesu planowania do realizacji ukończenia), ponieważ ich cele są zbieżne z celami zadania,
- » **przeciwników** przedsięwzięcia – podmioty, dla których realizacja działań stanowi zagrożenie interesów

Infrastruktura społeczna – instytucje, których zadaniem jest świadczenie usług w zakresie prawa, bezpieczeństwa, oświaty i nauki, kultury, opieki społecznej, służby zdrowia itp. Do infrastruktury społecznej zaliczamy: szkoły, przedszkola, obiekty kulturalne (biblioteki, kina, teatry, opery), obiekty sportowe (stadiony, hale widowiskowo-sportowe), szpitale, sądy, więzienia, instytucje administracji państwowej, domy pomocy społecznej

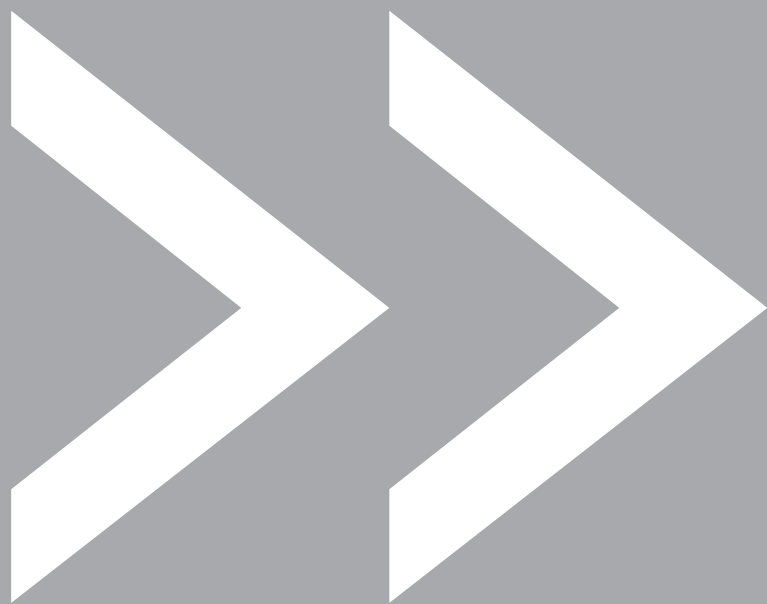


Czy wiesz?

- » Co oznaczają pojęcia: interesariusz, beneficjent, partner, przeciwnik przedsięwzięcia?
 - » Jakie grupy mogą być partnerami biblioteki gminnej?
 - » Na czym polega analiza pola sił?
 - » Na czym polega analiza osób kluczowych?
-

Polecane strony internetowe:

<http://www.grupypartnerskie.pl/publikacje/> – bezpłatne publikacje m.in. na temat partnerstwa



>>06

Zasady partnerstwa. Jak zaspokoić różne interesy partnerów?

Planowanie powinno się odbywać we współpracy z partnerami. Partnerstwo może zostać zawarte z myślą o szeroko zakrojonej i długofalowej współpracy (np. w ramach sieci bibliotek) albo na mniejszą skalę – lokalne koalicje będą zawierane w ramach programu rozwoju bibliotek.

Poniższe informacje będą przydatne zarówno w przypadku partnerstwa lokalnego, czasowo zawiązanego w celu realizacji pojedynczych projektów, jak i współpracy długoterminowej, związanej z realizacją długofalowych celów.

W tym rozdziale poznasz:

- » zalety i zagrożenia pracy z partnerami,
- » warunki, które muszą zostać spełnione, aby partnerstwo przyczyniło się do sukcesu przedsięwzięcia,
- » formy partnerstwa.

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia i zidentyfikowaniu potencjalnych partnerów można rozpocząć planowanie zadań i angażowanie wybranych partnerów. Przystępując do partnerstwa, należy zawsze pamiętać o dwóch fundamentalnych zasadach:

- » **Warunkiem nawiązania partnerstwa jest posiadanie wspólnych celów.**
- » **Partnerstwo może zaistnieć, kiedy obie strony dostrzegają wynikające z niego korzyści.**

Oczywiście korzyści mogą być przez partnerów różnie definiowane i może im być przypisywana różna waga (jedna strona odnosi większą korzyść, druga mniejszą), jednak dopóki partnerzy akceptują nierównowagę i dostrzegają korzyści ze współpracy, partnerstwo będzie istnieć, funkcjonować i przynosić efekty. Bez spełnienia powyższych warunków partnerstwo będzie fikcją lub zakończy się na etapie wzajemnej deklaracji współpracy.

>> Zastanów się

Pomyśl o przedsięwzięciu, projekcie lub działaniu, które twoja biblioteka realizowała w partnerstwie.

- » Jakie korzyści z tej współpracy wyniknęły dla biblioteki?
- » Jakie korzyści odniósł partner?
- » Czy współpraca była jednorazowa, czy były podejmowane inne działania w ramach partnerstwa?
- » Jeżeli współpraca była jednorazowa, to co było tego przyczyną?

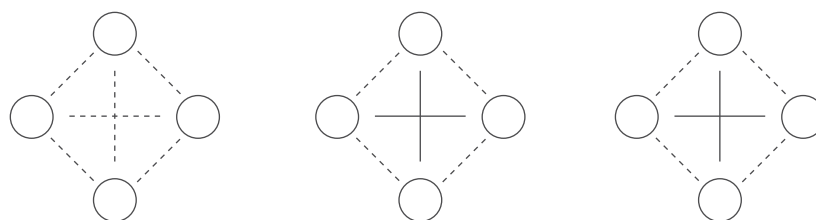
Formy partnerstwa

Partnerstwo może przybierać różną formę. Biorąc pod uwagę trzy czynniki: złożoność celów, natężenie powiązań i stopień formalizacji można wyróżnić trzy typy partnerstwa:

- » sieć,
- » koordynacja,
- » współpraca.

Różne typy partnerstwa można przedstawić za pomocą schematu:

» Schemat 5. Typy partnerstwa



	Sieć	Koordynacja	Współpraca
Złożoność celów	proste	bardziej złożone	wysoce złożone
Natężenie powiązań	słabe	umiarkowane	silne
Formalność umów	nieformalne	lekko sformalizowane	całkowicie sformalizowane

Źródło: S. Habana-Hafner, H.B. Ree, *Partnerstwo dla rozwoju społecznego, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995.*

Sieć

W ramach sieci partnerzy współpracują z sobą na luźnych zasadach. Ze względu na małą siłę powiązań oraz nieformalne struktury zachowują autonomię i mogą przystępować do partnerstwa oraz z niego rezygnować bez większych trudności. Najczęstszym celem powstawania sieci jest wymiana zasobów – informacji, pomysłów, raportów. Zaangażowanie środków partnerów jest minimalne, prawie nie ma formalnych procedur działania w zakresie komunikacji, podejmowania decyzji, rozstrzygania sporów. Istnienie sieci może być niewidoczne na zewnątrz.

Koordynacja

W przypadku koordynacji celem jest najczęściej realizacja zadania wymagającego wykorzystania pewnych środków. Siła powiązań jest większa niż w sieci, co się wiąże z częściową utratą autonomii partnerów. Relacje są bardziej formalne, czasami pojawiają się pisemne procedury lub sformalizowane struktury. Zaangażowanie uczestników jest większe niż w przypadku sieci, a partnerzy poświęcają część swoich zasobów (czas, personel, pieniądze, urządzenia). Taki typ partnerstwa jest widoczny na zewnątrz.

Współpraca

W przypadku nawiązywania współpracy zostaje zdefiniowany długookresowy, złożony cel. Udział w tego typu partnerstwie jest mocno sformalizowany. Strony podpisują umowy, ustalają procedury i definiują struktury. Siła powiązań jest bardzo duża, w związku z czym każdy z partnerów rezygnuje z autonomii na rzecz współpracy. Często w podejmowaniu decyzji biorą udział reprezentanci poszczególnych instytucji. Współpraca wymusza zaangażowanie zasobów, co wymaga od partnerów ich dokładnej analizy przed deklaracją przystąpienia. Ten typ partnerstwa jest widoczny na zewnątrz, niejednokrotnie grupa ma własne logo, materiały informacyjne, bierze udział w wydarzeniach lokalnych jako jedna organizacja.

Wybór formy partnerstwa

Przystępując do partnerstwa, należy się zastanowić, który typ będzie najodpowiedniejszy, jaki będzie stopień zaangażowania partnerów i ich oczekiwania. Oczywiście w miarę realizowania zadań może się okazać, że wybrany typ partnerstwa w danej sytuacji się nie sprawdza i należy go zmienić.

Przed rozmową z potencjalnym partnerem warto się zastanowić, co może zaoferować (w czym ma doświadczenie, jakie ma zasoby, umiejętności, co mógłby wnieść do partnerstwa), a co otrzymać w zamian – czego mógłby oczekiwać. Należy określić potrzeby potencjalnego partnera i zastanowić się, jaka forma udziału w przedsięwzięciu mogłaby je zaspokoić. Warto przed spotkaniem uzupełnić poniższy formularz.

Tabela 12. Formularz	
Nazwa partnera
Mocne strony partnera (np. zasoby ludzkie, sprzętowe itp.) i korzyści z jego udziału w partnerstwie
Słabe strony partnera i zagrożenia, jakie niesie ze sobą jego udział
Oczekiwania partnera
Oczekiwania wobec partnera

Pokazane narzędzie pozwala się przygotować do rozmowy z potencjalnym partnerem. Typową reakcją na propozycję współpracy są pytania: „Co miałbym zrobić lub dać?” i „Co ja i moja organizacja (instytucja, firma) będziemy mieć z tej współpracy?”. Dobre wrażenie w takiej sytuacji robi konkretna, przemyślana odpowiedź świadcząca o znajomości potencjalnego partnera, jego mocnych stron i potrzeb. Analiza pozwala uniknąć pomyłek, np. zaangażowania partnera w działania, których nie jest w stanie zrealizować lub których realizacja nie zakończy się sukcesem. Warto znać słabe strony partnera.

Jeśli efektem rozmowy z potencjalnym partnerem jest jego deklaracja udziału w partnerstwie, należy przystąpić do określania jego zasad. Dokonując wyboru formy partnerstwa (sieć, koordynacja, współpraca), niejako automatycznie definiuje się stopień formalizacji struktury, organizacji i zasad działania. W każdym wypadku należy określić:

- » **organizację formalnoprawną partnerstwa** – od luźnej deklaracji woli przystąpienia do formalnych umów,
- » **strukturę** – kto komu będzie podlegał, kto będzie liderem grupy (liderzy mogą się zmieniać),
- » **zasady działania** – np. tryb podejmowania decyzji, sposób komunikacji itp.

Zwój papirusowy to forma praksiążki, wywodząca się z Egiptu. Najstarszy zachowany zwój pochodzi z III tysiąclecia p.n.e. Zwoje miały kształt wstęgi o szerokości 10 – 30 cm, której długość sięgała czasami kilkudziesięciu metrów. Na papirusie pisano specjalnym atramentem i piórem zwanym przez Rzymian calamus. Pisano tylko po jednej stronie, tej, na której poziome włókna papirusu tworzyły naturalne linie. Tekst układano kolumnami, jedna kolumna zajmowała jeden arkusz. Czytano, rozwijając zwój w lewo i nawijając przeczytane partie na drugi walek.



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:
<http://pl.wikipedia.org/wiki/Papirus>

Po ustaleniu zasad współpracy partnerzy mogą przystąpić do działania. Pierwsze spotkanie warto rozpocząć od:

- » wyznaczenia lidera,
- » powołania zespołu roboczego,
- » ostatecznej definicji celów, przyjęcia planu pracy wraz ze wstępnym harmonogramem,
- » określenia sposobów monitorowania przebiegu realizacji oraz oceny efektów końcowych,
- » ostatecznego zaakceptowania zasad podejmowania decyzji.

Nie należy również zaniedbywać działań integracyjnych. Więcej na temat struktur, sposobów podejmowania decyzji, komunikacji oraz etapów formowania się grupy w rozdziale XIII *Wdrożenie i realizacja, kierowanie pracami zespołu realizującego działania*.

Korzyści i zagrożenia wynikające z zawarcia partnerstwa

Niezależnie od formy partnerstwo może przynieść obu stronom różne korzyści i stworzyć zagrożenia. Możliwe **korzyści z partnerstwa** to m.in.:

- » wykorzystanie różnorodnej wiedzy, doświadczeń i zasobów partnerów – mądrość grupy jest sumą mądrości jej członków,
- » możliwość sięgnięcia po większe środki finansowe (jeżeli np. dom kultury i biblioteka od rywalizacji przejdą do współpracy, ich siła w aplikowaniu o środki wzrasta),
- » przełamywanie stereotypów i zbliżanie stanowisk – często najlepszym sposobem na ograniczenie rywalizacji czy wręcz wrogości jest wspólne przedsięwzięcie; wtedy okazuje się, jak stereotypowe było postrzeganie drugiej strony,
- » zwiększenie motywacji we wdrażaniu wspólnie wypracowanych rozwiązań – ludzie znacznie chętniej realizują przedsięwzięcia, które sami wymyślili,
- » zdobycie wspólnych dobrych doświadczeń podczas współpracy może sprawić, że dojdzie do niej po raz kolejny,
- » rozpowszechnianie dobrych rozwiązań w organizacjach należących do partnerstwa – dobre praktyki mogą dotyczyć np. zasad komunikacji, podejmowania decyzji, pomysłów na aranżowanie wnętrza biblioteki, partnerzy w trakcie współpracy zdobywają doświadczenie i poszerzają wiedzę.



Biblioteka w Delft (Holandia)



Źródło: <http://blog.biblioteka20.pl/?p=63> – Biblioteka 2.0.
 Blog społeczności czytelników i bibliotekarzy cyfrowych:
<http://blog.biblioteka20.pl>.

Zagrożenia, które mogą wynikać z zawarcia partnerstwa:

- » problemy komunikacyjne – praca w grupie wymaga sprawnego komunikowania się. Problemy w komunikacji są najczęstszą przyczyną konfliktów; ważna jest zarówno treść komunikatu, jak i sposób jego przedstawienia,

- » dominacja i próby wykorzystania słabszych partnerów – szczególnie silne, kiedy między partnerami występuje zależność w innych obszarach, np. urząd – organizacja pozarządowa. W takich przypadkach silniejszy partner powinien dbać o to, by słabszy nie czuł się zdominowany. Często przyjmowanym rozwiązaniem jest oddanie funkcji lidera słabszej instytucji, demokratyczny sposób podejmowania decyzji itp.,
- » obawa silniejszych partnerów, że współpraca nie przyniesie im korzyści,
- » nieumiejętność dzielenia się sukcesem – prawdopodobnie szczególnie w przypadku nierównych sił poszczególnych partnerów, np. w sytuacji, gdy pracował cały zespół, a na koniec osiągnięcie przypisano jedynie wójtowi. W tym przypadku rola podzielenia się sukcesem należy do lidera zespołu, który go odniósł. Poczucie niedocenywania jednej ze stron jest przyczyną wielu konfliktów w partnerstwach,
- » brak atmosfery zaufania i otwartości.

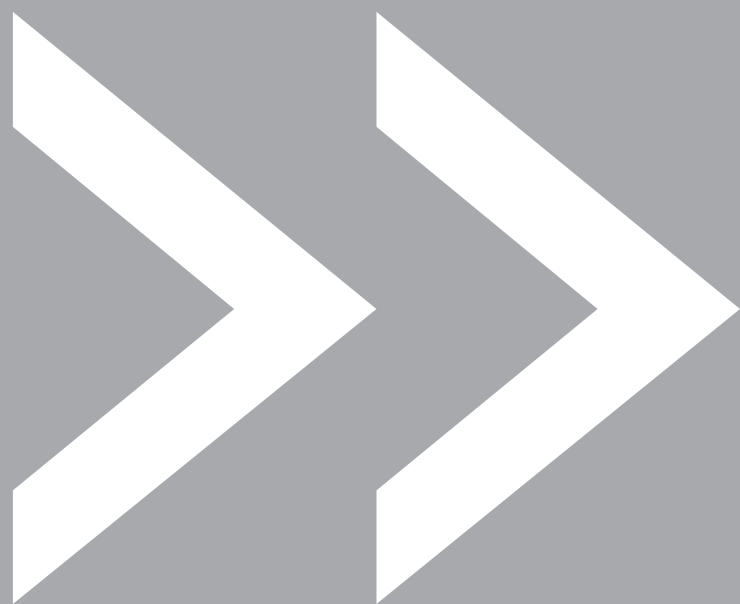


Czy wiesz?

- » Jakie są główne zasady tworzenia partnerstwa?
- » Jakie są formy (typy) partnerstwa i czym się różnią?
- » Jakie korzyści niesie z sobą partnerstwo?
- » Jakie są możliwe zagrożenia tkwiące w partnerstwie?

Warto wymienić kilka fundamentalnych warunków powodzenia działań w ramach partnerstwa:

- » wspólnota interesów,
- » zaufanie,
- » otwartość,
- » jawność,
- » koncentracja na problemach,
- » unikanie konfliktów,
- » poszerzanie kręgu zainteresowanych,
- » poszanowanie czasu partnera.



>>07

Wolontariusze i stażyści. Uregulowania prawne, proponowane zakresy prac

Celem rozdziału jest wskazanie możliwości zwiększenia potencjału kadrowego bibliotek w sytuacji braku środków na zatrudnienie dodatkowych pracowników. Przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z korzystaniem z pomocy wolontariuszy oraz osób bezrobotnych: odbywających staż zawodowy lub przygotowanie zawodowe, kierowanych na roboty publiczne lub interwencyjne, a także osób odbywających praktyki zawodowe. Z uwagi na ograniczony charakter materiału skoncentrowano się na omówieniu zagadnień prawnych.

W tym rozdziale poznasz:

- » główne działania, jakie należy podjąć przed rozpoczęciem poszukiwania wsparcia kadrowego,
- » definicję pojęcia wolontariusz i zasady angażowania go do pomocy,
- » obowiązki instytucji korzystających z pomocy wolontariuszy i koszty, jakie te instytucje muszą ponieść,
- » sposoby poszukiwania wolontariuszy,
- » podstawowe informacje o stażu i przygotowaniu zawodowym,
- » obowiązki pracodawcy wobec stażysty lub osoby odbywającej przygotowanie zawodowe,
- » wskazówki dotyczące składania wniosku o skierowanie na staż lub przygotowanie zawodowe,
- » podstawowe informacje o pracach interwencyjnych i pracach publicznych,
- » sposoby pozyskiwania uczniów i studentów do odbycia w bibliotece praktyk zawodowych.

Gminne biblioteki zazwyczaj dysponują zbyt małą kadrami, by podjąć dodatkowe działania. Ograniczone środki finansowe nie pozwalają na zatrudnienie nowych osób. Sposobem na rozwiązanie tego problemu jest skorzystanie z innych dostępnych form wsparcia potencjału kadrowego.

Przygotowania do poszukiwania dodatkowej kadry

Poszukiwania dodatkowego pracownika należy rozpocząć od sporządzenia listy zadań i czynności, które ta osoba miałaby wykonywać. Ze względu na to, że dodatkowa praca zazwyczaj ma charakter okresowy (staż trwa od 3 do 12 miesięcy, a współpraca z wolontariuszami rzadko jest długoterminowa, ponieważ są to zazwyczaj osoby młode, których warunki życiowe często ulegają zmianie), na liście powinny się znaleźć przede wszystkim te zadania, które mają z góry określony czas trwania, oraz takie, na których jakość wykonania nie ma istotnego wpływu ewentualna zmiana wykonawcy. Poziom trudności zadań ma tu znaczenie drugorzędne, ponieważ wśród wolontariuszy można znaleźć osoby o bardzo wysokich kwalifikacjach, podobnie jak pośród stażystów są osoby, które w pewnych obszarach mają już spore umiejętności.

Oczywiście, należy sobie zdawać sprawę z tego, że znalezienie osoby o wysokich lub bardzo specjalistycznych kwalifikacjach nie będzie łatwe. Wolontariusze lub pozyskane osoby bezrobotne mogą m.in.:

- » wprowadzać dane do komputerowych katalogów zbiorów bibliotecznych,
- » aktualizować stronę internetową biblioteki,
- » zbierać i opracowywać informacje na temat historii i tradycji miejscowości,
- » prowadzić lub współprowadzić zajęcia dla dzieci i młodzieży,
- » pomagać przy organizacji imprez i wydarzeń kulturalnych: spotkań, wystaw, wieczornic itp.,
- » dostarczać książki do domów osób starszych i niepełnosprawnych,
- » prowadzić lub współprowadzić kluby dyskusyjne i kółka zainteresowań, a także szkolenia, np. z zasad korzystania z komputera i internetu, techniki scrapbookingu, twórczego pisania, technik relaksacji i innych,
- » prowadzić biblioterapię, szkołę dla rodziców, zajęcia z zakresu promocji i ochrony zdrowia – oczywiście pod warunkiem posiadania odpowiednich kompetencji i kwalifikacji.



„Czy oni czytają Szekspira? Nasza biblioteka (...) zawiera wyłącznie książki fachowe. Jeśli nasza młodzież potrzebuje rozrywki, może iść na czuciofilm. Nie zachęcamy jej do oddawania się samotnym zabawom”.

Aldous Huxley,
Nowy wspaniały świat

Kolejny krok to określenie na podstawie przygotowanej listy zadań, czy potrzebna jest osoba w pełnym wymiarze czasu pracy, czy też raczej ktoś, kto będzie przychodził raz lub dwa razy w tygodniu.

Jeżeli lista zadań jest obszerna i widać z niej, że potrzebna jest okresowo stała, codzienna pomoc w bibliotece, dobrym pomysłem będzie poszukanie stażysty lub skorzystanie z form aktywizacji osób bezrobotnych. Osobną kwestią, która wymaga przemyślenia, jest to, czy biblioteka jest w stanie zapewnić takiej osobie stanowisko pracy i niezbędne wyposażenie.



Uwaga!

Zatrudnianie stażystów czy korzystanie z pomocy wolontariuszy nie jest skutecznym rozwiązaniem w sytuacji stale występujących potrzeb kadrowych. Nie jest możliwe skuteczne i efektywne działanie organizacji, która opiera swoją podstawową działalność na pracownikach sezonowych. Ciągła rotacja wolontariuszy i stażystów, której nie da się uniknąć, słaby związek z pracodawcą oraz konieczność poświęcania dodatkowego czasu na wprowadzenie nowych osób w ich obowiązki oraz naukę nowych umiejętności nie pozwalają na to, żeby na tej formie pracy opierać zasadniczą działalność biblioteki.

Jeśli lista zadań zawiera główne działania prowadzone sporadycznie (np. wystarczy kilkugodzinna pomoc raz w tygodniu albo przy konkretnych, odbywających się regularnie bądź jednorazowo wydarzeniach), warto pomyśleć o poszukaniu wolontariuszy.

Kolejnym krokiem jest sporządzenie listy wymagań, które dodatkowy pracownik powinien spełniać (wykształcenie, umiejętności i doświadczenie). Sporządzając taki opis, warto być otwartym i nie kierować się stereotypami. Skuteczną pomoc w zakresie wprowadzania książek do elektronicznego katalogu może nam zaoferować nawet gimnazjalista. Dobrze jest także podzielić wymagania na te, których spełnienie jest konieczne, oraz te, których spełnienie byłoby mile widziane.

Formy pozyskiwania dodatkowej kadry

Wolontariat

Kwestie zatrudniania wolontariuszy reguluje Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU 2003, nr 96, poz. 873 z późn. zm.). W myśl jej postanowień wolontariuszem jest każda osoba (fizyczna), która dobrowolnie (ochotniczo) i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na rzecz uprawnionych organizacji i instytucji na zasadach określonych w tej ustawie.

Wolontariusze mogą być angażowani tylko do określonych typów organizacji i instytucji, działających w wymienionych w ustawie obszarach życia społecznego. Biblioteka gminna należy do instytucji, które mogą korzystać z pomocy wolontariuszy pod warunkiem wyłączenia z obszaru objętego wsparciem wolontariatu ewentualnej działalności gospodarczej prowadzonej przez te placówki.

»» Wolontariat promocji zdrowia Centrum Zdrowia Dziecka (bez ograniczeń wiekowych):

- » pozyskiwanie książek do biblioteki dziecięcej i młodzieżowej,
- » pozyskiwanie materiałów plastycznych i piśmienniczych do świetlic klinik/oddziałów oraz kądek zabaw na terenie szpitala oraz przychodni,
- » pozyskiwanie zabawek: gier planszowych, zabawek łatwo zmywalnych, klocków Lego (najlepiej Duplo) i innych nieuczących agresji,
- » przygotowywanie kartek z życzeniami okolicznościowymi dla pacjentów,
- » przygotowywanie wystaw zdrowotnych,
- » pomoc w organizacji spotkań dla pacjentów i ich rodziców ze znanymi artystami,
- » pomoc w organizacji konferencji,
- » najnowszy projekt: pomoc w organizacji imprezy „Pacykowanie na ścianie”.

Masz pomysł na urozmaicenie pobytu pacjentom i ich rodzicom w tym szpitalu i trochę czasu dla innych? Zadzwoń lub napisz do nas: jan.biblioteczny@ Prywatny.pl, dyżury telefoniczne: środa godz. 16.00-18.00 (Jan Biblioteczny, 022 111 22 33).

Źródło: <http://www.czd.waw.pl/>

Wolontariusz powinien mieć kwalifikacje i spełniać wymagania odpowiednie do rodzaju i zakresu wykonywanej pracy, jeżeli wymagają tego odrębne przepisy. O ile wykonywanie czynności lekarza wymaga posiadania odpowiednich uprawnień, o tyle praca nad stroną internetową biblioteki, dostarczanie książek do domów osób starszych lub niepełnosprawnych czy głośne czytanie dzieciom nie wymaga uprawnień. Inaczej jest w przypadku wolontariuszy pracujących w placówkach oświatowo-wychowawczych oraz w publicznych poradniach psychologiczno-pedagogicznych, którzy nawet do wykonywania prostych czynności muszą spełnić pewne warunki, np. muszą być pełnoletni²⁹.

Współpraca z wolontariuszem wymaga zawarcia porozumienia. W ciągu pierwszych 30 dni pracy może to być porozumienie ustne, o ile wolontariusz nie zażąda pisemnej umowy. Jeżeli czas pracy jest dłuższy niż 30 dni, porozumienie powinno zostać spisane³⁰ i określać m.in.: zakres prac, sposób ich wykonywania, czas współpracy, odpowiedzialność wolontariusza, zobowiązania instytucji wobec wolontariusza, warunki rozwiązania porozumienia. Jeśli stroną porozumienia jest osoba niepełnoletnia lub częściowo ubezwłasnowolniona, do jego zawarcia wymagana jest zgoda rodzica lub opiekuna. Porozumienie zawarte z wolontariuszem nie musi być rejestrowane w ZUS-ie ani w urzędzie skarbowym.

²⁹ Zasady pracy wolontariuszy w tych placówkach regulują: Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 września 2000 r. w sprawie placówek opiekuńczo-wychowawczych (DzU 2000, nr 80, poz. 900) oraz Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 11 grudnia 2002 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (DzU 2003, nr 5, poz. 5).

³⁰ Istotne jest prawidłowe rozumienie tego terminu. Zakładając, że wolontariusz rozpoczął świadczenie 1 września i polega ono na pomocy przy wprowadzaniu danych do komputera raz w tygodniu przez 3 godziny, to obowiązek zawarcia pisemnego porozumienia wystąpi 1 października, bez względu na to, że w tym czasie odbyły się tylko 4 kilkogodzinne spotkania.

» Uwaga!

Stosunek prawny łączący instytucję korzystającą z pomocy wolontariusza z wolontariuszem nie jest stosunkiem pracy, lecz stosunkiem cywilnoprawnym.

Wykonywane przez wolontariusza świadczenie na rzecz korzystającego jest świadczeniem odpowiadającym świadczeniu pracy, a nie świadczeniem pracy.

Do spraw nieuregulowanych w porozumieniu wolontariackim i Ustawie o działalności pożytku publicznego należy stosować przepisy kodeksu cywilnego, a nie kodeksu pracy.

Instytucja korzystająca z pomocy wolontariuszy musi spełnić kilka obowiązków i ponieść pewne koszty:

1. Instytucja musi poinformować wolontariusza o jego prawach i obowiązkach oraz zapewnić dostępność tych informacji. Może się to odbyć w formie rozmowy, podczas której zostaną omówione prawa i obowiązki wolontariusza oraz zostanie mu przekazany tekst Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz dokumenty regulujące pracę w danej placówce. Warto dostosować wewnętrzne zasady i przepisy do nowej sytuacji, związanej z obecnością wolontariuszy w placówce, oraz ustalić regulamin określający ramy prawne wykonywania przez nich świadczeń;
2. Należy poinformować wolontariusza o ryzyku dla zdrowia i bezpieczeństwa związanym z wykonywanymi świadczeniami oraz o zasadach ochrony przed ewentualnymi zagrożeniami. Trzeba także zapewnić bezpieczne i higieniczne warunki wykonywania przez niego świadczeń, a w razie zagrożeń związanych z ich wykonywaniem zapewnić odpowiednie środki ochrony indywidualnej. Dobrze, by wolontariusz po otrzymaniu takiej informacji i ewentualnych środków ochrony indywidualnej podpisał oświadczenie, które to potwierdza;
3. Wolontariusz nie powinien ponosić żadnych kosztów związanych ze świadczeniem, którego się podjął, i dlatego przysługuje mu zwrot kosztów podróży służbowych i diet na takich samych zasadach jak innym pracownikom³¹. Może on także otrzymywać zwrot innych niezbędnych kosztów ponoszonych w związku z wykonywaniem świadczeń na rzecz danej instytucji, np. kosztów używania telefonu komórkowego, oraz uczestniczyć w szkoleniach. Zarówno zwrot innych wyżej wymienionych kosztów, jak i finansowanie szkoleń nie jest obowiązkiem, ale możliwością, z której może skorzystać organizacja przyjmująca wolontariusza. W podobny sposób została uregulowana kwestia ubezpieczenia zdrowotnego. Ustawa daje możliwość ubezpieczenia wolontariusza, ale do tego nie obliguje. Z tej możliwości może skorzystać jedynie osoba, która nie ma opłacanych składek na ubezpieczenie zdrowotne z innego tytułu. Zazwyczaj większość osób podejmujących się wolontariatu takie składki ma odprowadzane lub zapewnione, np. uczniowie, studenci, emeryci, renciści, osoby pracujące;



Według tradycji na pomysł złożenia arkusza papirusu, na pół wpadł Juliusz Cezar.



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:
http://pl.wikipedia.org/wiki/Gajusz_Juliusz_Cezar

31 Wolontariusz może zwolnić organizację z tego obowiązku poprzez złożenie pisemnego oświadczenia.

Uwaga!

Nawiązując współpracę z wolontariuszem, warto wykupić ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej, szczególnie jeżeli będzie mu powierzane mienie lub opieka nad innymi osobami. Wolontariusz odpowiada za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zadań, które mu zostały powierzone, oraz czyny niedozwolone, ale dochodzenie ewentualnych roszczeń z tego tytułu będzie łatwiejsze w przypadku posiadania przez niego odpowiedniej polisy.

Warto pamiętać, że za szkody wyrządzone osobie trzeciej poza wolontariuszem może odpowiadać instytucja, która korzystała z jego pomocy. Tego rodzaju odpowiedzialność również może zostać objęta polisą ubezpieczeniową. W tym przypadku ubezpieczonym od odpowiedzialności cywilnej za skutki działań wolontariusza wobec osób trzecich będzie biblioteka.

4. Wolontariuszowi, który wykonuje świadczenia przez okres krótszy niż 30 dni, instytucja korzystająca z jego pomocy jest zobowiązana zapewnić ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków poprzez zawarcie stosownej umowy z towarzystwem ubezpieczeniowym. Jeśli okres współpracy jest dłuższy niż 30 dni, ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków zapewnia państwo;
5. Na prośbę wolontariusza organizacja korzystająca z jego pomocy ma obowiązek wydania pisemnego zaświadczenia o wolontariacie.

Jak szukać wolontariuszy? Najprościej jest skontaktować się z najbliższym centrum wolontariatu (regionalnym lub lokalnym ośrodkiem wolontariatu), którego adres można znaleźć np. na stronie **www.wolontariat.org.pl**. Na niej oraz np. na stronie **www.ogloszenia.ngo.pl** można zamieścić ogłoszenie. Można także nawiązać współpracę ze szkołami i uczelniami, poprosić proboszcza o odczytanie stosownego komunikatu po nabożeństwie lub zgodę na umieszczenie go w gablocie z ogłoszeniami parafialnymi. Szukając wolontariuszy do pracy w bibliotece, należy pamiętać o własnej stronie internetowej i tablicy ogłoszeń.

Staż zawodowy i przygotowanie zawodowe

Staż zawodowy i przygotowanie zawodowe są bardzo popularnymi formami aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych, ponieważ umożliwiają im zdobycie nowych kwalifikacji i tym samym zwiększają ich szansę na znalezienie zatrudnienia. Zasady organizacji stażu i przygotowania zawodowego określa Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU 2004, nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

Staż jest przeznaczony dla młodych bezrobotnych do 25. roku życia oraz bezrobotnych absolwentów szkół wyższych, którzy nie ukończyli 27. roku życia, zarejestrowanych jako osoby bezrobotne w okresie do 12 miesięcy od dnia ukończenia szkoły wyższej. Przygotowanie zawodowe jest przeznaczone dla osób bezrobotnych długotrwale, bezrobotnych bez kwalifikacji zawodowych, bezrobotnych powyżej 50. roku życia, bezrobotnych wychowujących samotnie co najmniej jedno dziecko do 7. roku życia oraz bezrobotnych będących osobami niepełnosprawnymi.



Nowojorska biblioteka publiczna



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:
http://pl.wikipedia.org/wiki/New_York_Public_Library

Staż zawodowy może trwać od 3 do 12 miesięcy, a przygotowanie zawodowe od 3 do 6 miesięcy. W tym czasie bezrobotny wykonuje pracę w pełnym wymiarze czasu pracy. Skierowania na staż lub przygotowanie zawodowe dokonują powiatowe urzędy pracy (PUP) na podstawie wniosku pracodawcy. Wniosek powinien zawierać m.in. opis kryteriów, które powinni spełniać potencjalni kandydaci. Pracodawca może we wniosku wskazać bezrobotnego, którego przyjmuje na staż lub przygotowanie zawodowe.



W celu zebrania pieniędzy na remont wiedeńskiej biblioteki głównej uruchomiono „sekslinię”. Dzwoniący, którzy zapłacili 39 eurocentów za minutę połączenia, mieli okazję wysłuchać odczytywanych przez aktorkę fragmentów klasycznych erotycznych tekstów z XVIII, XIX i XX wieku pochodzących z kolekcji biblioteki.

Wniosek o skierowanie na staż lub przygotowanie zawodowe mogą złożyć pracodawcy, którzy są jednostkami organizacyjnymi, nawet jeżeli nie mają osobowości prawnej. Warunkiem ubiegania się o skierowanie bezrobotnego na staż lub przygotowanie zawodowe jest brak zaległości wobec budżetu państwa (ZUS i urząd skarbowy). Szczegółowe informacje dotyczące zawartości wniosku oraz procedury postępowania zawiera Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 24 sierpnia 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu oraz przygotowania zawodowego w miejscu pracy (DzU 2004, nr 185, poz. 1912 z późn. zm.).

Przed rozpoczęciem stażu lub przygotowania zawodowego bezrobotny może zostać skierowany przez PUP na badania lekarskie mające na celu stwierdzenie zdolności do wykonywania pracy. Koszty tych badań są finansowane przez PUP ze środków funduszu pracy.



Biblioteka opactwa St. Gallen (Szwajcaria)



Osobie odbywającej staż lub przygotowanie zawodowe przysługuje świadczenie w postaci stypendium w wysokości 140% zasiłku dla bezrobotnych, dwa dni urlopu za każde 30 dni (kalendarzowych) odbywania stażu, ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe. Taka osoba może także otrzymać zwrot kosztów przejazdu z miejsca zamieszkania do miejsca pracy. Koszty wszystkich świadczeń ponosi powiatowy urząd pracy.

Obowiązki pracodawcy wobec stażysty lub osoby odbywającej przygotowanie zawodowe są następujące:

1. Pracodawca zapoznaje z programem stażu oraz przedstawia obowiązki i uprawnienia;
2. Pracodawca zapewnia bezrobotnemu profilaktyczną ochronę zdrowia w zakresie przewidzianym dla pracowników;
3. Pracodawca szkoli bezrobotnego na zasadach przewidzianych dla pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych oraz zapoznaje go z obowiązującym regulaminem pracy;
4. Pracodawca przydziela bezrobotnemu na zasadach przewidzianych dla pracowników odzież i obuwie robocze, środki ochrony indywidualnej oraz niezbędne środki higieny osobistej;
5. Pracodawca zapewnia bezrobotnemu na zasadach przewidzianych dla pracowników bezpłatne posiłki i napoje profilaktyczne;

Źródło: *Curious Expedition, Librophiliac Love Letter: A Compendium of Beautiful Libraries, September 6th, 2007:*
<http://www.curiousexpeditions.org/Library>

6. Pracodawca wyznacza opiekuna, który będzie udzielał wskazówek i pomocy w wypełnianiu powierzonych zadań oraz poświadczając podpisem prawdziwość informacji zawartych w sprawozdaniu bezrobotnego;
7. Pracodawca niezwłocznie, nie później jednak niż w ciągu 7 dni, informuje powiatowy urząd pracy o przypadkach przerwania stażu lub przygotowania zawodowego, o każdym dniu nieusprawiedliwionej nieobecności bezrobotnego oraz innych zdarzeniach istotnych dla realizacji programu;
8. Po zakończeniu stażu lub przygotowania zawodowego pracodawca wystawia bezrobotnemu opinię, która zawiera informację o zadaniach realizowanych przez bezrobotnego oraz zdobytych kwalifikacjach i nowych umiejętnościach zawodowych pozyskanych w trakcie stażu lub przygotowania zawodowego.

Prace interwencyjne

Na prace interwencyjne mogą zostać skierowane osoby bezrobotne znajdujące się w szczególnej sytuacji na rynku pracy, tj.:

- » bezrobotni do 25. roku życia,
- » długotrwale bezrobotni lub kobiety, które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka,
- » bezrobotni powyżej 50. roku życia,
- » bezrobotni bez kwalifikacji zawodowych, doświadczenia zawodowego lub średniego wykształcenia,
- » bezrobotni samotnie wychowujący co najmniej jedno dziecko do 18. roku życia,
- » bezrobotni, którzy po odbyciu kary pozbawienia wolności nie podjęli zatrudnienia,
- » bezrobotni niepełnosprawni.

W ramach prac interwencyjnych można wykonywać każdy rodzaj pracy, jedynym warunkiem jest skierowanie bezrobotnego do tej pracy przez powiatowy urząd pracy. Praca może być świadczona w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu. Maksymalna długość prac interwencyjnych jest różna. W zależności od grupy bezrobotnych prace interwencyjne mogą trwać od 6 do 24 miesięcy³².



W średniowieczu za jedną ręcznie pisaną księgę można było kupić kilka wiosek. Książki były bogato zdobione, a ich okładki i brzegi były wykańczane złotem i drogimi kamieniami. Przechowywano je w pilnie strzeżonych miejscach.

Pracodawca zatrudniający bezrobotnych w ramach prac interwencyjnych otrzymuje refundację wynagrodzenia, nagród i składek na ubezpieczenia społeczne poniesionych w związku z zatrudnieniem. Wysokość refundacji jest ustalana w umowie zawieranej przez pracodawcę z powiatowym urzędem pracy³³. Pracodawca może także – w przypadku niektórych grup bezrobotnych – uzyskać refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia stanowiska pracy dla skierowanego bezrobotnego.

Pracodawca zainteresowany pozyskaniem pracowników do prac interwencyjnych powinien złożyć stosowny wniosek o organizację takich prac do powiatowego urzędu pracy, podając w nim m.in. opis stanowisk pracy oraz kwalifikacji wymaganych od kandydatów. Szczegółowy zakres wniosku oraz procedurę postępowania w tej sprawie określa Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 stycznia 2009 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenie społeczne (DzU 2009, nr 5, poz. 25). Warunkiem ubiegania się o organizację robót interwencyjnych jest brak zaległości wobec budżetu państwa.

³² Prace interwencyjne dla wszystkich wymienionych grup bezrobotnych mogą trwać do 6 miesięcy (do 12 miesięcy, jeżeli refundacja obejmuje co drugi miesiąc). Prace interwencyjne mogą być dłuższe i trwać do 12 miesięcy (do 18 miesięcy, jeżeli refundacja obejmuje co drugi miesiąc) w przypadku bezrobotnych do 25. roku życia, bezrobotnych długotrwale lub kobiet, które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka, bezrobotnych, którzy po odbyciu kary pozbawienia wolności nie podjęli zatrudnienia, i bezrobotnych niepełnosprawnych. Dla bezrobotnych powyżej 50. roku życia prace interwencyjne mogą trwać najdłużej, a mianowicie do 24 miesięcy (do 48 miesięcy, jeżeli refundacja obejmuje co drugi miesiąc).

³³ Maksymalna refundacja za jednego pracownika za miesiąc wynosi tyle, ile kwota zasiłku brutto dla bezrobotnych powiększona o składki ZUS od tej kwoty. Możliwa jest także jednorazowa refundacja wynagrodzenia przyznawana pracodawcy, który zatrudnił bezrobotnego przez okres 6 miesięcy, a następnie po zakończeniu prac interwencyjnych zatrudnił go na dalszych 6 miesięcy i ten bezrobotny nadal u niego pracuje – wysokość refundacji to 150% przeciętnego wynagrodzenia. Źródło: www.mpips.gov.pl

Roboty publiczne

Roboty publiczne polegają na zatrudnieniu bezrobotnego, co ma na celu jego reintegrację zawodową i społeczną w rozumieniu przepisów o zatrudnieniu socjalnym. Bezrobotny wykonuje prace organizowane przez gminy i organizacje pozarządowe statutowo zajmujące się problematyką: ochrony środowiska, kultury, oświaty, sportu i turystyki, opieki zdrowotnej, bezrobocia oraz pomocy społecznej, jeżeli prace te są finansowane lub dofinansowywane ze środków samorządu terytorialnego, budżetu państwa, funduszy celowych lub organizacji pozarządowych. Do wykonywania robót publicznych mogą być kierowani:

- » długotrwale bezrobotni,
- » bezrobotni powyżej 50. roku życia,
- » bezrobotni samotnie wychowujący co najmniej jedno dziecko do 7. roku życia.

Roboty publiczne nie mogą trwać dłużej niż 12 miesięcy.

Organizatorowi robót publicznych przysługuje refundacja części kosztów poniesionych na wynagrodzenia, nagrody oraz składki na ubezpieczenie społeczne w wysokości uprzednio uzgodnionej, nieprzekraczającej:

- » 50% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w ostatnim dniu zatrudnienia każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia, jeżeli organizator robót publicznych zatrudniał bezrobotnych przez okres do 6 miesięcy,
- » kwoty przeciętnego wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia, jeżeli organizator robót publicznych będzie zatrudniał skierowanych bezrobotnych do 12 miesięcy, a refundacje obejmują koszty poniesione za co drugi miesiąc zatrudnienia.

Dodatkowo bezrobotni mogą (na własny wniosek lub za ich zgodą) zostać skierowani na zasadach dotyczących robót publicznych do wykonywania (przez okres do 6 miesięcy) pracy niezwiązanej z wyuczonym zawodem, w wymiarze nieprzekraczającym połowy wymiaru czasu pracy, w instytucjach użyteczności publicznej oraz organizacjach zajmujących się problematyką kultury, oświaty, sportu i turystyki, opieki zdrowotnej lub pomocy społecznej. Do wykonywania tych prac mogą być kierowani bezrobotni do 25. roku życia oraz długotrwale bezrobotni. Zgodnie z uregulowaniami ustawowymi skierowanie do zatrudnienia osób bezrobotnych na zasadach robót publicznych powinno dotyczyć w szczególności bezrobotnych zobowiązanych do alimentów na mocy odrębnych przepisów. Wysokość refundacji wynosi 50% przeciętnego wynagrodzenia obowiązującego w ostatnim dniu zatrudnienia każdego rozliczanego miesiąca i składek na ubezpieczenia społeczne od refundowanego wynagrodzenia.

Instytucje zainteresowane organizacją robót publicznych powinny złożyć wniosek wraz z wymaganymi dokumentami do powiatowego urzędu pracy właściwego ze względu na miejsce wykonywania tych robót. Formularze wniosków wraz wykazem dodatkowych dokumentów można pobrać ze strony internetowej urzędu.



Nowa biblioteka Aleksandryjska (Egipt)



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:
http://pl.wikipedia.org/wiki/Bibliotheca_Alexandrina

Szczegółowych informacji na temat form wspierania zatrudnienia udzielają powiatowe urzędy pracy. Możliwość skorzystania z opisanej pomocy zależy od dostępności środków oraz polityki prowadzonej przez samorząd powiatowy. Od decyzji starosty zależy, z których form dopuszczonych przez Ustawę o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU 2004, nr 99, poz. 1001) można korzystać.

Uczniowie i studenci odbywający praktykę zawodową

Uczniowie szkół średnich, słuchacze szkół pomaturalnych i studenci różnych kierunków kształcenia mają obowiązek odbycia praktyki zawodowej. Dla wielu z nich miejscem realizacji tego obowiązku może być biblioteka publiczna.

Miejsce odbywania praktyki uczeń lub student najczęściej wyszukuje samodzielnie, kierując się wymaganiami określonymi przez szkołę. Biblioteka jest obowiązkowym miejscem realizacji praktyki dla studentów i słuchaczy kierunków bibliotekarskich, np. informacji naukowej i bibliotekoznawstwa, może także służyć jako miejsce praktyk dla studentów i słuchaczy kierunków związanych z kulturą, np. kulturoznawstwa, animacji kultury, zarządzania kulturą, teatrologii, edukacji artystycznej w zakresie sztuk plastycznych, a także innych kierunków.

Praktyka zawodowa zazwyczaj jest realizowana na podstawie porozumienia zawieranego pomiędzy szkołą a instytucją przyjmującą ucznia lub studenta na praktykę. W takim porozumieniu instytucja przyjmująca praktykanta zobowiązuje się do realizacji programu praktyki, zapewnienia odpowiednich środków do odbycia praktyki zgodnie z jej założeniami programowymi oraz do prowadzenia określonej dokumentacji. Praca w czasie odbywania praktyki jest wykonywana bezpłatnie. Długość trwania praktyki zależy od kierunku kształcenia i rodzaju szkoły. Dla uczniów szkół średnich wymiar praktyki wynosi zazwyczaj 2 tygodnie, a dla studentów od 2 do 6 tygodni. Szczegółowe zasady i formy odbywania praktyki zawodowej określa szkoła lub uczelnia.

Chcąc pozyskać praktykantów, biblioteka powinna zamieścić ogłoszenie w swojej siedzibie, okolicznych szkołach lub na uczelniach, z których będą się rekrutować potencjalni praktykanci, w miejscach, które te osoby często odwiedzają, na swojej stronie internetowej (tak jak czynią to Biblioteka Publiczna w Łomiankach – www.biblioteka.lomianki.pl, Miejska Biblioteka Publiczna w Gliwicach – www.biblioteka.gliwice.pl) lub internetowych portalach ogłoszeniowych, np. www.pracuj.pl.



„(...) bibliotekarz z biblioteki Komenskigo przywoził kosz wycofanych książek, stał nad otworem do piwnicy i z góry wysypywał mi pod nogi cały ten kosz książek filozoficznych, ale ja załadowałem te książki do koryta, zauważyłem tylko, omal serce mi od tego nie pękło, >>Metafizykę moralności<<, lecz wrzuciłem ją widłami do koryta (...)”.

Bohumil Hrabal,
Zbyt głośna samotność



Czy wiesz?

- » Kto może być wolontariuszem? Czy wolontariuszem może być osoba niepełnoletnia?
- » Jakie elementy powinno zawierać porozumienie z wolontariuszem?
- » Po upływie jakiego terminu musi zostać zawarte pisemne porozumienie z wolontariuszem?
- » Czy stosunek łączący bibliotekę z wolontariuszem ma charakter stosunku pracy?
- » Czy zatrudnienie wolontariusza wiąże się z obowiązkiem opłacania składki zdrowotnej oraz ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków?
- » Czy biblioteka może wskazać bezrobotnego, którego chce przyjąć na staż lub przygotowanie zawodowe?
- » Czym się różni staż zawodowy od przygotowania zawodowego?
- » Jakie koszty poniesie biblioteka z tytułu przyjęcia bezrobotnego na staż zawodowy lub przygotowanie zawodowe?
- » Kto może zostać skierowany do prac interwencyjnych i co może być ich przedmiotem?
- » Czy bezrobotny na swój wniosek może zostać skierowany do biblioteki gminnej do wykonywania prac w ramach robót publicznych?
- » Czy biblioteka publiczna może być miejscem odbywania praktyk zawodowych?

Warto podkreślić, co biblioteka może zaoferować osobom, które zdecydują się na odbycie w niej praktyk zawodowych. Takie możliwości, jak: samodzielne wykonywanie określonych zadań, realizacja własnych pomysłów, uczestniczenie w planowaniu działań, które będą realizowane przez bibliotekę, udział w nowym projekcie, uczenie się w przyjaznym środowisku pracy (mały zespół, miła atmosfera, przyjazne warunki pracy) czy uzyskanie referencji, będą stanowiły dobrą zachętę. Zachętą może też być możliwość odbycia praktyki w miejscu zamieszkania lub pobytu w atrakcyjnym turystycznie miejscu. Innym sposobem pozyskania praktykantów może być bezpośredni kontakt ze szkołą, której uczniowie, słuchacze czy studenci mogliby odbywać praktykę w bibliotece publicznej, i nawiązanie z nią w tej dziedzinie stałej współpracy. Wiele szkół wskazuje instytucje, z którymi współpracuje w zakresie praktyk, i osoby, które taką praktykę są zobowiązane odbyć, mogą z tej możliwości skorzystać. Na niektórych uczelniach działają nawet specjalne biura zajmujące się organizowaniem praktyk. Kontakt z takim biurem i zgłoszenie oferty do jego bazy może zaowocować pozyskaniem praktykanta.

Warto wspomnieć o jeszcze jednej możliwości, która daje szansę pozyskania wsparcia kadrowego w postaci studenta stażysty. Jest nią udział w programie „Polskie regiony w europejskiej przestrzeni kulturowej” realizowanym przez Narodowe Centrum Kultury. W jego ramach corocznie są organizowane staże w instytucjach kultury dla studentów od III do V roku lub absolwentów kierunków związanych z kulturą, którzy nie ukończyli 28. roku życia i mieli średnią ocen ze studiów co najmniej 4,0. Staże są bezpłatne i trwają od 20 do 40 dni. Instytucje kultury zainteresowane pozyskaniem stażysty wypełniają odpowiedni formularz, w którym określają swoje wymagania, i przesyłają go do organizatorów programu. Organizatorzy prowadzą nabór chętnych do odbycia stażu i na podstawie wymagań określonych przez instytucję kultury oraz preferencji studentów kierują kilku kandydatów na rozmowy kwalifikacyjne. Instytucja kultury samodzielnie wybiera osoby, które jest gotowa przyjąć na staż. Więcej informacji o tym programie, w tym regulamin stażu, wzory umów, opinie stażystów, rady dla uczestników programu, można znaleźć na stronie http://www.regiony.nck.pl/edycja_letnia_2009.php.

Zastanów się

Która z przedstawionych powyżej form wsparcia kadrowego przyniesie instytucji, w której pracujesz, najwięcej korzyści?

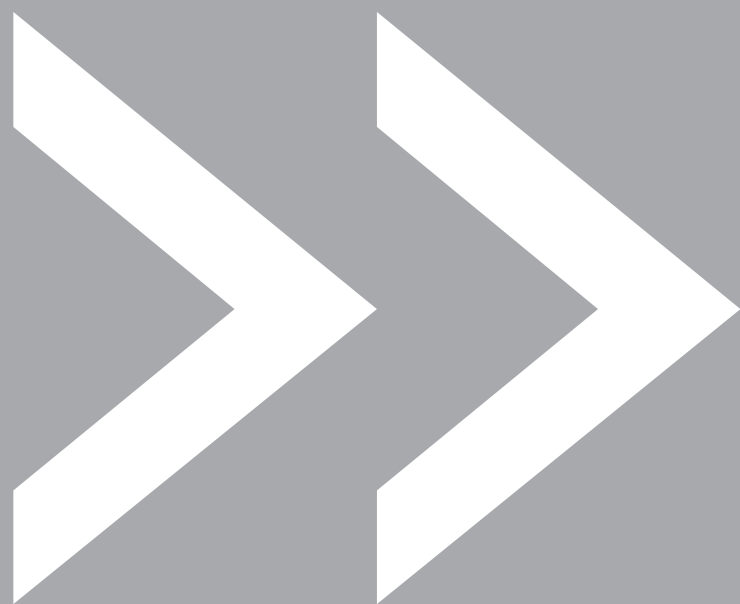
- » Pomyśl, jakie są plusy i minusy każdego z tych rozwiązań oraz jakie szanse i zagrożenia są z nimi związane.
- » W swojej analizie uwzględnij także takie kwestie, jak wysiłek i koszty związane z pozyskaniem dodatkowego wsparcia kadrowego oraz przygotowaniem tych osób do pracy.
- » Kiedy wybierzesz najlepszą dla siebie formę, zastanów się, jak można zmniejszyć zagrożenia i/lub zwiększyć szanse, jakie z sobą niesie taka współpraca.

Polecane strony internetowe:

Strony o zasadach funkcjonowania wolontariatu:

- » <http://www.wolontariat.org.pl>
- » <http://www.wolontariat.abc.pl>
- » <http://www.wolontariat.biz.pl>
- » <http://www.wolontariat.ngo.pl>
- » <http://www.pozytek.gov.pl>
- » <http://www.wolontariatstudencki.pl>

Strona Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej – <http://www.mpips.gov.pl>



>>08

Nowe usługi bibliotek świadczone na podstawie ICT

Celem tego rozdziału jest pokazanie, jakie nowe działania mogą być realizowane w bibliotekach poza tradycyjnym wypożyczaniem książek. Przedstawione są przede wszystkim formy sprawdzone w praktyce, najczęściej (choć nie wyłącznie) oparte na wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT).

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie ICT,
- » nowe możliwości, jakie daje bibliotekom wykorzystanie ICT.

Szybki rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ang. ICT – Information and Communication Technology) kreuje społeczeństwo informacyjne. Wiedza i informacja stają się kluczowymi zasobami, które mogą być wykorzystane przez każdego w dowolnym czasie i miejscu. Ma to ogromny wpływ na organizację pracy wszędzie tam, gdzie wymiana informacji odgrywa istotną rolę³⁴. Takim miejscem są niewątpliwie biblioteki, które zmieniają się wraz z otaczającym je światem i coraz częściej podejmują nowe działania, znacznie wykraczające poza ich tradycyjnie rozumianą rolę. Rozwój ICT z jednej strony dostarcza bibliotekom nowe narzędzia i zwiększa możliwości korzystania z dóbr kultury i zasobów informacyjnych, a z drugiej – wymusza istotne zmiany w organizacji pracy i sposobie kontaktowania się z użytkownikami³⁵.

>> Information and Communication Technology (ICT)

Information and Communication Technology (ICT), czyli technologie informacyjno-komunikacyjne lub technologie teleinformatyczne. ICT obejmuje wszystkie technologie do przekształcania i przekazywania informacji.

Termin ten obejmuje standardowy sprzęt komputerowy (komputery osobiste, serwery), szybko rozwijający się rynek urządzeń osobistych (telefony komórkowe, odtwarzacze MP3), wiele rozwiązań programistycznych (od opracowanych na użytek domowy arkuszy kalkulacyjnych do największych pakietów oprogramowania dla przedsiębiorstw i usług online), a także sprzęt i oprogramowanie potrzebne do obsługi przesyłania informacji w sieci – od sieci domowych aż po największe globalne sieci prywatne oraz internet.

Źródło: www.wikipedia.org (tłumaczenie własne).

Raport „Technologie informacyjne i komunikacyjne wspierające usługi świadczone przez biblioteki na terenach wiejskich”³⁶ wskazuje technologie i aplikacje, które mogą zostać wykorzystane przez biblioteki publiczne na obszarach wiejskich, oraz ocenia ich przydatność ze względu na potrzeby społeczności lokalne w zakresie wiedzy i kompetencji bibliotekarzy.

Raport przedstawia obszary tematyczne nowych usług biblioteki:

1. promocja czytelnictwa i kultury,
2. praca z dziećmi i młodzieżą,
3. funkcjonalny dostęp do zasobów bibliotecznych,

³⁴ B. Żurawski, *Perspektywy rozwoju technologii informacyjnej i jej wpływ na rolę i pozycję społeczną bibliotek, referat wygłoszony na konferencji „Współpraca bibliotek publicznych, muzeów i archiwów w projekcie budowy sieci informacyjnej instytucji kultury w Polsce”, Stare Jabłonki, 10-12 października 2002.*

³⁵ Tamże.

³⁶ N. Gryczko, *Technologie informacyjne i komunikacyjne wspierające usługi świadczone przez biblioteki na terenach wiejskich, FRISI, Warszawa 2008.*

4. usługi i poradnictwo w zakresie multimediiów,
5. ICT dla grup wykluczonych (osoby starsze, niepełnosprawni),
6. wsparcie dla samorealizacji społecznej na poziomie lokalnym,
7. ułatwienie korzystania z e-administracji (wsparcie obywateli w kontaktach z władzami publicznymi),
8. ułatwienie dostępu do informacji lokalnej.

W każdym z powyższych obszarów można wskazać dobre praktyki zastosowania technologii telekomunikacyjnych w bibliotekach. Możecie z nich skorzystać, planując działania waszej biblioteki.

Promocja czytelnictwa i kultury

Dyskusyjne Kluby Książki (DKK) i ich promocja

W ramach projektu Instytutu Książki „Dyskusyjne Kluby Książki” w bibliotekach publicznych są organizowane spotkania, na których rozmawia się o przeczytanych powieściach. Są one organizowane i moderowane przez bibliotekarzy, każde jest poświęcone jednej powieści, a udział w dyskusji może wziąć każdy zainteresowany. Niektóre biblioteki na swoich stronach internetowych zamieszczają program spotkań, omawiane lektury i recenzje uczestników – przykładem jest blog Dyskusyjnych Klubów Książki województwa śląskiego, na którym można znaleźć relacje ze spotkań w bibliotekach całego województwa [<http://dkkslask.blogspot.com/>].



Na forum internetowym Miejskiej Biblioteki Publicznej im. J. Słowackiego w Tarnowie jest temat „Dyskusyjny Klub Książki”, który cieszy się ogromną popularnością. Moderatorzy Forum zapraszają wszystkich chętnych do wymiany myśli i spostrzeżeń o książkach, i nie tylko. Więcej informacji można znaleźć na: www.biblioteka.tarman.pl/forum/.

Promocja biblioterapii przez internet



Biblioteki coraz chętniej i częściej wykorzystują internet do promocji organizowanych przez siebie spotkań biblioterapeutycznych zarówno dla dzieci, jak i dorosłych, którzy chcą twórczo spędzić czas z książką. Warsztaty biblioterapeutyczne polegają na zajęciach integracyjnych w grupach, opartych na metodyce czytania i odbioru dzieła literackiego oraz na pedagogice zabawy i metodach psychoaktywnych.

Warto również podać przykład projektu realizowanego przez Wojewódzką Bibliotekę Publiczną i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu. Na stronie internetowej biblioteki zamieszczono bazę materiałów metodycznych dla bibliotekarzy biblioterapeutów (programy i scenariusze zajęć oraz bajki relaksacyjne). Materiały są dostępne pod adresem:

www.wbp.poznan.pl/index.php?mode=aktualnosci_wbp&action=main&menu=1&id=25064&lang=PL

Programy i urządzenia ułatwiające czytanie

Niektóre biblioteki stosują oprogramowanie i urządzenia ułatwiające czytanie książek, takie jak:

- » **Expressivo 1.4.2 PL** – przekształcanie tekstu na pliki dźwiękowe w formacie MP3,
- » niezależne urządzenie lektorskie **POET Compact** – skaner z wbudowanym synteizatorem mowy umożliwiający odczytywanie dowolnego druku,
- » **Czytawk NPN** – urządzenie służące do odtwarzania książek mówionych zapisanych cyfrowo,
- » **JAWS** – program udźwiękowiający pracę komputera typu screen reader. Umożliwia czytanie książek w wersji elektronicznej, dostęp do edytorów tekstów i przeglądarek internetowych,
- » **Windows Eyes** – program pozwalający osobom niewidomym lub ze znacznym ubytkiem wzroku na zapoznanie się z zawartością ekranu komputerowego,
- » **Lunar** – program powiększająco-udźwiękowiający,
- » **FineReader** – program obsługujący OCR (ang. optical character recognition – optyczne rozpoznawanie znaków); umożliwia przekształcenie zeskanowanego dokumentu (pliku graficznego) na tekst, który można edytować.

Usługi typu książka na telefon



Wiele polskich bibliotek dostarcza książki osobom starszym i niepełnosprawnym, zamówione przez telefon lub za pomocą poczty elektronicznej. W ten sposób można wypożyczyć książki w wielu bibliotekach w Polsce, np. w Miejskiej Bibliotece Publicznej im. Łukasza Górnickiego w Oświęcimiu [<http://www.mbp.oswiecim.pl>].

Informacje o nowościach wydawniczych

Większość bibliotek informacje o dostępnych w bibliotece nowościach wydawniczych zamieszcza na swoich stronach internetowych.

Niektóre biblioteki dodatkowo wysyłają pocztą elektroniczną do swoich użytkowników newsletter biblioteczny. Taka usługa jest dostępna np. w Bibliotece Publicznej w Leśniowicach [www.bibliotekalesniowice.pl]. Klienci tej biblioteki mogą otrzymywać na swoje konta e-mail informacje o nowych książkach lub wydarzeniach kulturalnych związanych z placówką. Biblioteka zobowiązuje się do niewykorzystywania adresu e-mail klienta do innych celów oraz niedostępniania ich innym osobom prywatnym lub firmom.

Blogi biblioteczne

Coraz więcej bibliotek wykorzystuje blog jako kanał komunikacji z klientami. Użytkownicy mają możliwość zamieszczania na nim swoich opinii o usługach biblioteki oraz sugestii dotyczących zakupu książek. Na blogach bibliotecznych są zamieszczane wpisy o nowościach, lokalnych wydarzeniach, imprezach (wraz ze zdjęciami), wydarzeniach w bibliotece, realizowanych projektach itd.



Działalność bibliotek

Niektóre polskie biblioteki prowadzą inne formy działalności – zarówno dochodowe, jak i niedochodowe, np.: księgarnie, kiermasze książek, działalność wydawniczą. Biblioteki, które prowadzą działalność wydawniczą, zachęcają lokalną społeczność do pisania utworów i wydają je w niewielkich nakładach. Dodatkowo biblioteki są inicjatorami i organizatorami rozmaitych konkursów dla dzieci i młodzieży.

Informacje o prowadzonych przez biblioteki akcjach, księgarniach i kiermaszach również są dostępne na ich stronach internetowych. Na przykład na stronie WWW biblioteki w Lublińcu [www.mbp.lubliniec.pl] można znaleźć informację, że od 1996 r. biblioteka prowadzi własną działalność gospodarczą – księgarnię, która znajduje się w budynku głównym.

Film w bibliotece

Dobłą praktyką jest organizacja warsztatów filmowych, seansów plenerowych, pokazów filmów niezależnych i amatorskich. Przykładowo, Gminna Biblioteka Publiczna w Leśniowicach zorganizowała warsztaty filmowe dla dzieci i młodzieży, a Publiczna Biblioteka w Łomiankach organizuje okazjonalnie pokazy filmów dla dzieci i ich rodziców.

Warto wspomnieć o projekcie „Stop-klatka”, w którym biorą udział m.in. biblioteki, np. Chełmska Biblioteka Publiczna (dodatkowe informacje można znaleźć na <http://www.chbp.chelm.pl/fil/pst.htm>). Projekt jest współfinansowany przez Polski Instytut Książki Filmowej i polega na organizowaniu cyklicznych prezentacji kina niezależnego, niekomercyjnego, amatorskiego, które są połączone ze spotkaniami z twórcami filmów. Celem projektu jest aktywizacja lokalnego środowiska, stymulowanie zainteresowania kinem autorskim i intelektualnym oraz popularyzacja niezależnej sztuki filmowej.

Wideospotkania

Ciekawym pomysłem są wideospotkania przez internet ze sławnymi osobami, pisarzami czy malarzami. Na przykład w ramach projektu Miejskiej Biblioteki w Olsztynie odbył się internetowy Festiwal Literacki „Euroczytanie 2007” z cyklem spotkań autorskich na Litwie, w Rosji i Polsce. Spotkania były transmitowane w czasie rzeczywistym na stronie internetowej projektu. Obecnie można znaleźć ich nagrania archiwalne na stronie www.euroreading.eu.



Praca z dziećmi i młodzieżą

Lekcje biblioteczne i zajęcia w bibliotekach

Prowadzenie rozmaitych zajęć w bibliotece jest już uznawane za standard. Coraz częściej polskie placówki oferują dzieciom m.in. bezpłatną naukę korzystania z komputera i internetu oraz wykorzystania jego zasobów. Na przykład Filia nr 3 Miejskiej Biblioteki Publicznej w Katowicach organizuje dla dzieci z pobliskich szkół zajęcia dotyczące tradycji śląska z wykorzystaniem rzutnika multimedialnego i komputera.

Zapytaj bibliotekarza

Coraz częściej biblioteki uruchamiają specjalne infolinie internetowe, oferują usługi typu „zapytaj bibliotekarza” umożliwiające kontakt z bibliotekarzem za pośrednictwem komunikatorów internetowych, takich jak Gadu-Gadu czy Skype, specjalnych formularzy umieszczonych na stronach internetowych bibliotek oraz za pomocą poczty elektronicznej.

Doradztwo

Biblioteki często prowadzą kursy i szkolenia dla młodzieży. Pracownicy udzielają pomocy w takich sprawach jak wybór uczelni czy pisanie za pomocą komputera CV i innych dokumentów. Z tego typu usług można skorzystać np. w Filii nr 3 Miejskiej Biblioteki Publicznej w Katowicach, w której zostało zorganizowane telecentrum – miejsce służące do przygotowywania materiałów i prezentacji do szkoły (w tym multimedialnych) czy np. dokumentów urzędowych.



Funkcjonalny dostęp do zasobów bibliotecznych

Wypożyczalnie międzybiblioteczne

W polskich bibliotekach sprawnie działają wypożyczalnie międzybiblioteczne. Czytelnik może zamówić książkę, która zostanie specjalnie dla niego sprowadzona, zgodnie z obowiązującym cennikiem, z innych bibliotek w kraju i za granicą, a dzięki dostępnym w internecie katalogom zbiorów wielu bibliotek (np. katalogowi centralnemu NUKAT czy katalogowi rozproszonemu KaRo) można szybciej uzyskać informację o tym, w których bibliotekach znajdują się potrzebne książki, co znacznie ułatwia czytelnikom i bibliotekarzom dostęp do zbiorów i usprawnia działanie wypożyczalni.

Programy biblioteczne

Pierwsze próby komputeryzacji polskich bibliotek rozpoczęły się w latach 70. i dotyczyły wybranych funkcji bibliotecznych. Ze względu na wysokie koszty i ograniczony dostęp do sprzętu komputerowego wprowadzenie takich zmian było trudne do zrealizowania, a stało się możliwe dopiero w momencie rozpowszechnienia się techniki mikrokomputerowej. Moment ten został dobrze wykorzystany przez bibliotekarzy – powstały pierwsze polskie programy biblioteczne, takie jak MAK czy Sowa, które są używane do dziś. Zadaniem systemów bibliotecznych jest przede wszystkim automatyzacja prac bibliotecznych: gromadzenie zbiorów, opracowanie, tworzenie katalogu i innych baz danych i opisów bibliograficznych (np. bibliografii regionalnej), komputerowa rejestracja czytelników i wypożyczeń, publikacja katalogu w internecie, a także ułatwienie użytkownikom dostępu do zbiorów.

MAK (Mały Alfabetyczny Katalog) – program służący do tworzenia i prowadzenia baz o charakterze katalogów i kartotek w różnych rodzajach bibliotek. Program jest rozprowadzany przez Bibliotekę Narodową w Warszawie. MAK opracowano pierwotnie dla komputerów pracujących w systemie DOS. Jego nowsze wersje działają również w środowisku Windows. Jest to jeden z najczęściej stosowanych systemów bibliotecznych w Polsce. Nie wymaga posiadania najnowszego sprzętu komputerowego – do jego obsługi wystarczy komputer średniej klasy, bez dostępu do internetu. Więcej informacji o systemie można znaleźć na stronie WWW Biblioteki Narodowej – www.bn.org.pl.

Prolib – system umożliwia pełną automatyzację czynności związanych z gromadzeniem, katalogowaniem, udostępnianiem zbiorów bibliotecznych oraz wyszukiwaniem informacji o nich, a także wszystkich operacji związanych z obsługą czytelników. Jest stworzony z modułów, jego wszystkie elementy współpracują z sobą tak, aby unikać dublowania kartotek i wielokrotnego wprowadzania danych. We wszystkich modułach i zbiorach możliwe jest łatwe edytowanie, dodawanie i usuwanie rekordów. Jeden z modułów, OPAC WWW, pozwala na pełną obsługę założonych transakcji i szerokie udostępnianie informacji bibliotecznej zawartej w bazie danych przez internet. System Prolib jest jednym z najczęściej używanych systemów przez duże (wojewódzkie, miejskie) biblioteki publiczne. Mniejsze biblioteki mogą korzystać z tego systemu za pośrednictwem bibliotek wojewódzkich, które przechowują ich bazę na własnym serwerze. Więcej informacji o systemie można znaleźć na stronie www.prolib.pl.

ALEPH (Automated Library Expandable Program) – nowoczesny, zintegrowany system opracowany na potrzeby dużych bibliotek. ALEPH może zautomatyzować lokalną sieć bibliotek; w ramach takiej sieci biblioteki mogą mieć wspólne bazy danych lub też zarządzać swoimi katalogami samodzielnie. Za pomocą systemu ALEPH biblioteki mogą z sobą współpracować na poziomie wypożyczalni. Więcej informacji o systemie można znaleźć na stronie www.aleph.pl.

Sowa – pakiet programów, które mają na celu wspomaganie działalności biblioteki. Umożliwia zautomatyzowanie wielu procesów bibliotecznych: katalogowania, gromadzenia zbiorów, wyszukiwania informacji o zbiorach i prowadzenia ich ewidencji oraz udostępniania zbiorów. Sowa jest systemem relatywnie niedrogim i dobrze dostosowanym do potrzeb zarówno dużych, jak i małych bibliotek. Więcej informacji o nim można znaleźć na stronie www.sokrates.pl.

Libra 2000 – program przeznaczony do kompleksowej obsługi informatycznej bibliotek, w szczególności bibliotek publicznych: miejskich, miejsko-gminnych i gminnych. Najważniejszą jego zaletą jest brak ograniczeń dotyczących wielkości obsługiwanych baz danych. Program umożliwia pracę w środowisku Windows, ma dość prostą obsługę, a wszystkie jego funkcje są zintegrowane w jednej aplikacji. Z kolei moduł programu Libra WWW pozwala na udostępnienie katalogów bibliotecznych w internecie lub lokalnej sieci komputerowej biblioteki. Więcej informacji na stronie www.mol.com.pl.

Patron 3 – program przeznaczony dla dużych i średnich bibliotek, w szczególności mających liczne filie. Za jego pomocą można stworzyć katalog centralny dla wszystkich filii, nie ma ograniczeń dotyczących wielkości obsługiwanych baz danych, jest prosty w obsłudze i umożliwia udostępnianie katalogów w internecie w postaci serwisu WWW. Więcej informacji o programie na stronie www.mol.com.pl.

Mateusz (Biblioteka Publiczna Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy) – system służy do katalogowania różnych rodzajów materiałów bibliotecznych, rejestracji wypożyczeń, prowadzenia bazy danych klientów biblioteki. Nie jest programem komercyjnym, jest przeznaczony tylko dla bibliotek i innych organizacji non profit. Mateusz funkcjonuje jako system rozproszony i nie wymaga stałego dostępu do internetu. Więcej informacji o programie można znaleźć na stronie Biblioteki Publicznej Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy <http://www.bemowo.e-bp.pl/bemowo/makowe.php>.

Warto także wspomnieć o katalogach bibliotecznych, bazach danych bibliograficznych i wyszukiwarkach umożliwiających jednocześnie wyszukiwanie informacji w zbiorach wielu bibliotek.

NUKAT (Narodowy Uniwersalny Katalog Centralny) – katalog centralny polskich bibliotek naukowych i akademickich, do którego na bieżąco są wprowadzane informacje o nabytkach bibliotek. System umożliwia poszukiwanie i sprawdzanie dostępności dokumentów w katalogach innych bibliotek. Więcej informacji pod adresem <http://www.nukat.edu.pl>.

KaRo (Katalog Rozproszony Bibliotek Polskich) – wyszukiwarka, która pozwala na uzyskanie informacji o zasobach wielu polskich bibliotek i ułatwia wyszukiwanie książek, czasopism i opisów bibliograficznych. Jest to narzędzie uzupełniające polski centralny katalog NUKAT. Więcej informacji można znaleźć na stronie <http://karo.umk.pl/Karo/>.

Fidkar (Multiwyszukiwarka dla Komputerowych Baz Bibliotecznych) – program pozwala na prowadzenie wyszukiwań katalogowych i bibliograficznych w wielu komputerowych bazach jednocześnie. Więcej informacji o programie można znaleźć pod adresem <http://www.fidkar.pl>.

Usługi dla organizacji i instytucji

Bibliotekarze opracowują zestawienia bibliograficzne na zamówienie, przygotowują kwerendy dla organizacji i instytucji. W zestawieniach bibliograficznych uwzględnia się dane pochodzące z różnych źródeł: tradycyjnych – drukowanych (książki, czasopisma, informatory, bibliografie) i elektronicznych (źródła informacji w internecie, elektroniczne bazy danych, bibliografie na CD-ROM-ach, zasoby bibliotek cyfrowych, bibliografie specjalistyczne dostępne w internecie itp.).

Wypożyczalnie książek mówionych, e-booków, MP3, DVD, CD

Niektóre polskie biblioteki udostępniają swoim klientom książki cyfrowe. Klienci mogą je przejrzeć na komputerze w pracowni bibliotecznej, a czasami biblioteki wypożyczają czytelnikom wydawnictwa elektroniczne (CD lub DVD) do domu. Coraz więcej placówek uzupełnia swoje zbiory o audiobooki – książki w postaci plików dźwiękowych. Tego typu pozycje (na kasetach audio lub płytach CD) są dostępne w bibliotekach i wypożyczone osobom niewidomym i niedowidzącym.

Warto wspomnieć o projekcie „Wolne lektury” prowadzonym przez fundację Nowoczesna Polska. Jest to biblioteka internetowa zawierająca pełne teksty lektur szkolnych. Lektury są dostępne bezpłatnie dla wszystkich zainteresowanych na stronie **www.wolnelektury.pl**. Można tam również znaleźć profesjonalne nagrania tekstów literackich, które powstały w ramach projektu „Czytamy, słuchając” – są dostępne online bez opłat, ponieważ powstały na wolnych licencjach Creative Commons.

Biblioteki cyfrowe

Coraz więcej bibliotek tworzy lub współtworzy biblioteki cyfrowe, za których pośrednictwem udostępnia w internecie dokumenty pochodzące ze zbiorów własnych lub pozyskane od czytelników bądź instytucji. Publikowane materiały to najczęściej cyfrowe kopie dokumentów pochodzących z księgozbiorów – powstałe w wyniku digitalizacji, czyli skanowania dokumentów tradycyjnych: książek, czasopism, map, kart pocztowych, fotografii, starodruków itp. Ze względu na obowiązujące prawo autorskie biblioteki publikują z reguły tylko te dokumenty, do których prawa autorskie wygasły bądź było możliwe zawarcie stosownych umów z ich właścicielami.

Do budowy bibliotek cyfrowych są wykorzystywane specjalne systemy. W Polsce najpopularniejszym systemem tworzenia i obsługi jest stworzony przez Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe system dlibra [<http://dlibra.psnc.pl/>].

Usługi i poradnictwo w zakresie multimedialnych

Promowanie dobrych gier

Biblioteki oferują czytelnikom różnorodne materiały edukacyjne, także w postaci wydawnictw multimedialnych. Są wśród nich ciekawe gry, kwizy edukacyjne i kursy e-learningowe. Na przykład na stronie internetowej Miejskiej Biblioteki Publicznej im Ł. Górnickiego w Oświęcimiu można znaleźć całą listę dostępnych programów i gier edukacyjnych [<http://www.mbp.oswiecim.pl/>].

ICT dla grup wykluczonych (osoby starsze, niepełnosprawni)

Szkolenia i kursy dla seniorów

Biblioteki coraz częściej organizują zajęcia dla seniorów. Proponują im kursy komputerowe, szkolenia z zakresu korzystania z zasobów internetowych, np. tworzenia blogów, szkolenia z zakresu komunikacji w internecie i wysyłania wiadomości e-mail, naukę obróbki zdjęć cyfrowych itp. Na przykład Wojewódzka Biblioteka

Publiczna w Krakowie i Towarzystwo Polsko-Niemieckie realizują od 2007 r. program „Szkoła @ktywnego seniora” (S@S). Program ten oferuje seniorom bezpłatne szkolenia, np. z zakresu:

- » obsługi komputera,
- » korzystania z podstawowych aplikacji systemu Windows (np. MS Word, Power Point, Outlook),
- » poruszania się po internecie i sposobów wyszukiwania informacji (obsługi przeglądarek internetowych, poczty elektronicznej i programów pocztowych, korzystania z najpopularniejszych w sieci źródeł wiedzy oraz forów),
- » korzystania z profesjonalnych elektronicznych baz danych (systemu informacji prawnej Lex, specjalistycznych serwisów wydawnictwa Wolters Kluwer Polska, baz i katalogów bibliotecznych).

W ramach programu odbywa się także Komputerowa Olimpiada Seniorów.

Bibliobus

Jest to metoda udostępniania zasobów bibliotecznych niezbyt popularna i rzadko spotykana w Polsce. Bibliobus to autobus, który zatrzymuje się na określonych przystankach, można w nim zamówić lub wypożyczyć książki oraz skorzystać z elektronicznych katalogów lub internetu. Taka usługa sprawnie działa w Chełmskiej Bibliotece Publicznej. Bibliobus kursuje raz w tygodniu, zatrzymując się na czterech stałych przystankach oznakowanych specjalnym znakiem drogowym. Więcej informacji o bibliobusie można znaleźć na stronie internetowej biblioteki <http://www.chbp.chelm.pl/fil/home.htm>.



Wsparcie dla samoorganizacji społecznej na poziomie lokalnym

Biblioteki często aktywnie uczestniczą w życiu lokalnym i wspierają razem z władzami inicjatywy lokalne. Na przykład Gminna Biblioteka Publiczna w Opatówku [www.biblioteka.opatowek.pl] współpracuje z samorządem gminy, Towarzystwem Przyjaciół Opatówka i innymi organizacjami na terenie miejscowości, Kaliskim Towarzystwem Przyjaciół Nauk, Towarzystwem Przyjaciół Książki w Kaliszu, bibliotekami w powiecie i województwie oraz ze szkołami na terenie gminy Opatówek i powiatu kaliskiego. W ramach współpracy biblioteki z Towarzystwem Przyjaciół Opatówka zostały opracowane trzy wydawnictwa, są organizowane wycieczki krajoznawcze, wyjazdy do teatru, koncerty młodych opatowskich muzyków i inne imprezy, np. wianki. Oddział dla dzieci w Tarnowie Opolskim organizuje finały gminnych konkursów literackich. W ramach takich sieci współpracy biblioteki mogłyby udostępniać swoje pomieszczenia i sprzęt, wspierać władze gminy w nawiązywaniu kontaktów przez internet i poszukiwaniu sponsorów. Informacje o wspólnie organizowanych wydarzeniach mogą być zamieszczane na stronie internetowej biblioteki i na stronie gminy. Na przykład na stronie głównej Miejskiej Biblioteki Publicznej w Jaśle [<http://www.mbp-jaslo.com.pl/>] można znaleźć linki do stron zawierających informacje o organizowanych w powiecie imprezach kulturalno-sportowych oraz do bazy informacji o Jaśle i powiecie jasielskim.

Ułatwienie korzystania z e-administracji

Porady i doradztwo

Coraz częściej biblioteka świadczy różnorodne usługi poradnicze, takie jak:

- » doradztwo zawodowe dla osób bezrobotnych,
- » pomoc w wypełnianiu rocznych zeznań podatkowych,
- » pomoc w pisaniu i redagowaniu CV oraz listów motywacyjnych,
- » porady prawne dla rolników,
- » rozmaite konsultacje z przedstawicielami urzędów,
- » doradztwo dla przedsiębiorców.

Ułatwienie kontaktu z władzami przez internet

Biblioteki umożliwiają użytkownikom nawiązanie kontaktów z różnymi urzędami dzięki komputerom z dostępem do internetu oraz bibliotekarzom, którzy służą pomocą w korzystaniu z aplikacji internetowych.

Ułatwienie dostępu do informacji lokalnej

Niektóre biblioteki w ramach współpracy z władzami lokalnymi i innymi instytucjami prowadzą serwisy o swojej miejscowości i wydarzeniach lokalnych, promując tym samym kulturę i historię. Również na stronach internetowych bibliotek można znaleźć informacje o wydarzeniach lokalnych.

Dobrym przykładem jest Miejska Biblioteka Publiczna w Jaśle prowadząca Centrum Informacji Lokalnej i Punkt Informacji Europejskiej.

»» Zastanów się

- » Czy w twojej bibliotece są już oferowane usługi wykorzystujące ICT?
- » Jakiego typu są to usługi?
- » Jakie inne usługi mogą zostać wprowadzone w twojej bibliotece?
- » Czy istniejące zaplecze technologiczne jest wystarczające do wprowadzenia tego typu usług?

Wdrożenie rozwiązań zaprezentowanych powyżej wymaga od bibliotekarzy podniesienia kwalifikacji. Wprowadzenie nowoczesnych aplikacji i programów do biblioteki wymaga też odpowiedniego, zazwyczaj nowoczesnego sprzętu.

Właśnie rozpoczęła się transformacja polskich bibliotek w wielofunkcyjne centra informacyjno-edukacyjno-kulturowe, które będą zaspokajać potrzeby społeczeństwa informacyjnego.

Bibliotekarz, żeby się odnaleźć w nowej rzeczywistości, musi rozpocząć własną transformację, zmieniając swoje nastawienie do funkcji, jakie biblioteka będzie pełnił w przyszłości.

Słownik pojęć:

Forum dyskusyjne – przeniesiona do struktury strony WWW forma grup dyskusyjnych, która służy do wymiany informacji i poglądów między osobami o podobnych zainteresowaniach przy użyciu przeglądarki internetowej³⁷

Blog (Weblog) – rodzaj strony internetowej, na której autor umieszcza datowane wpisy, wyświetlane kolejno, zaczynając od najnowszego³⁸

Newsletter – powiadomienie o nowościach i zmianach w serwisie internetowym lub oferowanych usługach, zazwyczaj rozsyłane nieregularnie³⁹. Jest dopełnieniem strony WWW. Newsletterami nazywamy również przeglądy prasy i newsy

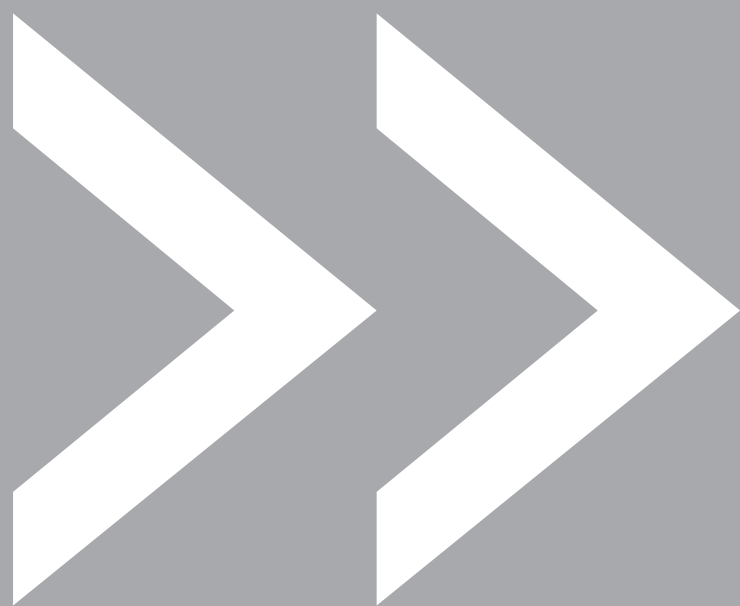
»» Czy wiesz?

- » Co to jest ICT?
- » W jakich nowych obszarach może świadczyć usługi biblioteka gminna?
- » Jakie nowe działania może podjąć biblioteka gminna?

³⁷ Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Forum_dyskusyjne

³⁸ Źródło: <http://kurs.browsehappy.pl/Definicja/Blog>

³⁹ Źródło: <http://sloownik.cneb.pl/definicja/newsletter.html>



>>09

Budowanie wizerunku bibliotekarza i automotywacja

W paznokciach rąk, w rękawach surduta, w butach, w nogawkach spodni, w odciskach na palcu wskazującym i na kciuku, w mankietach koszuli, w tym wszystkim można rozpoznać zawód człowieka [...].

Sir Arthur Conan Doyle

Analiza aktualnej sytuacji bibliotek zarówno w Polsce, jak i na całym świecie wskazuje na konieczność podjęcia natychmiastowych działań, ukierunkowanych na zmianę wizerunku bibliotek i bibliotekarzy. Rozdział dedykujemy osobom zawodowo powiązanym ze środowiskiem bibliotekarskim, które spostrzegając tę konieczność, poszukują sposobów niezbędnych do przeprowadzenia zmian.

W tym rozdziale poznasz:

- » stereotypy dotyczące bibliotek i bibliotekarzy funkcjonujące w społeczeństwie,
- » przykłady dobrych praktyk w zakresie budowania wizerunku bibliotek i bibliotekarzy,
- » zadania rozwojowe z zakresu budowania wizerunku stojące przed bibliotekami i bibliotekarzami,
- » najważniejsze zagadnienia związane z budowaniem wizerunku,
- » sposoby wykorzystywania procesu budowania wizerunku,
- » znaczenie najważniejszych elementów procesu budowania wizerunku,
- » najczęstsze mity dotyczące budowania wizerunku.

Stereotypy na temat zawodu bibliotekarza

Budowanie wizerunku bibliotekarza i biblioteki wiąże się z koniecznością przełamania funkcjonujących w społeczeństwie stereotypów i obalenia mitów. Ich poznanie i zrozumienie, wzbogacone wiedzą o sytuacji bibliotek w Polsce, stanowi punkt wyjścia do określenia celów rozwojowych w obszarze budowania wizerunku oraz wyznaczenia sposobów ich osiągnięcia.

O pracy bibliotekarza funkcjonuje co najmniej kilka, w dodatku sprzecznych, przekonań. Poniżej opisano najpowszechniejsze⁴⁰.

Mit 1. Praca w bibliotece jest spokojna i nudna

Praca w bibliotece jest postrzegana jako nudna, a więc taka, której powinni unikać ludzie aktywni, pełni pomysłów i życiowej werwy. Biblioteka w powszechnej opinii jest miejscem spokojnym, zmiana tego stereotypu wymaga nowych pomysłów na jej funkcjonowanie. Biblioteka powinna przestać być miejscem, do którego chodzi się, kiedy nie starcza pieniędzy na zakup nowej książki, a stać się lokalnym centrum dostępu do wiedzy i kultury. Niestety funkcje kulturalne bibliotek przejmują często inne jednostki – np. wieczory autorskie organizuje się obecnie w księgarniach lub kawiarniach.

⁴⁰ Stereotyp bibliotekarza scharakteryzowano na podstawie artykułu Dagmary Sawickiej, *Obalić mity*, w: *Biuletyn EBIB*, nr 5/2004, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa 2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/sawicka.php>

Zawód bibliotekarza nie jest tak spokojny, jak się wydaje. W Wielkiej Brytanii przeprowadzono badanie w grupie trzystu osób reprezentujących pięć różnych zawodów (policjant, strażak, nauczyciel, kierownik pociągu i bibliotekarz). Za zmienne przyjęto takie czynniki wywołujące stres, jak: ilość pracy, wysokość zarobków, satysfakcja z wykonywanych zadań. Otrzymane rezultaty zaskoczyły naukowców i wywołały sensację w środowisku bibliotekarzy na całym świecie, bo to właśnie ich zawód został wskazany jako najbardziej stresujący. Dziennik *The Times* podał tę informację w styczniu 2006 r., a w polskich serwisach środowiskowych wciąż nie traci ona na aktualności.

Mit 2. Biblioteka jest placówką, w której wypożycza się książki

„Co gorsza, jest duża grupa ludzi, która nie widzi nawet tej funkcji [wypożyczalni]. Kiedy polecam znajomym jakąś książkę do przeczytania, często spotykam się z reakcją: – Ale to pewnie droga książka. Pytam wówczas: – Dokąd idziesz, jeśli chcesz obejrzeć film wideo? Do supermarketu? Naturalnie wszyscy jednogłośnie odpowiadają, że idą do wypożyczalni kaset wideo. Jest to ciekawe zjawisko [...]. Przecież wypożyczalnie kaset w porównaniu z bibliotekami to stosunkowo młode instytucje, a jednak są głębiej zakorzenione w świadomości Polaków niż biblioteki⁴¹. Dla podkreślenia kontrastu – w USA bibliotekarze cieszą się autorytetem, a biblioteki pełnią niemal funkcję wyroczni. W bibliotece pyta się o przepisy ruchu drogowego, miejsca pracy, najlepszą lokalizację firmy czy najbardziej wziętego w okolicy laryngologa. Skąd ta różnica? Chodzi o promocję. Choć biblioteka nie jest proszkiem do prania, podlega tym samym prawom rynkowym jak każdy inny produkt. Bez odpowiedniej promocji i public relations przestaje być produktem rozpoznawanym.

Mit 3. Biblioteka to instytucja konserwatywna

Przestarzałe systemy, staroświeccy pracownicy, pożółkłe od starości strony książek. Takie przekonanie utrzymuje się w świadomości społeczeństwa. Tymczasem biblioteki jako jedne z pierwszych zaistniały w internecie i często są dobrze wyposażonymi technologicznie jednostkami. Skąd więc bierze się mit? Z braku przepływu informacji i zainteresowania sytuacją bibliotek, a także z braku dążenia, by tę sytuację zmienić.

Mit 4. Bibliotekarz, czyli...

Według raportu Anety Firlej-Buzon zarówno studenci, jak i sami bibliotekarze postrzegają ludzi wykonujących ten zawód jako osoby bezbarwne, smutne, o zmęczonym spojrzeniu ukrytym za grubymi szklami



Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie



Źródło: Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie:
http://www.buw.uw.edu.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=195&Itemid=135.



Główny gmach Biblioteki Kongresu Stanów Zjednoczonych



41 Stereotyp bibliotekarza scharakteryzowano na podstawie artykułu Dagmary Sawickiej, *Obalić mity*, w: *Biuletyn EBIB*, nr 5/2004, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa 2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/sawicka.php>

okularów⁴². Taki sposób postrzegania jest elementem składowym każdego stereotypu związanego z zawodem bibliotekarza. Jednym z nich, głęboko zakorzenionym w społeczeństwie, jest stereotyp bibliotekarza romantycznego – człowieka „zakurzonego”, cichego (w domyśle: z niskim poczuciem własnej wartości) i przeżywającego konflikty wewnętrzne (czy zostać dla pasji, czy też opuścić „tonący statek”), człowieka przewracającego po żółtkę kartki nikomu niepotrzebnych katalogów lub z miłością spoglądającego na zalegające tomy.

Wszystkie stereotypy składają się na pesymistyczną całość. Poza wyjątkami bibliotekarze najczęściej kojarzą się ze zgryźliwością, niechęcią do dzielenia się z czytelnikami książkami, traktowaniem zainteresowanych jak intruzów. Opisywani są jako postaci staroświeckie, nudne i bezbarwne. Wspomniane stereotypy łączy jeszcze jedna cecha – ukazanie bibliotekarza jako osoby biernie czekającej na zmiany i sfrustrowanej.

Chociaż przykro to słyszeć, można tę wiedzę wykorzystać w pozytywnym, rozwojowym celu. Poprzez umiejętne określenie, jaki bibliotekarz być nie powinien i co zniechęca opinię publiczną, łatwiej wskazać, co jest potrzebne do zbudowania atrakcyjnego wizerunku.

Co z dobrymi praktykami, przyjaznymi stereotypami, zachęcającymi do działania i przełamującymi bierność i utarte opinie? Gdy obserwuje się aktywność bibliotekarzy na całym świecie, również w Polsce, okazuje się, że rozwiązania istnieją, jednak wymagają podjęcia zdecydowanych działań i wspólnego wysiłku.

Bibliotekarze i wizerunek

Poniżej opisano rozwiązania, których wspólnym celem jest obalenie wrogich mitów i stymulowanie nowego sposobu myślenia o roli współczesnych bibliotekarzy i bibliotek. Okazuje się, że aktywność, pomysłowość i stanowczość są warunkiem koniecznym do przekształcenia aktualnego stanu rzeczy. Zmiana wizerunku zaczyna się od natchnienia, pomysłu, a następnie pociąga za sobą konkretny plan.



Współczesna sztuka i popkultura (polska i zagraniczna) dostarczają cennych informacji o wizerunku bibliotekarza, oczywiście czyniąc to z przekąsem. Serial „Glina” (reż. Władysław Pasikowski) mówi o dwóch męskich typach – „macho” kontra nieudacznik. Nie trzeba dopowiadać, do którego z nich została przypisana postać bibliotekarza. Chętnie czytane powieści, takie jak cykl o Harrym Potterze, popularyzują określony sposób myślenia – bibliotekarka jest opisana jako postrach, która niewybrednymi słowami wyrzuca młodzież za „niewybaczalne” przewinienie, jakim jest wniesienie czekolady. Wreszcie wizja bibliotekarza budzącego w czytelnikach trwogę i zniechęcenie. W „Imieniu róży” Umberto Eco czytamy: „...wyszedł nam na spotkanie bibliotekarz, o którym wiedzieliśmy już, że nazywa się Malachiasz z Hildesheimu. Jego twarz przybrała wyraz wymuszonej życzliwości. [...] Smutek i surowość dominowały w tej twarzy, a oczy były tak badawcze, iż jednym spojrzeniem przenikały serce każdego, kto rozmawiał z bibliotekarzem, i czytały sekretne myśli, tak że z trudem można było znieść ich dociekliwość i człowiek unikał powtórnego spotkania z tym uważnym wzrokiem”.

U. Eco, *Imię róży*, przeł. A. Szymanowski,
Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987

⁴² Stereotyp bibliotekarza scharakteryzowano na podstawie artykułu Dagmary Sawickiej, *Obalić mity*, w: *Biuletyn EBIB*, nr 5/2004, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa 2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/sawicka.php>

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich⁴⁴ jest samorządną organizacją pożytku publicznego o charakterze fachowym i poznawczym, zrzeszającą osoby związane zawodowo lub naukowo ze sprawami bibliotekarstwa i informacji naukowej w Polsce. Stowarzyszenie ma długoletnią tradycję, na którą składają się: prężnie działające wydawnictwo, sformułowany kodeks etyki bibliotekarza i pracowników informacji, a także działalność szkoleniowo-edukacyjna. Na specjalną uwagę zasługują organizowane Dni Bibliotekarza oraz Tydzień Bibliotek. W 2008 r. odbywał się on w dniach 5-11 maja pod hasłem „Biblioteka miejscem spotkań”. Wybór hasła miał na celu umożliwienie popularyzacji różnych form pozyskiwania czytelników przez biblioteki. W ramach projektu zostały ogłoszone konkursy na najlepszy program Tygodnia Bibliotek 2008 oraz na okolicznościowy plakat, związany tematycznie z hasłem przewodnim. Tydzień Bibliotek jest dobrym przykładem inicjatywy ukierunkowanej na popularyzację usług bibliotekarskich. Z roku na rok⁴⁵ obchody stają się coraz mniej sformalizowane i z masowych gmachów bibliotecznych przenoszą się tam, gdzie bywają ludzie, którzy często zapomnieli o istnieniu biblioteki⁴⁶.

W 2004 r. na łamach EBIB⁴⁸ Lidia Derfert-Wolf przedstawiła akcję **@ your library®**. Inicjatywa ta, pierwotnie amerykańska, od 2001 r. jest przedsięwzięciem międzynarodowym koordynowanym przez IFLA jako „Kampania na rzecz bibliotek na świecie”. Akcja **@ your library®** to wieloletni program edukacyjny, którego celem jest uświadomienie społeczeństwu znaczenia bibliotek i bibliotekarzy w XXI wieku. Kampania wspiera biblioteki w lokalnych programach public relations i działalności marketingowej, dając do dyspozycji specjalistyczne publikacje, poradniki i materiały promocyjne pomocne w kontaktach z mediami (wszystkie dostępne pod adresem <http://www.ifla.org/@yourlibrary>). Celem kampanii jest zwiększenie świadomości społeczności lokalnych w obszarze funkcjonowania bibliotek publicznych, szkolnych, akademickich i specjalnych, wzrost wykorzystania bibliotek, podniesienie poziomu ich finansowania, wpływ na właściwy nabór kandydatów do zawodu bibliotekarza oraz szerszy udział bibliotek w rozwiązywaniu kluczowych problemów społecznych. Zdziwienie wywołuje to, że wśród 22 krajów uczestniczących w projekcie **@ your library®** nie ma Polski, choć dyskusje o przyłączeniu się do kampanii były podejmowane.

W Stanach Zjednoczonych do podstawowych zadań bibliotekarza zalicza się rozpowszechnianie informacji dotyczących funkcjonowania bibliotek i zachęcanie potencjalnych czytelników do korzystania ze zgromadzonych źródeł. Towarzyszy temu dążenie do budowania własnego wizerunku jako nowoczesnego, wychodzącego do ludzi i zaangażowanego w pracę „gospodarza”.

Inicjatywa pod nazwą „Osobisty bibliotekarz”⁴⁹, którą podjęli pracownicy biblioteki **Uniwersytetu w Richmond (USA)**, polegała na wysłaniu do studentów listu, w którym krótko przedstawili własne sylwetki oraz zbiory udostępniane przez biblioteki. Do każdego listu załączono wizytówkę.

43 Informacje o Stowarzyszeniu Bibliotekarzy Polskich przygotowane na podstawie danych na stronie internetowej <http://www.ebib.info/>

44 Pierwsze obchody Tygodnia Bibliotek zainicjowano już w 2000 r.

45 D. Sawicka, Obalić mity, w: *Biuletyn EBIB*, nr 5/2004, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa 2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/sawicka.php>

46 Elektroniczna Biblioteka Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, <http://www.ebib.info/>

47 L. Derfert-Wolf, Jak to robią w bibliotekach amerykańskich (i nie tylko), czyli o „Kampanii na rzecz bibliotek akademickich i naukowych” – @ your library®, w: *Biuletyn EBIB*, nr 5/2004, SBP KWE, Warszawa 2004, tryb dostępu: <http://www.ebib.oss.wroc.pl/2004/56/derfert.php>

48 The International Federation of Library Associations and Institutions (w wolnym tłumaczeniu: Międzynarodowa Federacja na rzecz Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotecznych). Informacje na temat Federacji są udostępnione pod adresem <http://www.ifla.org/>

49 Personal Librarian, źródło: <http://www.richmond.edu/>



Pracownicy biblioteki⁵¹ w **Carleton College w Northfield w stanie Minnesota (USA)** przy współpracy z lokalnymi stowarzyszeniami postanowili zachęcić młodzież do odwiedzenia biblioteki. Ich pomysł faktycznie zainteresował odbiorców. Nagłośniono wydarzenie zaplanowane na piątek wypadający 13. dnia miesiąca. Po zebraniu się młodzieży przekazano wiadomość, że w tajemniczych okolicznościach zostało popełnione przestępstwo, a zadaniem zebranych będzie wyjaśnienie zagadki. Podsuwane w odpowiednim momencie poszlaki prowadziły tropem wybranych dzieł literatury pięknej, dostarczając kolejnych informacji. Projekt spotkał się z bardzo ciepłym przyjęciem i rzeczywiście zwiększył zainteresowanie biblioteką wśród studentów uczelni.

Dla zestresowanych egzaminami studentów **Uniwersytetu Clarion (USA)** bibliotekarze przygotowali Strefę Zero Stresu⁵² – plażę (piasek umieszczono na specjalnych foliach), hawajskie dekoracje, bezpłatne soki owocowe, wymyślne przekąski, prezentacje filmów i książek, aromaterapię oraz gry. W koncepcję Strefy Zero Stresu wpisano również stałą obecność pielęgniarki, której zadaniem było udzielanie wsparcia medycznego lub psychologicznego osobom potrzebującym. Strefa była otwarta przez cztery kolejne noce w godzinach od 7 wieczorem do 1 rano, a z oferowanych usług skorzystało łącznie około trzech tysięcy studentów.

Projekt⁵³ „Every Child Ready to Read” @ your library® jest inicjatywą dwóch narodowych publicznych stowarzyszeń bibliotekarskich w USA. Pomysł powstał jako odpowiedź na wnioski z badań, zgodnie z którymi nigdy nie jest za wcześnie, by wesprzeć dziecko w nauce czytania. Wymienione stowarzyszenia we współpracy ze specjalistami z zakresu powiązanych dziedzin i Instytutem Zdrowia opracowały zestaw materiałów i metod szkoleniowych, których celem jest przygotowanie rodziców (opiekunów) do pełnienia funkcji pierwszych nauczycieli. Działalność szkoleniowo-informacyjna realizowana jest przez biblioteki lokalne począwszy od 2000 r. na terenie całych USA.

Z przedstawionych powyżej dobrych praktyk wyłania się obraz współczesnego bibliotekarza, którego odpowiedzialność wykracza daleko poza tworzenie katalogów czy układanie książek na półkach. Wizerunek bibliotekarza w XXI wieku mieści w sobie takie zadania, jak:

- » Rozpoznawanie bieżących potrzeb użytkowników i szukanie sposobów, by te potrzeby zaspokoić. Kluczem do odejścia od wizerunku biblioteki jako wyłącznie wypożyczalni książek może być działalność bibliotek europejskich – rozszerzanie oferowanych usług. Duński bibliotekarz Jens Thorhauge pisze: „Wprowadzamy także programy wspomagające naukę obsługi komputerów oraz nabywanie biegłości w posługiwaniu się informacją i wspieramy w ten sposób nieformalne kształcenie i samodzielność”⁵³. Sprzęt elektroniczny kosztuje dużo, a opanowanie poruszania się w informacyjnym chaosie wymaga zaawansowanych umiejętności. Promując rolę dydaktyczną bibliotekarza w tej dziedzinie, wzmacnia się wizerunek zawodu jako przyszłościowego, a ludzi w nim pracujących jako obytych z nowymi technologiami;
- » Projektowanie i realizacja programów promujących działalność biblioteki oraz wzmacniających zainteresowanie jej usługami. Bibliotekarze nie opanowali jeszcze umiejętności promowania własnej aktywności oraz reklamowania oferowanych usług. Chociaż dużo pracują, niewiele osób dostrzega efekty ich pracy. Jeśli biblioteka kupuje dla swoich użytkowników informację, to powinni oni wiedzieć o tym, kto ją przygotował, kto za nią zapłacił i kto koordynuje jej funkcjonowanie. Drugim obszarem działalności marketingowej jest poszukiwanie wciąż nowych środków przekazu, aż do momentu, kiedy ich oddziaływanie zacznie przynosić pożądane efekty. Jeśli biblioteką mają się zainteresować potencjalni użytkownicy, bibliotekarz musi się stać specjalistą od marketingu i gospodarzem, który zastosuje skuteczne narzędzia pozyskania klientów, a później umiejętnie utrzyma swoich stałych odbiorców;

50 Opis kolejnych kroków przedsięwzięcia został udostępniony przez Carleton College na stronie internetowej: www.library.carleton.edu/reference/workshops/MurderMystery.html

51 The Stress Free Zone, www.clarion.edu

52 Dokładne informacje na temat projektu, wskazówki dla prowadzących zajęcia, materiały szkoleniowe i inne dostępne są na stronie projektu <http://www.ala.org/ala/alsc/ecrr/ecrrhomepage.cfm>

53 J. Thorhauge, za: D. Sawicka, Obalić mity, w: *Biuletyn EBIB*, nr 5/2004, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa 2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/sawicka.php>

- » Wybór, organizacja i ułatwianie dostępu do informacji z uwzględnieniem możliwie dużej liczby jej form, również z zastosowaniem rozwiązań informatycznych. Biblioteki odgrywają istotną rolę w tworzeniu społeczeństwa informacyjnego. Według Stanisławy Kurek-Kokocińskiej: „biblioteki współtworzyły [...] społeczeństwo informacyjne, zanim wyrażenie to zaczęło oznaczać określoną koncepcję społeczeństwa”⁵⁴. Obecnie to inne organizacje postrzegane są jako główni dostawcy informacji, podczas gdy biblioteki pozostają jedynie obserwatorami wydarzeń. Bibliotekom zdecydowanie brakuje przebojowości;
- » Stała aktualizacja i korzystanie z zaawansowanych technologicznie narzędzi wspierających lub rozszerzających usługi oferowane przez bibliotekę. Oprócz funkcji użytkowej działania te służą ukazaniu biblioteki jako instytucji idącej z duchem czasu. Przykładem jest rozwój e-informacji, tworzenie serwisów dostępnych online przez całą dobę. Taki serwis może mieć postać forum lub czatu. Poczta e-mail również daje wiele możliwości – dlaczego nie zawiadamić za jej pośrednictwem o zbliżających się wydarzeniach?;
- » Zarządzanie stroną internetową biblioteki, która pełniłaby funkcję swoistej bramy do wiedzy. Ewoluuje w kierunku bibliotek cyfrowych poprzez udostępnianie przez całą dobę zasobów sieciowych, biblioteki poszerzają zakres usług, tym samym stają się czymś więcej niż tylko placówką istniejącą fizycznie. Warto równocześnie pamiętać o intensyfikacji działań promujących tego rodzaju akcje, takich jak umieszczenie ogłoszeń o godzinach otwarcia placówki i adresie jej strony internetowej w widocznych miejscach w bibliotece, na uczelni, w szkole czy urzędach. Również w gazetce szkolnej czy prasie lokalnej biblioteki mogą mieć swoje stałe rubryki⁵⁵;
- » Współpraca ze specjalistami, innymi bibliotekami oraz organizacjami w celu wzbogacania metod działania oraz zwiększania skuteczności w realizowaniu wyznaczonych celów;
- » Budowanie pozytywnego wizerunku zawodu bibliotekarza jako świadomego swojej roli reprezentanta instytucji kulturalnej, pośrednika informacji odpowiadającego na potrzeby społeczności lokalnych. Budowanie wizerunku to również położenie nacisku na samorozwój – od umiejętnie dobranego stroju, przez zdolności komunikacyjne, po wiedzę i umiejętności.



Zaliczany przez UNESCO do skarbów światowego dziedzictwa – trzynastowieczny Tripitaka Koreana, nazywany buddyjską biblią – jest najobszerniejszym zbiorem prac Buddy. W oryginalne składa się z 81258 rzeźbionych drewnianych tablic (53 miliony znaków). Dopiero dzięki zapisowi na CD ROM-ie zbiór ten został po raz pierwszy udostępniony publicznie.

Źródło: http://en.wikipedia.org/wiki/Tripitaka_Korean



Zastanów się

- » Jakie zadania stojące przed bibliotekarzami wydają się istotne z punktu widzenia znanej ci lokalnej problematyki?
- » Uzupełnij powyższą listę.

ABC wizerunku

Biblioteka zgodnie z założeniami powinna w swoim otoczeniu spełniać określone funkcje, takie jak: zaspokajanie informacyjnych (rozwojowych) potrzeb indywidualnych i zbiorowych, wspieranie edukacji, kształtowanie postaw społecznych i inne. Wyjątkowo ważne wydaje się, by wizerunek biblioteki wspierał realizację jej zadań. Aktualna sytuacja bibliotek w Polsce⁵⁶ niestety dalece odbiega od pożądanego stanu. Wiele jest jeszcze do zrobienia, jednak wymaga to zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego wysiłku wszystkich osób zaangażowanych w działalność biblioteki. Punktem wyjścia będzie określenie priorytetów i adekwatnego planu działania, w tym przede wszystkim planu wykorzystania elementów marketingu podczas ustalania misji, wizji, strategii działania oraz w związku ze wszystkimi decyzjami podejmowanymi wobec każdego klienta. Jeśli działania public relations nie zostaną zaplanowane i podjęte świadomie, obraz bibliotek w Polsce nie ulegnie zmianie i wciąż będzie się opierał na opisanych wcześniej stereotypach.

⁵⁴ S. Kurek-Kokocińska, *Spółczesność biblioteczna jako społeczeństwo informacyjne*, „Zagadnienia Informacji Naukowej”, nr 2/2001, s. 62.

⁵⁵ D. Sawicka, *Obalić mity*, w: *Biuletyn EBIB*, nr 5/2004, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa 2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/sawicka.php>

⁵⁶ *Chodź tu o powszechnie funkcjonujące stereotypy, ograniczenia budżetowe, przejęcie funkcji centrów kulturalnych przez jednostki innego typu i inne ograniczenia bądź utrudnienia.*

Zadaniem public relations bibliotek jest utrzymanie ich jak najlepszego obrazu w oczach użytkowników (obecnych i przyszłych), społeczności lokalnej, władz, sponsorów i wszystkich instytucji aktualnie lub w przyszłości finansujących ich działania⁵⁷. Wymaga to zintegrowanych działań wielu grup społecznych, jednak ktoś musi zacząć działać pierwszy – podejmując inicjatywę. Mogą się nasuwać pytania w rodzaju:

*Ale co ja mogę zrobić?,
Co mogę zrobić, skoro i tak nikt mnie nie słucha?*

Pracownicy bibliotek mają ogromny wpływ na dalsze losy bibliotek w Polsce i powinni podjąć działania w kierunku budowania własnego wizerunku i wizerunku biblioteki, w której pracują, nie tylko w oczach lokalnych odbiorców, lecz także angażując się w programy ogólnopolskie czy międzynarodowe.

>> Zastanów się

Nim dowiesz się, jak budować wizerunek, poświęć trochę czasu na określenie, czemu ma on służyć:

- » Co chcesz osiągnąć?
- » Jakie znaczenie chciałbyś/chciałybyś nadać bibliotece w oczach jej klientów?
- » W jaki sposób twój wizerunek jako bibliotekarza może się do tego przyczynić?
- » Jakie zmiany będą konieczne i jakich narzędzi będziesz potrzebował do ich przeprowadzenia?

Praca nad wizerunkiem

Wizerunek biblioteki budują reprezentujący ją pracownicy, ponieważ w oczach użytkowników to właśnie oni tworzą bibliotekę. Bibliotekarze mają możliwość wpływania na czytelników poprzez swoje wypowiedzi, zachowania niewerbalne i podejmowane działania.

Budowanie wizerunku jest o tyle trudne, że musi on uwzględniać odmienne oczekiwania różnych grup ludzi – użytkowników, partnerów, przełożonych czy współpracowników. Spotykając nową osobę i patrząc na nią, w nieświadomy sposób człowiek określa jej cechy. W ułamku sekundy stwierdza, czy kogoś lubi, czy uważa kogoś za profesjonalistę lub skutecznego lidera. Warto więc świadomie budować swój wizerunek.

Paul Rosenfeld, Robert Giacalone i Catherine Riordan opisali w 1995 roku trzystopniowy model autoprezentacji⁵⁸.

1. Monitorowanie wrażenia

Pierwszym etapem jest monitorowanie wrażenia. Wiedząc, jaki wizerunek chce się osiągnąć, a więc jakie wrażenie wywołać, można przejść do testowania rzeczywistości. Na podstawie doświadczeń dnia codziennego, a więc rozmów i obserwacji, można ocenić, jakie cechy mogą wywoływać pożądane reakcje grupy docelowej. Należy się zastanowić, czy wyobrażenia o oczekiwaniach klientów są prawdziwe. Może oficjalne deklaracje nie zawsze odpowiadają temu, co ludzie naprawdę uważają. Najlepszą metodą jest więc obserwowanie reakcji ludzi na określone zachowania.



Publiczna biblioteka w Bostonie (USA)



Źródło: *Curious Expedition, Librophiliac Love Letter: A Compendium of Beautiful Libraries, September 6th, 2007:*
<http://www.curiousexpeditions.org/Library>

57 M. Huczek, *Public relation a wizerunek biblioteki*, w: *Biuletyn EBIB*, nr 5/2004, SBP KWE, Warszawa 2004, <http://ebib.oss.wroc.pl/2004/56/huczek.php>

58 P. Piłch, *Codziennosc zarządzania. Jak cię widzą, tak cię pisa*, <http://www.pckurier.pl/archiwum/art0.asp?ID=6131>

2. Motywowanie wrażenia

W drugiej fazie należy dostosować swoje zachowanie do wymagań danej grupy. Nie oznacza to oczywiście robienia czegokolwiek tylko po to, by ktoś się uśmiechnął czy dał wyraz swojemu zadowoleniu. Wiedząc, jakie reakcje u innych wywołują nasze zachowania, i biorąc pod uwagę, na jakim wrażeniu nam zależy, dokonujemy świadomego wyboru.

3. Utrwalanie wrażenia

Ostatnim etapem jest utrwalanie wrażenia za pomocą technik dopasowanych do grupy docelowej i do sytuacji. Ważne jest przy tym, żeby uwzględnić opinię, jaką ma o nas grupa docelowa. W tym kontekście największymi wrogami pozytywnego wizerunku są problemy dnia codziennego, w tym: aroganckie traktowanie czytelnika (pouczanie, zbywanie, ton wyższości, brak cierpliwości), nieprofesjonalne udzielanie informacji, brak dbałości o skuteczną komunikację, brak uśmiechu, dystansu do siebie, humoru, życzliwości w kontaktach z użytkownikiem, brak kreatywności w rozwiązywaniu codziennych problemów, dbałości o stanowisko pracy i własny wygląd.



Jeśli biblioteki mają przyciągać użytkowników, wizerunek bibliotekarza musi do tego zachęcać.

Uzyskanie pożądanego wizerunku jest wynikiem długotrwałego procesu. Oczywiście istnieją pewne wskazówki ułatwiające wybór najodpowiedniejszych zachowań bez konieczności ich testowania. Zostały opracowane na podstawie doświadczeń ludzi odnoszących sukcesy: menedżerów, polityków, sprzedawców, przedstawicieli handlowych itd. Są wśród nich uniwersalne elementy wizerunku profesjonalisty, odnoszące się do większości zawodów, związane np. z kulturą osobistą czy wyglądem. Mimo to każdy musi wypracować własny styl. Jakie elementy należy brać pod uwagę, kreując wizerunek? Poniżej najważniejsze z nich.

Wygląd i atrakcyjność

Bibliotekarz w pracy staje się osobą publiczną i wizytówką biblioteki. W ciągu jednego dnia pracy koncentruje na sobie wiele par oczu, a jego fryzura czy ubiór mogą być przedmiotem licznych komentarzy. Nie trzeba się bać tych opinii, lecz jedynie mieć świadomość, że pracując nad swoim wyglądem, można wpływać na własny wizerunek.

Staranny i dostosowany do pory dnia oraz okoliczności ubiór wywiera dobre wrażenie, świadczy o zamiłowaniu do porządku i estetyki, daje dobre samopoczucie, jest oznaką poszanowania godności własnej i innych. Włożenie stroju wizytowego na ważne spotkanie czy przyjęcie wpływa na poprawę nastroju i jest jedną z podstawowych form okazania szacunku. Z kolei zbyt strojne ubranie w sytuacji, która tego nie wymaga, powoduje, że człowiek nie czuje się zbyt pewnie.

Należy pamiętać, że ubiór powinien być ściśle dopasowany do panującej atmosfery, charakteru pracy i zajmowanego stanowiska. W pracy najlepiej się sprawdzają ubrania o prostym kroju i stonowanych kolorach, co nie oznacza, że muszą być nijakie.

Komunikacja werbalna i niewerbalna

Komunikacja zajmuje szczególne miejsce w kontekście wizerunku, gdyż jego budowanie to właściwie informowanie otoczenia o posiadanych cechach. Można mieć same zalety, jednak bez ich umiejętnego prezentowania (komunikowania) wizerunek będzie uzależniony od ocen przypadkowych zachowań. Warto podkreślić, że człowiek nie może się nie komunikować. Milcząc, wychodząc czy odwracając się plecami do klienta, przekazuje komunikat „odejź”, „zostaw mnie”, „jestem zły, obrażony”, „nie jesteś dla mnie wystarczająco ważny, bym cię szanował” itd. Jeśli zatem budowanie wizerunku jest związane z komunikowaniem się z otoczeniem, a komunikowanie się to proces ciągły, to wizerunek budowany jest w każdym momencie, w którym ma się do czynienia z drugą osobą.



Austriacka Biblioteka Narodowa



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:

http://pl.wikipedia.org/wiki/Austriacka_Biblioteka_Narodowa

Sposób mówienia

Zawód bibliotekarza obliuguje do poprawnego wyrażania się i dbania o polszczyznę. Język profesjonalisty powinien być dopasowany do poziomu rozmówcy, jednak bezwiedne podążanie za mową młodzieżową lub wpadanie w żargon nie jest dobrym rozwiązaniem. Obowiązuje zasada oszczędności i prostoty – nadmierne używanie słów wzniosłych, obcojęzycznych czy afektowanych może wywołać efekt odwrotny do zamierzonego.

Zachowanie

Istnieje wiele publikacji poświęconych temu tematowi. Sposób zachowania ma znaczenie przy budowaniu komunikatów, które są przekazywane otoczeniu, a więc ma również wpływ na wizerunek. Mowa ciała obejmuje wiele elementów, takich jak: postawa i ruchy ciała, gestykulacja, mimika, kontakt wzrokowy czy utrzymywanie odpowiedniego dystansu wobec rozmówcy. Najlepszym sposobem na poznanie mowy ciała jest samoobserwacja oraz odczytywanie informacji zwrotnej ze strony osób bliskich.

Profesjonalista kojarzy się raczej z wyprostowanym (ale nie sztywnym) ciałem, pewnym (zakotwiczonym) sposobem stania – na dwóch stopach z równomiernie rozłożonym ciężarem ciała, nieagresywnym, ale częstym kontaktem wzrokowym, wyważoną gestykulacją służącą jedynie podkreślaniu wypowiedzianych treści. W rozmowie twarz i ciało pozostają zwrócone w kierunku rozmówcy, a dystans dzielący osoby nie powinien być mniejszy niż 1,5-2 długości ręki. W miarę poznawania się dystans może być skracany, jednak z dotykiem należy być bardzo ostrożnym. Ważny jest także sposób powitania i pożegnania. Mruknięte, wypowiedziane z pełnymi ustami lub odkrzyknięte z innego pokoju „dzień dobry” czy „do widzenia” nie spotka się z dobrą reakcją. Budowaniu pozytywnego wizerunku sprzyja otwartość w kontaktach z innymi, której przeciwieństwem będą chowanie się za ladą czy biurkiem, wychodzenie z pomieszczenia, krótkie, zdawkowe odpowiedzi oraz jawne okazywanie niezadowolenia. Znajomość oraz elastyczne stosowanie zasad *savoir-vivre*’u mają znaczący wpływ na wizerunek bibliotekarza.

Współpracownicy i partnerzy w relacjach zawodowych

Dużą umiejętnością, mającą wpływ na wizerunek, jest wybór odpowiednich współpracowników i partnerów (o ile to możliwe). Najważniejsze, by mieć pewność, że współpracownicy wyznają zbliżone wartości. Najlepiej wybrać osoby, które są fachowcami umiejącymi swą wiedzę zastosować dla dobra biblioteki, czytelników i wspólnych działań.

Wykształcenie, doświadczenie i kwalifikacje

Wykształcenie, doświadczenie i kwalifikacje to istotny element wizerunku. Najlepiej jest je przekazywać poprzez działania – dzielić się z czytelnikami dążeniem do nieustającego rozwoju, pomagać im przy odnajdywaniu potrzebnych informacji, wprowadzać kreatywne rozwiązania. Dyplom uczelni, zaświadczenie o ukończonym kursie itp. wyeksponowane na ścianie biblioteki umacniają wizerunek – ważne tylko, by z tym nie przesadzić.

Przestrzeń pracy

Wygląd biblioteki, za którą w oczach czytelników odpowiedzialny jest właśnie bibliotekarz, często staje się podstawą do formułowania sądów dotyczących bibliotekarskich kompetencji. Biblioteka powinna być miejscem przyjaznym dla użytkownika i umożliwiającym pełnienie przypisanych funkcji, ale estetyka miejsca ma równie duże znaczenie. Oczywiście, nie chodzi tu o ekspozycję zamożności, ale podkreślenie własnego zaangażowania i umiejętności organizacyjnych.

Budowanie wizerunku nie jest łatwe przede wszystkim dlatego, że ta umiejętność nie jest wrodzona. Nie jest też przedmiotem nauczania ani na poziomie szkoły podstawowej czy gimnazjum, ani na późniejszych etapach edukacji (może poza szkołami menedżerskimi). W związku z tym jej nabycie wymaga własnej aktywności. Na naukę nigdy nie jest za późno.

NAJCZĘSTSZE MITY DOTYCZĄCE BUDOWANIA WIZERUNKU

Wyuczenie się i powtarzanie kilku „pozytywnych” gestów jest gwarancją pozytywnego wizerunku.

Za pomocą kilku gestów trudno zmienić sposób postrzegania przez innych. Nieadekwatne, mechaniczne stosowanie trików komunikacyjnych może raczej zaszkodzić. Świadczy o sztywności w zachowaniu i sprawia, że osoba może być postrzegana jako sztuczna i nieszczerza. Ważne, by dobór gestów był podyktowany okolicznościami zewnętrznymi oraz szacunkiem dla drugiej strony.

Kilka zmian i nowy wizerunek gotowy.

Pozytywny wizerunek jest zawsze wynikiem długotrwałych starań. Składa się na niego ciąg zdarzeń, a nie pojedyncze zachowania. Odmienne zasady rządzą sytuacją utraty reputacji – może ona nastąpić w ciągu kilku dni lub nawet godzin.

Wystarczy być wygadany (umiejętnie przekazywać swoje racje).

Płynność wypowiedzi i silna argumentacja na pewno sprzyjają budowaniu wizerunku profesjonalisty, nie są jednak wystarczające. Najcenniejszą zdolnością jest umiejętność aktywnego słuchania, stwarza bowiem szansę zrozumienia rozmówcy i jego potrzeb, pozwala na to, by argumentacja była trafna. Aktywne słuchanie oprócz potwierdzania, parafrazowania i wyjaśniania oznacza rezygnację z wybiórczego traktowania a słyszanych danych („wybieram z wypowiedzi to, co najbardziej mi pasuje”) i ciągłej oceny wypowiedzianych argumentów (to głupie, co mówi..., może ma rację..., dlaczego ma być właśnie tak...) w momencie, gdy trwa jeszcze wypowiedź rozmówcy.

»» **PODSUMOWANIE**

- » Staraj się, by twój wizerunek był wiarygodny i spójny. Brudne buty kontrastują z wytwornymi słowami.
- » Nie przesadzaj z podkreślaniami swoich kompetencji – nie stwarzaj pozorów odległych od rzeczywistości, wcześniej czy później zostanie to wykryte i odtąd każde twoje zachowanie będzie odbierane jako próba manipulowania innymi.
- » Bądź zawsze o krok do przodu. Nie będziesz skuteczny, jeżeli nie będziesz miał cech wymaganych na danym stanowisku.
- » Dbaj o profesjonalizm. Strój adekwatny do grupy zawodowej, zdobywanie wiedzy branżowej czy kontakty ze specjalistami z innych organizacji umożliwią ci rozwój zawodowy i umocnią wiarę we własne kompetencje – profesjonalna pewność siebie jest decydującym czynnikiem we wszystkich sprawdzianach przydatności zawodowej.
- » Utrzymuj kontakty z osobami i instytucjami, które mogą podnieść twój prestiż. Znane i cieżące się szacunkiem firmy, stowarzyszenia czy postacie dzielą się z nami swoim pozytywnym wizerunkiem.
- » Myśl o swojej karierze zawodowej w kategoriach zadań, które pozwolą ci odnieść sukces i przyniosą osobistą satysfakcję. Bądź dumny ze swoich sukcesów i dziel się radością z innymi.

»» **Zastanów się**

Opracuj własne zasady doboru stroju i zastanów się, jaka garderoba będzie w twoim przypadku sprzyjała osiągnięciu pożądanych rezultatów:

- » Jaki strój nosisz na co dzień do pracy? Jakie skojarzenia może on wzbudzać u współpracowników i klientów? Co wymaga zmiany w porównaniu z tym, jak chciałbyś być postrzegany?
- » Jaki strój wybierzesz na spotkanie zawodowe lub inną ważną zawodowo okoliczność? Jakie wrażenie wywarłby na tobie ktoś w takim stroju?
- » W jaki sposób swoim strojem możesz podkreślić mocne strony swojej osobowości?
- » Czym charakteryzuje się wygląd sugerujący niepewność, nieporadność, zagubienie, a czym wygląd osoby pewnej siebie i zdecydowanej?
- » Jak się ubierać, by budzić szacunek i sympatię?

By zebrać cenne informacje, które będą pomocne w tym ćwiczeniu, możesz się nagrać, używając kamery, obserwować w lustrze lub poprosić o opinie bliskich.

- » Jakim tonem najczęściej wypowiadasz słowa, z jaką głośnością i w jakim tempie? Jak twój sposób wypowiedzenia się może wpływać na to, jak cię widzą inni?
- » Czy słowa, których używasz, są zrozumiałe dla rozmówców? Z jakimi grupami ludzi spotykasz się na co dzień? Czy uwzględniasz ich możliwości lingwistyczne przy budowaniu własnych wypowiedzi?
- » Jaka postawa ciała cię charakteryzuje? Jakich używasz gestów i mimiki? Co mogą one o tobie powiedzieć?

Automotywacja

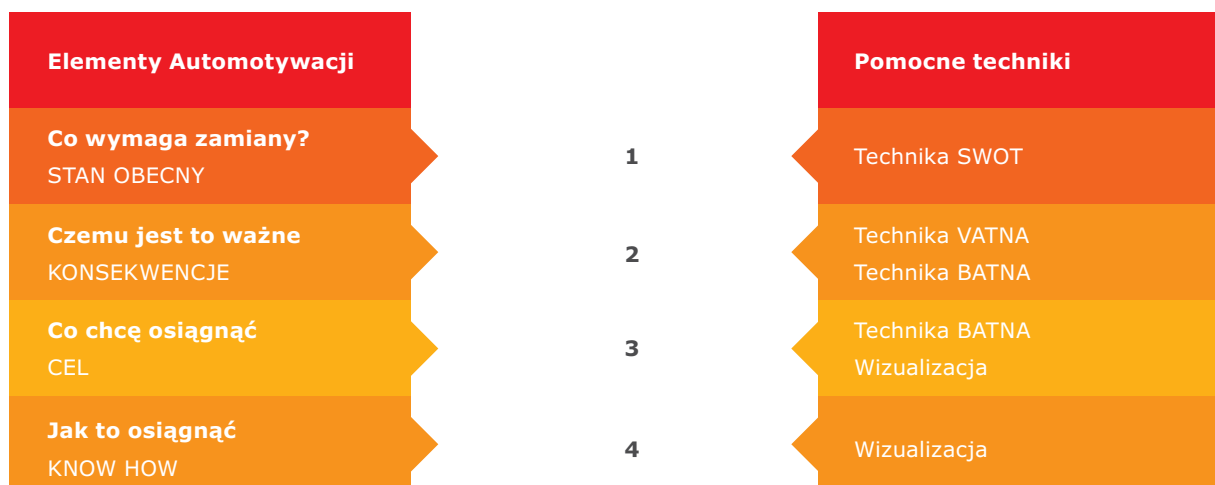
Wiedząc, na czym polega budowanie wizerunku i jakie działania temu służą, warto się przyjrzeć własnej motywacji do realizacji wyznaczonych celów. Idealnym stanem byłoby posiadanie wrodzonej i trwałej chęci do działania, jednak rzeczywistość często jest inna. To naturalne, że każda zmiana wywołuje opór, który może się przejawiać zniechęceniem lub negacją, a protest jest tym silniejszy, im ważniejszych obszarów dotyczą zmiany i im więcej elementarnych procesów obejmuje. Ujmując rzecz nieco humorystycznie, każdy z nas czasem staje twarzą w twarz z pytaniem: jak sprawić, by chciało nam się tak, jak nam się czasami nie chce? Istnieją techniki, których stosowanie może pomóc osiągnąć stan optymalnego zaangażowania. Trudność polega na tym, że trzeba silnej woli, by je regularnie stosować.

Według psychologa Janusza Reykowskiego na uwagę zasługują dwa zjawiska. Po pierwsze, napięcie motywacyjne pojawia się, gdy osoba niezadowolona z obecnego stanu rzeczy dostrzeże rozwiązanie. Motywacja do działania zostaje natomiast wzbudzona, gdy człowiek będzie miał przeświadczenie, że to rozwiązanie można urzeczywistnić⁵⁹. Motywacja jest najsilniejsza, gdy człowiek angażuje się w działania, w które wierzy i które uważa za możliwe do osiągnięcia. Jeśli pojawiają się jakiegokolwiek wątpliwości, należy zdobyć wiedzę i umiejętności, które ułatwią osiągnięcie celu, lub znaleźć inne, bardziej realistyczne rozwiązanie.

Po drugie, poziom motywacji zależy też od wysiłku i ryzyka związanego z daną czynnością, a zależność ta w praktyce oznacza, że zadania do wykonania powinny być dopasowane do indywidualnych możliwości. Zbyt trudne (ryzykowne) lub zbyt proste działania nie wzbudzą odpowiedniego poziomu zaangażowania i wtedy nawet najbardziej wymyślne techniki mogą się okazać mało skuteczne.

Jak stosować teorię motywacji przy stymulowaniu poziomu własnego zaangażowania? Jak wzbudzać automotywację? Pomocny może się okazać poniższy schemat.

»» Schemat 6. Techniki pomocne we wzbudzaniu automotywacji



59 J. Reykowski, *Emocje i motywacja*, w: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa 1985.

Stan obecny. Co wymaga zmiany?

Praca nad automotywacją rozpoczyna się w momencie, kiedy człowiek stwierdza, że w otaczającej go rzeczywistości, w nim samym lub na styku obu tych obszarów coś jest niewłaściwe lub właściwe, ale w stopniu niewystarczającym. Niezadowolenie jest warunkiem koniecznym do wzbudzenia procesów motywacji, dlatego też ludzie, którzy nie doświadczają żadnej frustracji (o ile tacy istnieją), są mniej skłonni do jakiegokolwiek działania. Chcąc zdiagnozować obecną sytuację, a więc dążąc do wskazania obszarów, które wciąż wymagają pracy, warto się posłużyć techniką SWOT, dokładnie opisaną w rozdziale II. Analiza SWOT jako narzędzie do oceny stanu biblioteki i potencjału rozwojowego. W omawianym kontekście przedmiotem analizy SWOT może być zarówno otoczenie zewnętrzne (np. funkcjonowanie biblioteki), jak i my sami. W ostatnim przypadku należy przemyśleć własne mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w wybranym kontekście. Przeanalizowane informacje mogą się stać podstawą formułowania postulatów rozwojowych. Dla zwiększenia motywacji warto się skoncentrować na tym, co wymaga udoskonalenia.

Godne polecenia są również inne (samodzielne lub uzupełniające SWOT) techniki diagnozy stanu obecnego – analiza wypowiedzi innych ludzi (klientów, współpracowników, partnerów, szefów itd.) oraz porównanie się z innymi w podobnej sytuacji. Wybierając technikę porównań społecznych, warto być ostrożnym. Przymiśniając się do osoby w dużo gorszej lub dużo lepszej sytuacji, rezygnuje się z obiektywnego wyniku, co w konsekwencji usypia motywację.

Najważniejsze, by po dokonaniu oceny w świadomości zaistniało niezadowolenie z jakiegoś aspektu zewnętrznej lub wewnętrznej rzeczywistości. Im konkretniej się określi, na czym polega problem, tym większa jest szansa, że uda się podjąć skuteczne działania i ostatecznie osiągnąć pożądany stan.

Konsekwencje. Dlaczego jest to ważne?

Automotywacja nie jest możliwa, jeśli nie ma się świadomości istnienia konsekwencji. Konieczne jest zrozumienie, dlaczego zmiana jest ważna i dlaczego warto się zaangażować. Najważniejsze techniki przydatne na tym etapie to:

- » **WATNA**⁶⁰ – polegająca na określeniu możliwych konsekwencji (szczególnie negatywnych) zaniechania jakiegokolwiek działania. Innymi słowy – co może się stać, jeśli żadne działania nie zostaną podjęte;
- » **BATNA**⁶¹ – polegająca na wyobrażeniu sobie wszelkich sytuacji mogących być efektem podjęcia określonych działań.

WATNA i BATNA w praktyce

- » Jakie negatywne konsekwencje dotkną bibliotekę, jeśli nie zostaną wprowadzone żadne działania ukierunkowane na zmianę jej wizerunku w oczach społeczności lokalnej? Co nieprzyjemnego może się wydarzyć, jeśli nie podejmiesz żadnych działań ukierunkowanych na zmianę stanu rzeczy? Jak będziesz się czuć, co się będzie z tobą działo (staraj się sobie wyobrazić tę sytuację), jeśli zrezygnujesz z podjęcia decyzji i nie zaczniesz działać?
- » Jakie korzyści i zyski staną się udziałem biblioteki, jeśli zostaną wprowadzone działania ukierunkowane na zmianę wizerunku biblioteki w oczach społeczności lokalnej? Co przyjemnego, atrakcyjnego się wydarzy, gdy zaangażujesz się w działania, które przyniosą zmiany? Jak dobrze będziesz się czuć, co się będzie z tobą działo, gdy podejmiesz aktywność?

⁶⁰ Technika ta pierwotnie była wykorzystywana w negocjacjach i mediacjach. Rozszerzenie WATNA to Worst Alternative To No Agreement.

⁶¹ Technika jest również powszechnie stosowana przy prowadzeniu mediacji, a także negocjacji. Rozszerzenie skrótu BATNA to Best Alternative To Negotiated Agreement.

Dodatkowym wzmocnieniem zaangażowania może być nagroda za dokonanie zmiany. Nagrodę można sobie przyznać za realizację każdego składowego działania (jeśli realizacja celu jest skomplikowana i wymaga długotrwałych starań) lub za osiągnięcie celu (jeśli jest on względnie mało złożony). Nagroda powinna być czymś miłym, ponieważ pozytywne myśli i uczucia względem niej mogą zostać przeniesione na myśli i uczucia względem działań, które należy wykonać.

Stan pożądany. Co chcę osiągnąć?

Po stwierdzeniu, że stan obecny jest niezadowalający, i określeniu negatywnych konsekwencji braku działania oraz korzyści z podjęcia działań należy zdefiniować cel: Co dokładnie chcemy osiągnąć? Jeśli obecny stan nas nie zadowala, czego oczekujemy? Im precyzyjniej zostanie opisany cel, tym łatwiej będzie go realizować. Metody definiowania celu opisane są w rozdziale X. Przygotowanie do działania. Po określeniu stanu docelowego dobrze jest zastosować którąś z technik wzmacniających. Może to być BATNA, która pozwoli się skoncentrować na korzyściach, które przyniesie realizacja celu.

Innym doskonałym rozwiązaniem (stosowanym przez sportowców na całym świecie) jest wizualizacja sukcesu. Polega na wyobrażeniu sobie siebie w sytuacji, kiedy obrany cel zostanie osiągnięty. Z czasem wizualizacja będzie się stawać coraz łatwiejsza. Gdy już dojdzie się do wprawy, możliwe będzie korzystanie z niej w każdej sytuacji.



Czytelnia Biblioteki Uniwersyteckiej w Grazu (Austria)



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia:

http://pl.wikipedia.org/wiki/Grafika:Graz_University-Library_reading



Wizualizacja w praktyce

Myślisz o realizacji programu ukierunkowanego na zwiększenie czytelnictwa? Jutro czeka cię spotkanie z dziennikarzami? Przygotowujesz się do wdrożenia nowego narzędzia ICT? Jakikolwiek byłby charakter wydarzenia, możesz wzmocnić pewność siebie i podnieść poziom motywacji, stosując wizualizację. Usiądź wygodnie i wyobraź sobie chwilę tuż po zakończeniu realizacji programu (spotkania, wdrożenia narzędzia), wyobraź sobie swój sukces. Postaraj się sobie wyobrazić, jak dobrze się czujesz w związku z tym, że udało ci się osiągnąć zamierzony cel. Zobacz, w jakim miejscu jesteś, jak jesteś ubrany, poczuj rozluźnienie mięśni, posłuchaj dźwięków, poczuj zapachy, rozejrzyj się, jacy ludzie znajdują się dokoła ciebie. Niech każdy wyobrażony bodziec wzmacnia twoje poczucie sukcesu. Wizualizacja powinna być uzupełniona głębokim oddychaniem.

Know-how. Jak to zrobić?



Motywacja to wiedzieć co, wiedzieć, dlaczego to jest ważne, i wiedzieć, jak to osiągnąć (know-how⁶²). Po zdefiniowaniu celu i uświadomieniu sobie jego ważności może się okazać, że pewne działania wydają się trudne z uwagi na niedobór wiedzy czy umiejętności. Ich zdobycie może być elementem opracowanego planu. Inni ludzie często są źródłem dobrych praktyk. Czasem wystarczy zaadaptować sposób działania innych do własnej sytuacji. Z drugiej strony – jeśli pewne działania, wielokrotnie powtarzane, nie przynosi spodziewanych efektów, należy poszukać innego sposobu.

62 Know-how to wiedzieć jak. Termin ten jest powszechnie używany na określenie stanu posiadania kompetencji pozwalających na płynną realizację działania.

Wizualizacja jest pomocna także do określenia poszczególnych kroków (etapów działania) prowadzących do zamierzonego celu. Należy się starać, by motywacja nie osłabła w miarę postępów w realizacji działań. Jeśli się zdarzy, że coś nie wyjdzie tak, jak powinno, należy spokojnie poszukać innego wyjścia. Motywacja osiągnie poziom optymalny, gdy przez cały czas realizacji zadania w pamięci pozostanie świadomość celu ostatecznego i korzyści, które się z nim wiążą.

Poniżej przedstawiono krótki opis innych technik pomocnych w pobudzaniu motywacji do działania.

»» Tabela 13. Dodatkowe techniki wzbudzania automotywacji

 Technika	 Opis
Zadeklarowanie innym tego, co chcemy zrobić	Niepodjęcie działania bądź niewykonanie zadeklarowanego zadania wywołuje w nas dysonans – nieprzyjemne napięcie – wynikający z niezgodności tego, co zapowiedzieliśmy, że zrobimy (działanie), z tym, co robimy (brak działania). Zaistniałe napięcie motywuje nas do jego usunięcia, a więc do działania.
Pierwsze 5 minut	Pierwsze 5 minut jest najważniejsze – jeśli już coś zaczniemy robić, łatwiej jest to kontynuować. Podejmij działanie i wykonuj je przynajmniej przez 5 minut. Sam zobaczysz, że z każdą następną minutą zaczyna być łatwiej.
Rozpoczęcie od prostego zadania	Jeżeli zaczniemy od czegoś prostego, to jest bardzo prawdopodobne, że na początku naszego działania osiągniemy sukces, a to zachęci nas do dalszej pracy.
Lepsze poznanie przedmiotu	Łatwiej się zabrać do robienia czegoś, o czym dużo wiemy, ponieważ znajomość przedmiotu umożliwia lepszą organizację działania, pozwala na wydzielenie z dużego zadania mniejszych części, które można szybko wykonać, dzięki czemu efektywniej wykorzystujemy czas i umiejętności.

Motywacja = niezadowolenie ze stanu obecnego + konsekwencje + cel + plan działania

»» Zastanów się

- » Jakie techniki automotywacji stosujesz na co dzień?
- » Jak możesz je wzbogacić, by były jeszcze skuteczniejsze?

Słownik pojęć:

Stereotyp – uproszczony i wartościujący obraz grupy ludzi, który funkcjonuje w świadomości członków innych grup. Powstaje w rezultacie bezrefleksyjnego przejmowania opinii rozpowszechnionych w środowisku, często na podstawie wybiórczych informacji lub przy ich braku. Ludziom często przypisuje się różne cechy tylko na podstawie ich przynależności do grupy podlegającej stereotypowi

Wizerunek biblioteki – subiektywne, a więc istniejące w świadomości społeczności lokalnej i poszczególnych odbiorców wyobrażenie na temat biblioteki, sposobu jej funkcjonowania i jej pracowników

Wizerunek własny biblioteki – sposób postrzegania biblioteki przez nią samą, a więc:

- 1) jej obraz w oczach kierownictwa i pracowników,
- 2) przekonania kierownictwa i pracowników o sposobie, w jaki biblioteka jest postrzegana przez otoczenie zewnętrzne

Image – wizerunek wykreowany poprzez działania reklamowe i public relations

Budowanie autorytetu – wiedza i umiejętności człowieka, które wyrażają się gotowością do kreowania własnego wizerunku w celu zdobycia zaufania, przychylności oraz szacunku innych ludzi, z którymi się na co dzień styka, np. współpracowników czy klientów⁶³

Public relations – świadome, planowe i ciągłe wysiłki mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a jej otoczeniem⁶⁴

Autoprezentacja – podkreślanie tych zalet zgodnych z oczekiwaniami drugiej strony, które sprzyjają efektywnej komunikacji

Motywacja – wzbudzany potrzebą stan gotowości do podjęcia określonego działania ukierunkowanego zachowanie jednostki na osiągnięcie konkretnego i ważnego dla niej stanu rzeczy. Motywacja to zespół procesów poznawczych, emocjonalnych i fizjologicznych warunkujących zachowanie człowieka, które może być nakierowane na zmianę warunków zewnętrznych, zmianę we własnej osobie lub zmianę relacji między osobą a otoczeniem⁶⁵



Czy wiesz?

- » Jakie stereotypy dotyczące pracy bibliotekarza funkcjonują w społeczności lokalnej?
- » Jakie przykładowe działania można podjąć, by zmienić lub obalić niekorzystne stereotypy?
- » Jakie zadania powinna realizować biblioteka, by być postrzegana jako instytucja nowoczesna?
- » Jak wygląda trzystopniowy model autoprezentacji?
- » Jakie są sposoby (techniki) pobudzania automotywacji?

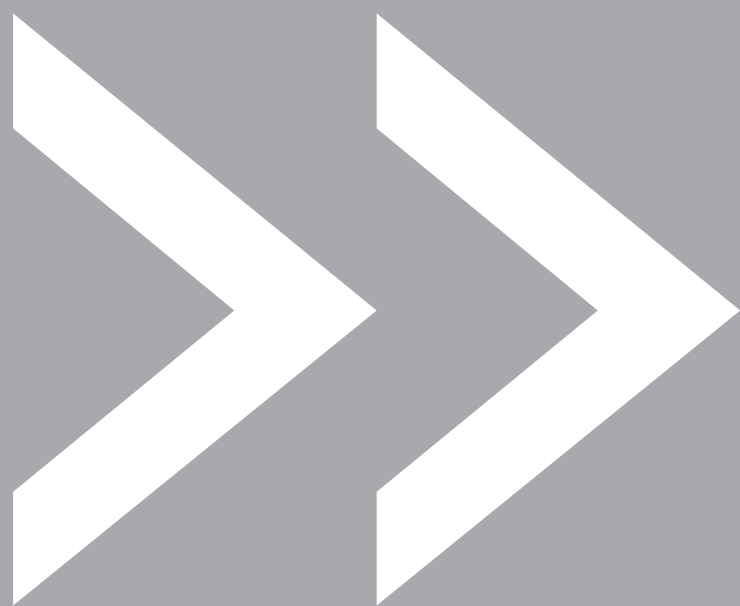
Polecane strony internetowe:

- » <http://www.ebib.info> – Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich
- » <http://www.ala.org/ala/alsc/ecrr/> – strona projektu Every Child Ready to Read
- » <http://www.ifla.org/en/at-your-library> – strona projektu @ your library®
- » <http://www.cemis.pl> – strona poświęcona motywacji
- » <http://kreowaniewizerunku.wordpress.com/category/kreowanie-wizerunku-osobistego/> – blog o budowaniu wizerunku

63 Źródło: http://www.eioba.pl/a71799/budowanie_autorytetu

64 J. Crisford, *Public Relations Advances*, London 1974, s. 3, za: *Public Relations – co to takiego?* Korba.pl, <http://praca.korba.pl/aktualnosci/1,11781,2163,art.html>

65 J. Reykowski, *Emocje i motywacja*, w: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*, PWN, Warszawa 1985.



>>10

Przygotowanie do działania

Rozdział zawiera wskazówki, jak przejść od identyfikacji potrzeb i sformułowania celów do zaplanowania działań, łącznie z opracowaniem harmonogramu i budżetu.

W tym rozdziale poznasz:

- » definicję projektu i cykl życia projektu,
- » sposób przejścia od identyfikacji potrzeb do sformułowania celu,
- » cechy dobrze postawionego celu,
- » sposób definiowania i opisywania działań,
- » zasady szacowania zasobów – kosztów, czasu i ludzi,
- » sposoby pisania harmonogramu,
- » zasady opracowywania budżetu.

Projekt i zarządzanie projektem

W opracowywanym planie pracy biblioteki pojawią się różne przedsięwzięcia. Należy w tym miejscu wprowadzić pojęcie **projekt** – w niniejszym opracowaniu termin będzie dotyczył przedsięwzięcia mającego określone cechy.

Projekty to przedsięwzięcia, które⁶⁶:

- » **są zorientowane na cel.**

Działania składające się na projekt muszą być podporządkowane temu, co uważamy za jego cel. Nie chodzi o to, aby tylko wykonać wszystkie zaplanowane działania, o ile nie prowadzą one do określonego wcześniej, końcowego rezultatu;

- » **polegają na skoordynowanym podejmowaniu powiązanych z sobą działań.**

Niektóre działania są z sobą powiązane w ten sposób, że podjęcie jednego wymaga zakończenia innego. Są też działania, które można prowadzić równolegle. Im więcej powiązanych działań, tym bardziej złożony i trudniejszy jest projekt;

- » **są ograniczone w czasie (mają określony początek i koniec), ograniczony budżet i zasoby.**

Narzędziem, które pomaga pilnować czasu trwania projektu, jest harmonogram. Większość wysiłków osób realizujących projekt jest skupiona na dotrzymaniu terminów określonych w harmonogramie. Każde opóźnienie to dłuższy czas realizacji i dodatkowe koszty. Projektów nie realizuje się też bez względu na wszystko – każdy ma przypisany określony budżet i zasoby (ludzkie, materiałowe), które określają jego ramy;

- » **wszystkie projekty są do pewnego stopnia wyjątkowe.**

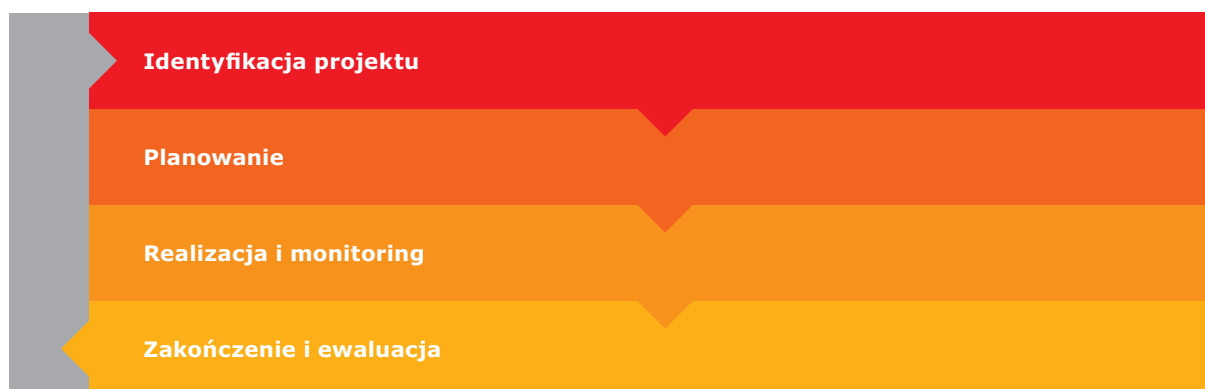
Projekt jest przedsięwzięciem, którego nie realizujemy codziennie, i wykracza poza rutynowe czynności. Jest przedsięwzięciem dużym (w skali naszej instytucji), o określonym stopniu trudności i zwykle nie jest powtarzalny. Nawet kiedy realizujemy podobne do siebie projekty, różnią się one np. warunkami zewnętrznymi i nigdy nie będą identyczne.

66 J.D. Fame, *Zarządzanie projektami w w organizacjach*, Wig-Press, Warszawa 2001.

Realizacji przedsięwzięć wymaga m.in. **cykl życia projektu**. Może być przedstawiany w rozmaitej formie graficznej i mieć różną liczbę wyodrębnianych faz, co nie wpływa na jego istotę ani zakres wykonywanych działań.

Cykl życia projektu ma **charakter progresywny** – kolejność poszczególnych faz projektu jest określona i aby jakaś faza mogła się rozpocząć, konieczne jest zakończenie poprzedniej. Nie można pominąć żadnej fazy realizacji projektu bez szkody dla końcowego wyniku. Ostatnia faza pracy – ewaluacja, czyli ocena efektów realizowanego projektu – może jednocześnie dać początek nowemu projektowi. Cykl ten określa dla każdej z faz rodzaj informacji, jakie mają zostać zebrane, jakie kluczowe decyzje mają zostać podjęte oraz za co poszczególne fazy odpowiada.

»» Schemat 7. Cykl życia projektu



Celem pierwszej fazy, **identyfikacji projektu**, jest podjęcie decyzji, jakie przedsięwzięcie ma być realizowane. Wymaga to wykonania trzech działań: rozpoznania problemu czy potrzeby, na którą projekt ma odpowiadać, określenia celu, jaki projekt ma osiągnąć, oraz wyboru konkretnego rozwiązania (sposobu postępowania), które zostanie zastosowane, aby cel został osiągnięty.

Faza druga, **planowanie projektu**, to przygotowanie planu realizacji projektu i sprawdzenie jego wykonalności. Na tym etapie są wykonywane szczegółowe plany realizacyjne oraz tworzone harmonogram, budżet i dokumentacja projektowa (jeśli jest potrzebna).



Rosyjska Biblioteka Narodowa



Faza trzecia, **realizacja i monitoring projektu**, to realizacja projektu zgodnie z wcześniejszymi założeniami: rzeczowymi, czasowymi i finansowymi. Monitorowanie prowadzi się, aby jak najwcześniej otrzymać informację o pojawiających się zagrożeniach prawidłowego przebiegu projektu i móc podjąć odpowiednie działania zapobiegawcze.

Zasadniczym celem fazy czwartej, **zamknięcia i ewaluacji projektu**, jest uzyskanie informacji, czy projekt osiągnął swój cel oraz jak w przyszłości poprawić zarządzanie projektem, aby był skuteczniejszy i efektywniejszy. W tej fazie są także wykonywane ostatnie działania organizacyjne, kończące realizację projektu (np. sprawozdania).

Badanie potrzeb i formułowanie celów

U podstaw każdego przedsięwzięcia leży potrzeba, która może, ale nie musi ujawniać się jako problem. Na przykład w bibliotece może istnieć potrzeba podnoszenia kwalifikacji personelu, ale przerodzi się w problem np. dopiero wtedy, gdy zostanie zainstalowane nowe oprogramowanie, a nie będzie osób umiejących je wykorzystać.

>> Zastanów się

- » Jak wpłynęłyby na projekt zminimalizowanie lub pominięcie którejs z faz cyklu projektu?

Czynnikami wpływającymi na zmianę i pojawianie się potrzeb są⁶⁷:

- » **zmiany ludzkie** – np. starzenie się społeczeństwa rodzi potrzebę stworzenia nowych form aktywności dla osób starszych,
- » **zmiany budżetowe** – np. zmiana osób i opcji politycznej sprawującej władzę po wyborach powoduje zmniejszenie lub zwiększenie środków przeznaczanych na funkcjonowanie bibliotek,
- » **zmiany technologiczne** – związane z szybkim rozwojem nowoczesnych technologii i zwiększaniem się ich dostępności, np. rosnący dostęp do internetu wymusza wprowadzenie we-administracji,
- » **zmiany środowiskowe** – dla każdego typu organizacji to środowisko może być inne, np. w wypadku administracji taką zmianą może być nowelizacja ustawy.

Jeżeli istotna potrzeba długo nie jest zaspokajana, może się przerodzić w problem. Z problemem mamy do czynienia, gdy nacisk na zaspokojenie potrzeby jest bardzo duży. Im dłużej potrzeba nie jest zaspokajana, tym bardziej narasta problem, a jego rozwiązanie staje się trudniejsze i kosztowniejsze.

W dalszej części tego rozdziału, pisząc o przyczynach realizacji działań, posłużono się jednym z tych dwóch pojęć – potrzebą, ale należy pamiętać, że bardzo łatwo potrzeba może się przerodzić w problem.

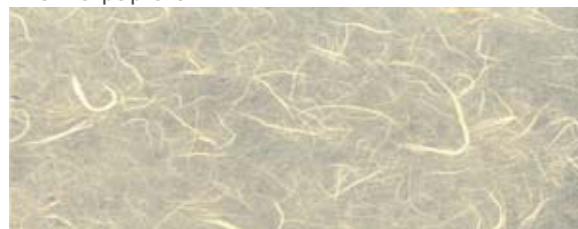
Rozpoznanie i zdefiniowanie potrzeby

W samorządach lokalnych rozpoznawanie potrzeb mieszkańców najczęściej odbywa się przy opracowywaniu dokumentów planistycznych: strategii rozwoju, studium uwarunkowań i kierunków rozwoju gminy oraz programów branżowych. W trakcie prac nad tymi dokumentami dokonywana



Papier w formie podobnej do używanego obecnie został wynaleziony w Chinach na przełomie II i I wieku p.n.e. Podobno stało się to przypadkowo podczas mycia jedwabnej waty rozpostartej na matach, polegającego na jej zwilżeniu i biciu kijami.

Włókna papieru



Relację między potrzebami a problemami można porównać do góry lodowej: potrzeby są zwykle niewidoczne (ukryte pod wodą), a tylko niewielka część góry wystaje nad powierzchnię (problem). Jeżeli nie zidentyfikujemy właściwie potrzeb (przyczyn), to walka z problemem może być nieskuteczna.



67 J.D. Fame, *Zarządzanie projektami w w organizacjach*, Wig-Press, Warszawa 2001.

jest analiza istniejących i przyszłych potrzeb mieszkańców. Identyfikacja potrzeb jest działaniem niezbędnym przy sporządzaniu każdego dokumentu planistycznego. Korzystanie z takich dokumentów jako źródeł wyznaczających zadania do realizacji jest wskazane, jeżeli tylko plany te podlegają aktualizacji. W przeciwnym wypadku nawet skuteczne zrealizowanie zapisanych tam działań może nie dać zakładanych efektów. Jeżeli badanie potrzeb nie odbyło się wcześniej, można przeprowadzić własne.

Złożone potrzeby wymagają realizacji wielu przedsięwzięć, które połączone wspólnym celem, tworzą program. Takim programem jest właśnie plan pracy biblioteki. Rozpoczęcie niektórych działań może być uzależnione od zakończenia innych, ponieważ bez osiągnięcia założonych celów cząstkowych (etapowych) nie jest możliwe przejście do kolejnego poziomu realizacji programu.

Im dogłębniej zostanie zbadana potrzeba, tym skuteczniejsze będzie zadanie. Badanie potrzeb wymaga szczegółowej analizy, która powinna być dokonywana z udziałem osób bezpośrednio je odczuwających (potencjalnych beneficjentów działania).

Podczas analizowania potrzeb mogą się pojawić trzy zagrożenia:

- » przedwczesne proponowanie rozwiązań,
- » zajmowanie się potrzebami niewłaściwej grupy beneficjentów,
- » błędna identyfikacja, niezrozumienie potrzeb beneficjentów.

Wynikiem analizy powinno być zdefiniowanie potrzeb, czyli pełne i jednoznaczne ich opisanie.

Określenie celu działania

Na następnym etapie prac nad identyfikacją zadania określona potrzeba jest przekształcana w cel.

Cel przedsięwzięcia to nic innego jak odwrócenie problemu – opisanie potrzeby w taki sposób, aby było jasne:

- » jaki pożądaný stan chce się osiągnąć,
- » w jakim czasie,
- » gdzie (w jakiej organizacji, miejscu) cel będzie osiągnany,
- » jak będzie dokonywany pomiar osiągnięcia celu.

Cel powinien być SMART:

- » **specific** (konkretny) – tak sformułowany, aby było jasne, co i gdzie ma zostać osiągnięte,
- » **measurable** (mierzalny) – obiektywnie weryfikowalny za pomocą wskaźników,
- » **acceptable** (akceptowalny) – zgodny z oczekiwaniami beneficjentów,
- » **realistic** (realistyczny) – możliwy do osiągnięcia w założonym czasie i przy określonych zasobach oraz leżący w kompetencji osób, które mają go osiągnąć,
- » **timed** (określony w czasie) – z określonym terminem, w jakim ma zostać osiągnięty.

Identyfikacja rozwiązań

Mając określony cel, można przystąpić do poszukiwania najlepszego środka do jego osiągnięcia. Etap formułowania zadania polega na przeglądzie możliwych rozwiązań oraz analizie ich wykonalności.

Znane są różne podejścia do oceny wykonalności (np. dla projektów infrastrukturalnych są one często precyzyjnie określone). Poniżej zaprezentowano rekomendowany przez Nancy Mingus⁶⁸ pomiar z wykorzystaniem kategorii ograniczeń. Ograniczeniem w tym znaczeniu jest to, co limituje zakres przedsięwzięcia.

68 N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002.

Podczas szacowania, czy można sobie z danym ograniczeniem poradzić, dokonywana jest ocena wykonalności ze względu na dane kryterium;

- » ocena wykonalności **technicznej** – porównanie wymagań technicznych z możliwościami ich spełnienia oraz zdolnością organizacji do skorzystania z tych możliwości;
- » ocena wykonalności **finansowej** – dotyczy tego, czy podmiot ma wystarczającą ilość środków finansowych do wykonania zadania (zarówno w warstwie materialnej, jak i kadrowej) oraz jak realizacja i wyniki przedsięwzięcia wpłyną na budżet organizacji;
- » ocena wykonalności **operacyjnej** – odnosi się do tego, w jaki sposób realizacja zadania będzie przebiegała w danej organizacji; czy przedsięwzięcie nie stoi w sprzeczności z innymi realizowanymi zadaniami oraz czy procedury obowiązujące w tej organizacji nie uniemożliwią realizacji niektórych działań w ramach przedsięwzięcia;
- » ocena wykonalności **geograficznej** odnosi się do wpływu na zadanie szeroko rozumianych aspektów przestrzennych;
- » ocena wykonalności **czasowej** – bada, czy przedsięwzięcie jest możliwe do wykonania w założonym terminie;
- » ocena wykonalności **zasobowej** – opiera się na trzech czynnikach: ilości zasobów, ich adekwatności oraz dostępności;
- » ocena wykonalności **prawnej** to zgodność zadania z przepisami prawa, obowiązującymi normami, wymogami bezpieczeństwa itp.;
- » ocena wykonalności **politycznej** oznacza unikanie konfliktów z innymi instytucjami oraz politykami i osobami mającymi władzę.

Choć powyższa lista jest długa i może sprawiać przytłaczające wrażenie, ważne jest, aby nie przeoczyć żadnego kryterium i ocenić wykonalność projektu jak najbardziej wszechstronnie. Po dokonaniu oceny różnych rozwiązań wybierane jest jedno, najbardziej optymalne z punktu widzenia możliwości osiągnięcia celu, zasobów organizacji oraz warunków realizacji.



Zastanów się

- » Pomyśl o projekcie, który chciałbyś/chciałabyś w najbliższym czasie realizować, i oceń jego wykonalność, biorąc pod uwagę przytoczone powyżej kryteria.

Zdefiniowanie działań i opracowanie harmonogramu zadania

Celem tego etapu jest przedstawienie możliwości realizacji zadania w określonych (niekiedy narzuconych odgórnie) ramach czasowych. To istotne wydłużenie czasu realizacji przedsięwzięcia zwiększa zazwyczaj jego koszty, może też utrudniać pogodzenie działań związanych z realizacją przedsięwzięcia z codziennymi obowiązkami zawodowymi.

Narzędziami zarządzania czasem są harmonogramy. Jednym z najczęściej stosowanych jest harmonogram Gantta.

Harmonogram Gantta

Pułkownik H.L. Gantt wymyślił ten wykres podczas I wojny światowej w 1917 r. w celu zarządzania służbami medycznymi w brytyjskiej armii. Przedstawia on działania, ich zależności i okresy trwania (a czasem także wykonawców i inne niezbędne zasoby) na osi czasu lub w określonym kalendarzu przedsięwzięcia. Układ zdarzeń na wykresie przedstawiany jest najczęściej w wersji **planowanej** przed rozpoczęciem działania oraz **rzeczywistej**, nanoszonej na wykres wraz z upływem czasu realizacji:

Jednostką czasu w harmonogramie może być dzień, tydzień czy nawet miesiąc – wybór zależy od długości całego przedsięwzięcia (np. dla zadania trwającego rok wybór jako jednostki 1 dnia może prowadzić do zbytnej szczegółowości harmonogramu, z kolei wybór miesiąca spowoduje, że jednostek będzie zbyt mało do efektywnego monitorowania postępów realizacji).

Tabela 2. Schemat Gantta

	jednostka czasu	jednostka czasu	jednostka czasu	jednostka czasu	jednostka czasu	jednostka czasu	jednostka czasu
działanie a							
działanie b							
działanie c							
działanie d							
działanie e							
działanie f							

Przygotowanie harmonogramu wymaga wykonania trzech czynności:

1. podzielenia programu na zasadnicze działania,
2. ustalenia ich kolejności,
3. określenia czasu trwania poszczególnych działań.

Zasadnicze działania to takie, których realizacja jest konieczna, aby przedsięwzięcie zostało zakończone i które wymagają określonego czasu i/lub zasobów.

Poziom szczegółowości działań i ich charakter zależy od stopnia złożoności projektu. Przedsięwzięcia o małym stopniu złożoności nie wymagają szczegółowych harmonogramów, z kolei przedsięwzięcia bardziej złożone powinny mieć harmonogramy rozbudowane. Istotne jest tu także doświadczenie wykonawcy – im mniejsze, tym bardziej szczegółowy powinien być harmonogram.

Dobrze jest jako działania zasadnicze definiować takie, które kończą się konkretnym wynikiem, można do nich przypisać osobę odpowiedzialną i są w miarę jednorodne pod względem rodzaju wykonywanych czynności.

Na przykład jeśli jednym z planowanych działań jest wydanie broszury informacyjnej, można je potraktować jako jedno duże działanie; można je jednak również rozpisać bardziej szczegółowo na: napisanie tekstów, zrobienie zdjęć, zaprojektowanie układu graficznego i wyszukanie firmy drukarskiej.

Uwaga!

Harmonogram powinien być na tyle szczegółowy, aby na etapie realizacji przedsięwzięcia stanowić użyteczne narzędzie monitoringu. Jeśli będzie zbyt ogólny, możliwość kontroli będzie ograniczona, jeśli zbyt szczegółowy – jego stosowanie będzie trudne i czasochłonne.

Ustalenie **kolejności działań** wynika z dwóch przesłanek – logicznego związku między działaniami i preferencji osoby planującej realizację przedsięwzięcia. Pierwszy element jest obiektywny i rolą osoby opracowującej harmonogram jest jego odnalezienie; druga sytuacja ma miejsce, gdy kolejność działań nie jest istotna.

Określając czas trwania działań, można się posłużyć własnymi doświadczeniami w realizacji podobnych czynności, doświadczeniami innych osób oraz standardami wypracowanymi podczas innych tego typu przedsięwzięć. Należy zwrócić uwagę na realną ocenę czasu potrzebnego na wykonanie pewnych działań oraz uwzględnianie w harmonogramie zadań o charakterze organizacyjnym bądź pomocniczym, np. związanych z ewaluacją czy promocją.

Budżet przedsięwzięcia

Budżet to plan finansowy przedsięwzięcia. Najczęściej przedstawia się w tzw. układzie rodzajowym, tzn. koszty są zestawiane według typów wydatków (np. płace, telefony, usługi kserograficzne itp.). Najprostszą formą budżetu w układzie rodzajowym mogłaby objąć następujące pozycje:

- » **bezpośrednie koszty pracy** wraz z narzutami,
- » **inne koszty bezpośrednie** (materiały i usługi),
- » **koszty ogólne.**

Bezpośrednie koszty pracy oblicza się, mnożąc wynagrodzenia pracowników (stawki godzinowe, dniówki lub pensje miesięczne) przez czas, w jakim będą oni realizować działania. W większości budżetów projektów (z wyjątkiem przedsięwzięć inwestycyjnych) ta pozycja jest największa. Koszty bezpośrednie są związane z wydatkami, które nie mają charakteru stałego i zależą od podejmowanych działań, np. zakup specjalnego sprzętu i materiałów, opracowań eksperckich, koszty druku, wynajem sal itd. Koszty ogólne to te, które trudno przypisać tylko do tego jednego przedsięwzięcia, są to np. wydatki na materiały biurowe, usługi telefoniczne i pocztowe. Zwykle utrzymują się one w stałej proporcji w stosunku do kosztów pracy, co oznacza, że wzrost zatrudnienia powoduje wzrost kosztów ogólnych.

Jeżeli przedsięwzięcie ma choćby w części charakter inwestycyjny, odrębną grupę kosztów, najistotniejszą z punktu widzenia zadania, stanowią wydatki inwestycyjne, określane zazwyczaj na podstawie odrębnego kosztorysu. W zależności od rodzaju i wielkości przedsięwzięcia budżet jest mniej lub bardziej rozbudowany (im większy, tym więcej pozycji w układzie budżetu).

O ile wymagania formalne dotyczące budżetu na to pozwalają, zawsze warto uwzględnić rezerwę – dodatkowe środki na nieprzewidziane wydatki. Może mieć ona formę osobnej pozycji lub gdy nie jest to możliwe, przeszacowania poszczególnych pozycji budżetu przedsięwzięcia. Należy podkreślić, że jawna rezerwa ogólna jest lepsza od ukrytych i rozproszonych zapasów finansowych, ponieważ przy rozproszeniu rezerw ich suma jest często niepotrzebnie większa niż rozsądnie skalkulowana suma rezerwy ogólnej. Ponadto instytucje publiczne mają skłonność do pełnego wykorzystywania rezerw, nawet jeżeli dany rodzaj wydatków nie był niezbędny (szczególnie jeśli nie ma możliwości przenoszenia w ramach budżetu rezerw tam, gdzie są one naprawdę potrzebne). Przy bardziej złożonych zadaniach w kalkulacji poszczególnych wydatków i tak mieści się zazwyczaj wiele ukrytych rezerw.

Wielkość rezerwy zależy od stopnia ryzyka, jaki cechuje przedsięwzięcie. W zamierzeniach obarczonych niewielkim ryzykiem wystarcza rezerwa rzędu 5-10%.

Budżet powinien być, podobnie jak harmonogram, narzędziem monitoringu i kontroli (zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej).

Jednak aby mógł być efektywnym instrumentem kontroli wydatków, nie może operować wyłącznie rodzajowym układem kosztów (wydatków), lecz musi wiązać wydatki z poszczególnymi działaniami składającymi się na projekt. Inaczej bowiem patrzy na projekt księgowy, a inaczej osoba kierująca projektem. Sama informacja, że np. w połowie realizacji projektu wykorzystano 75% planowanej kwoty na zakup materiałów i usług, nie pozwala bowiem ocenić, czy nastąpiło to z powodu szybszej realizacji któregoś zadania (efekt pozytywny), czy też wydano więcej pieniędzy, niż założono, np. z powodu złego oszacowania potrzebnych materiałów (efekt negatywny).

» Uwaga!

Należy pamiętać, że każdy program umożliwiający zdobycie środków finansowych ma własne zasady i wymagania, wyrażone w regulaminie, wzorach dokumentów, wykazach wymaganych załączników itp. Harmonogram działań czy budżet opracowywany do projektu w ramach jednego z programów ministra kultury i dziedzictwa narodowego może wyglądać całkiem inaczej niż harmonogram lub budżet do projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej. Tutaj przedstawiamy ogólne zasady konstrukcji budżetu i harmonogramu, natomiast w każdym przypadku aplikowania o środki należy zwrócić uwagę na ograniczenia i wymagania wynikające z indywidualnych zasad obowiązujących w danym programie.

Zasoby ludzkie

Zasoby ludzkie w programie mają nie mniejszą wartość niż czas czy pieniądze. Z reguły zapotrzebowanie na nie przewyższa ich dostępność.

Głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest ich optymalne wykorzystanie. Planowanie zasobów wymaga po pierwsze rozpoznania potrzeb, a po drugie – oceny ich dostępności.

Rozpoznanie potrzeb to określenie, jakie umiejętności (te powszechnie dostępne i te specyficzne) są potrzebne do realizacji zamierzenia. Wiedząc to, można przystąpić do badania ich dostępności.

Dostępność zasobów jest rozpatrywana pod różnymi kątami:

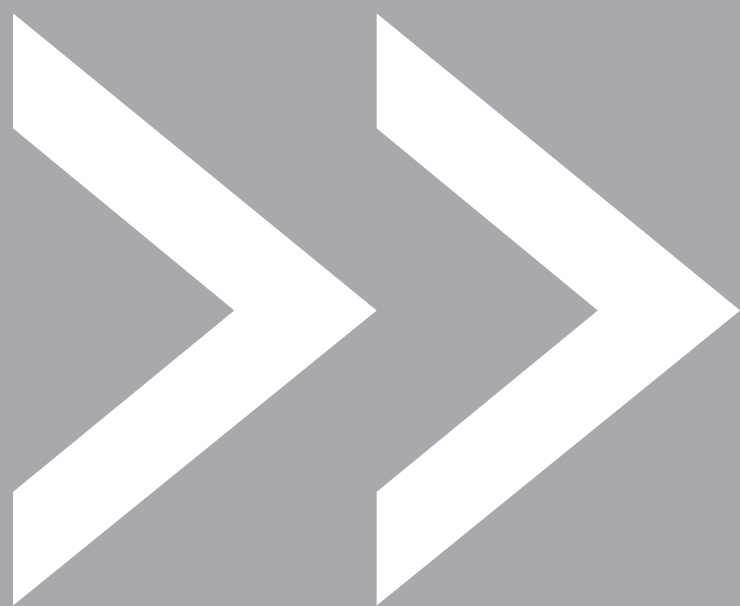
- » **zaangażowania osób** w realizację innych przedsięwzięć, które przebiegają równocześnie,
- » **liczby godzin**, które dana osoba może poświęcić na pracę przy projekcie w określonej jednostce czasu, np. dziennie lub tygodniowo,
- » **naturalnych przerw w pracy**: urlopów, szkoleń, zaplanowanych nieobecności (np. planowanego pobytu w szpitalu).

Zaangażowanie w realizację innych zadań (lub w wykonywanie rutynowych obowiązków) powoduje, że w pewnych terminach potrzebne osoby są niedostępne, poza tym wydajność osób wykonujących kilka prac równocześnie jest niska. I wreszcie – korzystanie z pracy osób zbyt obciążonych obowiązkami jest obarczone sporym ryzykiem konieczności wymiany pracowników w czasie trwania zadania.

Czas, jaki dana osoba może poświęcić na pracę przy projekcie, wynika z obciążenia konkretnymi obowiązkami. Warto pamiętać, że z ośmiu ustawowych godzin pracy część stanowią straty, może się więc okazać, że dany pracownik tylko w niewielkim stopniu będzie zaangażowany w działanie. Warto wziąć pod uwagę, że efektywność pracy może zależeć od doświadczenia pracownika. Część tzw. naturalnych przerw w pracy podlega planowaniu (np. urlop), a niektórych nie da się przewidzieć (np. zwolnień lekarskich). Jeżeli z posiadanych informacji wynika, że dany pracownik może nie być dostępny wtedy, kiedy będzie najbardziej potrzebny, to warto od razu go zastąpić kimś innym.

» Czy wiesz?

- » Przez jakie fazy przechodzi się w czasie realizacji projektu?
- » Jakie są cechy dobrze postawionego celu?
- » Jakie czynniki należy uwzględnić, oceniając wykonalność przedsięwzięcia?
- » Jakie jednostki czasu stosuje się w harmonogramach i od czego zależy ich wybór?
- » W jaki sposób ustala się kolejność realizacji działań w harmonogramie?
- » Jakie typowe pozycje zawiera budżet w układzie rodzajowym?
- » Co należy uwzględnić, badając dostępność zasobów w programie?



>> 11

Zasady przygotowywania wystąpienia publicznego

Umiejętność przedstawienia siebie, zaprezentowania w dobrym świetle wyników swojej pracy oraz komunikatywnego i skutecznego przemawiania to dziś bezcenne cechy przydatne w każdym zawodzie. Zdolności te stanowią również niezbędny element kwalifikacji bibliotekarza jako zawodu wymagającego wielu kontaktów interpersonalnych. Współczesny bibliotekarz powinien umieć nawiązać właściwy kontakt z użytkownikami biblioteki, prowadzić dyskusje, argumentować oraz przygotowywać wystąpienia publiczne.

W tym rozdziale poznasz:

- » zasady przygotowania się do wystąpienia publicznego,
- » sposoby zaplanowania i przygotowania skutecznej prezentacji.

Przygotowanie do wystąpienia publicznego

Wiara w siebie

Przed rozpoczęciem jakichkolwiek prac nad wystąpieniem dobrze jest pozytywnie się nastawić i uwierzyć we własne siły. Najlepszym sposobem będzie wyobrażenie sobie pozytywnego przebiegu przyszłej prezentacji i słuchaczy, którzy są z niej zadowoleni oraz nastawieni entuzjastycznie, robią notatki i śmieją się z żartów. Po takiej wizualizacji można przystąpić do przygotowania wystąpienia. Odpowiednie przygotowanie się do przyszłej prezentacji zwiększa szansę na sukces!

Zasada 1. Nastaw się pozytywnie i uwierz we własne siły

Cel wystąpienia

Każde wystąpienie ma określony cel, dlatego na początku należy ustalić podstawowe kwestie: kim będzie publiczność, jaki jest stan jej wiedzy na dany temat, czego słuchacze chcą się dowiedzieć. Odpowiedź na te pytania ułatwi właściwe określenie celu wystąpienia. Dobrze sformułowanie celu jest pierwszym krokiem do sukcesu, ponieważ pozwala na łatwy wybór treści i formy prezentacji.

Zasada 2. Skoncentruj się na celu, ma on być dokładnie sformułowany

Poznanie słuchaczy

Ważnym krokiem w przygotowaniu wystąpienia jest identyfikacja publiczności. Wcześniejsze zapoznanie się z listą słuchaczy ułatwia dobór formy i treści wystąpienia. Z kolei ich liczba będzie mieć bezpośredni wpływ na sposób komunikacji: w przypadku małych grup istnieje możliwość zadawania pytań i odpowiadania na nie przez obie strony; w przypadku dużych grup komunikacja jest praktycznie jednostronna.

Zasada 3. Dobrze poznaj swoich słuchaczy

Miejsce wystąpienia

Miejsce wystąpienia ma duży wpływ na nastrój prowadzącego, dlatego najlepiej jest je urządzić w dobrze sobie znanym miejscu. Pozwoli to uniknąć niepożądanych niespodzianek. Jeżeli jednak prezentacja musi się odbyć w innym miejscu, dobrze jest je wcześniej zobaczyć, najlepiej o tej samej porze dnia, w której odbędzie się wystąpienie.

Przed prezentacją należy sprawdzić wszystkie szczegóły techniczne: oświetlenie, lokalizację wyłączników światła, pomoce audiowizualne, zasilanie, wentylację, klimatyzację, sprawdzić akustykę. Należy też ocenić lokalizację pod kątem dostępności dla słuchaczy, tzn. sprawdzić, czy wszyscy będą mogli dotrzeć do miejsca prezentacji bez większych problemów. Wskazane jest oznaczenie wnętrza budynku, żeby słuchacze bez problemu mogli odnaleźć salę, w której będzie się odbywało wystąpienie, toaletę, bufet itd. Należy przemyśleć sposób rozmieszczenia publiczności na sali, tak aby uniknąć czynników rozpraszających słuchaczy podczas wystąpienia (takich jak widok za oknem) oraz zapewnić maksymalną wygodę, miejsce na robienie notatek, dodatkowe krzesła itp.



Bogate zbiory literatury znajdowały się w bibliotekach bizantyjskich oraz w rozpowszechnionych w średniowieczu bibliotekach arabskich, które gromadziły przekłady dzieł pisarzy greckich, niektóre pisma Arystotelesa, Hipokratesa i Galena. Dzieła te zachowały się tylko dzięki ich arabskim tłumaczeniom. Największe zbiory, liczące po kilkaset tysięcy woluminów, posiadali kalifowie w Bagdadzie, Kairze i Kordobie, Arabowie organizowali także biblioteki publiczne. Zbiory arabskie zostały zniszczone przez Turków, Tatarów, krzyżowców i Hiszpanów.

Źródło: WSP, Kraków: Biblioteki muzułmańskie: <http://www.wsp.krakow.pl/whk/bibmuz.html>

Zasada 4. Sprawdź wcześniej miejsce swojego przyszłego wystąpienia

Przygotowanie materiałów do wystąpienia

Przy wyborze i przygotowaniu materiałów trzeba pamiętać o tym, że nie da się wszystkiego zamieścić w prezentacji. Konieczne jest dogłębne zapoznanie się z literaturą na dany temat i zgromadzenie wszystkich możliwych informacji (tekst, zdjęcia, obrazy, dane, wykresy, filmy itd.). Następnie trzeba wybrać informacje najbardziej przydatne ze względu na cel, uwzględniając czas przeznaczony na wystąpienie, liczbę słuchaczy, możliwości techniczne i aranżację pomieszczeń. Materiały należy dobrać w taki sposób, aby nie zanudzić słuchaczy, a zarazem sprawić, żeby jak najwięcej zapamiętali. To, ile odbiorcy zapamiętają, zależy od długości wykładu: przez 15 minut można zapamiętać około 45% informacji, a przez 45 minut już tylko 20%.

Zasada 5. Zbierz dużą ilość informacji, poszukaj najciekawszych zagadnień i przykładów

Notatki

Wskazane jest przygotowanie notatek tak, żeby móc z nich w razie potrzeby skorzystać podczas wystąpienia. Mogą się okazać przydatne w sytuacji, gdy zapomni się przygotowanego tekstu.

System robienia notatek jest sprawą indywidualną. Jeżeli ktoś ma wypracowany własny sposób, powinien się go trzymać. Jeżeli nie, można postępować następująco:

- » wypisać główne punkty wystąpienia na osobnych karteczkach,
- » pogrupować karteczki,
- » wybrać główne tezy wystąpienia i znaleźć co najmniej trzy sposoby przekonania o ich znaczeniu (podając przykłady, możliwe korzyści),
- » ułożyć wszystko w sensowną całość.

Notatki mogą się składać tylko z tematów, planu wystąpienia, słów kluczy lub też mogą być bardziej rozbudowane. Trzeba wybrać metodę najbardziej odpowiadającą danej osobie.

Zasada 6. Wybierz materiał do swojego wystąpienia i zrób z niego przejrzyste i czytelne notatki

Kształt wystąpienia

Kolejnym krokiem jest wybór odpowiedniej formy wystąpienia. Należy zadbać o to, aby jego ogólny charakter i styl podkreślały założone przez prowadzącego cele (np. rozbawienie, zainspirowanie, przekazanie istotnych informacji). Jeżeli celem jest rozbawienie publiczności, należy opowiedzieć kilka dowcipów i anegdotek, jeśli zaś prowadzący zamierza zainspirować słuchaczy – wystąpienie powinno być optymistyczne i pełne pozytywnych emocji.

Na tym etapie ustala się również sposoby prezentowania najważniejszych informacji. Jest kilka sposobów:

- » przedstawienie każdego punktu wystąpienia z osobna, jednego po drugim, zgodnie z sensownym porządkiem, np. chronologicznie lub od najważniejszych do mniej ważnych,
- » przedstawienie najpierw jednego punktu, który ma szczególne znaczenie, a później wszystkich pozostałych jako jego uzupełnienia,
- » połączenie wszystkich punktów, co podkreśla ich jednakową pozycję i rangę.

Wybrana forma wystąpienia będzie warunkować styl tekstu, który powinien być niezbyt rozbudowany i składać się z prostych zdań. Dobrze jest przygotować najpierw roboczą wersję tekstu prezentacji, a następnie dopracować go, wzbogacając odpowiednimi przykładami, akcentując główne punkty i dodając ciekawostki.

Zasada 7. Dopasuj formę i styl tekstu prezentacji do jej celu

Pomoce wizualne

Decydując o kształcie wystąpienia, należy rozważyć możliwości wykorzystania pomocy wizualnych. Większość ludzi lepiej reaguje na bodźce wzrokowe niż wyłącznie słowo mówione. Badania dowodzą, że połączenie słów i obrazu jest sześciokrotnie skuteczniejsze niż same słowa.

Dobierając pomoce wizualne do wystąpienia, dobrze jest przemyśleć plusy i minusy każdego ze środków przekazu i wybrać najodpowiedniejsze w danej sytuacji. Pomoce wizualne należy jednak stosować ostrożnie, ponieważ odwracają uwagę od prowadzącego.

Zasada 8. Rozsądnie dopasuj pomoce wizualne do prezentowanych treści

Próba

Kolejnym krokiem jest dopracowanie wszystkich, nawet najdrobniejszych szczegółów, a także przeprowadzenie próby. Jest ona przydatna do nauczenia się przygotowanego tekstu i porządku wystąpienia, określenia czasu jej trwania, zidentyfikowania jej słabych i mocnych stron, nauczenia się korzystania z notatek i pomocy audiowizualnych.







Czytelnia La Trobe biblioteki stanu Wiktorii w Melbourne (Australia)



Źródło: Wikipedia, wolna encyklopedia: http://pl.wikipedia.org/wiki/Grafika:State_Library_of_Victoria_La_Trobe_Reading_room_5th_floor_view.jpg

Do próby trzeba się porządnie przygotować (przygotowana sala, pomoce wizualne, „widownia”). Najlepiej rozpocząć próbę od przeczytania całego tekstu, następnie można przećwiczyć wystąpienie przed lustrem, wykorzystując notatki, oczywiście jeżeli zamierza się z nich korzystać. Dzięki temu przed prawdziwą widownią możliwe będzie rozpoczęcie wystąpienia z większą pewnością.

»» Tabela 14. Plusy i minusy środków przekazu wykorzystywanych do wystąpień publicznych

Środek przekazu	Plusy	Minusy
Rzutnik folii 	<ul style="list-style-type: none"> » Elastyczność w stosowaniu (można dowolnie zmieniać wyświetlane folie wedle potrzeb) » Folie są łatwe do przygotowania » Dostarcza światło do pomieszczenia, skupiając wzrok słuchaczy na wystąpieniu » Dobrze się sprawdza zarówno w formalnych, jak i nieformalnych sytuacjach 	<ul style="list-style-type: none"> » Wkładanie folii i zdejmowanie ich może być kłopotliwe, folie mogą się pomieszać » Przez słuchaczy może być odebrany jako nienowoczesny środek przekazu
Komputerowy pokaz slajdów 	<ul style="list-style-type: none"> » Pokaz łatwy do przygotowania, aktualizowania i przenoszenia 	<ul style="list-style-type: none"> » Daje możliwość zamieszczania zdjęć, filmów, łączenia się z internetem » Pokaz nie zawsze jest dobrze widoczny » Technologia może zawieść, dlatego dobrze mieć zapasowy zestaw folii na rzutniku
Tablica flipchart 	<ul style="list-style-type: none"> » Możliwość wszechstronnego wykorzystania » Łatwa do przygotowania » Zachęca do interakcji 	<ul style="list-style-type: none"> » Nie sprawdza się w większych grupach » Trudna do przetransportowania
Materiały rozdawane Słuchaczom 	<ul style="list-style-type: none"> » Dobre na potrzeby nieformalnych, krótkich wystąpień » Są miejscem na robienie notatek i pozwalają wracać słuchaczom do omówionego materiału » Mogą zawierać dodatkowe informacje kontekstowe 	<ul style="list-style-type: none"> » Mogą się stać centralnym obiektem zainteresowania słuchaczy, odwracając ich uwagę od prowadzącego i tego, co mówi

Źródło: N. Morgan, *Wystąpienia publiczne. Osobisty mentor – Harvard Business School, One Press, Gliwice 2008.*

Zasada 9. Przeprowadź próbę swojej prezentacji

Retoryka – sztuka mówienia

Podczas przygotowywania się do wystąpienia publicznego należy zadbać o sposób mówienia. Powinien być przejrzysty i zrozumiały, dobrze jest angażować publiczność. Przed wystąpieniem można ćwiczyć oddychanie, artykulację, dźwięczność głosu, akcentowanie (intonację, wzmocnienie głosu, wydłużenie dźwięków) i pamięć. Takie przygotowanie pozwoli na uniknięcie typowych błędów, takich jak: zbyt wysoki lub stłumiony głos, bełkotliwa wymowa, seplenienie, połykanie końcówek, dodawanie głosek, nadmierna krzykliwość.

» Zastanów się!

- » Jak często zdarza ci się prezentować coś dla szerszego grona odbiorców?
- » W jakich sytuacjach mogą być ci przydatne powyższe wskazówki? Jak tę wiedzę możesz wykorzystać?
- » Czy pojawiały się jakieś problemy w trakcie twoich przygotowań do wystąpienia publicznego? Czego dotyczyły? Z czym były związane?

Zasada 10. Poćwicz wymowę i oddychanie

Analiza wyglądu

Należy zadbać także o swój wygląd. Dobrze jest poprosić kogoś o poradę i pomoc w stworzeniu wizerunku, który będzie dopasowany do charakteru wystąpienia. Pierwsze wrażenie jest najważniejsze i trudno jest je zmienić, a zrobienie dobrego wrażenia ma istotny wpływ na osiągnięcie sukcesu!

» Czy wiesz?

- » Jakie są zasady przygotowywania się do prezentacji?
- » Jakie pomoce wizualne można wykorzystać, jakie są ich wady i zalety?

Zasada 11. Postaraj się dopasować swój wizerunek do sytuacji

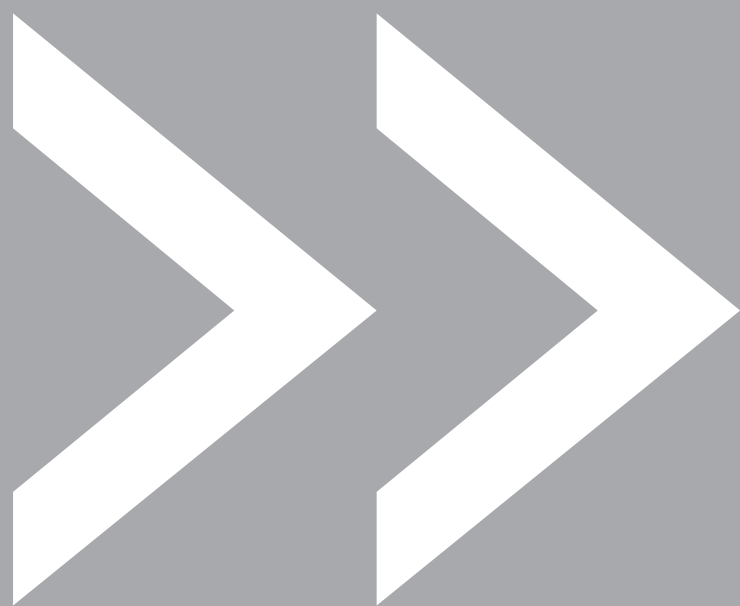
Słownik pojęć:

Prezentacja – formalna rozmowa jeden na jeden lub w większej grupie osób, w czasie której są prezentowane w uporządkowany sposób jakieś idee lub informacje⁶⁹

Polecane strony internetowe:

- » <http://www.prezentacje.edu.pl> – informacje na temat zasad przygotowywania i wygłaszania prezentacji

69 P. Sygnowski, *Jak pisać i tworzyć prezentacje?*, www.zlotemysli.pl



>> 12

Zasady wystąpień publicznych, prowadzenie zebrań

Rozszerza się katalog działań, jakie mogą i powinni podejmować bibliotekarze. Ich elementem stają się różnorodne kontakty interpersonalne, w tym wystąpienia publiczne oraz prowadzenie dyskusji i zebrań. W rozdziale opisano ogólne zasady zachowania się podczas tego rodzaju wystąpień, sposoby udzielania odpowiedzi na pytania publiczności oraz reguły prowadzenia zebrań.

W tym rozdziale poznasz:

- » zasady zachowania się podczas wystąpień publicznych,
- » sposoby reagowania na zachowanie publiczności,
- » zasady przygotowania i prowadzenia zebrań.

Zachowanie się podczas wystąpień publicznych

Na wystąpienie składają się nie tylko słowa (komunikacja werbalna), lecz także postawa i sposób mówienia (komunikacja niewerbalna). Osoby występujące publicznie najczęściej koncentrują się na tym, co mówią, mniejszą wagę przywiązując do tego, jak mówią. Na co zatem warto zwrócić uwagę podczas wystąpień publicznych?

Postawa i gesty

W celu nawiązania dobrego kontaktu ze słuchaczami należy przyjąć postawę otwartą, w której nie ma barier między występującym a słuchaczami. Barierą mogą być skrzyżowane ręce, meble, akcesoria. Należy świadomie unikać sytuacji (poza bardzo uroczystymi wystąpieniami), w których prezentując, stoi się za biurkiem, stołem czy mównicą. Nawet jeżeli takie są na sali, należy zza nich wyjść i stanąć przed słuchaczami. Najlepiej jest stanąć w niewielkim rozkroku, nie krzyżując rąk, jednak tak, aby były one widoczne.

Gesty otwarte to wszystkie te, które są wykonywane dłońmi otwartymi w kierunku słuchacza. Wskazywanie kolejnych dyskutantów zawsze musi się odbywać przy użyciu otwartej ręki. Znana z dzieciństwa zasada „nie pokazuj palcem” jest aktualna także w dorosłym życiu. Trzymanie rąk w kieszeniach uznaje się za postawę lekceważącą. Wyprostowana sylwetka pozwoli na prawidłową emisję głosu. Garbienie się powoduje nacisk na przeponę, wtedy oddech staje się krótki, a głos zaczyna drżeć. Często prezen-terzy, nie mogąc sobie poradzić z drżeniem rąk wywołanym stresem, splatają je lub kurczowo trzymają się mównicy. Tworzy się w ten sposób bariera między prowadzącym a słuchaczami, przez co treści wystąpienia docierają do nich trudniej. Dobrym wyjściem z takiej sytuacji jest tworzenie tzw. półbarier, może to być trzymany w ręku pisak czy notatki. Dobrze jest też, przynajmniej na początku, znaleźć sobie przedmiot, o który można się oprzeć. Pozwala to zmniejszyć stres za pomocą zabiegu, który nie będzie widoczny dla słuchaczy.



„Z galerii wchodziło się do sali biblioteki, zawierającej w swych oszklonych dębowych szafach niezliczoną ilość tomów. Portrety wielkich pisarzy otaczały malowany sufit. Środek sali zajmował stół dębowy, ozdobiony rzeźbą, także krzesła ciężkie i wysokie oraz kilka wygodnych foteli, obitych brązową skórą. Wysokie weneckie okna i drzwi miały niezwykle piękne rzeźby na ramach [...]. Znajdowały się tu dzieła wszystkich autorów i stylistów polskich. Były nawet księgi stare, pisane ręcznie na pergaminach, różne statuty i listy. Literatura obcokrajowa występowała również pokaźnie, począwszy od starożytnych klasyków. Z biblioteki wchodziło się do salonu-czytelni. Ten miał ściany jasne, posadzkę zasłaną dywanami. Wśród gaju palm stał zgrabny, mahoniowy fortepian. Sufit przedstawiał artystycznie oddany sąd Parysa”.

Helena Mniszek,
Trędowna

Pamiętaj, że gest powinien naturalnie wynikać z wypowiedzi, być jego ilustracją. Gest na siłę „doklejony” do wypowiedzi będzie wyglądał sztucznie, może tworzyć wrażenie manipulacji.

Sposób gestykulacji jest związany z osobą, z jej osobowością, charakterem. Nie należy zatem naśladować cudzych gestów, udawać kogoś innego. Warto natomiast mieć świadomość znaczenia gestów i świadomie uzupełniać wypowiedź językiem ciała.

Często początkujący prezeserzy pytają: chodzić czy nie chodzić podczas prezentacji? Przejście kilku kroków, zmiana pozycji może być pewnego rodzaju urozmaicheniem dla słuchaczy. Nie należy jednak popadać w przesadę i narażać obecnych na ruchy głową charakterystyczne dla kibiców tenisa ziemnego. Ważne jest, by mówić, stojąc twarzą do widowni. W sytuacji gdy trzeba się odwrócić, na przykład by coś napisać na tablicy lub włączyć sprzęt, należy na ten krótki moment przerwać mówienie. Jeżeli stosuje się prezentację multimedialną, omawiając slajdy, nie należy patrzeć na ekran. Dla prezentującego ważny jest ekran jego laptopa lub komputera, z niego odczytuje kolejne punkty do omówienia. Ważne jest, aby utrzymywać kontakt wzrokowy ze słuchaczami. Jeżeli grupa jest mała, powinno się omiatać spojrzeniem ją całą, nie koncentrując się na jednym słuchaczu. Jeżeli grupa jest liczna, nie należy patrzeć na wszystkich po kolei, bo sprawiałoby to wrażenie oczopląsu. Warto część prezentacji mówić do jednej połowy sali, później zmienić miejsce i mówić do drugiej połowy.

Należy zdawać sobie sprawę, że istnieje naturalna tendencja do patrzenia podczas wystąpień na osoby, które się uśmiechają lub potakują. Można to wykorzystać na początku wystąpienia i w celu zmniejszenia stresu rozpocząć wypowiedź, patrząc na słuchacza, który wydaje się przychylny. Nie powinno to trwać dłużej niż około 2 minut, ponieważ wpatrywanie się w kogoś jest bardzo prowokujące, a poza tym pozostałe osoby obecne na sali mogą przez to stracić zainteresowanie i przestać słuchać. Nie powinno się patrzeć ponad głowami słuchaczy lub błędzić wzrokiem po suficie.

Zastanów się

- » Które z powyższych reguł już stosujesz?
- » Czego jeszcze powinienes/powinnaś się nauczyć?

Podczas wystąpienia patrz na słuchaczy, stój prosto, nie twórz barier, pokazuj swoją postawą, że czujesz się pewnie i szanujesz słuchaczy.

Intonacja, głośność i tempo wypowiedzi

Jednym z celów wygłaszania wykładów, prelekcji i prezentacji jest zaciekawienie innych omawianym tematem. To, że poruszane zagadnienie jest interesujące i warte uwagi, musi brzmieć w głosie prezentera. Podczas wypowiedzi należy zmieniać nie tylko intonację, ale również głośność i tempo wypowiedzi. Jednostajne tempo i cichy głos działają na słuchaczy usypiająco. Należy zatem się zastanowić nad najważniejszymi fragmentami wypowiedzi i podkreślić je nie tylko gestem, lecz także zaakcentować głosem. Dobrym zabiegiem, który należy jednak stosować z umiarem, jest zawieszanie głosu. Można powiedzieć, że dobre wystąpienie jest jak koncert symfoniczny, czasami *piano*, czasami *fortissimo*, od *presto* do *adagio*, nigdy w jednym tempie czy głośności.

Obserwacja reakcji widowni

W poprzednim rozdziale opisano zasady planowania wystąpień. Jednak nawet najlepszy wykładowca nie jest w stanie zaplanować wszystkiego, ponieważ mówi do grupy ludzi, a każda grupa jest inna, ma własną dynamikę. Ważne są obserwacja i reagowanie na zachowanie słuchaczy. Jeżeli słyhać szmer na sali, może to oznaczać, że słuchacze zaczynają się nudzić, że czegoś nie zrozumieli lub że poruszono jakąś szczególnie kontrowersyjną kwestię, z którą przynajmniej część się nie zgadza.

W każdym z tych przypadków należy zareagować. W sytuacji gdy pojawia się znudzenie, należy zmienić tempo mówienia, zażartować, zrobić przerwę. Jeżeli słuchacze sprawiają wrażenie, że czegoś nie rozumieli, należy zapytać, co powtórzyć lub wyjaśnić. W przypadku gdy część słuchaczy nie zgadza się z wypowiedzią prowadzącego, można zaproponować dyskusję (od razu lub na zakończenie wystąpienia). W żadnym wypadku nie można ignorować reakcji sali lub próbować mówić coraz głośniej, aby przebić się przez hałas powstały na widowni.

Zakończenie wystąpienia

Słuchacze najbardziej uważają na początku prezentacji, natomiast najlepiej zapamiętują jej zakończenie. Należy przestrzegać zasady: Najpierw powiedz, o czym będziesz mówić, potem to powiedz, na końcu przypomnij, co powiedziałeś.

Prowadzenie sesji pytań i odpowiedzi

Często się zdarza, że po wykładzie, prelekcji lub wystąpieniu odbywa się sesja pytań i odpowiedzi. Budzi ona strach i obawy wśród prowadzących, bo istnieje przeświadczenie, że prezentujący musi znać odpowiedź na każde pytanie. Nic bardziej błędnego! Należy pamiętać o następujących zasadach:

- » Osoba prezentująca może nie znać odpowiedzi na pytanie;
- » To ona decyduje, na które pytania odpowiada, a na które nie;
- » Jeżeli nie znasz odpowiedzi na pytanie, nie masz jakichś danych lub informacji, powiedz to jasno – możesz np. powiedzieć, że sprawdzisz i odpowiedź prześlesz e-mailem;
- » **W ŻADNYM WYPADKU NIE WOLNO PODAWAĆ ZMYŚLONYCH DANYCH LUB FAKTÓW** – słuchacze zaakceptują niewiedzę, ale nie zaakceptują kłamstwa.

Sesji pytań i odpowiedzi nie da się zaplanować. Jest to najbardziej spontaniczna część prezentacji, jednak są pewne reguły:

- » Należy ograniczyć czas na zadawanie pytań i tym samym ograniczyć ich liczbę. To do prowadzącego należy dbanie o to, aby nikt nie zdominował dyskusji;
- » W przypadku pojawiania się pytań, które nie są związane z głównym tematem, prowadzący powinien grzecznie, aczkolwiek stanowczo zaznaczyć, iż rozumie, że dana kwestia jest bardzo interesująca dla pytającego, ale nie jest przedmiotem spotkania. Od prowadzącego zależy, czy zaproponuje dyskusję na temat odbiegający od zasadniczego tematu spotkania w kuluarach;
- » W przypadku pojawienia się uczestnika, który agresywnie zadaje pytania, atakuje prowadzącego, nie należy bezpośrednio wchodzić w polemikę. Dobrym sposobem jest zwrócenie się do słuchaczy z pytaniem: Czy może ktoś z państwa ma inne zdanie na ten temat?, Czy możemy poprosić jeszcze o jakąś opinię? Prowadzący nigdy nie powinien wchodzić w bezpośrednie starcie z uczestnikiem. Lepiej przenieść różnicę zdań na linię uczestnik – uczestnik, niż pozwolić, żeby przebiegała ona na linii uczestnik – prowadzący.



Pierwszymi ośrodkami naukowymi w świecie muzułmańskim były meczety, które w pewnym sensie pełniły funkcję uniwersytetów. Dostęp do nich mieli wszyscy pragnący zdobywać wiedzę. Biedni otrzymywali stypendia w różnej postaci. Przy meczetach zaczęto z czasem gromadzić książki (rękopisy). Przez wiele lat zgromadzono w nich setki tysięcy cennych rękopisów. Były to najczęściej różnego typu legaty pobożnych miłośników książek, którzy swoje księgozbiory przekazywali świątyniom. Nie szczędzili oni także funduszy na nowe dzieła. W zwyczaju było też, że uczeni oddawali swoje książki do powszechnego użytku.

Źródło: WSP, Kraków: Biblioteki muzułmańskie:

<http://www.wsp.krakow.pl/whk/bibmuz.html>

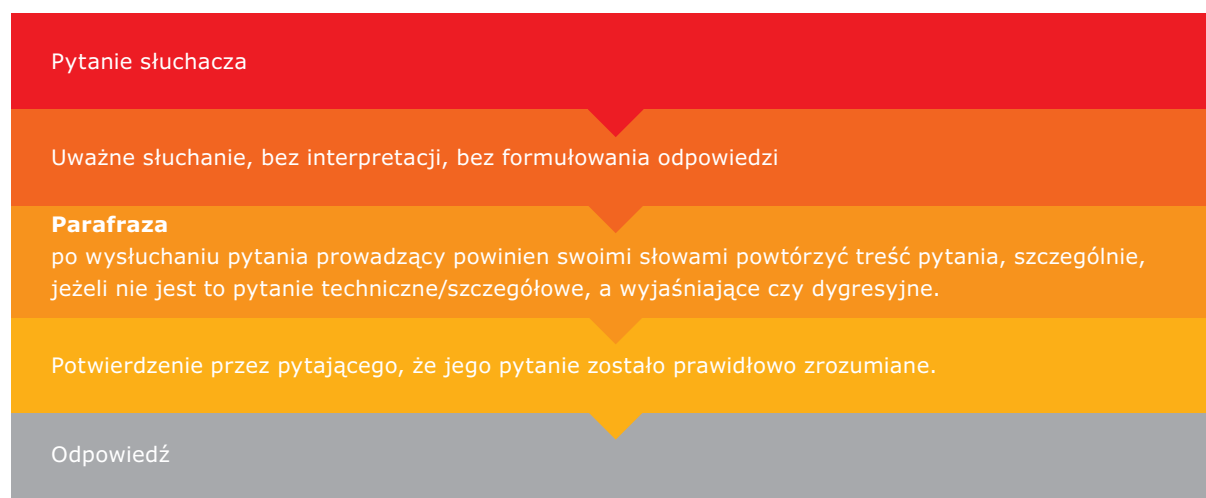
Technika udzielania odpowiedzi

Tabela 15. Rodzaje pytań

Typ pytania	Odpowiedź prowadzącego prezentację
Wyjaśniające	Takie pytanie jest prośbą o wyjaśnienie niezrozumiałej kwestii. Należy zawsze na nie odpowiedzieć i dodatkowo się upewnić, czy odpowiedź jest satysfakcjonująca dla pytającego.
Techniczno/szczegółowe	Są to konkretne, najczęściej krótkie pytania o szczegóły lub dane techniczne. Nie wymagają parafrazowania. Jeżeli znamy odpowiedź, należy jej udzielić, jeżeli odpowiedź wymaga sprawdzenia, najlepiej poprosić pytającego, aby podszedł po spotkaniu, lub obiecać (i tę obietnicę spełnić) wysłanie odpowiedzi e-mailem.
Dygresyjne	Tego typu pytania najczęściej odbiegają od zasadniczego wątku. Należy o tym poinformować pytającego, zaproponować rozmowę w kularach lub inne spotkanie.
Zaczepekne	Na tego typu pytania nie należy odpowiadać, najlepiej je skierować do innych uczestników, zadając na przykład pytanie: "Co państwo sądzą o tej kwestii?", lub: „Jakie państwo mają w tym zakresie doświadczenia?"

Pierwsza zasada przy udzielaniu odpowiedzi wydaje się oczywista: **należy uważnie wysłuchać pytania**. Wiele nieporozumień wynika z tego, że nie oddziela się fazy słuchania od fazy formułowania odpowiedzi. Najczęstszy, niewłaściwy wzorzec wygląda następująco: prowadzący wysłuchuje kilku pierwszych słów i nie dociekając, o co chodzi pytającemu, interpretuje tę szcątkową informację i zaczyna formułować odpowiedź. W konsekwencji niejednokrotnie sesja pytań i odpowiedzi wygląda jak zabawa w głuchy telefon. Padają odpowiedzi, lecz nie na te pytania, które zadano. Prawidłowy proces powinien wyglądać następująco:

Schemat 8. Pytania słuchacza i odpowiedzi



METODA ZPOP

- » Zdecyduj, czy zamierzasz i potrafisz udzielić odpowiedzi, czy chcesz to zrobić od razu, czy później, czy w ogóle odpowiesz na pytanie słuchacza.
- » Parafrazuj, czyli własnymi słowami powtórz pytanie.
- » Odpowiedz krótko i przejrzyście.
- » Podziękuj pytającemu za zadanie pytania.

Prowadzenie zebrania jako rodzaj publicznego wystąpienia

Zebranie jest rodzajem wystąpienia publicznego, jednak jego prowadzenie różni się od sposobu prowadzenia wykładu czy prelekcji. Zanim zaplanuje się zebranie, należy się zastanowić, jaki jest jego cel i czy akurat zebranie jest najlepszą formą kontaktu. Celem zebrania może być:

1. przekazanie informacji,
2. analiza problemu i znalezienie rozwiązań,
3. zebranie opinii, przedyskutowanie poglądów,
4. przekonanie do rozwiązania, wyjaśnienie wątpliwości,
5. przekazanie wiedzy (szkolenie, rozwój).

Wydaje się, że o ile zebranie najczęściej jest dobrym wyjściem w przypadku punktów 2, 3, 4, o tyle w sytuacji 1 i 5 może być dyskusyjne. Należy się zastanowić, czy nie lepszym rozwiązaniem jest informacja lub materiał szkoleniowy rozesłany do zainteresowanych osób.

Udane zebranie wymaga spełnienia kilku warunków.

Na początku należy zdefiniować jego cel i pod tym kątem ułożyć program merytoryczny. Następnie trzeba się zastanowić, czyja obecność jest konieczna. W zebraniach uczestniczą czasem osoby, które nie są zainteresowane tematem albo temat ich nie dotyczy, nie znają się na omawianych kwestiach. Powoduje to marnowanie czasu na niepotrzebne wyjaśnienia lub na wysłuchiwanie wypowiedzi nie na temat.



Najstarszą biblioteką w Bułgarii był księgozbiór dworski cara Symeona, miłośnika ksiąg z Prestawia. Z biegiem lat powstawały w Bułgarii biblioteki przy cerkwiach i klasztorach oraz szkołach. Niestety wraz ze śmiercią cara kultura upadła.

Źródło: WSP, Kraków: Biblioteki Średniowieczne:

http://www.wsp.krakow.pl/whk/biblioteki/biblioteki_s.html#bkr

Znając porządek zebrania oraz listę osób, które powinny w nim wziąć udział, należy zaprosić uczestników. Jeżeli istnieje taka możliwość, zaproszenie najlepiej wysłać e-mailem z prośbą o potwierdzenie przyścia lub przynajmniej z opcją automatycznego potwierdzenia, że adresat informację otrzymał. Innym rozwiązaniem będzie telefon lub tradycyjna poczta. W zaproszeniu należy podać godzinę rozpoczęcia i koniecznie godzinę zakończenia zebrania oraz plan spotkania. Jeżeli jego celem jest zacerpnięcie opinii o jakimś rozwiązaniu, dobrą praktyką jest wcześniejsze rozesłanie materiałów do dyskusji. Pozwoli to uczestnikom zapoznać się ze szczegółami i efektywniej wykorzystać czas zebrania.

Do prowadzącego zebranie należy pilnowanie czasu.

- » Zawsze zaczynaj zebranie o czasie; akademicki kwadrans, czekanie na spóźnialskich to zła praktyka, dodatkowo utrwalająca złe nawyki – spóźniam się, bo jak zwykle poczekają.
- » Jeżeli podczas zebrania są zaplanowane wystąpienia, główny prowadzący musi bezwzględnie pilnować rygorów czasowych. Można się umówić z prezenterami, że na przykład 5 minut przed upływem przeznaczonego na prezentację czasu prowadzący da sygnał, że wystąpienie powinno zmierzać do konkluzji i wniosków. Jeżeli podczas spotkania są przewidziane przerwy, to prowadzący powinien czuwać nad tym, aby uczestnicy na czas wracali do sali.

Na udane zebranie składa się również właściwe otoczenie. Należy wybrać miejsce:

- » spokojne, gdzie spotkania nie będą zakłócone przez dzwoniące telefony, przechodzące osoby itp.,
- » przestronne, lecz nie za duże; 20 osób w sali, gdzie mieści się 200, będzie się czuło zagubionych,
- » z wentylacją, wygodnymi krzesłami i stołami, szczególnie jeżeli trzeba będzie notować,
- » z dobrą widocznością dla wszystkich w przypadku organizowania prezentacji multimedialnej.

Zebranie należy rozpocząć od przedstawienia celu i planu spotkania oraz zapytania, czy wszyscy akceptują zaproponowany porządek. Na początku prowadzący powinien również zadbać o stworzenie dobrej atmosfery.

Prowadzący jest także odpowiedzialny za inicjowanie i prowadzenie dyskusji, pilnowanie, aby nikt jej nie zdominował. Jedną z metod inicjowania dyskusji jest zadawanie otwartych pytań.

Pytania otwarte to takie, na które nie można odpowiedzieć „tak” albo „nie”. Zaczynają się najczęściej od zaimków: „co”, „dlaczego”, „jak”. Na przykład jeżeli prowadzący chce zapytać o opinię, nie powinien zadawać pytania: „Czy pomysł digitalizacji zbiorów wam się podoba?” (przykład pytania zamkniętego). Należy zapytać, stosując formułę otwartą: „Co sądzicie o pomysle digitalizacji zbiorów?” lub „Jaka jest wasza opinia o tym pomysle?”.

Prowadzący zebranie powinien przestrzegać następujących reguł:

- » ograniczać gadatliwych,
- » zachęcać do dyskusji tych, którzy milczą,
- » chronić słabych (tych, których pozycja jest niska),
- » zachęcać do wymiany i konfrontacji poglądów,
- » pilnować, aby nie krytykowano osób, które proponują niekonwencjonalne rozwiązania,
- » udzielać głosu osobom o najwyższej pozycji na końcu, szczególnie w sytuacjach, gdy chodzi o wyrażenie opinii o jakimś pomysle,
- » kończyć spotkania pozytywnym akcentem, podkreślając, co się udało, a nie to, co się nie udało.

Zalecana konstrukcja zebrania:

- » krótkie wprowadzenie,
- » prezentacja,
- » dyskusja, wypracowywanie rozwiązań, zbieranie opinii,
- » podsumowanie, wnioski, ewentualnie zaplanowanie następnego spotkania.

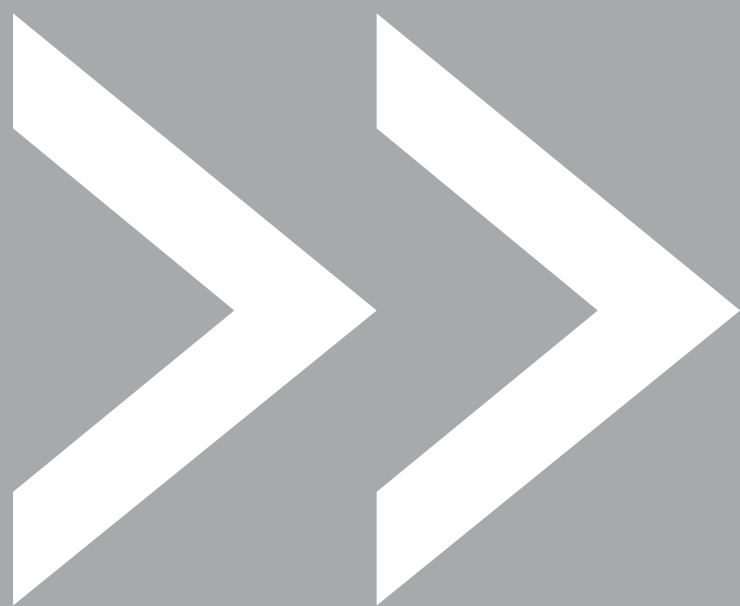
Warto przygotować krótki raport ze spotkania, zawierający najważniejsze kwestie oraz wnioski, i rozesać go do uczestników.



Czy wiesz?

- » Jakie są zasady zachowania prowadzącego podczas wystąpień publicznych (na co powinien zwrócić uwagę)?
- » Jakie są przykładowe reakcje prowadzącego na zachowanie publiczności?
- » Jakie są reguły prowadzenia sesji pytań i odpowiedzi?
- » Jak należy przygotować i prowadzić zebranie?

Uczestnicy powinni otrzymać jasny komunikat, czym spotkanie się zakończyło. Jeżeli celem było na przykład zaplanowanie działań, to na zakończenie każdemu działaniu powinien zostać przyporządkowany termin jego wykonania i osoba odpowiedzialna za realizację. Jeżeli celem było przedyskutowanie wariantów i przyjęcie konkretnego rozwiązania, to na koniec powinny zostać zebrane wnioski z dyskusji oraz końcowa konkluzja dotycząca ostatecznego wyboru. Jeżeli nie uda się dojść do zgody, to przynajmniej powinien zostać spisany protokół rozbieżności oraz przyjęty plan dalszych działań. Dlatego należy przeznaczyć czas na podsumowanie i wypunktowanie konkluzji. Pozwala to na odniesienie się do celu spotkania, zaznaczenie, co dzięki zebraniu udało się osiągnąć, i przedstawienie planu dalszych działań.



>> 13

Wdrożenie i realizacja, kierowanie pracami zespołu realizującego działania

Etap planowania przedsięwzięcia jest istotny, ponieważ plan ma ułatwić realizację zadań. Najczęściej plan rozwoju ujmuje wiele zadań, do których realizacji niezbędna jest większa liczba osób – zespół. Poniżej przedstawiono zasady organizacji pracy zespołu pozwalające wdrożyć działania i zrealizować założone cele.

W tym rozdziale poznasz:

- » definicje grupy,
- » zalety i zagrożenia związane z pracą w grupie,
- » sposoby unikania i rozwiązywania konfliktów w zespole,
- » pojęcie ról zespołowych, w tym lidera zespołu,
- » sposób podejmowania decyzji w grupie,
- » sposoby asertywnych zachowań w grupie.

Zespół

Zespół to grupa osób, którą wyróżniają następujące cechy:

- » wspólny cel,
- » poczucie odpowiedzialności członków zespołu za końcowy rezultat pracy,
- » obecność lidera i jasna struktura,
- » identyfikacja lidera z zespołem i zespołu z liderem,
- » różne, komplementarne umiejętności i cechy charakteru członków zespołu, które pomagają w osiągnięciu celu,
- » zachodzenie procesów grupowych, takich jak wspólne podejmowanie decyzji, komunikacja w zespole, wspólne generowanie pomysłów.

Wiele działań podejmowanych przez bibliotekarza wymaga umiejętności pracy w zespole. Należą do nich: partnerstwo, praca z różnymi ludźmi, wspólne planowanie, podejmowanie decyzji, negocjowanie rozbieżnych interesów, wreszcie realizacja zadań. Warto zatem się przyjrzeć zagadnieniom pracy zespołowej.

Zalety i wady pracy w zespole

Najczęstsze zalety pracy w zespole zadaniowym:

- » Zespół dysponuje sumą wiedzy i doświadczeń poszczególnych jego członków. Zarówno wiedzę, jak i doświadczenie trzeba żmudnie zdobywać. W zespole zyskuje się je natychmiast poprzez dobór odpowiednich ludzi;
- » Działanie w zespole realizuje naturalne potrzeby społeczne człowieka – funkcjonowanie w otoczeniu innych ludzi i przynależność do grupy;



Herzog August Bibliothek w Wolfenbüttel (Niemcy)



Źródło: *Curious Expedition, Librophiliac Love Letter: A Compendium of Beautiful Libraries*, September 6th, 2007: www.curiousexpeditions.org/Library

- » Praca w zespole wyzwala zjawisko **synergii grupowej**, dzięki której są uwalniane dodatkowe zdolności twórcze i energia;
- » Odpowiednio zorganizowana praca w grupie może zwiększyć wydajność jednostek – np. wspólne sporządzanie planu działań dla biblioteki z udziałem bibliotekarzy, przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, dyrektorów szkół i lokalnych liderów umożliwi uzyskanie informacji niezbędnych do właściwej analizy potrzeb różnych grup, zasobów i możliwości instytucji uczestniczących w programie;
- » Praca w zespole jest dobrym sposobem na poznanie się przedstawicieli różnych grup oraz weryfikację stereotypów; wspólna praca jest często sposobem na zażegnanie konfliktu;
- » W zespołach występuje zjawisko **facylitacji społecznej** polegające na wpływie obecności innych na poziom wykonania zadania przez daną osobę. Zjawisko to może wpłynąć zarówno na poprawę, jak i na pogorszenie efektów pracy. Na poprawę wpływa wtedy, gdy chodzi o wykonanie publicznie pracy, która jest dobrze wyćwiczona; wtedy świadomość bycia obserwowanym przez innych podnosi jakość wyniku pracy. Odwrotnie jest, gdy wykonywane są czynności, których dana osoba jeszcze nie opanowała; wtedy obecność innych jest przeszkodą i facylitacja społeczna przyczynia się do obniżenia efektów działania. Z tego powodu szef zespołu, znając jego członków, powinien decydować, które czynności powinni wykonywać w grupie, a które indywidualnie.



Biblioteca do Palácio e Convento de Mafra w Lizbonie (Portugalia)



Źródło: *Curious Expedition, Librophiliac Love Letter. A Compendium of Beautiful Libraries, September 6th, 2007:*
<http://www.curiousexpeditions.org/Library>

Praca w zespole ma również wady. Złośliwi mówią, że wielbłąd to koń zaplanowany przez grupę. Wydaje się jednak, że wiele czynników postrzeganych jako wady pracy zespołowej wynika z niewłaściwej organizacji pracy. Jakże są zatem te wady?

- » Zespół traci dużo czasu na komunikację między swoimi członkami. Komunikacja często jest też źródłem konfliktów w zespołach.
- » Rywalizacja i konflikty pojawiające się między członkami zespołu, szczególnie w sytuacji, gdy cele poszczególnych członków zespołu są przeciwstawne z celami całego zespołu (takie zagrożenie może się pojawić w zespołach międzyinstytucjonalnych, np. przedstawiciel domu kultury ma cele sprzeczne z przedstawicielem biblioteki publicznej).
- » Poczucie niesprawiedliwego traktowania – np. lider nie dzieli się sukcesem z członkami zespołu.
- » Zjawisko myślenia grupowego – pojawia się w przypadku zespołów mocno zintegrowanych, odnoszących sukcesy; charakteryzuje się brakiem adekwatnej samooceny zespołu, absolutnym przekonaniem, że zespół ma zawsze rację, ignorowaniem opinii z zewnątrz, poczuciem wyższości. Myślenie grupowe często powoduje, że zespół po pierwszych sukcesach nie osiąga celów końcowych.
- » Zjawisko „jazdy na gąsienicy”, „próżniactwa społecznego” – zauważono, że przy prostych czynnościach (np. przeciąganiu liny) siła zespołu jest mniejsza niż suma sił poszczególnych członków zespołu. Wynika to stąd, że w zespole trudno jest zauważyć zmniejszony wkład pracy poszczególnych jego członków – kiedy ktoś wykonuje zadanie w grupie, wkłada w nie mniej wysiłku, niż gdyby to było zadanie indywidualne. Należy zatem bardzo precyzyjnie przydzielać obowiązki poszczególnym członkom zespołu, tak aby można było indywidualnie rozliczać z ich wykonania.
- » Polaryzacja grupowa – polega na tym, ryzykowniejsze zadania są chętniej podejmowane przez zespół niż przez jego poszczególnych członków. Może to na przykład się przejawiać nadmiernym optymizmem w deklarowaniu terminów – indywidualnie nikt nie podjąłby się jakiegoś zadania w tak krótkim czasie, ale w grupie członkowie wzajemnie się napędzają i są skłonni do nierealistycznych deklaracji. Dlatego dobrze jest mieć w zespole kogoś, kto potrafi skutecznie zwrócić uwagę, że jakiś element planu nie ma szansy na powodzenie.

Zawiązując zespół do realizacji konkretnego zadania, należy wykorzystać wszystkie zalety pracy grupowej, jednocześnie mając świadomość wad, zagrożeń i ryzyk z nią związanych. Taka świadomość pozwala zaplanować działania, które zapobiegą złym skutkom lub je zminimalizują.

Etapy tworzenia się zespołów a konflikty w grupie realizującej zadania

Często pojawia się wątpliwość, czy zespół może istnieć bez konfliktów. Każdy dobrze funkcjonujący zespół przechodzi przez fazę formowania, w którą konflikt jest wpisany. Przejście przez poszczególne etapy jest niezbędne do sprawnego podejmowania działań. Proces ten musi trwać i niewiele można zrobić, by go przyspieszyć. Poniżej opisano fazy powstawania zespołu:

Jak widać, konflikt jest wpisany w funkcjonowanie zespołu, a sprawne zespoły to nie takie, w których

» Schemat 9. Fazy powstawania zespołu



konfliktów nie ma, lecz takie, które potrafią sobie z nimi radzić. Warunkami wystąpienia twórczego, a nie destrukcyjnego efektu konfliktu są:

- » podejście do konfliktu jako do problemu do rozwiązania, a nie przeszkody w realizacji celów,
- » rozmowa o niezrealizowanych potrzebach i oczekiwaniach członków zespołu, mniej o emocjach czy interpretacjach zachowań,
- » autentyczne przywództwo – sytuacja, w której szef zespołu umie zarządzać ludźmi, zna członków swojej grupy, potrafi definiować potrzeby i problemy, prowadzić skuteczne negocjacje na zasadzie wygrany – wygrany,
- » precyzyjny podział funkcji i zadań uwzględniający naturalne role, umiejętności, mocne i słabe strony,
- » lider monitorujący postęp realizacji planu, osiąganie wskaźników, wkład poszczególnych członków zespołu; zapobiega to zjawisku próżniactwa społecznego oraz konfliktom w zespole,
- » analiza konfliktu po fakcie i wyciąganie wniosków na przyszłość – „co zrobimy, aby sytuacja się nie powtórzyła?”.

Role zespołowe

Niektórzy ludzie są urodzonymi członkami zespołu, są też tacy, którym współpraca sprawia dużą trudność. Pewne osoby w każdej grupie, bez względu na sytuację czy formalne przydziały, szybko stają się przywódcami. Są również dusze towarzystwa, czyli ludzie, którym zależy na tym, aby w grupie panowała dobra atmosfera.

Jedną z najbardziej znanych klasyfikacji indywidualnych postaw członków zespołu, czyli naturalnych ról zespołowych, jest klasyfikacja Mereditha Belbina. Jest ona wynikiem badań i obserwacji zachowań w wielu zespołach i opisuje dla każdej zdefiniowanej roli dominujące zachowania społeczne i cechy emocjonalne.

Tabela 16. Role grupowe wg M. Belbina

OSOBA PODSUWAJĄCA POMYSŁY

Ogólna charakterystyka:

ma wiele pomysłów i wyróżnia się oryginalnością, nastawiona na rozwiązywanie problemów, niektóre jej propozycje są trochę szalone i niepraktyczne, czasami próbuje zdominować grupę i narzucić swoje rozwiązanie

Mocne strony:

z wyobraźnią, pokonuje momenty zastoju i zniechęcenia, dostarcza wielu niekonwencjonalnych rozwiązań

Słabe strony:

może działać zbyt powierzchownie i gubić ważne szczegóły, krytykuje pomysły innych

OSOBA POSZUKUJĄCA INFORMACJI

Ogólna charakterystyka:

wykazuje entuzjazm, duże zaangażowanie, dużo mówi, nawiązuje kontakt z innymi w zespole, pyta, chce jak najwięcej się dowiedzieć, zniechęca się, gdy coś idzie nie tak

Mocne strony:

osoba optymistyczna, potrafi się kontaktować z ludźmi, lubi wyzwania

Słabe strony:

nie wspiera innych, traci zainteresowanie pracą, gdy opada entuzjazm

OSOBA KOORDYNUJĄCA

Ogólna charakterystyka:

spokojna, budzi zaufanie, przypomina, co jest celem pracy i jakie zadanie jest do wykonania, podkreśla znaczenie odpowiedzialności, czasami sprawia wrażenie, jakby tylko sobie przypisywała sukcesy

Mocne strony:

wyjaśnia cele i zadania, odpowiedzialna, zrównoważona emocjonalnie

Słabe strony:

manipuluje innymi, sobie przypisuje efekty pracy

OSOBA PĘDZĄCA NAPRZÓD

Ogólna charakterystyka:

dynamiczna, aktywna, nastawiona na walkę i przewyżnianie przeszkód, czasami wybuchowa i agresywna, bardzo poważnie traktuje swoje zadanie

Mocne strony:

przełamuje chwile impasu i braku efektywności, nastawiona na działanie

Słabe strony:

bywa wybuchowa i prowokująca, nie potrafi się przyznać do błędów, wprowadza napięcie

OSOBA OCENIAJĄCA

Ogólna charakterystyka:

ocenia sytuację i wyciąga wnioski, stara się działać strategicznie, widzi różne opcje działania; osoba pesymistyczna i mało entuzjastyczna

Mocne strony:

ostrożna, zdystansowana emocjonalnie, zdolna do realnej oceny sytuacji

Słabe strony:

pesymistyczna, czasami zbyt krytyczna i mało taktowna, mało zaangażowana, nie potrafi motywować innych

OSOBA WSPÓŁPRACUJĄCA

Ogólna charakterystyka:

dąży do współpracy, rozładowuje napięcia i stara się stworzyć dobrą atmosferę pracy, wykazuje takt i umiejętności dyplomatyczne, słucha innych

Mocne strony:

zorientowana na ludzi, potrafi się wczuć w sytuację innych, wrażliwa, kreuje ducha zespołu

Słabe strony:

nie lubi pracować pod presją, może mieć trudności z podejmowaniem decyzji

OSOBA WDRAŻAJĄCA

Ogólna charakterystyka:

organizuje i porządkuje pracę zespołu, zwraca uwagę na dyscyplinę, stara się pracować rzetelnie i dokładnie, negatywnie reaguje na zmiany i nowe pomysły

Mocne strony:

rzetelna, pracowita, dobrze zorganizowana, zdyscyplinowana

Słabe strony:

konserwatywna, może blokować wprowadzanie zmian i nowych pomysłów

OSOBA DOSKONALĄCA

Ogólna charakterystyka:

zwraca uwagę na błędy i niedociągnięcia, stara się wszystko poprawić i udoskonalić, pilnuje czasu i porządku, martwi się o jakość pracy

Mocne strony:

perfekcjonista, osoba staranna, ostrożna, wyczulona na błędy

Słabe strony:

spięta, za bardzo się obawia porażki

OSOBA INFORMUJĄCA

Ogólna charakterystyka:

wykazuje się wiedzą i informacjami, jakich inni nie mają, zaangażowana, raczej skoncentrowana na sobie, zbyt dużo uwagi poświęca na szczegóły z własnej, wąskiej dziedziny wiedzy

Mocne strony:

ma rzadką wiedzę i umiejętności, potrafi motywować samą siebie

Słabe strony:

skupiona na wąskim aspekcie problemu może zgubić obraz całości, lekceważy problemy, na których się nie zna

Źródło: Przywództwo, praca zespołowa, motywowanie – materiały szkoleniowe opracowane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w ramach projektu 82/USC/2.4/2006 współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Unii Europejskiej w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Rozwój zasobów ludzkich”, Działanie 2.4 „Wzmocnienie zdolności administracyjnych”.

Można zapytać, w jakim celu opracowano tę klasyfikację i na ile pomoże ona w sprawnym funkcjonowaniu zespołu.

Odpowiedź wymaga wprowadzenia jeszcze jednego pojęcia – struktury ról, czyli zestawu różnych ról i wzajemnych powiązań między nimi, które są zdefiniowane i akceptowane przez grupę. Przykładowo: na rolę człowieka w grupie składa się nie tylko jego rola naturalna, lecz także jego wyobrażenie o własnej roli w grupie oraz wyobrażenia grupy o jego roli. Można to pokazać na schemacie:

» Schemat 10. Wyobrażenia o rolach w zespole

Rola oczekiwana	Wyobrażenia członków zespołu o roli, jaką ma odgrywać dana osoba, np. jak członkowie zespołu wyobrażają sobie szefa zespołu	Rola odgrywana
Rola wysłana	Zespół komunikatów formalnych i nieformalnych, które są wysyłane przez członków zespołu, aby każdy wiedział, jak ma się zachowywać w swojej roli	
Rola postrzegana	Zespół komunikatów, które docierają do każdego członka zespołu na temat jego roli i które wpływają na ostateczne ukształtowanie się zajmowanej pozycji	

Występują zatem role naturalne, role społeczne, schematy ich postrzegania oraz wypadkowa w postaci różnych funkcji i sposobów ich pełnienia w zespołach formalnych i nieformalnych. Wiedza o tym jest przydatna szefowi zespołu i wszystkim jego członkom z kilku powodów:

- » Skuteczny szef zna naturalne role członków swojego zespołu (poznaje je najczęściej na etapie formowania) i stara się przydzielić funkcje w zespole tak, aby maksymalnie wykorzystać mocne strony każdej z ról i zminimalizować oddziaływanie słabych stron;
- » Członek zespołu świadomy swojej naturalnej roli może się podejmować zadań, które pozwolą na maksymalne wykorzystanie jego mocnych stron i zminimalizowanie negatywnych skutków ograniczeń;
- » Dobry szef wie o istnieniu naturalnych ról. Dobiera do zespołu ludzi w taki sposób, aby nie tylko wzajemnie się uzupełniali, lecz także by zajęcia przez nich wykonywane były zgodne z ich temperamentem (rolą, którą najchętniej odgrywają w zespole). Co ważne, dobry szef wie, że w zespole realizacyjnym nie ma podziału na role dobre i złe. Co najwyżej na mniej lub bardziej przydatne;
- » Członkowie zespołu będą doświadczać siły grupy, która tkwi w różnorodności, pod warunkiem że będzie ona świadomie wykorzystywana;
- » Skuteczny szef jasno komunikuje oczekiwania wobec członków zespołu, chce wiedzieć, jak każdy z nich postrzega zarówno rolę swoją, jak i innych; unika wysyłania niejednoznacznych komunikatów dotyczących oczekiwań;



„Na tyłach wspaniałego pałacu, obejmującego biura administracji, ogromną salę czytelnią, katalogi, co cenniejsze zbiory oraz wszelkie działy wraz z półtysiącem pracowników, ciągnął się supernowoczesny, dziesięciopiętrowy magazyn, połączony z bocznym skrzydłem biblioteki i powietrzną, oszkloną galerią. Do drugiego skrzydła pałacu przylegała utrzymana w tym samym stylu przybudówka, zwana starym magazynem [...]. Tak zwana przybudówka był to stylowy budynek stanowiący właściwie jedną dużą salę. Na wysokość i pierwszego piętra biegła dokoła ścian galeryjka, na którą prowadziły wąskie, drewniane schody. Wszystko było tu stare, łącznie z nieprzepisowymi drewnianymi półkami, które szczelnie zapełniały całe wnętrze [...]. Wysokich okien nie było widać, ginęły pod książkami, które nie dopuszczały do sali dziennego światła. Środek zajmowały rzędy masywnych, staroświeckich regałów, a smukłe drabiny [...] pozwalały dotrzeć do najwyższej ustawionych tomików, pięknie oprawnych w ciemną skórę, w świetle lamp błyskających zmatowiałym na grzbietach złotem”.

Halina Popławska,
Cień dłuższego ramienia

- » Członek zespołu może budować samoocenę na bazie znajomości mocnych stron i świadomym rozwijaniu umiejętności;
- » Świadomość elastyczności zachowań związanych z rolami naturalnymi i tego, że każdy ma jedną rolę dominującą i jedną-dwie role dodatkowe, które może z powodzeniem odgrywać, umożliwi różnym ludziom efektywną pracę w zespołach o różnorodnym składzie. (Jeżeli znajdzie się w zespole dwóch „pędzących naprzód”, to jeden z nich powinien zrezygnować ze swojej dominującej roli i odgrywać tę, którą ma przypisaną naturalnie jako dodatkową, np. „doskonalącego”).

»» Zastanów się

- » Jaka jest twoja dominująca rola?
- » Jakie są twoje role dodatkowe?
- » Czy są jakieś mocne strony twoich ról, których do tej pory nie udało ci się wykorzystać?
- » Jak myślisz dlaczego?

Zasady zachowań w grupie

Każda grupa powinna w trakcie działania wypracować **zasady (reguły) grupowe**, czyli standardy zachowań akceptowane przez grupę. Powinny być nie tylko akceptowane, lecz także egzekwowane przez zespół. Na użytek pracy w zespole realizującym zadanie warto spisać zbiór obowiązujących zasad. Jeżeli zespół ma stałe miejsce pracy, spis tych zasad można umieścić w widocznym miejscu. Ważne jest, aby nie miały one tylko wydźwięku negatywnego – czego robić nie wolno, lecz by również pełniły funkcję motywatorów, zachęcały do współpracy, efektywności czy kreatywności. Warto indywidualizować zasady do konkretnego zespołu. Nadmierne ich uogólnianie powoduje, że często nie przystają do charakteru pracy w danym zespole.

»» Zastanów się

- » Jakie zasady powinny obowiązywać w zespole, który opracowuje plan pracy biblioteki?
- » Czy są zasady, których nie powinno się przyjmować, bo mogą na przykład ograniczać kreatywność członków zespołu?

»» Tabela 17. Czynniki wpływające na spójność grupy

Czynniki zwiększające spójność grupy	Czynniki zmniejszające spójność grupy
<ul style="list-style-type: none"> » Identyfikowanie się członków zespołu z jego celami » Osobiste przyciąganie – zespół ludzi, którzy lubią z sobą pracować, dobrze się rozumieją, mają wspólne wartości i zainteresowania » Sukces oraz świadomość udziału w sukcesie potwierdzona zewnętrznym komunikatem: pochwałą, docenieniem wkładu, wspólną publiczną prezentacją » Element konkurencji i rywalizacji z innymi zespołami, np. powiatowy konkurs na najładniejszą czytelnię » Działania integracyjne – wydzielone pomieszczenie dla pracy zespołu, nazwa zespołu, wspólne celebrowanie sukcesów 	<ul style="list-style-type: none"> » Członkowie zespołu nie tylko nie identyfikują się z celami zespołu, lecz także czasami ich cele indywidualne mogą być sprzeczne z celami zespołu » Konkurencja wewnątrz grupy » niesprawiedliwe traktowanie poszczególnych członków grupy, dominacja, wyróżnianie, wykorzystywanie konfliktów do przeciwstawiania jednych członków zespołu innym, nieumiejętność dzielenia się sukcesem » Wcześniejsze złe doświadczenia ze współpracy powodujące istnienie negatywnych stereotypów » Duża liczebność grupy » Brak działań integrujących

Zasada postępowania ma ułatwiać i optymalizować pracę zespołu, sprawiać, że zespół sprawnie osiąga cele. Czasami nie wszyscy członkowie jednakowo entuzjastycznie podporządkowują się niektórym regułom, dopóki jednak dana zasada pomaga w realizacji zadań, nie należy jej zmieniać. Jeżeli natomiast okaże się, że przeszkadza w dobrym i sprawnym funkcjonowaniu, należy ją zmienić.

Wspólnie przyjęte i przestrzegane zasady stanowią jeden z czynników wpływających na spójność grupy, podobnie jak czynniki opisane w poniższej tabeli.

Normami, które grupa powinna wykształcić i które wpływają na jej spójność, są zasady dotyczące:

- » sposobów komunikacji – częstotliwości spotkań, zasad wysyłania informacji (nie wszyscy muszą otrzymywać wszystkie wiadomości), uzgodnienia terminologii (szczególnie istotne przy opracowywaniu dokumentów, np. planu pracy biblioteki lub projektu realizowanego na jej rzecz);
- » sposobów generowania pomysłów i planowania – posługiwanie się metodą burzy mózgów lub metodą sześciu kapeluszy, spisanie i respektowanie zasady swobodnego wypowiedzenia się przez każdego członka zespołu, prawa do zgłaszania pomysłów, bycia wysłuchanym, lecz także do zgłaszania wątpliwości dotyczących pomysłów innych osób; przyjęcie zasady wspólnego tworzenia planów, wykorzystywanie metody pracy warsztatowej, która sprzyja synergii grupowej i buduje wewnętrzną spójność zespołu;
- » sposobów podejmowania decyzji – warto zacząć od próby wypracowania konsensusu, a głosowanie urządzić tylko w ostateczności; osoby o znaczącej pozycji w grupie nie powinny narzucać sposobów decydowania, a szczególnie dostosowywać ich na bieżąco do układu sił w zespole, np. „jeśli mam większość, to głosujemy, jeśli nie mam większości, to dyskutujemy aż do osiągnięcia konsensusu”; przy podejmowaniu decyzji osoby o najwyższej pozycji powinny swoją opinię wypowiadać na końcu, po zapoznaniu się ze zdaniem pozostałych członków zespołu;
- » struktury zespołów – nawet jeżeli zespół nie ma formalnej struktury, należy wybrać lidera, który np. będzie zwoływał i prowadził spotkania; jeżeli zespół przygotowuje jakiś dokument, należy zadbać o to, aby każdy znał swoje zadanie, wiedział, z kim powinien w razie wątpliwości się skonsultować.

Wyzwalanie kreatywności w grupie

Praca zespołowa wyzwala zjawisko zwane synergią grupową, powodujące, że kreatywność grupy jest większa niż kreatywność poszczególnych jej członków. Do synergii dojdzie tylko wtedy, gdy zostaną stworzone odpowiednie warunki. Znane są zachowania w zespole zwane zabijaczami pomysłów – świadomy szef będzie eliminował niektóre zachowania (patrz tabela poniżej).

Poniżej opisano kilka technik, które wspomagają kreatywność grupy.

Tabela 18. Zachowanie szefa

Zachowania	Przejawy
Pogębianie	„Jak zwykle przedstawiasz nierealne pomysły” „Z góry wiadomo, że takie działania są skazane na niepowodzenie” „Wielu już tego próbowało, dlaczego akurat nam miałyby się udać?”
Podkreśnianie	„Nie chciałbym się znaleźć w waszej skórze, jak to się nie uda” „No, jest afera!” „Jeśli to nie będzie pierwsze miejsce w konkursie, będzie to ostatni projekt, na jaki rada da pieniądze”
Cynizm	„A co za różnica, czy to się uda, czy nie; sukcesu do garnka nie włożę” „Nie takie tu były plany, a jak zwykle skończyło się na gadaniu”
Czepianie się	Na przykład akcentowanie mało znaczących błędów lub pomyłek w celu dyskredytowania drugiej strony

Burza mózgów

Często nazwa jest używana na wyrost do każdego spotkania, na którym obmyśla się rozwiązania. Tymczasem aby można było mówić o burzy mózgów i skorzystać z efektów zastosowania tej techniki, musi zostać spełnionych kilka warunków.

W burzy mózgów należy oddzielić fazę generowania pomysłów od fazy ich oceniania. W spotkaniu powinno brać udział kilka osób. Zespół nie może być zbyt duży i powinien być jak najbardziej zróżnicowany (pod względem płci, wieku, zawodu, stanowiska itd.). Celem burzy mózgów jest znalezienie jak największej liczby rozwiązań analizowanego problemu. Dyskusja powinna być spontaniczna. Podczas prezentowania pomysłów nie wolno oceniać żadnej propozycji, nie trzeba również wyjaśniać pomysłów, wystarczy je zapisywać (przeważnie zajmuje się tym moderator spotkania). Jeżeli tylko jest na to czas, dobrze jest wskazać rozwiązania pozostawić uczestnikom burzy mózgów do inkubacji (pozostawić sytuację bez wyboru konkretnego rozwiązania na kilka dni – w czasie inkubacji mogą powstać całkiem nowe pomysły). W praktyce powinno to wyglądać tak: w pierwszym etapie generujemy pomysły, a efektem pracy jest ich lista, następnie dajemy członkom zespołu czas na przemyślenia. Ostateczną decyzję podejmujemy na osobnym spotkaniu po kilku dniach. Daje to możliwość przemyślenia, analizy, czasami odejścia od emocjonalnego traktowania jakiegoś pomysłu. Jeżeli jest czas, nie warto się spieszyć z wyborem ostatecznego rozwiązania.



Biblioteka Narodowa w Londynie (Wielka Brytania)



Technika odwrócenia problemu (myślenie negatywne lub lustrzane)

Często zastanawiając się nad rozwiązaniem jakiegoś problemu, zawęża się swoje myślenie do tego stopnia, że nie umie się znaleźć skutecznego rozwiązania. To, co przychodzi do głowy, wydaje się bardzo schematyczne. Wtedy warto odwrócić problem. Na przykład jeżeli zespół zastanawia się, jak zwiększyć liczbę czytelników z grupy wiekowej 25-50 lat, i nie może znaleźć żadnego rozwiązania, warto odwrócić problem i zastanowić się, jak zmniejszyć liczbę czytelników w grupie 25-50 lat. W ten sposób zwiększy się kreatywność zespołu, a spośród wygenerowanych pomysłów uda się – poprzez kolejne odwrócenie – znaleźć sposób na zwiększenie liczby czytelników z analizowanej grupy wiekowej.

Technika sześciu kapeluszy Edwarda de Bono

Technika ta pozwala na spojrzenie na problem z sześciu różnych stron:

- » jakie są fakty dotyczące problemu,
- » jakie wyzwala emocje,
- » jakie negatywne skutki mogą wystąpić,
- » jakie możliwości wynikają z danej sytuacji,
- » co można zrobić w danej sprawie,
- » czy proces generowania pomysłów jest zgodny z regułami.

W celu odejścia od pewnych schematów myślowych symbolicznie lub dosłownie zakłada się kolejne kapelusze. Mają one ukierunkować i wyzwolić myślenie nienawykowe. Osoba zakładająca kapelusze myśli tylko w zadany sposób:

- » **Biały** – symbolizuje fakty (Co wiemy? Jakie dane możemy zdobyć?). Oznacza też neutralność i obiektywizm w argumentowaniu. Myślenie w tym kapeluszu jest ukierunkowane na fakty, dyscyplinę emocjonalną i bezstronność. Nie wydaje żadnych opinii. Jego zaprzeczeniem jest kapelusz czerwony;
- » **Czerwony** – emocje (Co odczuwam w związku ze sprawą – zachwyty, niepokój, strach, złość?). Myślenie w tym kapeluszu wiąże się z emocjami i uczuciami wyrażanymi na gorąco. Kieruje się intuicją, pierwszymi wrażeniami i przeczuciami;
- » **Czarny** – pesymizm (Co może się nie udać? Jakie są negatywne konsekwencje?). Człowiek, który nadużywa tego koloru w codziennym myśleniu, to ponurak i pesymista, nadmierny krytykant. Jest specjalistą w zauważaniu wad, niedociągnięć, braków i zagrożeń. Jest zaprzeczeniem symboliki kapelusza żółtego;
- » **Żółty** – optymizm (Jakie są korzyści?). Człowiek w tym kapeluszu widzi świat słoneczny i pozytywny. Jest pełen nadziei i optymizmu. Ma chęć do działania, pokonywania trudności, jest operatywny;
- » **Zielony** – możliwości (Co można zrobić? Jakie są pomysły?). Myślenie w tym kapeluszu oznacza nowe koncepcje i rozwiązania. Symbolizuje innowatora, osobę twórczą, pełną oryginalnych pomysłów;
- » **Niebieski** – organizator (Czy któryś kolor nie dominuje? Czy praca przebiega harmonijnie?). Kontroluje proces myślenia, na wszystko patrzy z dystansem. W przypadku pracy grupowej kontroluje przebieg spotkania i dyskusji.

Przekładając technikę sześciu kapeluszy na pracę w zespole, często wygląda to tak, że dla członków zespołu przygotowywane są kapelusze w wyżej wymienionych kolorach. Uczestnicy spotkania zakładają kolejne kapelusze i starają się myśleć w określony sposób. Zadaniem prowadzącego jest pilnowanie, aby nikt nie wyszedł z roli, i zapisywanie najważniejszych konkluzji. Kolorowe kapelusze nie są konieczne do pracy nad tą techniką. Uczestnicy mogą sobie wyobrażać, że mają kapelusz w konkretnym kolorze na głowie. Ważne jest, aby w danym momencie każdy z członków zespołu kierunkował swoje myślenie w zadany sposób.



Zastanów się

- » Pomyśl o problemie, który musisz rozwiązać, nie musi to być problem zawodowy.
- » Rozważ ten problem przy użyciu techniki sześciu kapeluszy.
- » Czy zauważyłeś dzięki zastosowaniu techniki jakieś nowe możliwości?

Podejmowanie decyzji przez grupę

Aby racjonalnie podejmować decyzje, powinny zostać spełnione pewne warunki. Zespół:

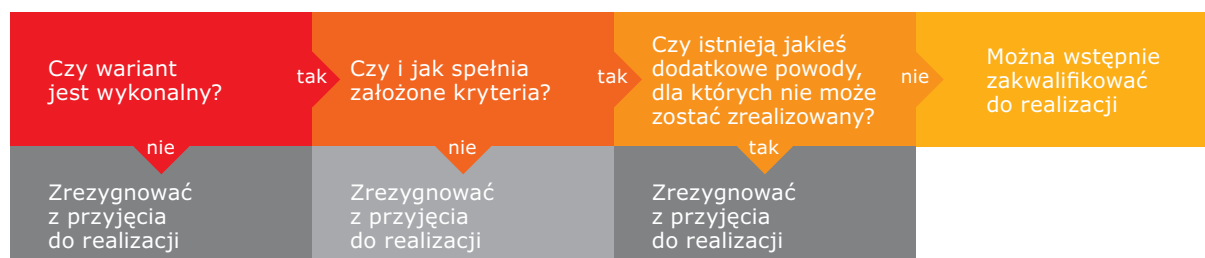
- » powinien mieć pełne informacje o wszystkich możliwych rozwiązaniach,
- » powinien umieć określić wszystkie możliwe skutki podjęcia decyzji wraz z towarzyszącym im ryzykiem.

Najczęściej natomiast jest tak, że zespół:

- » ma do dyspozycji nie te rozwiązania, które oceniono jako najlepsze, lecz te, które są dostępne z różnych powodów – finansowych, lokalowych, prawnych, społecznych,
- » działa w warunkach ograniczonej racjonalności, gdzie ogranicznikami są wartości, postawy, przekonania, zwyczaje, umiejętności, naturalne predyspozycje,
- » ma skłonność do zadowalania się pierwszym możliwym do realizacji rozwiązaniem.

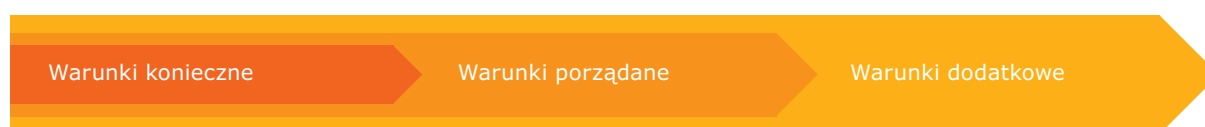
Świadomość ograniczeń i zagrożeń pozwala zastosować następujące etapy w podejmowaniu decyzji:

Tabela 19. Etapy podejmowania decyzji	
Etap	Opis
Zdefiniowanie problemu lub niezaspokojonej potrzeby	Na tym etapie określa się zagadnienie, którym należy się zająć – jest to najczęściej niezaspokojona potrzeba lub problem. Istotne jest, aby w tym momencie skupić się nie na szukaniu rozwiązań, lecz na najbardziej precyzyjnej definicji problemu i jego przyczyn.
Szukanie pomysłów na rozwiązanie problemu	To etap twórczego myślenia i kreatywności. Skuteczny szef zespołu zachęca do podsuwania pomysłów, czuwa nad tym, aby każdy członek zespołu mógł się wypowiedzieć, pilnuje, aby nie doszło do „zabijania pomysłów”. To etap, na którym nie ocenia się, co jest realne, a co nie.
Ocena wariantów	Mając skryształizowane pomysły, należy odrzucić te, które są niezgodne z prawem (biblioteka jako jednostka organizacyjna urzędu musi realizować zasadę legalizmu, czyli nie obowiązuje jej zasada jak w biznesie – to, co nie jest zabronione, jest dozwolone, lecz zasada – można realizować to, co przewidują zapisy ustaw i rozporządzeń). Następnie ustalić kryteria, które muszą zostać spełnione, aby dany wariant został przyjęty. Mogą to być kryteria celowości, ekonomiczne czy lokalowe. Według tych samych kryteriów należy ocenić zaproponowane rozwiązania. Propozycję schematu analizy rozwiązań podano poniżej.
Wybór optymalnego rozwiązania	Na podstawie zdefiniowanych kryteriów wybiera się rozwiązania. Sam wybór jest automatyczny – wygrywa rozwiązanie, które otrzymało największą liczbę punktów. Inną metodą wyboru jest głosowanie. Jego zaletą jest prostota metody, wadą – sytuacja, że któryś z pomysłodawców przegrywa. Przed głosowaniem należy zawsze spróbować dojść do konsensusu, a więc wypracować rozwiązanie zadowolające wszystkich członków zespołu realizującego. Decyzję może także podjąć lider.
Wdrożenie wybranego rozwiązania	Po wyborze konkretnego pomysłu należy zaplanować i zrealizować jego wdrożenie.
Monitoring, wdrażanie działań korygujących i ocena	Rzadko występuje sytuacja, w której można precyzyjnie przewidzieć wszystkie skutki działań, dlatego należy podczas wdrażania przyjętych rozwiązań kontrolować, czy zamierzony efekt ma szansę zostać osiągnięty, jeżeli nie – to elastycznie reagować i korygować plany. Na przykład jeżeli założony zostanie wzrost liczby czytelników dzięki wydłużeniu czasu pracy biblioteki oraz skutecznemu poinformowaniu o tym mieszkańców i po kilkumiesięcznym okresie funkcjonowania biblioteki na nowych zasadach nie widać spodziewanego rezultatu, powinno się rozważyć wycofanie z pomysłu. Na koniec każdego programu należy przeprowadzić ocenę zastosowanych rozwiązań pod kątem sukcesów i porażek. Wszystkie sprawdzone pomysły powinny być optymalizowane i kontynuowane. Decyzje, które nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, należy przeanalizować albo inaczej zaplanować, ewentualnie wycofać się z ich realizacją.

Schemat 11. Podejmowanie decyzji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.



Definiując kryteria wyboru rozwiązania, należy mieć świadomość, że aby dane rozwiązanie okazało się skuteczne, nie musi spełniać wszystkich tych warunków. Można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje warunków:

Schemat 12. Warunki konieczne, pożądane, dodatkowe

Przykład: Jeżeli plan rozwoju biblioteki będzie zakładać zorganizowanie przedszkola, to konieczne będzie zatrudnienie osoby z odpowiednim wykształceniem i uprawnieniami do pracy w przedszkolu. Mile widziane będą umiejętności przydatne w działaniach bibliotecznych – obsługa komputera, projektowanie grafiki komputerowej i stron WWW. Warunkiem dodatkowym mogą być uprawnienia do nauki języka angielskiego. Należy jednak podkreślić, że zarówno brak dodatkowych kursów, jak i uprawnień do nauczania angielskiego nie mogą dyskwalifikować kandydata, ponieważ warunkiem koniecznym jest tylko posiadanie odpowiedniego wykształcenia i uprawnień.

W praktyce decyzje są najczęściej podejmowane przez kilka osób – zespół. Ma to zarówno zalety, jak i wady, ukazane w poniższym zestawieniu.

Tabela 20. Zalety i wady zespołowego podejmowania decyzji

 Zalety	 Ograniczenia
<ul style="list-style-type: none"> » Zespół dysponuje sumą wiedzy i doświadczenia jego członków, dzięki czemu ma więcej informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. » W wyniku synergii grupowej zespół wygeneruje więcej pomysłów, wariantów rozwiązania. » Wspólne planowanie i przyjmowanie rozwiązań jest czynnikiem motywującym do realizacji. » Na ogół decyzja podjęta przez zespół jest lepsza. » Dyskusja nad rozwiązaniami konsoliduje zespół. 	<ul style="list-style-type: none"> » Dochodzenie do wspólnych rozwiązań jest często długotrwałe i żmudne, a pokusa pójścia na skróty (na przykład szybkie przegłosowanie) niweczy efekty pracy zespołowej. » Zespół to różne doświadczenia i różna wiedza jego członków; niestety to również zagrożenie zdominowaniem grupy przez niekoniecznie najbardziej kompetentnego, ale mającego umiejętności przekonywania członka grupy. » W grupie czasami dochodzi do podjęcia decyzji kompromisowej, która nikogo nie zadowala. » W grupowym podejmowaniu decyzji mogą się ujawnić zagrożenia – polaryzacja i myślenie grupowe.

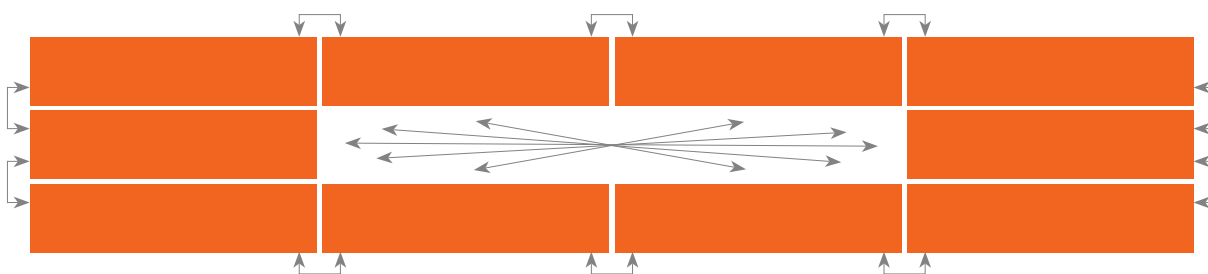
Niezwykle ważne jest, aby podejmując decyzje w grupie, zdawać sobie sprawę z zagrożeń i wcześniej rozpoznawać ich objawy.

Struktury zespołów

Oprócz sposobów komunikacji, metod stosowanych przy generowaniu pomysłów czy modeli podejmowania decyzji na spójność grupy może wpłynąć jej struktura. Stopień formalizacji struktury jest różny, np. w przypadku zespołu, jakim są pracownicy urzędu gminy, struktura jest formalnie opisana w regulaminie – wiadomo, kto komu podlega i za co jest odpowiedzialny. W zespołach zadaniowych bardzo często zostaje mianowany szef, a pozostali członkowie grupy bezpośrednio mu podlegają. I znowu trudno przyjąć jeden model, który można uznać za doskonały. Czasami luźna, nieformalna struktura wystarcza, czasami powoduje chaos i konflikty. Dobra struktura to taka, w której każdy zna swoje miejsce, wie, komu podlega i czyim jest przełożonym, za co sam odpowiada i jakiej odpowiedzialności może wymagać od innych. Wracając do idei partnerstwa, w zespole można wyróżnić następujące struktury:

Struktura kolektywna

Polecana w zespołach typu sieć.



- » Decyzje są podejmowane wspólnie przez wszystkich członków.
- » Zasadniczy nacisk jest kładziony na interpersonalny charakter wymiany informacji.
- » Członkowie zachowują dużą niezależność.
- » Przepływ informacji następuje między wszystkimi członkami, w tym modelu najczęściej wszyscy są informowani o wszystkim.

Hierarchia jednopoziomowa

Struktura szczególnie przydatna w zespołach realizujących proste programy.



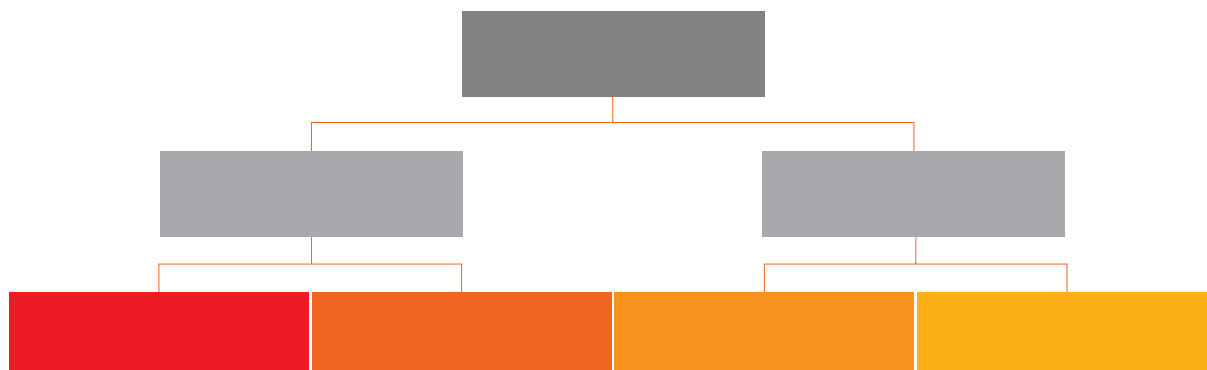
- » Decyzje są konsultowane grupowo, ale komunikuje je wszystkim szef zespołu.
- » Zarządzanie jest w pewnym stopniu scentralizowane.
- » Przepływ informacji powinien być symetryczny, góra – dół.

Hierarchia wielopoziomowa

Struktura przydatna w bardziej złożonych programach, gdzie można wyodrębnić większe bloki, mające swoją specyfikę.

- » Struktura, w której wzrasta znaczenie głównego szefa, koordynującego równoległe działania.
- » Władza scentralizowana.
- » Duże znaczenie właściwego obiegu informacji; niemożliwa jest sytuacja, w której wszyscy są informowani o wszystkim; z drugiej strony, działając w podgrupach, bardzo łatwo zapomnieć o głównym celu.

- » W takiej strukturze identyfikacja z członkami własnego zespołu następuje na poziomie podzespołów realizujących podzadania.
- » Taka struktura najczęściej wymaga opisanych procedur postępowania.
- » Przepływ informacji najczęściej z przewagą góra – dół.



Wyznaczanie własnych granic w zespole

Można zapytać, gdzie jednostka powinna postawić granice, na ile należy się wtopić w zespół, na ile zachować niezależność. Stawianie granic zawsze należy do członków zespołu. To oni powinni zdefiniować swoje granice i postawić bariery dla innych członków zespołu. To ich decyzja, na ile chcą się podporządkować grupie, a na ile zachować niezależność.

Przydatna w tym zakresie jest **asertywność**. Ta mylona często z agresją postawa oznacza deklarację: „to jest moja granica – proszę, abyś ją respektował, szanuję prawo do określenia przez siebie swojej granicy i jestem gotów ją respektować”. Postawa asertywna wynika z głębokiej świadomości swoich potrzeb przy równoczesnej świadomości często odmiennych potrzeb innych osób i gotowości ich poszanowania. Asertywny członek zespołu to ktoś, kto ma adekwatną samoocenę, komunikuje się w sposób prosty i przejrzysty, nie manipuluje, wyraża swoje potrzeby, jednocześnie nie daje się manipulować innym. Można powiedzieć, że typ asertywny wysyła do otoczenia komunikat:

»» **Ja jestem w porządku, ty także.**

Czym zatem się różni od zachowania agresywnego? Agresja to egzekwowanie swoich praw przy równoczesnym kwestionowaniu praw innych. Osoba agresywna wysyła następujący komunikat:

»» **Ja jestem w porządku, ale ty nie jesteś.**

Można również spotkać w zespołach osoby manipulujące lub osoby bierne. Osoba manipulująca wysyła sygnał:

»» **Ja nie jestem w porządku, ale ty też nie jesteś.**

Osoba bierna to taka, która mówi:

»» **Ty jesteś w porządku, ale ja nie jestem.**

Dążąc do zachowania tożsamości w zespole, równocześnie szanując inne osoby, człowiek powinien jasno komunikować swoje myśli, odczucia, emocje i respektować takie same prawa u innych.

Asertywnie przekazana wiadomość powinna się składać z pięciu kroków:

- » **Bezstronny, oparty na faktach, niezinterpretowany opis zachowania**
Podczas poprzedniego spotkania zespołu ustaliliśmy sposób podejmowania decyzji większością głosów. Wszyscy obecni, w tym ty, zgodzili się. W tej chwili proponujesz dyskusję na ten sam temat.
- » **Subiektywna interpretacja zachowania**
Mam wrażenie, że nasza poprzednia umowa jest dla Ciebie niesatysfakcjonująca.
- » **Odczucia**
Czuję irytację, gdy kilka razy wracamy do tego samego tematu.
- » **Opis konsekwencji zachowania**
Kiedy tak postępujesz, zakłóca to pracę naszego zespołu.
- » **Apel**
Bardzo Cię proszę, abyś trzymał się raz ustalonych reguł.



Biblioteka Angelica w Rzymie (Włochy)



Źródło: *Curious Expedition, Librophiliac Love Letter: A Compendium of Beautiful Libraries, September 6th, 2007:*
<http://www.curiousexpeditions.org/Library>

Podejście asertywne zwiększa szanse na dobre funkcjonowanie w zespole, pozwala też członkom grupy wzajemnie się szanować. Asertywne zachowanie to komunikowanie własnych potrzeb wprost, a nie wysyłanie sygnałów w nadziei, że zostaną prawidłowo rozszyfrowane i członkowie zespołu domyślą się, czego dotyczył komunikat.

Brak bezpośredniej komunikacji prowadzi do nagromadzenia się urazów między członkami zespołu. Często „eksplozja” pretensji następuje w chwilach zwiększonego napięcia (końcowy termin realizacji zadania) i jest związana z zachowaniem agresywnym. W celu uniknięcia takiej sytuacji należy się komunikować w sposób asertywny i respektować prawo innych członków zespołu do komunikowania potrzeb, opinii i odczuć.

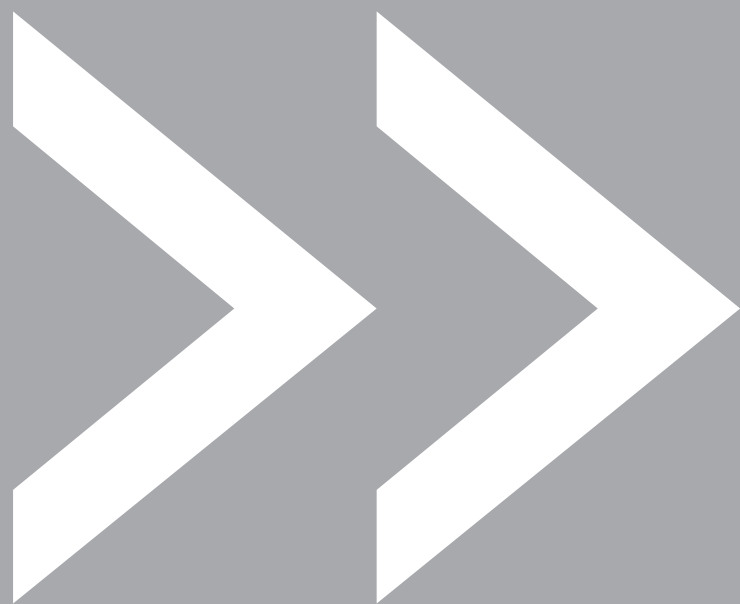


Czy wiesz?

- » Co to jest grupa?
- » Jakie są wady i zalety pracy w zespole?
- » Jakie są zasady twórczego podejścia do konfliktu?
- » Co wpływa na spójność grupy?
- » Co oznacza asertywność?
- » Jakie są fazy powstawania zespołu?
- » Jakie są etapy podejmowania decyzji?
- » Jaką strukturę może przyjąć zespół?

Słownik pojęć:

Synergia grupowa – zjawisko wyzwiania dodatkowej energii i kreatywności w pracy zespołu, dzięki czemu wynik zespołu jest lepszy niż suma wyników jego członków, gdyby pracowali osobno



>> 14

Monitoring i ewaluacja

Właściwe zaplanowanie przedsięwzięcia jest niezwykle istotne i zwiększa prawdopodobieństwo jego powodzenia, jednak nie daje gwarancji sukcesu. Niezbędna jest bieżąca ocena, pozwalająca stwierdzić, czy wszystko przebiega prawidłowo, a założone cele zostaną osiągnięte. Służą temu monitoring i ewaluacja, opisane poniżej.

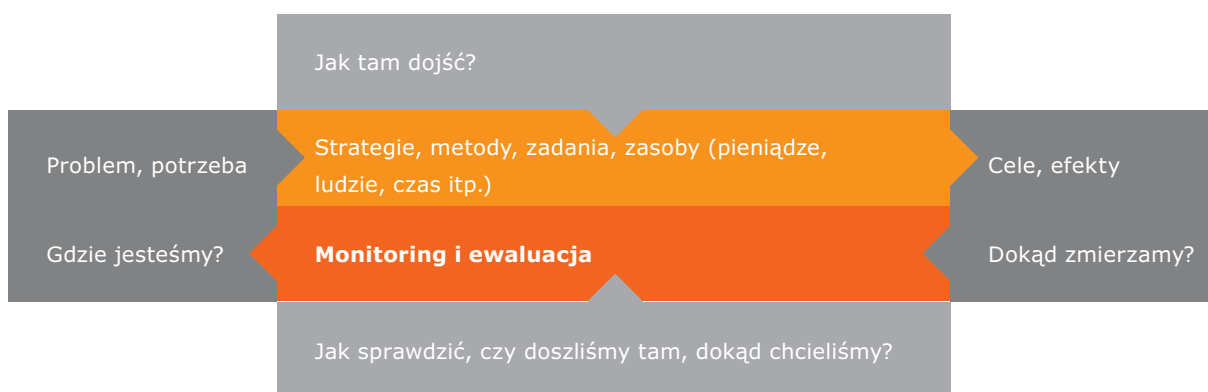
W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcia monitoring i ewaluacja,
- » zastosowania monitoringu i ewaluacji,
- » zasady planowania, etapy monitoringu i ewaluacji.

Monitoring i ewaluacja

Ostatnio w każdej organizacji dużo uwagi poświęca się ewaluacji i monitoringowi. Nie każdy jednak wie, czym są, do czego służą i w jaki sposób je wykorzystać.

>> Schemat 12. Monitoring i ewaluacja



Źródło: K. Sekutowicz, „Monitorowanie i ewaluacja”, *Ewaluacja funduszy strukturalnych*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2004.

Monitoring jest ciągłym procesem zbierania i analizowania informacji dotyczących postępu rzeczowego i finansowego projektu, zadania czy działania. **Ewaluacja** jest określeniem wartości danego zjawiska, oceną całego przedsięwzięcia na podstawie odpowiednich kryteriów. Mówi o tym, ile działanie jest warte, jakie są jego ograniczenia, co trzeba zmienić⁷⁰. Ewaluacja ma służyć nie uzasadnieniu danego przedsięwzięcia, ale poprawie istniejącego stanu przez wydobycie jego pozytywnych elementów oraz diagnozowaniu obszarów wymagających usprawnień i poprawy. Podstawowym celem ewaluacji jest stałe podnoszenie jakości i spójności działań. Służy ona lepszemu planowaniu kolejnych działań i projektów.

70 K. Sekutowicz, *Monitorowanie i ewaluacja*, w: *Ewaluacja funduszy strukturalnych*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2004.

Możliwe funkcje ewaluacji w bibliotece:

- » Planowanie rozwoju biblioteki i rozwoju zawodowego bibliotekarzy poprzez zebranie informacji od podmiotów zainteresowanych rozwojem biblioteki (klientów, bibliotekarzy, władz lokalnych, partnerów biblioteki) w celu uwzględnienia ich opinii w podejmowaniu decyzji.
- » Ocena działalności biblioteki i prac poszczególnych bibliotekarzy poprzez analizę osiągniętych wyników i ocenę pracy. Dzięki ewaluacji można uświadomić sobie i innym osiągnięte rezultaty, sukcesy i porażki.
- » Rozpoznanie oraz zbadanie potrzeb i problemów związanych z jakością pracy biblioteki i bibliotekarzy. Ewaluacja daje możliwość poznania luk i niedociągnięć w pracy biblioteki i bibliotekarzy oraz wspiera proces decyzyjny, który ma na celu ich likwidację.

Monitoringowi i ewaluacji można poddać wszystko, dlatego oba narzędzia mogą mieć zastosowanie zarówno w bibliotece, jak i w każdej innej organizacji.

Monitorować można własną pracę, rozmaite działania, projekty i programy. Dzięki temu można m.in. uzyskać odpowiedź na pytanie, czy zaplanowane działania w bibliotece są realizowane zgodnie z harmonogramem. Informacje uzyskane podczas monitoringu pozwolą ocenić postępy pracy, szybko reagować w sytuacjach kryzysowych oraz będą stanowić podstawę do prowadzenia ewaluacji.

W odróżnieniu od monitoringu ewaluacja zazwyczaj jest dokonywana sporadycznie, gdy jest to konieczne – gdy chce się ocenić zaplanowane działania przed rozpoczęciem pracy lub ocenić jej skutki. Poddać ewaluacji można zarówno pojedyncze działanie, np. wprowadzenie zmian organizacyjnych w bibliotece, jak i duże projekty i programy.



Najstynniejsze i najbogatsze biblioteki czasów nowożytnych

- » Biblioteka Medyceuszów we Florencji
- » Biblioteka Watykańska założona przez papieża Mikołaja V
- » Biblioteka Macieja Korwina w Budzie, licząca podobno 50 tys. woluminów
- » Zbiory wybitnych francuskich mężów stanu: kardynałów Armanda Jeana Richelieu i Giulia Raimonda Mazzariniego oraz Jeana Baptiste'a

Przykład: Pracownicy biblioteki przygotowali projekt „Biblioteka dla młodzieży”, który będzie finansowany ze środków gminy. Zakłada on przeprowadzenie cyklu spotkań z muzykami hiphopowymi i ma zachęcić młodzież do samodzielnej twórczości artystycznej. Monitoring będzie polegał na sprawdzeniu, czy spotkania się odbyły, ile trwały, ile było osób, czy warunki organizacyjne były odpowiednie, a także czy uczestnicy spotkania byli zadowoleni z jego przebiegu. Ewaluacja to zbadanie, czy cel projektu – zachęcenie młodzieży do samodzielnej twórczości artystycznej – został osiągnięty: czy powstały nowe inicjatywy artystyczne wśród młodzieży, czy w większym stopniu włącza się ona w takie przedsięwzięcia lub jest bardziej kreatywna. Planując monitoring, należy się zastanowić nad podstawowymi kwestiami: jakie są jego cele, kim są jego odbiorcy, jakie informacje chce się uzyskać, w jaki sposób system monitoringu będzie powiązany z procesem decyzyjnym, kiedy monitoring będzie przeprowadzany i za pomocą jakich narzędzi (najczęściej stosowane narzędzia monitorowania to budżet i harmonogram, a narzędzia zbierania danych: zestandaryzowane kwestionariusze, karty pracy, listy obecności, zestawienia wydanych świadectw i dyplomów, ankiety, arkusze kalkulacyjne). Należy dokładnie zaprojektować proces monitoringu, w tym koszty i harmonogram. Pozwoli to uniknąć niepotrzebnych prac i natłoku zbędnych informacji.

Ewaluacja ma sens tylko wtedy, gdy można przypuszczać, że ktoś zapozna się z jej wynikami i posłuży się nimi przy podejmowaniu konkretnych decyzji, np. bibliotekarz, kierownictwo biblioteki, samorząd lokalny itd. Dlatego tak ważne jest przed rozpoczęciem jakichkolwiek prac nad ewaluacją zidentyfikowanie jej potencjalnego odbiorcy (odbiorców). Zaplanowanie ewaluacji wymaga rozważenia następujących kwestii: celu ewaluacji, czasu, który będzie potrzebny na jej wykonanie, dostępnych środków i wymagań dotyczących osoby lub organizacji, która będzie ją przeprowadzać (ewaluator). **Ewaluatorem może być każdy** – jeżeli to jest mniejsze przedsięwzięcie, może nim być pracownik biblioteki, należy jednak pamiętać, że jest to proces czasochłonny. Efektem ewaluacji powinien być raport zawierający omówienie wyników (w formie graficznej, opisu, tablic statystycznych) i wypływające z nich wnioski dotyczące ewentualnych zmian.

Planowanie ewaluacji

Na etapie planowania ewaluacji trzeba określić i dopracować następujące elementy: temat ewaluacji, pytania, kryteria oceny, standardy, szczegółowy zakres badania, dobór próby, metody i zasoby. Na początku odpowiadamy na pytania o cel ewaluacji, jej odbiorców oraz określamy jej przedmiot, czyli co zostanie poddane badaniu. Na przykład celem ewaluacji projektu „Biblioteka dla młodzieży” może być odpowiedź na pytanie: „W jakim stopniu zostały osiągnięte założone cele i efekty projektu?”. Następnie ustalamy pytania ewaluacyjne – zasadnicze kwestie, na które będziemy poszukiwać odpowiedzi, np. czy przy użyciu tych samych zasobów można było osiągnąć lepsze wyniki, oraz kryteria ewaluacyjne. Powinny być zestawione, jasno, precyzyjnie sformułowane i bezpośrednio związane z pytaniami ewaluacyjnymi.



Uwaga!

Pytania ewaluacyjne nie są pytaniami zawartymi w wywiadzie lub arkuszu ewaluacyjnym. Muszą być związane z celem ewaluacji i bezpośrednio się przekładać na poszczególne kryteria oceny.

Podstawowe kryteria ewaluacji:

- » **trafność** – dopasowanie treści i formy projektu do oczekiwań i możliwości uczestników,
- » **efektywność** – stosunek użytych zasobów do osiągniętych celów, np. koszt przeprowadzenia spotkania w stosunku do zakładanej zmiany zachowań młodzieży,
- » **skuteczność** – stopień realizacji założonych celów, np. liczba młodych osób, które uczestniczyły w spotkaniach i zaczęły korzystać z usług biblioteki,
- » **użyteczność** – zastosowanie nabytej wiedzy i umiejętności w praktyce, np. nowe usługi oferowane w bibliotece dla młodzieży,
- » **trwałość** – rozumiana jako odpowiedź na pytanie, czy wprowadzone poprzez realizację projektu zmiany w bibliotece będą trwałe.

Warto pamiętać, że są to kryteria standardowe, na potrzeby własnej ewaluacji możemy stworzyć nowe, dodatkowe wyznaczniki.

Ewaluacja powinna uwzględniać kontekst lokalny, zasady funkcjonowania określonej biblioteki – nie może być oderwana od rzeczywistości, w której funkcjonuje biblioteka.

Planując ewaluację, musimy się zapoznać ze standardami obowiązującymi w środowisku lokalnym lub w bibliotece, np. standardami obsługi klienta w placówce. Powinny one stanowić punkt odniesienia. Należy również się zastanowić, co przeanalizować, by uzyskać odpowiedzi na pytania ewaluacyjne. Na przykład jeżeli chcemy ocenić skuteczność projektu „Biblioteka dla młodzieży” lub działań promocyjnych całej biblioteki, warto wziąć pod uwagę formę promocji, kanały dystrybucji, treść materiałów promocyjnych, grafikę itd. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie, kto mógłby udzielić najpełniejszej informacji, by następnie stworzyć próbę badawczą – zdecydować, kto będzie informatorem (kto zostanie przebadany). Decyzje należy podejmować realistycznie, biorąc pod uwagę czas i koszty.

W planowaniu ewaluacji ważny jest dobór metod gromadzenia i analizowania danych. Muszą zostać dobrane adekwatnie do problemów badawczych i dostarczać odpowiedzi na postawione pytania ewaluacyjne.

Rozróżnia się dwa podejścia metodologiczne do zbierania danych:

Jakościowe:

- » Odpowiada na pytania: „co?“, „jak?“, „dlaczego?“;
- » Liczba badanych: 20-50 osób;
- » Narzędzia: wywiad indywidualny, zogniskowany, wywiad grupowy, panel ekspertów.

Ilościowe:

- » Odpowiada na pytania: „ile?“;
- » Liczba badanych: 100-1000 osób;
- » Narzędzia: wywiad kwestionariuszowy, różnego rodzaju ankiety.

Można również zbierać dane za pomocą analizy danych zastanych oraz za pomocą obserwacji.

Nie można wskazać jednego najlepszego narzędzia do przeprowadzenia badania ewaluacyjnego. Ich dobór zależy od tego, jakie mamy fundusze i od celu ewaluacji. W przypadku małej miejscowości i małej liczby osób objętych projektem warto sięgnąć po wywiad pogłębiony lub ankietę prowadzoną przez ankietera.

Metody oceny danych: W przypadku danych ilościowych analiza opiera się na metodach statystycznych, co wymaga wiedzy specjalistycznej. W przypadku danych jakościowych analiza jest dosyć subiektywna i opiera się głównie na interpretacji wypowiedzi badanych.

Inne metody analizy:

- » Analiza kosztów i korzyści – przeliczenie korzyści i kosztów społeczno-ekonomicznych na wartości pieniężne (Czy korzyści przewyższają nakłady?);
- » Analiza efektywności – wykazanie kosztu finansowego osiągnięcia jednostki rezultatu;
- » Analiza SWOT;
- » Benchmarking (porównywanie podobnych projektów) i inne.

Planując ewaluację, należy przeanalizować zasoby potrzebne do przeprowadzenia badania: ile czasu ma trwać ewaluacja?, na kiedy są potrzebne wyniki?, kogo należy zaangażować w proces ewaluacji?, kto wejdzie w skład zespołu?, jakie będą zadania i funkcje poszczególnych członków zespołu?, jakie będą czasowe i finansowe koszty przedsięwzięcia?

Planowanie ewaluacji kończy się określeniem, w jakiej formie, kiedy i komu zostaną przedstawione jej wyniki. Musi powstać projekt ewaluacji, który będzie stanowił swego rodzaju instrukcję postępowania i określał kolejne kroki badania.

Należy pamiętać, że przygotowanie projektu i planu ewaluacji jest warunkiem sprawnego i profesjonalnego jej przeprowadzenia.

Monitoring w bibliotece

Kierownictwo bibliotek powinno zacząć do nich wprowadzać mechanizmy i narzędzia pozwalające na ocenę pracy instytucji i jej pracowników oraz wspomagające realizację projektów. Takim narzędziem niewątpliwie jest monitoring.

Można go przeprowadzić następująco:

- » Kierownictwo biblioteki w określonych odstępach czasowych, np. raz na kwartał, sprawdza, czy działania wymienione i określone w statucie lub w planie działania biblioteki są wykonywane;
- » Raz na miesiąc lub rzadziej wyznaczona osoba zbiera informacje od pracowników biblioteki na temat wykonywanych czynności, zadań oraz związanych z tym sukcesów i porażek, a następnie opracowuje propozycje działań korygujących i naprawczych, jeżeli zaistnieje taka potrzeba.

Monitoringiem można również objąć drobniejsze działania, np. zadania powierzone tylko jednej osobie.

Oczywiście monitoring powinien być, tak samo jak ewaluacja, odpowiednio zaplanowany, zatem jeszcze na etapie planowania powinny zostać określone cele i korzyści, zdefiniowani wszyscy możliwi odbiorcy jego wyników i wniosków oraz zaprojektowany cały jego przebieg. Monitoring w bibliotece powinien być ściśle powiązany z procesem decyzyjnym, a wyniki powinny być jawne i dostępne dla wszystkich pracowników biblioteki.

Wskaźniki a monitoring i ewaluacja

System monitoringu i ewaluacji należy budować wokół celów przedsięwzięcia. Do każdego celu musi być przypisany przynajmniej jeden wskaźnik. **Wskaźnik (miernik)** to stan rzeczy, który można zaobserwować i na podstawie którego można powiedzieć, czy wystąpiło dane zjawisko. Wskaźników nie należy się obawiać, trzeba je tylko dobrać w taki sposób, żeby były jasno zdefiniowane i dające się zmierzyć (najlepiej w postaci liczbowej). Wskaźniki należy opracować na etapie planowania.

Wskaźnik zasobów – ile i jakie zasoby trzeba zainwestować, żeby przeprowadzić działanie, np. ile osób jest potrzebnych do realizacji projektu „Biblioteka dla młodzieży” (monitoring).

Wskaźnik produktu – co i w jakiej ilości zaistnieje dzięki wykorzystaniu wskazanych zasobów, np. liczba osób młodych, które będą uczestniczyć w warsztatach, lub liczba broszur informacyjnych (monitoring)

Wskaźnik rezultatu – jak projekt zmienił sytuację odbiorców (uczestników, beneficjentów), np. wiedza zdobyta podczas spotkań (monitoring, ewaluacja).

Wskaźnik wpływu – czy rezultaty projektu mają charakter trwały, czy oddziałują także na osoby i instytucje, które nie brały udziału w programie (ewaluacja).

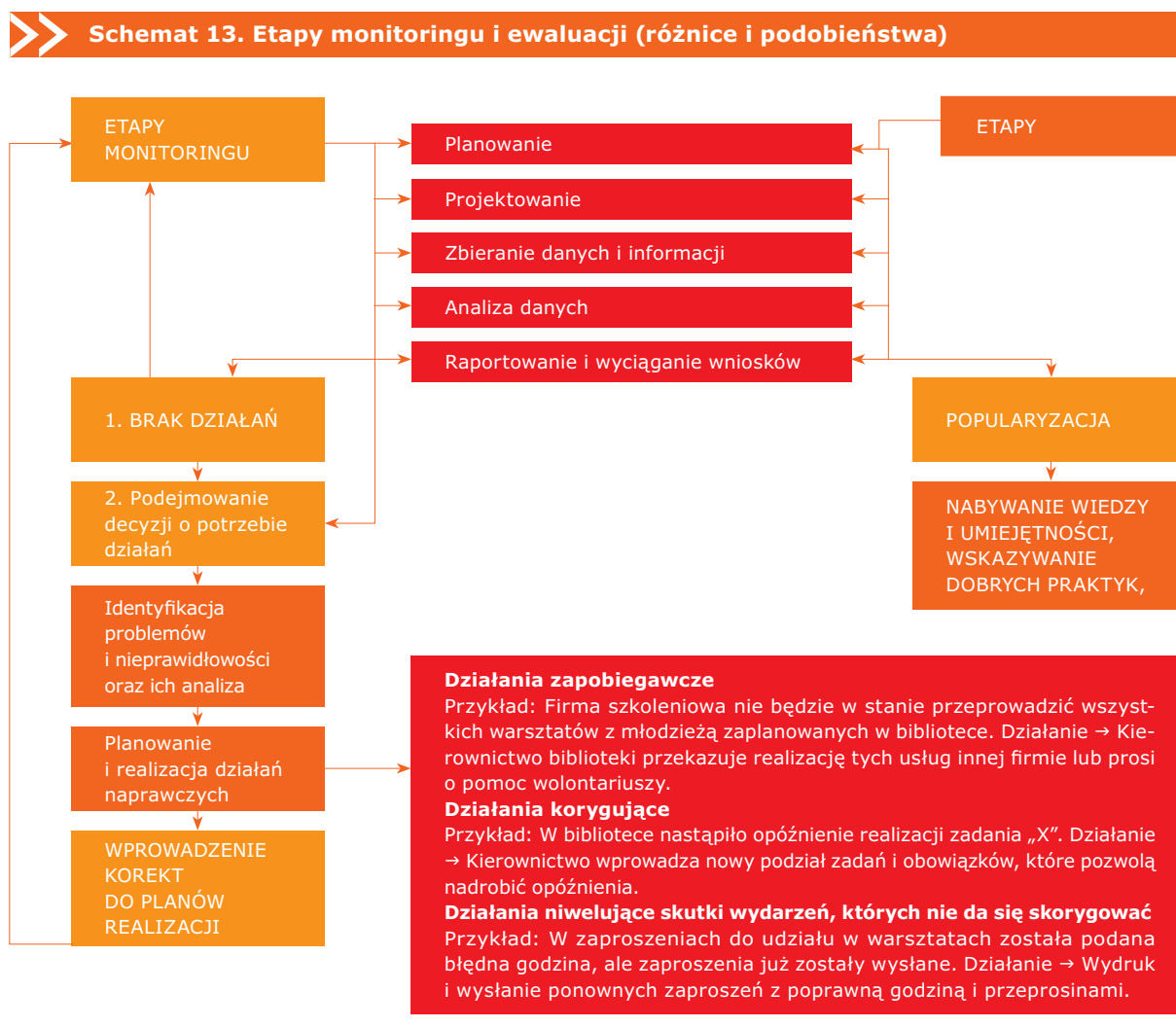
Na potrzeby monitoringu działalności biblioteki można stworzyć własny system wskaźników np. oceniający jakość obsługi klienta. Wskaźniki powinny być dobrane z uwzględnieniem możliwości i potrzeb danej biblioteki. Takimi wskaźnikami mogą być:

- » wydatki na zakup książek (zbiorów),
- » liczba wypożyczeń przypadająca na jednego klienta biblioteki,
- » liczba wypożyczeń przypadająca na jednego pracownika biblioteki,
- » miesięczna liczba wypożyczeń,
- » uśredniona liczba osób odwiedzających bibliotekę miesięcznie, dziennie itd.,
- » średni czas dostarczenia materiałów bibliotecznych (wypożyczenia) itp.

Tego typu wskaźniki dają możliwość porównania placówki z innymi, podobnymi bibliotekami, co umożliwia np. ocenę efektywności działań bibliotecznych.

Zastanów się

- » Do jakich celów możesz wykorzystać monitoring i ewaluację w swojej bibliotece?
- » Czy te narzędzia będą ci przydatne?



Źródło: Opracowanie własne

Etapy monitoringu i ewaluacji

Odpowiednie przygotowanie pozwoli na szybkie i skuteczne przeprowadzenie zarówno monitoringu, jak i ewaluacji, których poszczególne etapy można przedstawić w następujący sposób:

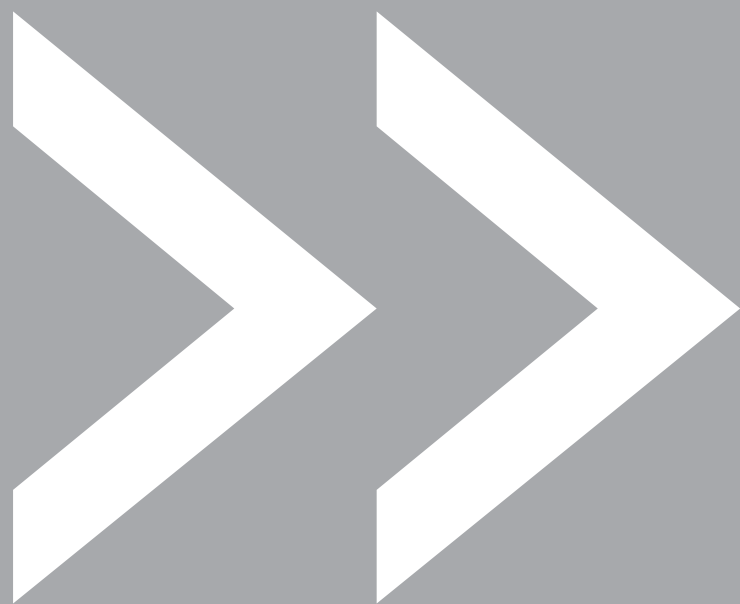
Warto pamiętać, że **zarówno monitoring, jak i ewaluacja nie są kontrolą** mimo pewnych podobieństw. Obie techniki nie prowadzą do nałożenia kar za nieprawidłowości, lecz pozwalają zapobiec problemom, umożliwiają sprawne i skuteczne zarządzanie, wspierają proces decyzyjny oraz zdobywanie wiedzy. **Należy je stosować nie tylko wtedy, kiedy są wymogiem do uzyskania dofinansowania, lecz także w każdej sytuacji, gdy chce się ocenić własną pracę lub gdy występują jakieś problemy.**

Czy wiesz?

- » Co to jest monitoring i ewaluacja?
- » Jak wygląda proces planowania ewaluacji?
- » Jakie są etapy monitoringu i ewaluacji?
- » Jakie są rodzaje działań naprawczych?
- » Jakie są rodzaje wskaźników?

Polecane strony internetowe:

- » <http://www.pte.org.pl> – Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne
- » <http://www.mrr.gov.pl> – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
- » <http://www.parp.gov.pl/index/index/109> – Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- » <http://www.ewaluacja.org.pl/> – Pozarządowa Agencja Ewaluacji i Rozwoju
- » <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl> – Fundusze strukturalne



>> 15

Badanie satysfakcji klientów, zasady wdrażania działań korygujących

Funkcjonowanie biblioteki ma sens jedynie wtedy, gdy ma ona użytkowników. Ich zdobycie i utrzymanie jest możliwe w sytuacji, kiedy biblioteka zna ich potrzeby i oczekiwania i dostosowuje do nich swoją ofertę. Zaspokojenie potrzeb czytelników wpływa na ich satysfakcję. Rozdział prezentuje przyczyny, dla których warto badać poziom zadowolenia użytkowników, i korzyści z tego płynące.

W tym rozdziale poznasz:

- » czynniki wpływające na satysfakcję użytkownika bibliotek,
- » powody przeprowadzania badań satysfakcji użytkownika,
- » związek między badaniami satysfakcji użytkowników a budowaniem strategii działania biblioteki,
- » metodę PSD (planowania skutecznych działań).

Badanie satysfakcji klientów

Miernikiem jakości funkcjonowania każdej biblioteki jest stopień satysfakcji użytkowników ze świadczonych usług, zgromadzonych zasobów oraz sposobów i form obsługi⁷¹.

Wysoki poziom satysfakcji użytkownika jest więc wskaźnikiem mówiącym o wysokiej jakości produktu (świadczony usługi, zgromadzone zasoby i obsługa), który dostarcza biblioteka. Z kolei wysoka jakość usług bezpośrednio wpływa na konkurencyjność i pozycję biblioteki na lokalnym rynku dostawców usług informacyjnych, liczbę użytkowników biblioteki, wiedzę i umiejętności mieszkańców gminy oraz ich zaangażowanie w życie informacyjne, edukacyjne, polityczne i kulturalne społeczności lokalnej. Dlatego umiejętność przeprowadzania badań satysfakcji użytkowników, tworzenia narzędzi badawczych, a następnie analizy wniosków i wdrażania odpowiednich zmian może się okazać kluczowa dla rozwoju bibliotek.

Badania satysfakcji klientów biblioteki należy przeprowadzać po to, by:

1. zrozumieć oczekiwania i wymagania klientów (użytkowników),
2. określić, w jakim stopniu są one zaspokajane,
3. kształtować usługi na podstawie uzyskanych informacji,
4. wspierać proces decyzyjny,
5. ustalić hierarchię celów i wartości,
6. wprowadzać działania naprawcze i korygujące tam, gdzie są one niezbędne.

Badanie satysfakcji warto rozpocząć od rozpoznania czynników, które na nią wpływają. Przede wszystkim należy ustalić, co jest ważne dla użytkowników, na jakie cechy oferowanego im produktu lub usługi zwracają szczególną uwagę, które właściwości są mniej ważne, a które bardziej. Trzeba wziąć pod uwagę zarówno opinie użytkowników, jak i ekspertów (np. spostrzeżenia pracowników biblioteki).

>> Zastanów się

- » Jakie czynniki mogą wpływać na zadowolenie osób odwiedzających twoją bibliotekę?

Następnym krokiem jest ocena zidentyfikowanych czynników na skali, np. pięciopunktowej. Należy stworzyć kwestionariusz, który będzie wypełniany przez użytkowników.

71 I. Kamasz, Jakość w bibliotece. Współczesna filozofia jakości i mierzenie jakości pracy, w: „Warsztaty Bibliotekarskie”, nr 1/2005, czasopismo elektroniczne, Piotrków Trybunalski 2005, <http://www.pedagogiczna.edu.pl/warsztat/2005/1/050101.htm>

W badaniu istotny jest sam proces badawczy, a przede wszystkim konstrukcja narzędzi badawczych.

Tabela 21. Przykład ankiety do badania satysfakcji użytkowników biblioteki (metoda servqual)

Proszę zaznaczyć odpowiedź, stosując skalę pięciostopniową, gdzie 1 oznacza ocenę niekorzystną, natomiast 5 ocenę bardzo dobrą.

Jak Pan/Pani ocenia:	Jak według Pana/Pani powinna wyglądać usługa?					Jak w rzeczywistości wygląda usługa?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. lokalizację	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. wygląd budynku	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. wystrój wnętrza	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. godziny otwarcia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. wygląd personelu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. czas realizacji usługi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. stopień spełnienia stawianych przez Pana/ią oczekiwań	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. umiejętności pracowników	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. wyposażenie w niezbędny sprzęt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. promocję	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. profesjonalizm pracowników placówki	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. stopień uprzejmości pracownika w stosunku do klienta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. stosunek pracownika do klienta pod względem cierpliwości	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. zapał, zaangażowanie pracownika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. wiedzę pracownika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. zdolność zrzuczenia Pana/i potrzeb przez pracownika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. chęć pracownika do udzielenia Panu/i pomocy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. podejście pracowników do czytelnika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. sposób przekazywania informacji przez pracownika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. przystępność/łatwość nawiązywania kontaktu z pracownikiem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Dobrze zaprojektowane badanie satysfakcji da odpowiedź na pytanie: **Czy nasi użytkownicy są zadowoleni?** Jest to bardzo istotne, bo klient zadowolony opowiada o swoim zadowoleniu przeciętnie trzem innym osobom, a rozczarowany mówi o swoim rozczarowaniu aż dziesięciu.

Badania satysfakcji użytkowników biblioteki mogą nieść dodatkowe korzyści – mogą się przyczynić do wzrostu zaufania do biblioteki oraz stanowić promocję dla biblioteki w środowisku lokalnym i szerszym.

1. Wyniki badania satysfakcji można wykorzystać do analizy strategicznej [patrz: rozdział II Analiza SWOT jako narzędzie do oceny stanu biblioteki i potencjału rozwojowego].
2. Wyniki badania pozwalają na identyfikację najważniejszych cech oferowanych usług bibliotecznych oraz wskazanie najważniejszych aspektów, na które zwracają uwagę użytkownicy biblioteki.
3. Badania mogą pomóc w identyfikacji problemów, kierunków usprawnień i doskonalenia.
4. Wyniki badania mogą się przyczynić do zwiększenia motywacji pracowników biblioteki.

Wprowadzanie działań korygujących i naprawczych

Badania satysfakcji są ważnym narzędziem poznawania opinii i potrzeb klientów oraz dostarczania informacji niezbędnych do procesu decyzyjnego. Pozwalają uzyskać informacje szybko – w zależności od zastosowanej metody – przy względnie niskich kosztach i niewielkim wysiłku⁷². Ich wyniki są odzwierciedleniem jakości oferowanych usług i prowadzą do podjęcia lub niepodejmowania działań korygujących i naprawczych.

>>> Zastanów się

- » Czy badanie satysfakcji użytkowników może mieć zastosowanie w twojej bibliotece?
- » Jakich metod badawczych użyjesz do jego przeprowadzenia?

Przykładem przydatnego narzędzia do wdrażania działań korygujących jest **metoda PSD (planowania skutecznych działań)**. Po opracowaniu wyników badań satysfakcji klientów warto zadać w zespole następujące pytania:

- » Co zrobiliśmy dobrze? Co się udało?
- » Co się nie udało, co zrobiliśmy źle? Jakie były przyczyny?
- » Co zrobimy następnym razem? Które działania powtórzymy bez korekty? Gdzie i jakie wprowadzimy korekty? Z których działań zrezygnujemy?

Metoda PSD pozwala spojrzeć na realizację całościowo. Analizę należy przeprowadzić metodą warsztatową, a w pracy powinien wziąć udział cały zespół. Najlepiej do tego celu wykorzystać tablicę papierową i pozwolić uczestnikom zapisywać pomysły i poglądy dotyczące sukcesów i porażek projektu. Nie należy w żaden sposób ograniczać wypowiedzi, bo może się okazać, że spojrzenie na sukces i porażkę z punktu widzenia uczestników będzie bardzo różne.

Jeżeli jest to możliwe, przed spotkaniem uczestnicy powinni otrzymać wyniki badań satysfakcji użytkowników. Jeżeli nie ma takiej możliwości, wyniki powinny być przedstawione na początku spotkania. Opinie beneficjentów członkowie zespołu uzupełnią podczas spotkania o ocenę własną (zespołu realizującego). Po wypisaniu wszystkich sukcesów i porażek należy się zastanowić nad ich przyczynami. Ważne jest, aby nie szukać osoby, która zawiniła, ale tego, co było faktyczną przyczyną. Ostatnim etapem spotkania powinna być grupowa decyzja, co należy robić dalej, co kontynuować, co korygować i jak, czego zaniechać. Warto pamiętać, aby akcenty w spotkaniu były położone na to, co się udało – należy od nich zacząć, a w podsumowaniu jeszcze raz przypomnieć sukcesy i podziękować wszystkim członkom zespołu za zaangażowanie.

⁷² Badanie satysfakcji klientów jako metoda osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, White Paper, SPSS Polska, http://www.spss.pl/dodatki/download/Badania_satysfakcji_klientow.pdf

W sferze publicznej, jaką jest biblioteka, warto stosować metody rynkowe, czyli wszelkie badania satysfakcji użytkowników. Ich wyniki pokazują, na ile udaje się odpowiadać na potrzeby klientów biblioteki, jak jest postrzegana. Wnioski mogą posłużyć do podejmowania nowych wyzwań, rozszerzania czy rezygnacji z jakiegoś obszaru działalności. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że biblioteka jako jednostka organizacyjna samorządu terytorialnego nie może przyjmować wszelkich możliwych rozwiązań. Dodatkowo w przypadku korzystania z funduszy zewnętrznych przy realizacji programów należy osiągnąć zade-



Czy wiesz?

- » Dlaczego warto przeprowadzić badania satysfakcji klientów?
- » Jakie korzyści płyną z takich badań?
- » Na czym polega PSD?

klarowane we wniosku rezultaty. Wówczas do pełnej oceny działań nie wystarczy badanie satysfakcji klientów – dodatkową informację dostarcza ewaluacja. Daje ona dodatkową perspektywę patrzenia na osiągnięte rezultaty i możliwe korekty działań.



>> 16

Planowanie rozwoju zawodowego bibliotekarza, umiejętność definiowania celów zawodowych

Kariera to swoisty projekt życiowy, którym należy zarządzać przez całe życie.

Alan Watts

Elementy takie jak ciągły rozwój oraz szukanie i projektowanie kreatywnych rozwiązań wpisują się w wizerunek bibliotekarzy i bibliotek XXI wieku. Ich brak może się stać przyczyną sytuacji, w której biblioteki będą zmuszone ustąpić miejsca nowocześniejszym i prężniej rozwijającym się instytucjom. W głównej mierze to właśnie od bibliotekarzy będą zależeć ich przyszłe losy.

W tym rozdziale poznasz:

- » wyzwania rozwojowe stojące przed bibliotekarzami w XXI wieku,
- » techniki pomocne w planowaniu rozwoju zawodowego i diagnozowaniu celów rozwojowych,
- » metody podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych kompetencji.

Planowanie rozwoju zawodowego bibliotekarza

Szansą stojącą przed współczesnymi bibliotekarzami jest odegranie ważnej roli w procesie budowania społeczeństwa informacyjnego – roli pośrednika w nauczaniu. Została ona zaprezentowana m.in. w publikacjach Iana Mowy⁷³, w których autor szczególną uwagę zwracał na dydaktyczne umiejętności pracownika biblioteki, a dokładniej mówiąc, opanowanie przez niego nowych technologii w kształceniu i umiejętności stosowania aktywizujących metod w pracy z czytelnikiem. Nowoczesny bibliotekarz musi dysponować kwalifikacjami⁷⁴ z zakresu:

>> Schemat 14. Obszary najważniejszych kompetencji bibliotekarza

Bibliotekoznawstwo – znajomość sposobów pozyskiwania, przechowywania i udostępniania zbiorów, literatury polskiej i światowej, elementów naukoznawstwa i klasyfikacji nauk, elementów kulturoznawstwa, prawa autorskiego i bibliotecznego, literatury zawodowej – także historycznej:

Metod badania czytelnictwa	Pedagogiki medialnej	Podstaw psychologii
Metod prowadzenia badań	Marketingu i zarządzania projektami	Etyki zawodowej
Technologii informacyjnych i komunikacyjnych	Pracy zespołowej	Języków obcych

73 H. Kosętka, *Kierunki i formy kształcenia kadry dla szkolnych centrów informacji w AP w Krakowie*, Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa, Akademia Pedagogiczna w Krakowie, <http://biblioteka.oelzk.waw.pl/referaty/kosetka.html>

74 J. Nowak, *Bibliotekarz-profesjonalista? Czy nie koniecznie...* [sic!] Szkic historyczno-polemiczny, w: *Biuletyn EBIB*, nr 1/2008, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa 2008, <http://www.ebib.info/2008/92/a.php?nowak>

Dobry bibliotekarz to nie tylko specjalista od informacji, ekspert od samokształcenia, menedżer informacji, lecz także profesjonalista znający komputerowe systemy biblioteczne, umiejący wyszukiwać materiały źródłowe w elektronicznych i drukowanych zasobach informacyjnych, znający standardy światowego bibliotekarstwa⁷⁵.

Sprostanie oczekiwaniom zawodowym wymaga przede wszystkim umiejętności nieustannego planowania własnego rozwoju i wyznaczania celów zawodowych.

Kształcenie jest procesem ciągłym.

Planowanie rozwoju to wyznaczanie celów zawodowych i konstruowanie planu ich realizacji z uwzględnieniem aktualnych szans i ograniczeń. Pierwsze kryterium przy ustalaniu celów zawodowych to **formalne i pozaformalne wymagania (oczekiwania) dotyczące danego stanowiska**: – Jakie wymagania muszą spełnić, by skutecznie sprawować stanowisko? Jakie kwalifikacje powinienem posiadać? Jakie zmiany są planowane i czego (jakich umiejętności, wiedzy) będzie ode mnie wymagać przyszła sytuacja? Drugie kryterium to indywidualne **potrzeby, pragnienia, wizje** oraz **oczekiwania**: – W czym chciałbym się specjalizować? Co mnie interesuje? O czym marzę? Cele z pierwszej kategorii uzyskują pierwszeństwo, jednak o tych drugich nigdy nie należy zapominać. Najlepiej, gdy obie kategorie są zbieżne.

>>> Schemat 15. Kategorie celów

Cel zawodowy	
Jakie wymagania obowiązują na obecnie zajmowanym stanowisku, a jakie będą w związku z planowanymi zmianami?	Jakie są moje indywidualne potrzeby? Oczekiwania? Plany? Wizje? W czym chcę się specjalizować?

Technika GROW

Przy ustalaniu celów i zadań może się okazać pomocna technika GROW⁷⁶, przekształcona w taki sposób, by możliwe było jej samodzielne stosowanie⁷⁷. Chociaż technika jest czasochłonna, osiągnięte rezultaty są warte tej inwestycji. Na jej nazwę (oznaczającą w wolnym tłumaczeniu rozwój) składają się pierwsze litery słów kluczowych i kolejno są to: **g**eneralny cel, **r**zeczywistość, **o**pcje i **w**ola. Znając obecną sytuację zawodową, stawiane wymagania oraz własne ambicje, należy rozpocząć od określenia nadrzędnego celu i kontynuować proces zgodnie ze wskazaniami w poniższej tabeli.

⁷⁵ H. Kosętko, *Kierunki i formy kształcenia kadry dla szkolnych centrów informacji w AP w Krakowie, Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa, Akademia Pedagogiczna w Krakowie*, <http://biblioteka.oeiizk.waw.pl/referaty/kosetka.html>

⁷⁶ *Technikę GROW stosuje się powszechnie w coachingu.*

⁷⁷ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

»» Tabela 22. Technika GROW

Czego dotyczy?	Pytania pomocnicze
<p>G Cel Generalny – ustal, jak chcesz, by wyglądała Twoja sytuacja zawodowa w perspektywie 5, 10 lub 15 lat. Poświęć na te rozważania tyle czasu, ile będzie ci na to potrzebne. Gdy już stworzysz wizję pożądaną przyszłości, postaraj się skonkretyzować cel, posiłkując się techniką SMART (patrz rozdział X Przygotowanie do działania)</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Co chcę osiągnąć? » Gdzie chcę znaleźć się za 5 (10, 15) lat? » Jak chcę, by wyglądała moja sytuacja zawodowa w perspektywie 5 (10, 15) lat? » Jakie wymagania stawia przede mną ten cel? » Co warunkuje możliwość jego realizacji? » Skąd będę wiedział, że go osiągnąłem?
<p>R Rzeczywistość – analiza punktu, w którym znajdujesz się obecnie, pod kątem szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron (patrz rozdział II Analiza SWOT jako narzędzie do oceny stanu biblioteki i potencjału rozwojowego). Ty sam najlepiej wiesz, jak sprawy się mają, więc upewnij się, że opis, który tworzysz, jest realistyczny.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Jakie słabe strony powstrzymują mnie przed osiągnięciem mojego celu i co mogę z tym zrobić? » Jak wykorzystać własne zalety i umiejętności do realizacji celu? » Jakie zagrożenia mogą mi utrudnić zdobycie celu i jak ich uniknąć? » Jakie szanse napotkam na drodze do realizacji celu i w jaki sposób mogę je wykorzystać?
<p>O Opcje – skoro wiesz, jak przedstawia się punkt wyjściowy, postaraj się zidentyfikować wszystkie możliwe działania, które zaprowadzą cię tam, gdzie chcesz dojść. Staraj się nie ograniczać ani nie rezygnować z żadnych alternatyw, później dokonasz selekcji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Jakie działania pozwolą mi osiągnąć mój cel? » Jakie warunki i wymagania muszę spełnić, by zrealizować cel? » Czego potrzebuję, by z miejsca, w którym jestem, przejść tam, gdzie chcę? » Czy istnieją jeszcze inne możliwości?
<p>W Wola – ta część może się okazać najtrudniejsza, chodzi bowiem o to, byś wszystko poukładał, tworząc ostatecznie plan działania, którego realizację możesz rozpocząć natychmiast.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Dokąd chcę dojść? » Kiedy i jakie działania chcę podjąć? » Co i kiedy będzie mi potrzebne? » Co zrobię najpierw, co później? » Co zrobię już dziś? » Co mogę zrobić, by jeszcze bardziej wzmocnić moje zaangażowanie w osiągnięcie celu?

Wyznaczanie celów w rozwoju zawodowym

Ustalenie celów to dopiero początek satysfakcjonującej pracy. Z punktu widzenia ich realizacji ważne jest, by były dobrze opisane (technika SMART – Rozdział X, *Przygotowanie do działania*). Pogłębionej analizie kierunków działań mogą służyć poniższe pytania pomocnicze:

- » Dlaczego ten cel jest dla mnie ważny?
- » Kiedy zacząłem o nim myśleć?
- » Co się zmieni (na plus oraz na minus) w moim życiu, kiedy osiągnę ten cel?
- » Kto oprócz mnie na tym celu skorzysta?
- » Kto lub co może mi przeszkodzić?
- » Kto lub co może mi pomóc?
- » Dlaczego jeszcze nie osiągnąłem/nie osiągnęłam tego celu?

Poniższe wskazówki pomogą ci w wyznaczaniu efektywnych celów:

- » Bądź dokładny: stawiaj precyzyjne cele, wyznaczaj terminy. Jeśli to zrobisz, będziesz dokładnie wiedział, kiedy masz osiągnąć cel;
- » Porządkuj cele od najważniejszych do mniej ważnych. Kiedy masz wyznaczone cele, stwórz ich hierarchię. To pomoże ci uniknąć uczucia przytłoczenia nadmiarem zadań i pomoże zwrócić uwagę na najważniejsze punkty;
- » Zapisuj cele, to da ci ich jaśniejszy obraz;
- » Cele dziel na mniejsze zadania. Jeśli są zbyt obszerne, wówczas mogą ci się wydawać nie do zdobycia. Podzielenie ich pozwoli ci łatwiej je osiągnąć;
- » Stawiaj przed sobą realistyczne zadania. Ważne jest, aby stawiać sobie cele, które jest się w stanie osiągnąć;
- » Doceniaj się. Tak samo jak ważne jest, aby cele nie były zbyt wygórowane, istotne jest, aby poprzeczka nie była zbyt nisko postawiona. Ludzie mają skłonność do zaniżania stawianych sobie wymagań, gdy boją się klęski albo gdy są leniwi. Powinieneś stawiać cele adekwatne do możliwości.

Po zdefiniowaniu celów (nadrzędnego i szczegółowych) pora przejść do ustalenia metod ich realizacji, w tym wskazania konkretnych działań prowadzących do zdobycia pożądaných **kompetencji** (Jak chce to osiągnąć? Co muszę zrobić, mieć, wiedzieć, by osiągnąć zamierzony cel?).

Przykładowe metody podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych kompetencji:

uczestniczenie w szkoleniach, seminariach, konferencjach, kursach, treningach, warsztatach,

- » studia doktoranckie, podyplomowe,
- » coaching/mentoring (korzystanie z pomocy innych osób przy ustaniu celów lub metod działania),
- » samodzielne trenowanie wybranych umiejętności podczas pracy,
- » korzystanie z literatury dotyczącej rozwoju wybranych kompetencji,
- » uczestniczenie w pracach zespołów projektowych,
- » staże zagraniczne lub praktyki międzywydziałowe,
- » projekty społeczne realizowane dla zewnętrznych organizacji.

Kolejnym krokiem, po ustaleniu sposobu realizacji wyznaczonych celów, jest opracowanie planu działań, który pozwoli określić, co i kiedy pozostaje jeszcze do zrobienia. Podczas realizacji kolejnych celów zapewne się zdarzy, że po osiągnięciu jednego z nich powstała pustka zostanie zapełniona następnym celem. To znak, że jest się na właściwej drodze. Przykładowy plan może wyglądać następująco:

Tabela 23. Przykładowy plan działań

Lp.	Cel	Działania podjęte dla realizacji celu		TERMIN
		Zadania do wykonania	Formy i sposoby realizacji	

Rosnące znaczenie dostępności informacji jako czynnika warunkującego decyzje biznesowe, polityczne, gospodarcze itd. stawia przed bibliotekarzami nowe szanse – specjalizacje, których przykłady zostaną przedstawione poniżej. Trudność w ich przeniesieniu do polskiej rzeczywistości pozostaje w bezpośrednim związku z przestarzałym sposobem myślenia o bibliotekarzach i świadczonych przez nich usługach. Konieczne jest uprzednie przyjęcie przez bibliotekarzy roli zarządców informacji.

Bibliotekarz kliniczny – początki sięgają lat 70. XX w. (USA). Pionierem projektu była Gertrude Lamb, która dostrzegła potrzebę dostarczania informacji medycznej lekarzom w ich miejscu pracy. Celem działania bibliotekarza klinicznego jest poprawa opieki nad pacjentem poprzez dostarczanie specjalistom potrzebnej w danej chwili informacji na temat konkretnego przypadku.

Infobrokerzy, architekci informacji – ich zadaniem jest wyszukiwanie, analiza i opracowanie informacji na zlecenie odbiorców, którymi są urzędy i jednostki działające na rynku komercyjnym (firmy). Jak wskazuje praktyka, bibliotekarze często traktują świadczenie tego rodzaju usług jako uzupełnienie działań prowadzonych w sektorze publicznym⁷⁸.

Słownik pojęć:

Coaching – jedna z form zdobywania nowych kompetencji, podczas której osoba ucząca się ściśle współpracuje z trenerem (ang. coach). Specyfika coachingu polega na tym, że coach nie daje gotowych odpowiedzi ani nie wskazuje drogi, jaką powinien podążać uczący się, lecz jedynie wykorzystuje odpowiednie techniki, by umożliwić mu samodzielne dotarcie do poszukiwanych rozwiązań

»» Czy wiesz?

- » Jakie dziedziny wiedzy oprócz bibliotekarstwa są potrzebne nowoczesnemu bibliotekarzowi?
- » Na czym polega technika GROW?
- » Jakimi sposobami można podnieść swoje kompetencje zawodowe?

Mentoring – partnerska relacja między mistrzem a uczniem (pracownikiem itp.), zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń dzięki odpowiednim zabiegom mistrza poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał

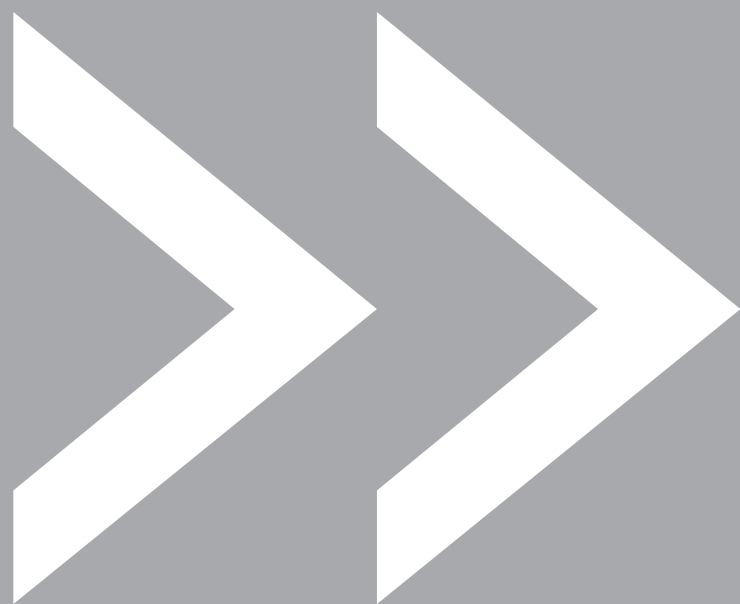
się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia⁷⁹

Polecane strony internetowe:

- » <http://www.doradca-zawodowy.pl> – program „Poradnictwo w sieci” Fundacji Realizacji Programów Społecznych
- » <http://www.pracuj.pl/kariera.html> – część portalu Pracuj.pl poświęcona rozwojowi kariery
- » <http://www.praca.gov.pl/nczpz> – projekt Narodowe Centrum Zasobów Poradnictwa Zawodowego
- » <http://www.cmppp.edu.pl> – Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej

⁷⁸ J. Nowak, Bibliotekarz-profesjonalista? Czy nie koniecznie... Szkic historyczno-polemiczny, w: Biuletyn EBIB, nr 1/2008, czasopismo elektro-
niczne, SBP KWE, Warszawa 2008, <http://www.ebib.info/2008/92/a.php?nowak>

⁷⁹ Wikipedia, wolna encyklopedia, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Mentoring>



>> 17

Zarządzanie czasem w aspekcie realizacji celów

I czas Einsteina zależał od zegara miejskiego.

Stanisław Jerzy Lec

*Nie rezygnuj z celu tylko dlatego, że osiągnięcie go wymaga czasu.
Czas i tak upłynie.*

Anonim

Każdy dzień to nieustający napływ informacji, spotkania, zadania do wykonania, realizowane cele, telefony, wizyty, przypadkowe wydarzenia, nakładające się na siebie stare i nowe plany, zmęczenie itd. Ważne miesza się z nieważnym, a plany giną pod nawałem mniej istotnych spraw. W tym kontekście poradzić sobie oznacza odnaleźć siebie, tak by z jednej strony spełniać bieżące wymagania, a z drugiej – przybliżyć się do realizacji długo- i średnioterminowych celów, planów, programów. Jak to zrobić? Odpowiedź na to pytanie ułatwi niniejszy rozdział.

W tym rozdziale poznasz:

- » pojęcie zarządzanie czasem,
- » znaczenie myślenia w kategoriach celów i priorytetów,
- » zasady definiowania celów,
- » techniki służące wyznaczaniu priorytetów.

Czy wiesz, że masz tyle samo czasu co każda inna osoba? Prezydent, kierownik, znany artysta, ty i twój kolega – codziennie macie do dyspozycji dokładnie taką samą liczbę sekund i dla każdego płyną one nieubłaganie.

Skoro wszyscy mają dokładnie taką samą ilość czasu, skąd się biorą różnice w liczbie zrealizowanych zadań, podjętych wyzwań, osiągniętych celów itd.? Analiza sylwetek osób odnoszących sukcesy wskazuje jednoznacznie, że jedną z ich wspólnych cech jest zdolność do efektywnego **zarządzania czasem**. Pewne cechy osobowościowe mogą sprzyjać rozwojowi tej umiejętności, ale efektywnie zarządzać czasem może każdy, kto jest gotowy opanować kilka prostych metod i systematycznie się nimi posługiwać.

Zarządzanie czasem, a właściwie zarządzanie sobą w czasie poprzez wyznaczanie celów i priorytetów, budowanie planów oraz stały monitoring własnej aktywności, jest ukierunkowane na wykorzystanie każdej chwili tak, by być z niej zadowolonym. Inaczej mówiąc, jest to porównanie upływającego czasu z tym, co chcemy w życiu osiągnąć.

W Rozdziale X, *Przygotowanie do działania* i Rozdziale XVI, *Planowanie rozwoju zawodowego bibliotekarza, umiejętność definiowania celów zawodowych* wiele miejsca poświęcono umiejętności definiowania celów. Jest ona również jedną z podstawowych technik zarządzania czasem; niezwykle ważną w osobistym planowaniu – pomaga w podjęciu decyzji, dokąd zmierzać w życiu zawodowym lub prywatnym.

Cele i SMART

Poniżej znajdziesz przykłady celów zawodowych. Wymagają one jednak doprecyzowania. Zastanów się jak je przeformułować stosując przy tym zasadę SMART (patrz Rozdział X, *Przygotowanie do działania*). Zastanów się również jakie cele szczegółowe musiałyby zostać przyjęte, żeby możliwa stała się realizacja celu nadrzędnego.

- » Zdobycie biegłej znajomości języka angielskiego.
- » Specjalizacja w zakresie świadczenia usług bibliotecznych dla dzieci.
- » Udostępnienie on-line katalogów bibliotecznych.

Ustalenie celów i priorytetów

Trudno dobierać skuteczne metody, jeśli się nie wie, co się chce osiągnąć.

Cel umożliwia skoncentrowanie się na właściwych zadaniach, daje długookresową wizję i pomaga zorganizować zasoby. Cele, stając się wyzwaniem, uwalniają energię konieczną do podjęcia odpowiednich działań. Wyniki badań Damona Burtona z 1983 r., Andrew Pearsona i Deborah Tweddle z 1984 r.⁸⁰ wykazały, że ludzie, którzy stosują techniki stawiania celów, mniej cierpią z powodu stresu i niepokojów, dłużej utrzymują koncentrację, przejawiają więcej zaufania do własnych możliwości i działają efektywniej.

Ustalanie celu to precyzyjne **określenie własnych potrzeb**, zainteresowań i życzeń, dzięki czemu staje się możliwe **ukierunkowanie** wysiłków i działań na ich realizację. Określanie celów to proces permanentny – nie można ich wytyczyć raz na zawsze, ponieważ ulegają ciągłym przeobrażeniom.

Technika SMART

Jednym z najpopularniejszych narzędzi weryfikacji celów jest technika SMART (por. Rozdział X, *Przygotowanie do działania*). Technika ta jest przydatna również przy określaniu celów w ramach zarządzania czasem.

Zapisywanie celów sprzyja lepszemu ich zapamiętaniu i wzmacnia motywację. Po sformułowaniu ogólnego brzmienia wybranego kierunku rozwojowego warto go uszczegółowić, odnosząc się kolejno do wymiarów wprowadzanych przez SMART. Pomocne mogą się okazać pytania z poniższej tabeli.

80 M. Szewczuk, *Zarządzanie czasem. Metody zarządzania czasem*, <http://czas2003.webpark.pl/metody.htm>



Rodzaj celu	Opis	Pytania pomocnicze
Specyficzny	Zwróć uwagę, czy cel sformułowany jasno, konkretnie, jednoznacznie.	Czy ten cel określa, co i gdzie ma zostać osiągnięte? Czy realizacja tego celu doprowadzi mnie do miejsca, w którym chcę się znaleźć?
Mierzalny	Zwróć uwagę, czy opis celu obejmuje wskaźniki, które pozwolą uznać cel za osiągnięty.	Po czym poznam, że osiągnąłem swój cel? Co i w jakiej ilości wskaże, że cel został zrealizowany?
Akceptowalny	Zwróć uwagę, czy cel jest zgodny z oczekiwaniami beneficjentów.	Czy chcę zaangażować się w realizację tego celu? Czy ten cel faktycznie odpowiada moim aspiracjom i oczekiwaniom oraz kierowanym wobec mnie wymaganiom?
Realistyczny	Zastanów się, czy cel, który sobie wyznaczyłeś, jest możliwy do realizacji.	Czy jest to cel możliwy do realizacji przez osobę w moim położeniu? Czy posiadam zasoby, które umożliwią mi jego realizację?
Terminowy	Zastanów się, czy opis celu pozwala na jego konkretne umiejscowienie w czasie.	Kiedy chcę, by cel został osiągnięty? Ile czasu przeznaczam na jego realizację oraz realizację poszczególnych etapów?

Po ustaleniu celów oraz opracowaniu planu można przystąpić do jego realizacji. Niestety, nikt nie jest w stanie robić wszystkiego naraz, a każdy dzień obfituje w zadania o różnym stopniu trudności i pilności. Efektywne zarządzanie czasem w kontekście realizacji celu obejmuje przede wszystkim umiejętność ustalania priorytetów – wskazywania najważniejszych zadań do realizacji. Znając priorytety, można ustalić harmonogram pracy tak, by zagwarantować realizację spraw najważniejszych i jednocześnie pozostawić odpowiednią ilość czasu na realizację tego, co powinno zostać zrobione. Najważniejsze korzyści pracy z priorytetami to:

- » **pewność**, że pracuje się nad zadaniami **ważnymi** lub koniecznymi,
- » możliwość **skoncentrowania** się w określonym czasie na **jednym** wybranym zadaniu,
- » świadomość **celu** podczas realizacji zadań,
- » **wykluczone** zostają wszystkie **mniej istotne** zadania lub te, które mogą zostać zrealizowane przez inne osoby,
- » **umocnienie** poczucia własnej **efektywności** w następstwie zrealizowania najważniejszych zadań.

Technika ABC

Jedną z technik wyznaczania priorytetów jest **technika ABC**. Litery A, B, C określają przynależność poszczególnych zadań do jednej z trzech grup, zależnie od ich ważności w kontekście osiągnięcia wyznaczonych celów zawodowych i osobistych.



Najważniejsze zadania ilość: 15% ile czasu: 65% A	Przeciętnie ważne zadania ilość: 20% ile czasu: 20% B	Mniej ważne lub nieważne zadania ilość: 65% ile czasu: 15% C
---	---	--

Jak zastosować technikę ABC w praktyce? Przykładowo: zaczynając dzień, należy rozpisać⁸¹ zadania, jakie są do wykonania. Następnie każde z nich przydziela się do kategorii A, B lub C, pamiętając, by oceniać je z punktu widzenia ich roli w realizacji wyznaczonego celu. Zadania najważniejsze powinny stanowić około 15%, a zadania mniej lub mało ważne około 65% wszystkich zadań do wykonania.

Na realizację zadań z **grupy A** przeznaczona jest **65%** czasu, który planuje się wykorzystać, realizacja zadań z **grupy B** będzie wymagać **20%** czasu, realizacja zadań z **grupy C** zajmie **15%** czasu.

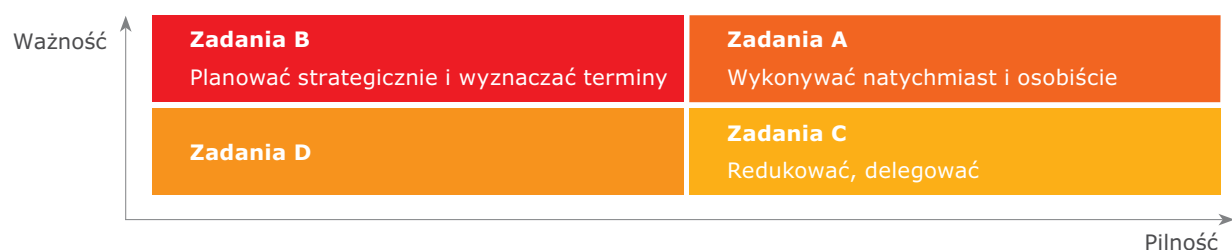
Pytania pomocne przy wyznaczaniu zadania A:

- » Wykonanie których zadań najbardziej zbliża do realizacji celów?
- » Czy przez wykonanie jednego zadania zostanie od razu załatwionych więcej spraw?
- » Załatwienie którego zadania przyniesie największą korzyść?
- » Które zadanie w przypadku jego niezrealizowania przyniesie najbardziej negatywny skutek?

Zasada Eisenhowera

Zasada Eisenhowera jest kolejnym narzędziem służącym do określania pierwszeństwa zadań. Priorytety są ustalane na podstawie dwóch kryteriów: pilności i ważności. Podział zadań przedstawia poniższy schemat.

»» Schemat 17. Kategorie zadań według zasady Eisenhowera



Ważny = istotny z punktu widzenia realizacji celu

Pilny = konieczny do natychmiastowego wykonania, terminowy, niezwłoczny

Praktyka postępowania jest podobna jak w przypadku techniki ABC. Zadania należy przyporządkować do wskazanych w schemacie czterech grup zadań. Co dalej?

- » **Zadania z grupy A** (ważne i pilne) są priorytetowe. Wymagają przystąpienia do nich natychmiast i osobiście;
- » **Zadania z grupy B** (zadania ważne, lecz niezbyt pilne) nie muszą zostać załatwione od razu, jednak należy je planować, nie czekając na upływ terminu. Pracując w zespole, można je przekazać innej osobie, ale tylko takiej, która ma wymagane kompetencje;
- » **Zadania z grupy C** (mało ważne, ale pilne) – ich realizacja powinna być planowana z wyprzedzeniem. Nie można doprowadzić do sytuacji, kiedy zadania z tej grupy stają się „tyranami czasu”. Jeśli to tylko możliwe, warto je przekazywać do realizacji innym osobom (delegować);
- » **Zadania z grupy D** (kosz – zadania mało ważne i mało pilne) – powinno się ich unikać lub przynajmniej wykonywać na końcu. Zazwyczaj ich nadmiar wywołuje odczucie przeciążenia pracą.

»» Zastanów się

Zarządzanie czasem w twojej bibliotece.

- » Jakie metody zarządzania czasem stosowałeś do tej pory? Czy byłeś zadowolony z ich efektów?
- » Jakie obszary twojej aktywności zawodowej wymagają wprowadzenia technik skutecznego zarządzania czasem?
- » Które z przedstawionych technik zarządzania czasem wydają ci się najwartościowsze? Dlaczego?
- » Które techniki będziesz stosował? W jakich okolicznościach?

81 Po nablaniu wprawy operacje te mogą być przeprowadzone bez konieczności zapisywania ich na kartce.

Czy wiesz?

- » Jaka jest istota zarządzania czasem?
- » Na czym polega ustalanie celów zgodnie z metodą SMART?
- » Jakie są korzyści z ustalania zadań priorytetowych?
- » Na czym polega technika ABC i zasada Eisenhowera?

Zarządzanie czasem w kontekście realizacji celów oznacza:

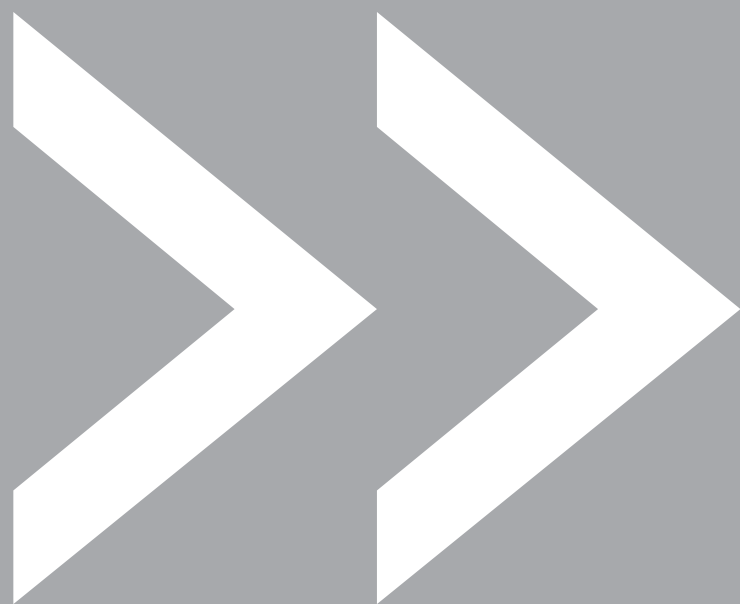
- » stawianie dobrze sformułowanych celów,
- » umiejętność przekładania celów na zadania dnia codziennego,
- » zdolność dostrzegania ważnych (z punktu widzenia realizacji celu) zadań pośród natłoku zajęć,
- » nadanie wyżej wspomnianym zadaniom statusu priorytetu, a więc zagwarantowanie czasu na ich realizację w planie dnia.

Słownik pojęć:

Zarządzanie czasem – konsekwentne i zorientowane na cel stosowanie sprawdzonych technik pracy, przyczyniających się do optymalnego wykorzystania dostępnego czasu

Polecane strony internetowe:

- » <http://www.zarządzanieczasem.com/> – zbiór artykułów poświęconych zarządzaniu czasem
- » <http://zorganizowany.pl/> – strona o zarządzaniu czasem i organizacji pracy



>>18

Zarządzanie czasem w aspekcie realizacji zaplanowanych działań

Czas jest to sposób, w jaki natura sprawia, że wszystko nie dzieje się jednocześnie.

Anonim

Zadbaj o minuty, a godziny same się o siebie zatroszczą.

Lord Chesterfield

Kto przyjmuje wszystko w takiej postaci, w jakiej to na niego spada, ten nie kieruje swoją pracą, lecz jest przez nią kierowany.

Polymedia

Efektywne kierowanie czasem, jak zostało wskazane w poprzednim rozdziale, to stawianie osiągalnych celów i selekcjonowanie zadań do wykonania pod kątem ich ważności. Jednak to nie wszystko. Zarządzanie czasem to również umiejętność budowania planów długo-, średnio- i krótkoterminowych w taki sposób, by wraz z upływającym czasem przybliżać się do realizacji celów, wykonywać codzienne obowiązki i znaleźć czas na niezbędny odpoczynek. W rozdziale zostały przedstawione najważniejsze zagadnienia związane z planowaniem.

W tym rozdziale poznasz:

- » rolę planowania w kontekście efektywnego zarządzania czasem,
- » przebieg krzywej wydajności,
- » wrogów optymalnego wykorzystania czasu,
- » reguły efektywnego planowania,
- » wybrane techniki planowania.

Planowanie czasu

Plan to rozpisane na zadania i obwarowane terminami cele do osiągnięcia. Innymi słowy, plan wyznacza sposób, którego zastosowanie zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia pożądanego stanu rzeczy.

Planowanie = przygotowanie do urzeczywistnienia celów + strukturyzacja czasu

Plany mogą być tworzone w perspektywie wieloletniej (np. 5, 10 lat), rocznej, kwartalnej, miesięcznej, tygodniowej lub dziennej. Do tworzenia każdego z nich mają zastosowanie te same reguły. Różnica wynika ze stopnia dokładności opisu celów szczegółowych, zadań, terminów itd. Minimum to znać stan docelowy, rozplanować przynajmniej najbliższy rok, krótko wypisać zadania tygodniowe i ze stałą regularnością dbać o plany dzienne.

Krótką historią

Pewien turysta spacerował po lesie i napotkał drwala, który z wielkim zapałem, ale i trudem ciął piłą dopiero co ścięte drzewo na klocki.

Turysta podszedł bliżej, żeby sprawdzić, dlaczego drwal tak się męczy, i rzekł:

– Niech mi pan wybaczy, ale pańska piła jest absolutnie tępa! Nie zamierza jej pan naostrzyć?

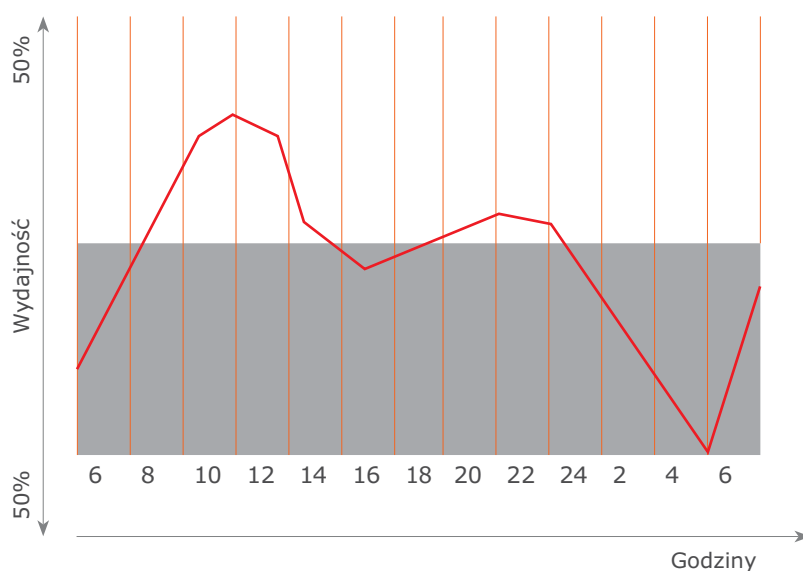
Na to drwal (stękając):

– Nie mam czasu, muszę piłować⁸².

Krzywa wydajności

Dzień jest szczególną jednostką planowania, ponieważ jest związany z dobowym cyklem snu i czuwania. Fizjologowie są zdania, że mimo różnic w sposobie odżywiania, cechach osobowości, trybie życia itp. istnieją wspólne dla wszystkich prawidłowości w zakresie wydajności człowieka w ciągu dnia. Opisuje je zamieszczona poniżej **krzywa wydajności** opracowana przez niemieckie Stowarzyszenie do spraw Badania Pracy i Organizacji Przedsiębiorstw (Refa), obrazująca spadki i wzrosty możliwości człowieka każdego dnia.

Rysunek 3. Krzywa REFA



Najważniejsze wnioski z analizy krzywej wydajności:

- » Okres największej wydajności człowieka przypada na godziny przedpołudniowe (mniej więcej między godziną 8 a 14). W tym czasie najlepiej się zaangażować w realizację zadań trudnych, wymagających skupienia, wysiłku umysłowego i kreatywności;
- » Pierwszy spadek wydajności odnotowywany jest na okres między godzinami 14 i 18. Jest to doskonały czas na przerwę obiadową, chwilę odpoczynku, ewentualnie realizację zadań prostych, schematycznych, niewymagających pogłębionej analizy.
- » Wieczorem, mniej więcej od godziny 18 do 22, wydajność ponownie wzrasta, jednak nie osiąga już takiego poziomu jak w godzinach rannych. Jest to właściwy czas na realizację zadań umiarkowanie trudnych i raczej odtwórczych.
- » Od godziny 22 wydajność wyraźnie spada aż do najniższego poziomu koło godziny 4-5 nad ranem.

Złodzieje czasu Analiza krzywej wydajności daje wskazówki, jak efektywnie wykorzystać dzień. Dlaczego więc tak często człowiek doświadcza jedynie prędkości, z jaką czas niezauważony przepływa przez palce? Winni są złodzieje czasu – wszystkie wydarzenia pojawiające się w ciągu dnia, które nic nie wnoszą do realizacji postawionych celów, ale otoczone ogromną siłą przyciągania sprawiają, że nie potrafimy się od nich oderwać. Poniżej zostaną wskazani najbardziej typowi złodzieje czasu oraz sposoby radzenia sobie z nimi⁸³.

82 L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Placet, Warszawa 2005.

83 J. Caunt, *Bądź zorganizowany*, Helion, Gliwice 2004.

» Zastanów się

Bazując na schemacie krzywej wydajności, postaraj się na kartce przedstawić przebieg swojej wydajności w ciągu dnia. Zaznaczając kolejne punkty, koncentruj się na średnich wynikach z dłuższego czasu (np. tygodnia lub miesiąca).

- » W jakim stopniu i w jakich aspektach twoja krzywa różni się od przedstawionego schematu?
- » W jakich godzinach odnotowujesz najwyższą wydajność?
- » W jakich godzinach obserwujesz u siebie największy spadek wydajności?
- » Jak możesz wykorzystać te wnioski w praktyce?

» Tabela 24. Złodzieje czasu i sposoby radzenia sobie z nimi

Złodziej czasu	Przyczyna	Środki zaradcze
Nieskoordynowane, chaotyczne realizowanie przypadkowych zadań	<ul style="list-style-type: none"> » Brak systemu planowania (celów, priorytetów, planów); » Stosowanie zasady „najpierw działać, potem myśleć”. 	<ul style="list-style-type: none"> » Wprowadzenie systemu planowania.
Próby robienia zbyt wielu rzeczy naraz	<ul style="list-style-type: none"> » Brak planowania czasu; » Koncentracja na sprawach naglących; » Zbyt szerokie zainteresowania. 	<ul style="list-style-type: none"> » Sformułowanie celów, priorytetów, systemowe planowanie; » Uwzględnianie nie tylko pilności, lecz także ważności zadań » Selekcjonowanie zadań.
Niezdecydowanie	<ul style="list-style-type: none"> » Obawa przed popełnieniem błędu; » Decyzje podejmowane nieracjonalnie; » Dążenie do poznania wszystkich faktów (perfekcjonizm); » Brak inicjatywy, brak motywacji. 	<ul style="list-style-type: none"> » Ukierunkowanie na uczenie się (każdy błąd umożliwia uczenie się); » Wyznaczanie celów, gromadzenie niezbędnych faktów; » Przyjęcie ryzyka; » Techniki automotywacji.
Pośpiech i niecierpliwość	<ul style="list-style-type: none"> » Brak planowania dnia pracy; » Brak oceny stopnia ważności zadań; » Dążenie do wykonania zbyt wielu prac w zbyt krótkim czasie. 	<ul style="list-style-type: none"> » Wprowadzenie systemowego planowania; » Techniki odróżniania zadań ważnych od pilnych; » Delegowanie zadań.
Nieumiejętność mówienia innym „NIE”	<ul style="list-style-type: none"> » Obawa przed obrażeniem kogoś » brak wymówek na podporządkowaniu; » Chęć przypodobania się komuś; » Potrzeba pomagania innym. 	<ul style="list-style-type: none"> » Asertywność.
Zadania nie doprowadzane do końca	<ul style="list-style-type: none"> » Brak priorytetów; » Brak określonych terminów końcowych; » Niski poziom zaangażowania; 	<ul style="list-style-type: none"> » Wyznaczanie priorytetów; » Systemowe planowanie; » Techniki automotywacji.

» Zastanów się

- » Z jakimi złodziejami czasu jest ci najtrudniej radzić sobie na co dzień?
- » Ile czasu dziennie marnujesz, ulegając złodziejom czasu?
- » Których złodziei czasu chciałbyś wyeliminować?
- » Jak ze złodziejami czasu radzą sobie znane ci osoby?

W przypadku większości złodziei czasu sposobem na ich pozbycie się jest systematyczne planowanie, poprzedzone ustaleniem celów i wyznaczeniem priorytetów. Myślenie o rezultatach mobilizuje podświadomość do opracowywania wytyczonych zadań i znajdowania ewentualnych rozwiązań.

Istotą planowania czasu jest⁸⁴:

- » spożytkowanie czasu na najważniejsze (najistotniejsze) czynności – kryterium maksymalizacji,
- » osiągnięcie ustalonych celów przy możliwie najmniejszym nakładzie czasu – kryterium minimalizacji.

Reguły efektywnego planowania

Na podstawie doświadczeń osób odnoszących sukcesy sformułowano **reguły planowania**, których przestrzeganie przeprowadza adeptów zarządzania czasem przez wszelkie pułapki.

Tabela 25. Reguły planowania

1	Na każdy okres do zaplanowania (rok, miesiąc, tydzień, dzień) należy przeznaczyć pewien czas na samo planowanie , jednak nie więcej niż 1% długości tego okresu. → <i>Na planowanie dnia warto przewidzieć około 10 minut.</i>
2	Nieprzewidziane wydarzenia, zakłócenia, osobiste zainteresowania i potrzeby wymagają pozostawienia niezaplanowanego czasu. Obowiązuje reguła 60:40 oznaczająca, że 60% czasu powinno zostać zaplanowane, natomiast około 40% powinno być przeznaczony na reagowanie na bieżące sytuacje, w tym 20% na zadania i potrzeby bieżące wynikłe nieoczekiwanie, a drugie 20% na czynności spontaniczne. → <i>W trakcie 8-godzinnego dnia pracy ok. 5 godzin powinno zostać rozplanowanych, a po 1,5 godziny przeznaczone na realizację spraw nieprzewidzianych oraz na czynności spontaniczne.</i>
3	Planowanie jest procesem i dzieje się na bieżąco, wymaga więc systematyczności , a realizacja rozpoczętych zadań – konsekwencji .
4	Nie warto popadać w skłonność do przesadnego planowania. Planowanie jest narzędziem mającym na celu zwiększenie efektywności realizacji zadań, nie zaś celem samym w sobie. Należy planować taką liczbę zadań, która jest możliwa do zrealizowania . → <i>Każde nowe zadanie to konieczność zaangażowania siły, woli, uwagi itd.</i>
5	Elastyczne podejście do planowania pozwala zachować w pamięci cel, który chce się osiągnąć. Plany mogą więc czasami ulegać zmianie lub wymagać przekształcenia.
6	Warto je zapisywać na stworzonych przez siebie arkuszach lub już gotowych formularzach (w terminarzach, kalendarzach). Zapisując, zyskuje się pewność, że nic nie umknie uwagi.
7	Zapisując plany, warto oprócz samych czynności notować rezultaty planowanych działań. Taki zabieg ma działanie motywujące, a zapisany rezultat może też służyć jako miara skuteczności. → <i>Zamiast „Przeszukać internet”, lepiej zapisać „Znaleźć informacje dotyczące metody ALPEN”.</i>
8	Tworząc plan, należy zacząć od priorytetów .
9	Również rutynowe zadania powinny zostać uwzględnione w planie dziennym.
10	W planie każdego dnia powinna się znaleźć chwila na wytchnienie, przyjemność lub pasję. Przemęczony organizm przestaje być efektywny, co znacząco wpływa na obniżenie wydajności i często rzutuje na relacje z klientami.
11	Planowanie dnia powinno uwzględniać krzywą wydajności, a więc zmieniający się w ciągu dnia poziom możliwości i motywacji do działania.
12	Najskuteczniejsze jest rozpoczynanie pracy od problemów najważniejszych, a dopiero następnie przejście do mniej istotnych ⁶ .

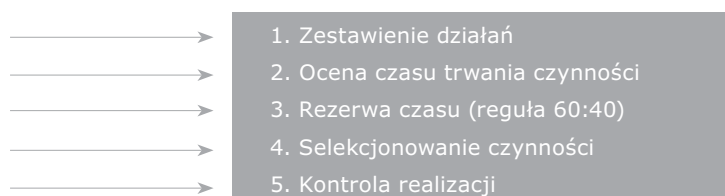
84 L.J. Seiwert, Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu, Placet, Warszawa 2005.

Metoda ALPEN

Jedną z technik planowania jest **metoda ALPEN**⁸⁵, która wykorzystuje wiedzę z zakresu zarządzania czasem. Chociaż pierwsze próby zastosowania tej techniki mogą wymagać sporo uwagi i pracy, szybko można dojść do wprawy.

Planowanie przy użyciu tej techniki powinno być nawykiem. Dzień możesz planować na koniec dnia poprzedniego lub tego dnia rano (np. zaraz po przebudzeniu się).

➤➤ Rysunek 4. Etapy ALPEN



Zestawienie działań

Należy rozpocząć od zanotowania czynności, które przewidziano do realizacji danego dnia (tego, który chcesz zaplanować), a więc:

- » zadań przewidzianych w ramach **planu miesięcznego** lub tygodniowego (realizacja celów),
- » spraw niezłatwionych **poprzedniego dnia**,
- » **terminów**, których należy dopilnować,
- » zadań **regularnie** powracających.

Już na tym etapie należy sprawdzić, które sprawy można załatwić telefonicznie lub za pośrednictwem poczty elektronicznej. Analizując zapis, należy połączyć zadania w bloki tematyczne (np. telefony lub spotkania itd.) i później takimi blokami je realizować.

Obok każdego zadania można stawiać skróty, które później ułatwią ich grupowanie.

Przykładowe skróty: **S** – spotkania, **D** – zadania do oddelegowania, **C** – wszystkie czynności związane z czytaniem, **P** – wszystkie czynności związane z pisaniem, **W** – wyjazdy służbowe, **T** – telefonowanie.

Ocena czasu trwania czynności

Obok każdego zadania trzeba zanotować **szacunkowy czas** niezbędny do jego realizacji i zsumować otrzymane wartości.

Na potrzeby metody ALPEN najbardziej użyteczną jednostką czasu jest godzina.

Rezerwa czasu i selekcjonowanie czynności

Planując dzień pracy, dobrze jest stosować **zasadę 60:40**. Zakładając 8-godzinny czas pracy, powinno się planować **nie** więcej niż 5 godzin. Jeśli łączny czas, jaki przeznaczono na realizację zadań, przekracza 60% czasu pracy, należy rygorystycznie skrócić listę przez wyznaczenie **priorytetów**, redukcję i delegowanie (por. analiza ABC oraz zasada Eisenhowera) – Rozdział XVII, *Zarządzanie czasem w aspekcie realizacji celów*. Dokonując selekcji, warto myśleć kreatywnie, bowiem mogą istnieć takie sposoby załatwienia spraw (lub połączenia zadań), które pozwolą skrócić czas realizacji czynności.

85 Skrót ALPEN (*Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren; Länge schätzen; Pufferzeiten einplanen; Entscheidungen treffen; Nachkontrolle*) pochodzi z języka niemieckiego i oznacza poszczególne etapy planowania (patrz: rysunek 4.).

Co zrobić z zadaniami niemieszczącymi się w planie?

- » Zadania wielokrotnie przesuwane: nadać im status priorytetu i zrealizować albo wykreślić z listy (gdy sprawa „rozwiązała się już sama”).
- » Zadania niemieszczące się w planie: przesunąć na inny termin, skreślić (rezygnacja) lub ostatecznie wykonać w godzinach nadliczbowych.

W momencie, gdy wszystkie zadania mieszczą się we wspomnianych 60% planowanego czasu, należy je ułożyć kolejno zgodnie z krzywą wydajności. Należy rozpocząć od kilku prostych zadań, przejść do tych najbardziej angażujących, a na końcu do odtwórczych i wymagających mniejszej uwagi. Nie można zapominać o przerwach.

Kontrola realizacji

Na koniec każdego dnia wskazane jest dokonanie oceny stopnia realizacji planu, a więc porównania tego, co się udało zrobić, z tym, co zostało zaplanowane. Jeśli nie zrealizowano któregoś **zadania**, można je **przenieść** na dzień następny. Dokonywanie takiej oceny jest ważne, ponieważ służy optymalizacji procesu zarządzania sobą, pozwalając na weryfikację realizacji celów i wprowadzanie odpowiednich poprawek. Wyniki kontroli są podstawą dalszego planowania.

»» Zastanów się

- » Jakie techniki planowania stosowałeś dotychczas?
- » Czy jesteś z nich zadowolony?
- » W jakim stopniu stosowanie metody ALPEN wpłynęłoby na zwiększenie efektywności twoich działań?

Praktyczne wskazówki:

Jeśli na co dzień korzystasz z komputera, tradycyjny terminarz możesz zastąpić darmową wersją elektronicznego organizera (PIM86), np. Essential-PIM87. Programy tego typu są proste w obsłudze, więc szybko nabierzesz wprawy. Można je ściągnąć ze stron internetowych, takich jak <http://www.pobieralnia.pl>, <http://www.dobreprogramy.pl>, wpisując w zainstalowanej tam wyszukiwarce słowo „organizery” lub „terminarze”.

»» Czy wiesz?

- » Co to jest plan?
- » Jakie wnioski można wyciągnąć z analizy krzywej wydajności?
- » Jak sobie radzić ze złodziejami czasu?
- » Jakie są reguły planowania?
- » Na czym polega metoda ALPEN i jakie są jej etapy?

Czy potrafisz ocenić, w jakim stopniu opanowałeś techniki efektywnego zarządzania czasem? Jeśli potrzebujesz informacji zwrotnej, skorzystaj ze specjalnie przygotowanego kwestionariusza.

Instrukcja:

Poniżej znajdziesz twierdzenia z zakresu organizacji pracy. Ustosunkuj się do nich, wybierając odpowiedź, która najlepiej oddaje twoją sytuację. Zakreśl wybrane odpowiedzi. Bądź wobec siebie szczery, wyniki mają ci pomóc w doskonaleniu umiejętności.

86 PIM to skrót od Personal Information Manager.

87 Oprogramowanie firmy Astonsoft Ltd.



1. Codziennie rezerwuję część czasu na czynności planistyczne i przygotowawcze.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

2. Jeśli tylko jest okazja, zlecam innym zadania, które się do tego nadają.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

3. Zapisuję w kalendarzu zadania i terminy.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

4. Staram się każdą czynność wykonywać tylko jeden raz, od początku do końca, bez przerywania.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

5. Przed każdym dniem pracy sporządzam listę zadań do wykonania z uwzględnieniem ich stopnia ważności.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

6. Staram się tak kształtować dzień pracy, aby był wolny od rozpraszających telefonów czy niezapowiedzianych wizyt.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

7. Próbuję dopasować czynności wykonywane w ciągu dnia do mojej krzywej wydajności.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

8. Mój harmonogram pozwala mi również na pewną swobodę działania, aby móc reagować na sprawy niecierpiące zwłoki.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

9. Staram się tak sterować moją aktywnością, aby koncentrować się najpierw na najważniejszych problemach.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

10. Potrafię powiedzieć „nie”, jeśli inni chcą zająć mi czas, a ja mam ważne rzeczy do zrobienia.

0. Prawie nigdy 1. Czasami 2. Często 3. Prawie zawsze

Wyniki:

Numer porządkowy odpowiedzi oznacza również liczbę punktów przypisaną danej odpowiedzi. Dodaj wszystkie punkty uzyskane podczas określania swojego stylu pracy.

Suma uzyskanych przeze mnie punktów wynosi

Interpretacja:

0–15 punktów

Nie pracujesz według harmonogramu i pozwalasz, by to zadania tobą sterowały. Cele możesz osiągnąć, ale dopiero gdy sam zdecydujesz, co jest dla ciebie priorytetem, i zaangażujesz się w realizację działań.

16–20 punktów

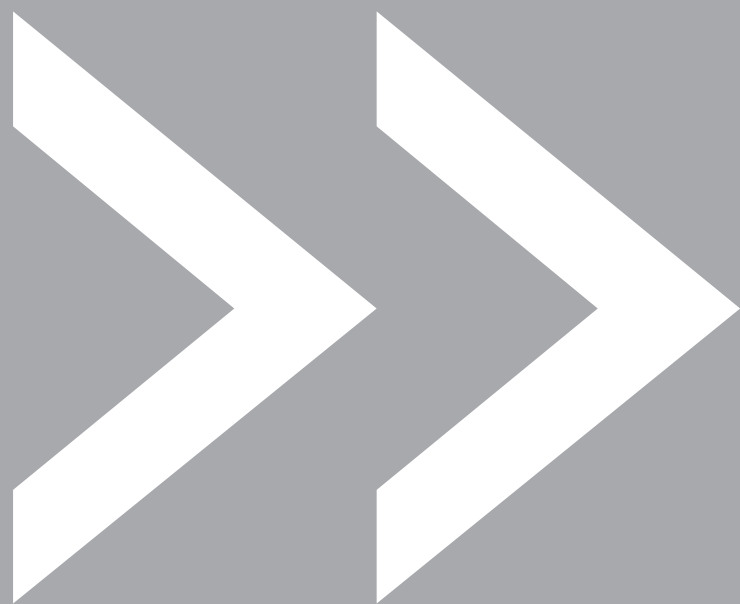
Starasz się zapanować nad czasem, a jednak czasami rezygnujesz z konsekwencji w działaniu.

21–25 punktów

Poprawnie gospodarujesz swoim czasem, jednak warto, byś poznał nowe techniki z tego zakresu.

26–30 punktów

Wygląda na to, że bardzo dobrze sobie radzisz z organizacją własnej pracy w kontekście wpływającego czasu. Możesz pomóc innym w rozwijaniu tej umiejętności.



>> 19

Zasady obsługi klientów

Klienci mogą schodzić się tłumnie, ale zadowolenie odczuwają pojedynczo.

George Schenk

Sztuka dzielenia tortu polega na tym, aby każdy myślał, że dostał największy kawałek.

przysłowie angielskie

Podstawową funkcją biblioteki jest zaspokajanie potrzeb kulturalnych i informacyjnych społeczności lokalnej. Gdyby nie ludzie i ich pragnienia, biblioteka nie miałaby prawa bytu, a bibliotekarze – pracy. Świadomość takiej zależności powinna mobilizować do działania. Rezygnując i pozwalając, by zaspokajanie tego rodzaju potrzeb stało się domeną innych jednostek świadczących usługi o podobnym charakterze, apokaliptyczna wizja losów bibliotek może się stać rzeczywistością. W tym kontekście istotną się staje zdolność do budowania i utrzymywania relacji z klientami biblioteki. Umiejętności tej poświęcono niniejszy rozdział.

W tym rozdziale poznasz:

- » zależności między jakością obsługi klientów a własną pracą i pracą biblioteki,
- » najważniejsze zasady profesjonalnej obsługi klienta,
- » sposoby postępowania w trudnych sytuacjach w relacjach z klientem.

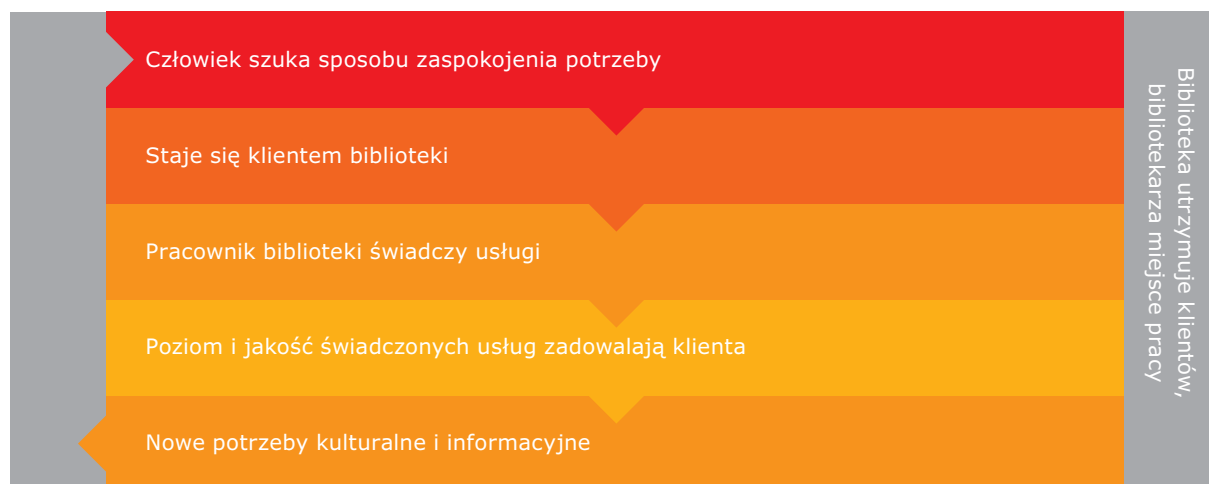
Jakość obsługi klientów a praca biblioteki

Jeśli zapytać przypadkowych przechodniów, kto jest klientem biblioteki, natychmiast odpowiedzą: „czytelnicy”. Choć odpowiedź jest prawdziwa, nie jest wyczerpująca. Klientami biblioteki są nie tylko osoby, które czytają wypożyczone z biblioteki książki, lecz także **odbiorcy** innych usług, np. korzystający z udostępnionych przez bibliotekę rozwiązań informatycznych, uczestnicy dyskusyjnych klubów książkowych, osoby korzystające w bibliotece z komputerów itd. Klientami biblioteki są również pracownicy (tu używa się terminu **klient wewnętrzny**), partnerzy lokalni, instytucje ściśle współpracujące z placówką (i ich pracownicy). Można posunąć się dalej i dodać klientów potencjalnych, a więc takich, którzy z dużym prawdopodobieństwem rzeczywistymi klientami staną się w przyszłości.

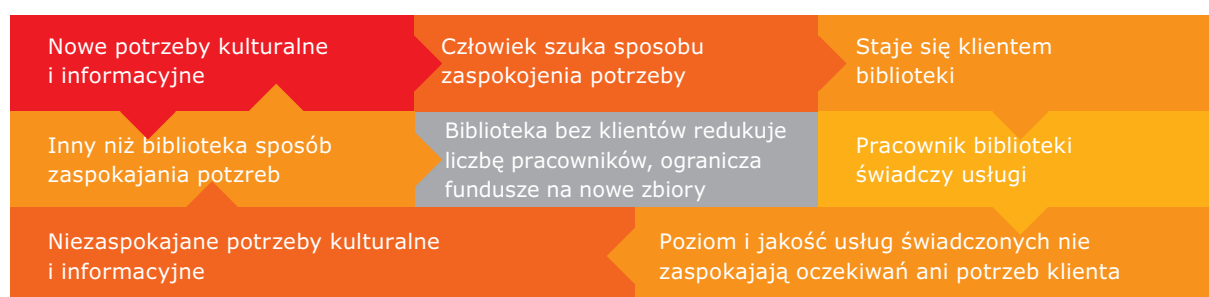
Jakość obsługi klienta jest jednym z czynników warunkujących przyszłe losy bibliotek i bibliotekarzy.

Przyszłe funkcjonowanie biblioteki zależy właśnie od tego, jaki jej wizerunek stanie się udziałem tych wszystkich grup klientów. Bez czytelników i pracowników biblioteka istnieć nie może, a bez partnerów i współpracy z zewnętrznymi jednostkami funkcjonowanie będzie utrudnione. Zależności między jakością świadczonych usług a pracą bibliotekarza ilustrują dwa poniższe schematy.

»» Schemat 18. Zależności między jakością świadczonych usług a pracą bibliotekarza



»» Schemat 19. Zależności między jakością świadczonych usług a pracą bibliotekarza



Czynnikiem różnicującym powyższe scenariusze jest jakość obsługi, a dokładniej mówiąc, stopień zaspokojenia oczekiwań klienta. Odpowiedzi na pytanie, z jakimi dokładnie potrzebami biblioteka ma do czynienia w kontakcie z czytelnikami, mogą dostarczyć systematycznie prowadzone badania ukierunkowane na identyfikację i analizę potrzeb (opisane w rozdziale IV *Metody badania potrzeb społeczności lokalnej w zakresie potrzeb czytelniczych oraz pozostałych potrzeb kulturalnych i informacyjnych*). Wydaje się jednak, że podstawowymi z nich są: potrzeba dostępu do poszukiwanych informacji, materiałów źródłowych, publikacji itp., potrzeba otrzymania wsparcia (ułatwienie) przy uzyskiwaniu dostępu do nich, potrzeba bycia traktowanym z szacunkiem oraz bycia osobą ważną w relacji z dostawcą usługi bibliotecznej. Zwykła rozmowa i uważna obserwacja mogą się stać z kolei źródłem informacji na temat oczekiwań pozostałych klientów, a więc współpracowników, partnerów i reprezentantów instytucji współpracujących. Także w ich przypadku aktualna pozostaje potrzeba bycia traktowanym z szacunkiem i na zasadzie relacji partnerskiej.

Rozumienie zależności między jakością świadczonych usług a własną sytuacją zawodową jest punktem wyjścia dla profesjonalnej obsługi klienta.

»» Zastanów się

Rozumienie oczekiwań jest ważnym elementem profesjonalnej obsługi klientów. Zastanów się więc, jakie ty sam miałbyś oczekiwania, wcielając się kolejno w role:

- » czytelnika,
- » partnera,
- » pracownika instytucji współpracującej.

Czy teraz potrafisz ich lepiej zrozumieć?

Czym jest profesjonalna obsługa klientów

Profesjonalną obsługę klienta rozumie się współcześnie jako indywidualną pomoc w precyzowaniu potrzeb klienta i oferowanie rozwiązań zmierzających do poprawy jego kondycji⁸⁸. Taki sposób myślenia wypiera wcześniejszy, który koncentrował się wokół tezy „klient potrzebuje, więc przyjdzie i powinien być wdzięczny, że może przyjść”. Konieczność zrewidowania dawnego podejścia dotyczy również, a może przede wszystkim, bibliotek, o ile chcą zwiększać swoją konkurencyjność i odzyskać należną im funkcję centrum kulturalnego.

Najczęstszą formą świadczenia usług bibliotecznych są kontakty bezpośrednie. Zgodnie z opisanym powyżej współczesnym ujęciem klient ma prawo oczekiwać, że bibliotekarz (lub inny pracownik biblioteki) zaangażuje się w rozwiązanie jego problemu, udzieli mu pomocy w zidentyfikowaniu potrzeby oraz wesprze w określeniu możliwego sposobu jej zaspokojenia. Rolą bibliotekarza jest tej pomocy udzielić, a sposób, w jaki potraktuje klienta, będzie rzutował na wizerunek biblioteki. To właśnie pracownik skupia na sobie uwagę osoby korzystającej z usługi.

Jako bibliotekarz masz decydujący wpływ na to, jak zostanie oceniona świadczona usługa i czy klient wróci.

Uwaga!

Jako pracownik biblioteki powinieneś mieć świadomość, że w kontaktach bezpośrednich to właśnie twoja osoba skupia uwagę klientów. Elementy twojego wizerunku (ubiór, fryzura, makijaż), to, co mówisz, sposób mówienia (ton głosu, artykulacja, tempo, głośność), postawa oraz ruchy ciała, utrzymywany dystans oraz porządek na stanowisku pracy, zdradzają twój stosunek do klienta, a więc to, czy zaspokajasz jego oczekiwania bycia traktowanym z szacunkiem oraz uznania jego potrzeb za ważne.

Profesjonalna obsługa to także panowanie nad tym, by problemy osobiste (np. zły nastrój) nie wpływały na jakość relacji z klientem. Pomocne będzie uświadomienie sobie, że klienci nie są źródłem złego samopoczucia, oraz przywołanie myśli typu: „jestem profesjonalistą – problemami osobistymi zajmę się po pracy”. Skuteczne radzenie sobie w tego typu sytuacjach wymaga samodyscypliny. Jeśli z jakiegoś powodu nie jest to jednak możliwe, lepiej zorganizować pracę tak, by w danym dniu zminimalizować liczbę kontaktów.

Możliwa jest również sytuacja, kiedy to właśnie bezpośrednie relacje z klientami zmniejszają efektywność pracowników, wywołując uczucie wyczerpania. Ryzyko wystąpienia takiego stanu jest tym większe, im bardziej są oni obciążeni pracą (zbyt wiele zadań do wykonania, nadmierna liczba klientów, brak czasu na odpoczynek itd.). Jeśli objawy zmęczenia, tj. zubożenie na potrzeby klientów, obniżony nastrój, brak zadowolenia z pracy oraz widzenie klientów jako przypadków do załatwienia⁸⁹, utrzymują się dłużej, należy włączyć sygnały alarmowe i rozważyć uzyskanie profesjonalnego wsparcia, np. kontakt z psychologiem⁹⁰. **Wypalenie zawodowe** może dotknąć każdego, nie jest to więc nic wstydliwego, a wczesna interwencja może złagodzić lub całkowicie wyeliminować jego symptomy. Naturalne są natomiast czasowe stany zmęczenia i ich występowanie w ciągu dnia, dlatego warto znać sposoby na regenerację własnej energii. Jej zasoby trzeba uzupełniać tak samo jak zapasy paliwa w samochodzie – bez tego trudno osiągnąć jakikolwiek cel.

Kilka sposobów na uzupełnienie zasobów pozytywnej energii:⁹¹

1. krótki spacer,
2. czytanie ulubionego tekstu (np. cytatu) wywołującego uśmiech lub zadowolenie,
3. przeciągnięcie się i wykonanie kilku ruchów głową w obie strony (gimnastyka),
4. zrobienie porządku na biurku i w szufladach,
5. głębokie oddychanie: weź głęboki wdech i zatrzymaj na chwilę powietrze w płucach, a wydychając je, staraj się pozbyć wszelkich napięć.

88 Na podstawie: G. Schenk, *Profesjonalny sprzedawca. Jak budować trwałe więzi z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

89 Są to symptomy syndromu wypalenia zawodowego.

90 H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa 2004.

91 Na podstawie: V. Gee, J. Gee, *Program szkolenia z zakresu obsługi klienta, ABC*, Warszawa 2003.

Najważniejsze zasady i techniki podczas budowania relacji z klientem

Trwała więź z klientem biblioteki to zdolność do nawiązania z nim relacji, dzięki której korzystanie z usług bibliotecznych jest dla niego przyjemne i pozwala mu na zaspokojenie potrzeb kulturalnych czy informacyjnych, a atrakcyjność tego rozwiązania przewyższa inne opcje. Zadaniem pracownika biblioteki w kontekście obsługi klienta jest więc:

- » nawiązanie z klientem przyjaznej relacji,
- » udzielenie mu wsparcia przy określaniu potrzeb,
- » pomoc w definiowaniu form zaspokojenia potrzeby i dokonaniu wyboru,
- » wsparcie przy uzyskaniu dostępu do tego rozwiązania.

Obsługa klienta zaczyna się w momencie, gdy przekracza on próg biblioteki. Już wtedy zaczyna działać **efekt pierwszego wrażenia**, uwarunkowany oceną zachowania pracowników biblioteki, sposobu przywitania, wystroju wnętrza itp. Od tych pierwszych sekund wiele zależy, można klienta zachęcić lub zrazić.

Podanie ręki jest rzadko wykorzystywanym elementem w kontaktach z klientami biblioteki. Szkoda. Mogłoby bowiem doskonale się sprawdzić przy witaniu stałych bywalców.

» Rękę podać należy umiejętnie. Jak?

„Nie podawajcie ręki mięczakowato, niezdecydowanie, jak gdybyście podawali do podtrzymania meduzę. Ani odwrotnie, nie ściskajcie dłoni partnera miażdżąco, nie potrząsajcie nią kilkakrotnie, nie podawajcie końców palców ani nie łapcie za końce palców partnera. Rękę należy podawać ruchem pełnym, zdecydowanym, swobodnym, cała dłoń powinna wejść w kontakt z dłonią partnera, uścisk powinien być wyraźny, krótki i nie za mocny”

Źródło: J. Kamyczek, Grzeczność na co dzień, Iskry, Warszawa 1972, s. 24.

Bardzo ważny przy budowaniu relacji z klientem jest kontakt wzrokowy, świadczący o zainteresowaniu jego pojawieniem się i jego potrzebami. Nie chodzi o uporczywe wpatrywanie się, raczej o kontrolne spojrzenia uzupełnione delikatnym uśmiechem. Także postawa ciała pracownika może być źródłem informacji. Stojąc lub siedząc w pozycji zamkniętej (łokcie blisko ciała, ręce skrzyżowane na piersiach, kolana ściśnięte, nogi skrzyżowane, smutny lub rozłoszczony wyraz twarzy, utrzymany duży dystans), daje się sygnał: „jestem niepewny, otoczenie mnie mało interesuje, klienci mało mnie obchodzą”. Alternatywą jest postawa otwarta, charakteryzująca się wyprostowaniem, niekrzyżowaniem nóg ani rąk i zwróceniem się w stronę klienta. To tak, jakby powiedzieć „Cieszę się, że cię widzę – razem znajdziemy rozwiązanie”.

Kolejnym etapem jest podjęcie rozmowy z klientem. Jeśli tylko to możliwe, to właśnie pracownik powinien ją rozpocząć. Na początku należy przede wszystkim słuchać; nawet jeżeli już w połowie wypowiedzi wiadomo, o co chodzi, należy pozwolić klientowi dokończyć.



Do XIII w. księgi w bibliotekach układano na półkach w zamykanych szafach (armania). W XIV w. pojawił się nowy sprzęt biblioteczny – lectrinum albo pulpitum, czyli pulpit z pochyłą przykrywą, na której kładziono książki. Najbogatsze biblioteki miały osobne sale przeznaczone do przechowywania zbiorów, inne przymocowywały księgi łańcuchami do pulpitów, dość mocnymi i wystarczająco długimi, aby umożliwić wygodne czytanie; łańcuch przytwierdzano jednym końcem do dolnego lub górnego brzegu okładki, a drugim do sztaby umieszczonej nad lub pod pulpitem. Tak zabezpieczone księgi (libri catenati) mogły być odpinane za pomocą klucza. Zwyczaj ten przechował się w bibliotekach do XVI w. Księgi na półkach były ustawiane grzbietami do ściany, dlatego nie przywiązywano wagi do ich ozdabiania.

Źródło: WSP, Kraków: Biblioteki Średniowieczne:

http://www.wsp.krakow.pl/whk/biblioteki/biblioteki_s.html#bkr

Techniki pomocne podczas prowadzenia rozmów z klientami

Aktywne słuchanie – zdolność do skupienia się na wypowiedzi klienta w taki sposób, by wiedział, że jest słuchany, a jego wypowiedzi są ważne. Z punktu widzenia pracownika biblioteki aktywne słuchanie to wyrażenie poprzez zachowanie prawdziwej chęci zrozumienia klienta. W praktyce polega ono na:

- » utrzymywaniu kontaktu wzrokowego z osobą mówiącą oraz skierowaniu w jej stronę całego ciała,
- » udzielaniu klientowi informacji zwrotnej, że to, co powiedział do tej pory, jest zrozumiałe, np. przez potakiwanie głową, powtarzanie „rozumiem”, „tak”,
- » zadawaniu pytań precyzujących w przypadku, gdy coś nie jest jasne, np. „W jakim dokładnie celu poszukuje pan tych informacji?”,
- » rezygnacji z wypowiadania własnych sądów, zanim klient zakończy wypowiedź,
- » rezygnacji z oceny mówiącego i jego wypowiedzi, np. „Ale bzdury”,
- » skupieniu się na rozmówcy (zaniechanie wykonywania kilku czynności równocześnie).

Parafraza – polega na powtórzeniu wypowiedzi klienta, ale z użyciem własnych słów. Jej stosowanie umożliwia klientowi porównanie tego, co chciał powiedzieć, z tym, co zostało zrozumiane, i na wprowadzenie korekt. Najczęściej zaczyna się od słów „Jeśli dobrze zrozumiałem...”. Np. „Jeśli dobrze rozumiem, informacje na temat ostatnich dni życia Napoleona będą panu potrzebne do napisania pracy magisterskiej?”.

Klaryfikacja – technika pozwalająca wesprzeć klienta w diagnozie potrzeb lub sposobów ich zaspokojenia. Obowiązuje tu zasada, że klient sam najlepiej wie, co jest dla niego dobre, i to on ostatecznie powinien sformułować swoje oczekiwania. Pracownicy obsługi jedynie wspierają ten proces. Klaryfikacja polega na zadawaniu pytań w taki sposób, by uzyskane dodatkowe informacje pozwoliły na doprecyzowanie wypowiedzi rozmówcy. Np. jeśli klient mówi, że szuka materiałów do pracy, klaryfikacja będzie polegać na zadaniu pytań, jaki jest temat pracy, jaki jest charakter tej pracy, na jakim zagadnieniu klient chce się skoncentrować, czy klient szuka raczej podręczników, czy tekstów źródłowych itd. Szczególnie ważne jest, by po zadaniu pytania dać rozmówcy czas na zebranie myśli i udzielenie odpowiedzi. Stosowanie klaryfikacji warto uzupełnić parafrazą wypowiedzi klienta.



Biblioteka w Exeter (Wielka Brytania)



Źródło: *Curious Expedition, Librophiliac Love Letter: A Compendium of Beautiful Libraries, September 6th, 2007:*
<http://www.curiousexpeditions.org/Library>



Urząd klasztorного bibliotekarza nakładał obowiązek czuwania nad porządkiem i czystością książek oraz nad opracowywaniem katalogów. Na ogół były one zwykłymi listami inwentaryzacyjnymi, potrzebnymi do odnalezienia rękopisu, i dlatego zawierały tylko najniezbędniejsze informacje. Książki stały w szafach, które dopiero w późnym średniowieczu zastąpiono częściowo skośnymi pulpitemi. Każda książka była sygnowana znakiem własnościowym i często zawierała przekleństwo pod adresem ewentualnego złodzieja.

Źródło: *WSP, Kraków: Biblioteki średniowieczne:*
http://www.wsp.krakow.pl/whk/biblioteki/biblioteki_s.html#bkr

Dopasowanie – technika pozwalająca na wzmacnianie poczucia wzajemnego zrozumienia między rozmówcami. Jej stosowanie wymaga pewnej wprawy, dlatego warto ją przećwiczyć w relacjach ze znajomymi i dopiero później przenieść na grunt zawody. Polega na stopniowym i niezauważalnym dla klienta dopasowywaniu pozycji ciała, głośności, tonu, gestykulacji i używanego słownictwa do tego, jakie prezentuje rozmówca. Oczywiście nie dotyczy to naśladowania zachowań niewłaściwych.



Rękopisy skandynawskie nie były tak barwne i ozdobne jak ich odpowiedniki w Europie Zachodniej (Włochy, Francja); pergamin był szorstki, o barwie ciemnej, niekiedy nawet przybrudzony.

Źródło: WSP, Kraków: Biblioteki średniowieczne:

http://www.wsp.krakow.pl/whk/biblioteki/biblioteki_s.html#bkr

Wykorzystywanie sugestii klienta – pomagając klientowi w rozwiązaniu problemu, bibliotekarz może wysuwać propozycje i zachęcać do nich, jednak ostateczna formuła powinna uwzględniać również sugestie samego klienta.

Nie mniej ważne jest zakończenie rozmowy i pożegnanie wychodzącego klienta. Obowiązują podobne zasady jak przy powitaniu. Dodatkowo warto klienta zaprosić do ponownych odwiedzin – i robić to z przekonaniem. Trzy sprawy, o których należy pamiętać podczas kontaktów z klientem:

- » **zrozumienie:** swoim zachowaniem pokaż klientowi, że rozumiesz (lub chcesz zrozumieć) jego potrzeby, ponieważ jest on dla ciebie ważny,
- » **zgodność z procedurą:** postępuj zgodnie z ustaloną procedurą, ale podejmując decyzję, kieruj się również własnym wyczuciem sytuacji,
- » **odpowiedzialność:** weź na siebie odpowiedzialność za zadania, które podejmujesz, i za swoje zachowanie w relacji z klientem.

Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w relacjach z klientami

Prawdziwym sprawdzianem odpowiedzialności pracownika biblioteki są zadania, które wymagają od niego dodatkowego wysiłku i czasu bądź większej inicjatywy. Przykładem są sytuacje w relacjach z klientami, które sprawiają, że z jednej strony trudno zachować zimną krew, ale z drugiej nie można po prostu się obrazić i sobie pójść. Stare podejście, zakładające, że problemem jest człowiek, opierało się na stereotypowym traktowaniu przeciwników – „my jesteśmy dobrzy, a oni są źli”, zwalniało z podejmowania prób naprawienia relacji, co uaktywniało błędne koło. Pracownik biblioteki denerwował się „niewłaściwym” zachowaniem klienta i nastawiał się negatywnie, klient wyczuwał uprzedzenie, co nasilało jego „niewłaściwe” zachowania, itd. Profesjonalna obsługa klienta wyklucza utożsamianie problemu z osobą „sprawiającą problemy” i odrzuca etykiety typu osoba konfliktowa. Współczesne podejście wskazuje, że pojawiające się trudności (wynikające z zachowania osób zaangażowanych) warto rozpatrywać w kontekście sytuacyjnym, a więc że pojawiające się zachowania są odpowiedzią na sytuację, w jakiej znajdują się rozmówcy. Zwiększa to odpowiedzialność i zaangażowanie w znalezienie rozwiązania. W radzeniu sobie z tego rodzaju problemami bardzo ważne jest wzmacnianie własnych zasobów i zrozumienie, że zmieniając własne zachowanie, ma się możliwość wywoływania zmian w zachowaniu innych ludzi.

Zamieszczona poniżej tabela zawiera opis wybranych trudnych sytuacji oraz najlepsze sposoby radzenia sobie z nimi⁹².

92 Na podstawie: R. Lilley, *Jak radzić sobie z trudnymi ludźmi*, Helion, Gliwice 2004.

 Tabela 26. Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami

Charakterystyka sytuacji	Sposób postępowania
Uczucie zagrożenia, złości i/lub bezradności w obliczu wrogości okazywanej przez klienta	<ul style="list-style-type: none"> » Daj takiej osobie czas na uspokojenie się; » Traktuj klienta poważnie i z szacunkiem; » Nie daj się sprowokować (nie podejmuj dyskusji); » Jeśli osoba nie zmienia swojego nastawienia, zakończ kontakt; » Przekonanie co do swoich racji, asertywność i nawiązanie przyjaznej wymiany zdań stanowią oś późniejszej rozmowy.
Trudność w przyjmowaniu ciągłego i wieloaspektowego niezadowolenia klienta, bezradność wobec odrzucania przez niego każdej propozycji zmiany.	<ul style="list-style-type: none"> » Wysłuchaj uwag klienta, ale nie polemizuj z nim; » Możesz podkreślić, że jest ci przykro z powodu niezadowolenia klienta (ale nie więcej niż 1 lub 2 razy w trakcie rozmowy); » Skup się na faktach; » Zadawaj pytania służące określeniu oczekiwań klienta.
Trudność w budowaniu relacji z klientem unikającym kontaktu.	<ul style="list-style-type: none"> » Wykaż inicjatywę i staraj się nawiązać rozmowę (ale nie na forum publicznym, by nie wzmocnić nieśmiałości u rozmówcy); » Nawiązując kontakt, staraj się klienta czymś zaciekawić; » Oferuj swoją pomoc; » Uważaj, by nie być natrętnym! Klient może się poczuć nieswojo i całkowicie zrezygnować z kontaktu.
Nieprzyjemne uczucie podenerwowania, zniecierpliwienia lub złości w relacji z klientem ociągającym się lub nieumiejącym podjąć ostatecznej decyzji.	<ul style="list-style-type: none"> » Wesprzyj klienta w określeniu potrzeb; » Stosuj klaryfikację; » Staraj się nakierować uwagę klienta na myślenie w kategorii celów; » Postaraj się zrozumieć, skąd się bierze trudność w podjęciu decyzji.
Trudność w budowaniu właściwej relacji w obliczu niekończących się trosk i problemów klienta, który lubi o nich opowiadać nawet, gdy rozmówca jest zajęty i wyraża brak zainteresowania.	<ul style="list-style-type: none"> » Poprzez pytania upewnij się, co jest celem klienta: » jeśli usługi bibliotekarskie – skup się na realizacji jego potrzeby; » jeśli plotkowanie – podziękuj klientowi za zaufanie, przeproś i wskaż na konieczność skupienia się na pracy lub innych klientach. Bądź przy tym uprzejmy, ale stanowczy.

Sytuacje konfliktowe, których nie da się w pełni wyeliminować, powinny stać się dla pracowników cenną lekcją, a nie przyczyną stresu. Traktowanie skarg, narzekań i negatywnych uwag w sposób pozytywny daje możliwość analizy tego, co, jak i gdzie można poprawić. Nie zawsze niezadowolenie klientów jest bezpodstawne; przyjęcie uwagi (nawet niemiłej) może pomóc w koniecznych zmianach. Dzięki pozytywnemu rozwiązaniu sytuacji konfliktowej biblioteka ma szansę funkcjonować sprawniej.

Odpowiedzialność a reakcja na problem

Wzięcie odpowiedzialności wymaga odpowiedniego nastawienia do problemu. Ważne w tym względzie są:

- » pewność siebie: „**Potrafię to zrobić!**”,
- » pozytywne nastawienie: „**Uda mi się to zrobić!**”,
- » szybkość reakcji: „**Zajmę się tym natychmiast!**”,
- » przestrzeganie reguł obowiązujących w instytucji i zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji bez ich naruszania.

Poprawa relacji z klientem wymaga podjęcia starań, aby świadczone usługi odpowiadały wymaganym standardom. Trzeba poznać oczekiwania klientów i próbować je spełniać, oferując satysfakcjonujące rozwiązania. Bez tego biblioteki mogą stracić swoich klientów, a tym samym podstawę do istnienia.

Ciekawe pomysły (dobre praktyki) opracowane przez R. Augustyn i M. Fijał⁹³

„Klient chce się czuć wyjątkowo. Najlepsze hotele, salony samochodowe, a przede wszystkim sklepy internetowe starają się robić wszystko, by najpierw poznać preferencje klienta, a następnie do nich dostosować swoją ofertę. Jak to wykorzystać w bibliotece? Narzędziem, które może nam to ułatwić, jest internet.

Wysyłanie przypomnień – biblioteki nie mają wielkich możliwości finansowych, dlatego należy możliwie najlepiej wykorzystywać systemy biblioteczne będące już w użyciu. Warto zastosować programy/moduły, które działając wraz z systemami bibliotecznymi, podtrzymują więź z czytelnikiem i oszczędzają jego czas. Czytelnik nie zawsze pamięta o terminie zwrotu książki, lecz nie chce płacić za jej przetrzymanie. Większość systemów bibliotecznych umożliwia wysyłanie drogą elektroniczną powiadomień z przypomnieniem.

Informowanie o nowościach wybranych przez czytelnika – istnieją proste sposoby, by zwiększyć satysfakcję czytelnika korzystającego z usług biblioteki. Przy zapisie bądź podczas edycji swojego konta elektronicznego czytelnik powinien mieć możliwość wybrania zakresu tematycznego zbiorów, które go interesują. Po wprowadzeniu nowości książkowych przez bibliotekarza system powinien sprawdzić i automatycznie wysłać informacje o nowych książkach zakupionych przez bibliotekę, spełniających kryteria zaznaczone przez użytkowników. Czytelnik nie otrzymuje informacji, że do biblioteki zakupiono w zeszłym tygodniu 1600 woluminów, tylko wiadomość, że w bibliotece dostępna jest książka jego ulubionego autora bądź nowość z dziedziny, którą jest zainteresowany i którą następnie poprzez kliknięcie myszką może zarezerwować.

Powiadamianie o wernisażach – warto też zainteresowanych użytkowników powiadamiać o mających się odbyć w bibliotece imprezach kulturalnych: wystawach, spotkaniach z autorami itp.

Pamiętanie o urodzinach – miłym sposobem na podtrzymywanie więzi z czytelnikiem jest wysyłanie życzeń z okazji urodzin. Tu też wystarczy prosty program, który generuje automatyczny list na podstawie wprowadzonej daty urodzin.



Czy wiesz?

- » Jakie są zależności między jakością obsługi klientów a pracą bibliotekarza i biblioteki?
- » Jakie są zadania pracownika biblioteki w kontekście obsługi klienta?
- » Jakie techniki są pomocne przy prowadzeniu rozmów z klientami?
- » Jakie są najczęstsze sytuacje problemowe w relacjach z klientami i jak sobie z nimi radzić?

⁹³ R. Augustyn, M. Fijał, *Strategia obsługi czytelnika*, w: *Biuletyn EBIB*, nr 1/2008, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa, http://www.ebib.info/2008/92/a.php?augustyn_fijał

Przedstawione wyżej przykłady unaoczniają, jak w efektywny sposób wykorzystać dane zbierane w systemie bibliotecznym, by były przydatne i służyły czytelnikowi. Oczywiście we wszystkim należy zachować umiar. Nie można dopuścić do tego, aby czytelnik, który wyrazi zgodę na otrzymywanie drogą elektroniczną informacji, dostawał z biblioteki kilka e-maili dziennie i był zmuszony traktować je jak spam. Zawsze powinien mieć możliwość wglądu i edycji preferencji, które wybrał, i takiego dostosowania profilu swojego konta, aby zapewniało mu ono jego optymalne wykorzystanie”.

» Zastanów się

- » Jakie elementy obsługi klienta w twojej bibliotece wymagają udoskonalenia? W jaki sposób ty sam reagujesz, gdy pojawia się problem w obsłudze klienta?
- » Jakie sytuacje sprawiają ci najwięcej problemów?
- » Jak możesz zmienić swoje zachowanie, by wpłynąć na te sytuacje?

Słownik pojęć:

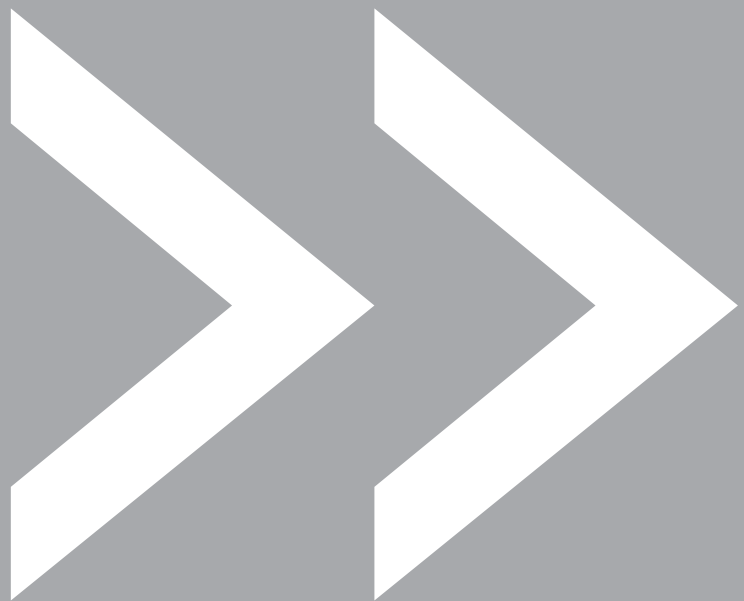
Wypalenie zawodowe – wygaśnięcie motywacji do dalszego działania w celu osiągnięcia znaczących rezultatów w pracy. Początkowa fascynacja nowymi doświadczeniami, zapał, energia i pasja ustępują miejsca wyczerpaniu, niechęci do klientów i niezadowoleniu ze swoich osiągnięć. Wypalenie zawodowe coraz częściej jest określane jako erozja zaangażowania w pracę⁹⁴

Efekt pierwszego wrażenia – pierwsze informacje zdobyte w odniesieniu do drugiego człowieka, sytuacji, zdarzenia bądź miejsca, które są automatycznie przetwarzane w taki sposób, że wyznaczają one sposób rozumienia tych napływających później

Polecane strony internetowe:

- » <http://www.przepisnabiznes.pl> – portal internetowy poświęcony relacjom z klientami, marketingowi i public relations (Uwaga: chociaż głównymi odbiorcami portalu są osoby pracujące w firmach komercyjnych, omawiane zasady budowania relacji z klientami są uniwersalne)

94 H. Sęk (red.), Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, PWN, Warszawa 2004.



>>20

Informowanie o pracy biblioteki

Biblioteka nie może funkcjonować w oderwaniu od otoczenia. Jej istnienie ma sens, kiedy nawiązuje relacje z różnymi grupami w ramach społeczności lokalnej. Tym samym następuje komunikacja biblioteki z jej obecnymi i potencjalnymi klientami, a także decydentami, którzy wpływają na jej działalność. Przekazywanie informacji o pracy, ofercie oraz potrzebach biblioteki jest więc szczególnie istotne. Tej tematyce poświęcono niniejszy rozdział.

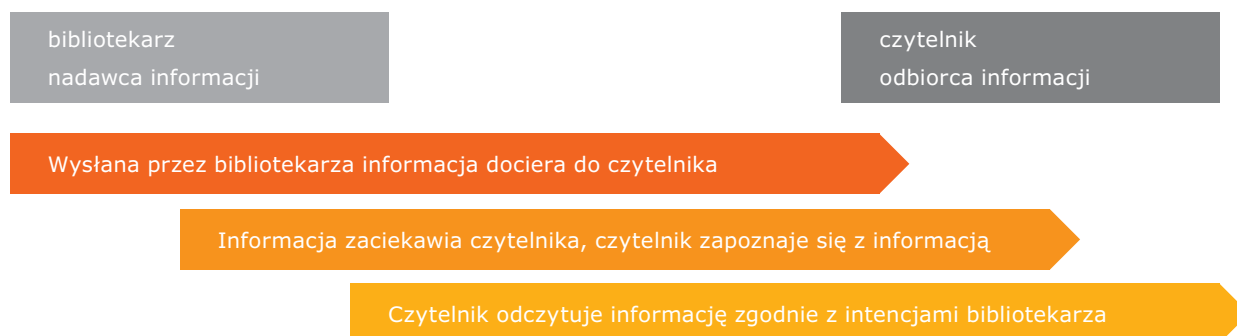
W tym rozdziale poznasz:

- » schemat procesu komunikacji,
- » sposób przygotowywania skutecznego komunikatu,
- » pojęcie rzecznictwa, obszary jego stosowania i metody,
- » wskazówki dotyczące nawiązywania kontaktów z prasą,
- » sposoby analizy skuteczności przekazu.

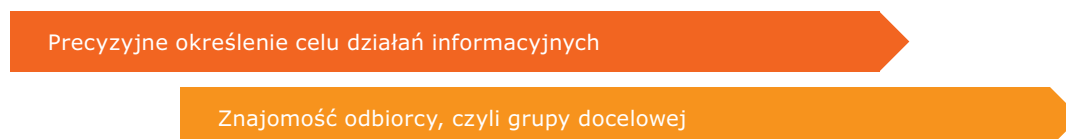
Proces komunikacji

Punktem wyjścia jest zrozumienie warunków skutecznego przekazywania informacji. Proces ten można przedstawić na następującym schemacie.

>> Schemat 18. Proces komunikacji w bibliotece



Spoglądając na ten schemat, można odnieść wrażenie, że stwierdzenia, które zawiera, są oczywiste i nie warto się nad nimi zastanawiać, tymczasem właśnie brak takiej refleksji powoduje, że przekaz może być nieskuteczny. Zanim więc przystąpi się do projektowania strony internetowej lub plakatu, należy się zastanowić, co zrobić, aby skutecznie dotrzeć do odbiorcy. Kluczowymi obszarami w tym względzie są:



Cel działań informacyjnych

Praktyczne wskazówki, jak określać cel, zamieszczono we wcześniejszych rozdziałach podręcznika. Warto jednak się zastanowić, jak różnorodne mogą być cele działań informacyjnych podejmowanych przez biblioteki. Oto przykłady:

- » poinformowanie mieszkańców o oferowanych przez bibliotekę działaniach,
- » poinformowanie o rozszerzeniu działalności biblioteki (na przykład o ofertę kursów komputerowych),
- » poinformowanie o konkretnej imprezie lub organizowanej akcji,
- » poinformowanie o tym, że biblioteka otrzymała duży zbiór książek, zawierający głównie lektury szkolne.
- » **Poprawnie skonstruowany cel wskazuje prawie automatycznie adresata informacji.**

Odpowiednio do powyższych przykładów adresatami mogą być:

- » cała społeczność,
- » potencjalni uczestnicy kursu komputerowego (mogą to być seniorzy, gimnazjaliści, grupa, którą chcemy szkolić),
- » potencjalna publiczność (może to być cała społeczność lub np. przedszkolaki z rodzicami),
- » młodzież szkolna, poloniści, wychowawcy, bibliotekarze szkolni, rodzice.

Analiza odbiorców

Mając zdefiniowaną grupę docelową, można przystąpić do jej analizy. Jest ona wykonywana w celu wyboru właściwego kanału informacyjnego, który pozwoli skutecznie dotrzeć do odbiorcy. Przykładowo: wyobraźmy sobie gimnazjalistę i seniora – czy aby skutecznie dotrzeć do tych odbiorców, wystarczy opublikować ogłoszenie na stronie internetowej urzędu gminy? Nawet jeżeli ogłoszenie ma dotyczyć kursu komputerowego, to najprawdopodobniej senior jeszcze nie umie przeglądać stron internetowych, o ile w ogóle ma dostęp do komputera. Natomiast gimnazjalista ma z pewnością dostęp do komputera i internetu, wie, jak przeglądać strony, ale strona urzędu gminy niekoniecznie jest stroną, którą często ogląda lub zna. Przykład ten pokazuje zasadność dokonywania analizy odbiorców przed przystąpieniem do projektowania działań informacyjnych.



Biblioteka George Peabody w Baltimore (USA)



Źródło: *Curious Expedition, Librophiliac Love Letter: A Compendium of Beautiful Libraries, September 6th, 2007:*
<http://www.curiousexpeditions.org/Library>

Tabela 27. Etapy analizy potencjalnych odbiorców

Etap	Opis
Kto jest odbiorcą?	Wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania, miejsce pracy. Znajomość wieku i wykształcenia odbiorcy pozwala wyciągać wnioski, np. do jakiego stopnia należy uprościć język, aby odbiorca zrozumiał przekaz. Miejsce zamieszkania czy miejsce pracy pozwoli na przykład zaplanować sposoby rozpowszechniania informacji.
Co odbiorca wie o sprawie?	Czy jest to pierwsza docierająca informacja, czy odbiorca był już wcześniej informowany? Czy dotarcie z informacją było skuteczne? Jeżeli tak, to dlaczego; jeżeli nie, to dlaczego; co się sprawdziło, co się nie sprawdziło?
Co interesuje odbiorcę?	Czego odbiorca chciałby się z naszej informacji dowiedzieć, co jest dla niego interesujące? Należy się zastanowić nie nad tym, co dla nas jest ważne i co my chcielibyśmy przekazać, ale nad tym, co jest ważne dla odbiorcy i co on chciałby usłyszeć.
Co czyta, czego słucha, co ogląda odbiorca? W jaki sposób pozyskuje informacje?	Taka wiedza o odbiorcy pozwoli na zdefiniowanie odpowiedniego kanału informacyjnego. Na przykład dla gimnazjalisty źródłem pozyskiwania informacji będzie strona www szkoły, a dla seniora – ogłoszenia podczas niedzielnej mszy. Oczywiście może też być na odwrót, ważne jest, aby analiza dała nam prawdziwy obraz, abyśmy nie posługiwali się stereotypami lub naszymi wyobrażeniami o odbiorcy.
Jakie są zainteresowania odbiorcy?	Pamiętajmy, że informacja musi zainteresować odbiorcę, ma zatem nawiązywać do jego zainteresowań. Czasami pojawienie się pewnych sformułowań może zachęcić do zapoznania się z wiadomością.

Definiowanie kanału informacyjnego

Patrząc na powyższy zestaw pytań, można zauważyć, że na wiele z nich najłatwiej jest zdobyć odpowiedź poprzez bezpośredni kontakt z potencjalnym odbiorcą informacji. Po zdefiniowaniu celu i dokonaniu analizy odbiorcy uzyskuje się wiedzę, co i komu chcemy przekazać. Można więc przejść do pytania, w jaki sposób przekazać te informacje. Odpowiedź jest niczym innym jak zdefiniowaniem kanału informacyjnego, który skutecznie pozwoli dotrzeć do odbiorcy. Sposoby przekazywania informacji przedstawia tabela.

Tabela 28. Sposoby przekazywania informacji

Formy drukowane	Formy ITC i media	Wydarzenia
<ul style="list-style-type: none"> » Listy wysyłane pocztą » Ulotki » Broszury » Plakaty » Ogłoszenia w prasie » Notatki prasowe » Artykuły w prasie lokalnej » Wywiady drukowane 	<ul style="list-style-type: none"> » Strony internetowe – urzędu, biblioteki, szkół » Korespondencja elektroniczna » Forum internetowe » Programy i wywiady w lokalnej telewizji lub radiu 	<ul style="list-style-type: none"> » Dni otwarte biblioteki » Prezentacje podczas imprez szkolnych – rozpoczęcie roku szkolnego, pierwsze zebrania rodziców » Imprezy tematyczne » Spotkania, konferencje

Po wybraniu kanału informacyjnego następnym krokiem jest decyzja dotycząca sposobu rozpowszechniania. W przypadku ulotki, broszury czy plakatu jest to na przykład kwestia nakładu i sposobu dostarczenia (bezpośrednio do domów, poprzez wyłożenie w miejscach odwiedzanych przez grupę docelową). Tutaj znowu przydaje się wiedza dotycząca odbiorców: gdzie najczęściej bywają, gdzie robią zakupy, dokąd chodzą w wolnym czasie. Jeżeli biblioteka wybierze kanał informacyjny wykorzystujący techniki ITC, to decyzja o sposobie rozpowszechniania jest jednocześnie decyzją o miejscu informacji, nazwie linku na stronie urzędu czy szkoły, posiadaniu własnej strony internetowej. Warto również zadbać o to, aby strona była łatwa do znalezienia w wyszukiwarkach internetowych (takich jak Google), czyli inaczej mówiąc, aby strona była odpowiednio pozycjonowana.

Rzecznictwo

Rodzajem dwustronnej komunikacji jest rzecznictwo, czyli przemawianie w czyimś imieniu, występowanie w obronie kogoś lub czegoś, propagowanie, popieranie jakiejś sprawy⁹⁵. Rzecznictwo ma wiele punktów wspólnych z lobbieniem, który jest rodzajem rzecznictwa interesów, ukierunkowanym na wpływanie na decyzje władzy państwowej⁹⁶. W literaturze przedmiotu trudno jest znaleźć przekonujące wyjaśnienie relacji pomiędzy tymi dwoma pojęciami, dlatego do celów tego podręcznika przyjmujemy, że pojęcie lobbying będzie używane w stosunku do działalności sektora prywatnego, natomiast rzecznictwo będzie służyło do nazwania wywierania wpływu przez sektor społeczny, do którego będą się zaliczać także instytucje samorządowe.

Pracownicy bibliotek mogą występować jako rzecznicy wszystkich swoich klientów lub wybranych grup, np. osób starszych, dzieci szczególnie uzdolnionych. Mogą także występować w obronie określonych wartości, wynikających z celu, dla którego biblioteki zostały powołane.

Przedmiotem rzecznictwa prowadzonego przez bibliotekarzy mogą być zmiany w przepisach prawa, np. przeciwdziałanie takim zmianom prawa autorskiego, które prowadzą do ograniczenia dostępu do wiedzy⁹⁷, co stoi w sprzeczności z celami istnienia bibliotek. Przedmiotem rzecznictwa może być także zmiana postrzegania bibliotek przez społeczność lokalną lub jej przedstawicieli, podejmujących decyzje o charakterze strategicznym i finansowym, wpływająca na działalność biblioteki publicznej. Inne przykłady rzecznictwa w działalności bibliotek to: rzecznictwo na rzecz tworzenia i wykorzystywania bazy nieodpłatnych programów komputerowych czy rzecznictwo na rzecz tworzenia ponadnarodowych baz literatury naukowej z nieograniczonym dostępem.

Rzecznictwo polega na monitorowaniu wybranego obszaru problemowego, analizowaniu go i upowszechnianiu wyników tej analizy w celu zwrócenia uwagi opinii publicznej oraz decydentów na ewentualne negatywne konsekwencje utrzymywania określonego status quo lub planowanej zmiany. Najprostszym działaniem rzecznictwem będzie złożenie przez bibliotekarza wniosku do władz lokalnych o zwiększenie środków na rozwój biblioteki z uzasadnieniem ukazującym rolę tej instytucji w zaspokajaniu potrzeb kulturalnych i oświatowych oraz obecne ograniczenia w jej ogrywaniu.

Oczywiście, o sukcesie będzie można mówić wtedy, gdy w wyniku podjętych działań dojdzie do zmiany niekorzystnej sytuacji lub projektowanego rozwiązania. Należy także zauważyć, że niejednokrotnie działania informacyjne nie będą wystarczające do osiągnięcia takiego stanu, konieczna będzie jeszcze mobilizacja osób bezpośrednio zainteresowanych zmianą.

Inicjatywy rzecznictwa można podzielić na trzy zasadnicze kategorie: działania prawne, polityczne i społeczne. Działania prawne polegają na wykorzystywaniu istniejących instrumentów prawnych, np. możliwości złożenia skargi na uchwałę rady, która narusza przepisy prawa czy interesy określonej grupy osób. Działania polityczne polegają na podjęciu współpracy z politykami, np. grupą radnych. Działania spo-

95 Słownik języka polskiego, M. Szymczak (red. nauk.), t. III, PWN, Warszawa 1981.

96 K. Jasicki, M. Mołęda-Zdziech, U. Kurczewska, Lobbying. Sztuka skutecznego wywierania wpływu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

97 Rzecznictwo w sprawie dostępu do wiedzy: prawo autorskie a biblioteki. Podręcznik prawa autorskiego dla bibliotekarzy, <http://www.wbc.poznan.pl/dlibra/docmetadata?id=61553&from=&dirids=1>

teczne to wywieranie wpływu na władze lub podjęcie próby zmiany świadomości społeczności lokalnej⁹⁸. Według niektórych⁹⁹ najlepsze efekty przynosi połączenie wszystkich rodzajów działań. Nie zawsze jednak istnieje taka możliwość czy potrzeba.

Metodami prowadzenia rzecznictwa są m.in.¹⁰⁰:

- » udział w debacie publicznej, np. poprzez publikację artykułów prasowych, pisanie listów otwartych, organizację spotkań publicznych itp.,
- » uczestniczenie w konsultacjach społecznych, np. dotyczących opracowania „Planu rozwoju lokalnego, strategii rozwiązywania problemów społecznych” itp.,
- » zgłaszanie własnych stanowisk w sprawie,
- » budowanie koalicji osób zainteresowanych.

Skuteczność działań rzeczniczych zależy przede wszystkim od wiarygodności rzecznika przeprowadzonych analiz oraz skutecznej komunikacji, o której była mowa w pierwszej części tego rozdziału. Istotną rolę w działaniach orzecznicych odgrywają także media. Dają możliwość dotarcia do wielu odbiorców oraz mają szczególny wpływ na decydentów, którzy liczą się z opiniami wyrażonymi za ich pośrednictwem.

Kontakt z mediami

Zarówno w przypadku form drukowanych, jak i wykorzystujących techniki IT pojawiają się różne formy kontaktu z dziennikarzami. We wcześniejszych rozdziałach sporo miejsca poświęcono wystąpieniom publicznym, dlatego tutaj skupiono się na samodzielnym przygotowaniu informacji dla prasy – notatkach prasowych. Często się zdarza, że różne urzędy czy instytucje skarżą się na to, że prasa, nawet ta lokalna, nastawiona jest raczej na publikowanie informacji o wydzwieku negatywnym. Trudno zaprzeczyć, że dziennikarzy bardziej interesuje sensacja niż pozytywna informacja. Z drugiej strony należy zawsze sobie zadawać pytanie, czy biblioteka dołożyła wszelkich starań, aby informacja dotarła do lokalnych mediów. Dziennikarze na co dzień pracują pod dużą presją czasu. Jeżeli będą systematycznie informowani o działalności biblioteki, jest większe prawdopodobieństwo, że opublikują o niej informacje.



- » Najlepszym uniwersytetem w dzisiejszych czasach jest księgozbiór.
- » Biblioteka jest wielka przez swoją gościnność i wiedzę w niej zawartą, a nie przez jej rozmiary.
- » Biblioteka gromadzi bogactwa wielu pokoleń. Mogą z niej czerpać bez miary niezliczone tłumy, a nigdy nam nie poskąpią ani mądrości, ani światła.
- » Biblioteka jest miejscem zaczarowanym, blisko tu do bajki i prawdy, do uśmiechu, do wzruszeń.

W kontaktach z dziennikarzami należy pamiętać o kilku sprawach:

- » dziennikarze muszą przestrzegać terminów,
- » dziennikarze chcą faktów,
- » większość dziennikarzy nie jest specjalistami w dziedzinie, o której pisze,
- » dziennikarze piszą dla odbiorców,
- » o przygotowywanych imprezach informujmy w formie notatek prasowych,
- » przygotujmy listę mediów i dziennikarzy, z którymi chcemy pracować, i systematycznie przesyłajmy do nich informacje.

98 Czym jest rzecznictwo?, Stowarzyszenie Liderów Lokalnych Grup Obywatelskich, Warszawa 2009, <http://www.watchdog.org.pl/doc.php?dzial=10&id=78>

99 Tamże.

100 Tamże.

Notatka prasowa

Notatka prasowa to przekaz, który powinien mieć odpowiednią formę.

»» Schemat 19. Składowe notatki prasowej



Szczególną uwagę należy zwrócić na tytuł. Zarówno tytuł ogłoszenia, jak i notatki prasowej nie powinien przekraczać dwóch wierszy. Ma przekazywać informację, jednocześnie zachęcając do zapoznania się z całą treścią. Należy pamiętać, że to tytuł decyduje, czy zostanie przyciągnięta uwaga czytelnika, czy odbiorca będzie miał ochotę zapoznać się z treścią notatki prasowej lub ogłoszenia.

Analiza skuteczności przekazu

Istotna jest również analiza skuteczności przekazu. Jeżeli przekazuje się jakąś informację, to należy sprawdzić, na ile skuteczny był przekaz, czyli czy informacja dotarła, czy odbiorca się nią zainteresował i czy zrozumiał przekaz zgodnie z intencją nadawcy.

Istnieje kilka sposobów badania skuteczności przekazu:

- » **Obserwacja odpowiedzi na apel** – jeżeli informowano o spotkaniu i przyszła na nie zaplanowana przez organizatora liczba osób, oznacza to, że przekaz był skuteczny; jeżeli informowano o przedłużeniu czasu otwarcia placówki i czytelnicy przychodzą w nowych porach, oznacza to, że informacja dotarła do odbiorców.
- » **Ankieta dotycząca oceny informacji** – może to być wywiad z mieszkańcami lub ankieta internetowa.

Zawsze warto pytać, skąd mieszkańcy dowiedzieli się o wydarzeniu. Może się bowiem okazać, że funkcjonuje inny kanał przekazu niż ten, którym przesłano informację. Uzyskana wiedza pomoże zweryfikować (pozytywnie lub negatywnie) skuteczność istniejących kanałów. Dzięki temu skuteczniej się dotrze do odbiorców.

»» Czy wiesz?

- » Jak przebiega proces komunikacji?
- » Jakie są etapy analizy potencjalnych odbiorów informacji?
- » Jakie są przykładowe kanały informacyjne?
- » Co to jest rzecznictwo i w jakich obszarach może być stosowane przez biblioteki publiczne?
- » Jakie elementy należy zawrzeć w notatce prasowej?
- » W jaki sposób można zbadać skuteczność przekazu?



Bibliografia

1. Aronson E., Wilson T., Akert R., Psychologia społeczna. Serce i umysł, Zysk i S-ka, Poznań 2006.
2. Augustyn R., Fijał M., Strategia obsługi czytelnika, w: Biuletyn EBIB, nr 1/2008, czasopismo elektroniczne, SPB KWE, Warszawa, http://www.ebib.info/2008/92/a.php?augustyn_fijal
3. Babbie E., Badania społeczne w praktyce, PWN, Warszawa 2004.
4. Badanie satysfakcji klientów jako metoda osiągania przewagi konkurencyjnej, White Paper, SPSS Polska, http://www.spss.pl/dodatki/download/Badania_satysfakcji_klientow.pdf
5. Boydell T., Leary M., Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Bramley P., Ocena efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
7. Brown R., Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
8. Budowanie wizerunku organizacji, promocja, współpraca z mediami, Instytut Innowacji, http://www.ii.org.pl/Materialy_do_kursow/Budowanie%20wizerunku%20organizacji,%20promocja,%20wspolpraca%20z%20mediami.pdf
9. Campbell G.M., Jak przygotować profesjonalną prezentację, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
10. Czym jest rzecznictwo?, Stowarzyszenie Liderów Lokalnych Grup Obywatelskich, Warszawa 2009, <http://www.watchdog.org.pl/doc.php?dzial=10&id=78>
11. Forsyth P., Zebrania, Petit, Warszawa 1999.
12. Furnham A., Body Language, Petit, Warszawa 1999.
13. Frame J.D., Zarządzanie projektami w organizacji, Wig – Press, Warszawa 2001.
14. Frankfurt-Nachmias C., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
15. Gee V., Gee J., Program szkolenia z zakresu obsługi klienta, ABC, Warszawa 2003.
16. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2007.
17. Hardingham A., Praca w zespole, Petit, Warszawa 1998.
18. Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami, RM, Warszawa 2003.
19. Jabłonowski L., Wachowiak P., Wincha S. (red.), Prezentacja profesjonalna. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2008.
20. Jasicki K., Mołęda-Zdziech M., U. Kurczewska, Lobbying. Sztuka skutecznego wywierania wpływu, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
21. Jolles R.L., Jak prowadzić seminaria i warsztaty. Zostań profesjonalnym szkoleniowcem, Helion, Gliwice 2005.
22. Kamasz I., Jakość w bibliotece. Współczesna filozofia jakości i mierzenie jakości pracy, w: Warsztaty Bibliotekarskie, nr 1/2005, czasopismo elektroniczne, Piotrków Trybunalski 2005, <http://www.pedagogiczna.edu.pl/warsztat/2005/1/050101.htm>
23. Kamyczek J., Grzeczność na co dzień, Iskry, Warszawa 1972.
24. Katzenbach J.R., Smith D.K., Siła zespołów wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
25. Kirkpatrick D.L., Ocena efektywności szkoleń, Studio Emka, Warszawa 2001.
26. Korporowicz L. (red.), Ewaluacja w edukacji, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.

27. Kosętko H., Kierunki i formy kształcenia kadry dla szkolnych centrów informacji w AP w Krakowie, Instytut Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa, Akademia Pedagogiczna w Krakowie; <http://biblioteka.oeiizk.waw.pl/referaty/kosetka.html>
28. Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
29. Kotler P., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
30. Kozłowska B., Królikowski J., Szczęśny P., Telepraca – Poradnik dla gminnych centrów informacji, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006 (publikacja wydana w ramach projektu: Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców).
31. Kozłowska B., Szczęśny P., Zarządzanie projektami w administracji publicznej, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2005 (publikacja wydana w ramach projektu: Szkolenia Generalne dla członków Korpusu Służby Cywilnej).
32. Kunasz M., Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, *Studia i Materiały*, nr 1/2006, Wydział Zarządzania UW.
33. Lilley R., Jak radzić sobie z trudnymi ludźmi, Helion, Gliwice 2004.
34. Łodygowska E., Rajewska K., Psychologia kontaktu z klientem, KAW, Warszawa 2001.
35. McKay M., Davis M., Fanning P., Sztuka skutecznego porozumiewania się, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
36. Mignus N., Zarządzanie projektami, Helion, 2002.
37. Nowak J., Bibliotekarz-profesjonalista? Czy nie konieczne... Szkic historyczno-polemiczny, w: Biuletyn EBIB, nr 1/2008, czasopismo elektroniczne, SBP KWE, Warszawa 2008, <http://www.ebib.info/2008/92/a.php?nowak>
38. Oyster C.K., Grupy, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
39. Parsloe E., Wray M., Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
40. Pietrowski D., Skiba R., Jak zgodnie z prawem współpracować z wolontariuszem, Stowarzyszenie Klon/Jawor i Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, <http://www.wolontariat.org.pl/>
41. Pocztownski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007.
42. Poradnik dla trenerów, Ogólnopolski Program Szkoleniowy dla Samorządów (komponent B-3 PAOW), Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej
43. Protard O., Sziget P.A., Savoir-vivre na usługach twojej firmy, Sorbog, Warszawa 1993.
44. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., Marketing. Pierwsza polska edycja, ABC, Warszawa 1998.
45. Ptak A., Promocja, reklama, public relations, marketing, współpraca z mediami – czyli jak komunikować skutecznie, http://www.filantropia.org.pl/wiedza/teoria/m3/artur_ptak_promocja_reklama_public_relations_marketing_wspolpraca_z_mediami.pdf
46. Rae L., Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
47. Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
48. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 19 kwietnia 2007 r. w sprawie organizowania prac interwencyjnych i robót publicznych oraz jednorazowej refundacji kosztów z tytułu opłaconych składek na ubezpieczenie społeczne (DzU nr 76 poz. 510).
49. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 24 sierpnia 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków odbywania stażu oraz przygotowania zawodowego w miejscu pracy (DzU nr 185, poz. 1912 z późn. zm.).
50. Sadowski M.P., Doskonała prezentacja. Sztuka skutecznego przekazu, PWN, Warszawa 2008.
51. Schenk G., Profesjonalny sprzedawca. Jak budować trwałe więzi z klientami, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
52. Seiwert L.J., Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu, Placet, Warszawa 2005.

53. Sekutowicz K., Monitorowanie i ewaluacja, w: Ewaluacja funduszy strukturalnych, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2004.
54. Sęk H. (red.), Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, PWN, Warszawa 2004.
55. Siddons S., Prezentacje, Petit, Warszawa 1998.
56. Silberman M., Metody aktywizujące w szkoleniach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
57. Skała M., Wystąpienia i konferencje. Kształtowanie wizerunku w kontekście relacji z mediami, prezentacja, Turawa 2007,
[http://www.zmp.poznan.pl/dane/pazdziernik-07/turawa/opole-7.ppt#359,27,Slajd 27](http://www.zmp.poznan.pl/dane/pazdziernik-07/turawa/opole-7.ppt#359,27,Slajd%2027)
58. Strelau J. (red.), Psychologia. Podręcznik akademicki, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. Gdańsk 2007.
59. Supernat J., Instytut Nauk Administracyjnych, Uniwersytet Wrocławski, wykład: Wykresy Gantta, źródło: http://www.supernat.pl/wyklady/plk/i_8_2_Wykresy_Gantta.doc
60. Szewczuk M., Zarządzanie czasem. Metody zarządzania czasem, <http://czas2003.webpark.pl/metody.htm>
61. Sznajder A., Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę, Press, Warszawa 1993.
62. Webber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.
63. White R., Reklama, czyli co to jest i jak się ją robi, Business Press, Warszawa 1998.
64. Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny (DzU z 1964 r. nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
65. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU nr 96, poz. 873 z późn. zm.).
66. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity DzU z 2007 r. nr 223, poz. 1655).
67. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU nr 99 poz. 1001 z późn. zm.).

Polecana literatura uzupełniająca:

1. Caunt J., Bądź zorganizowany, Helion, Gliwice 2004.
2. Chwałek J., Obsługa klienta. Jakość usług. Podręcznik, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 2004.
3. Eggert M., Doskonała kariera, Rebis, Poznań 2004.
4. Klonowski J., Doskonalenie umiejętności interpersonalnych bibliotekarzy: pierwszy kontakt z klientem, Bibliotekarz, nr 1/2004.
5. Korcz I., Pietrulewicz B., Kariera zawodowa, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej UZ, Zielona Góra 2003.
6. Kurek B., Bibliotekarz idealny, w: Biuletyn EBIB, nr 10/2006, czasopismo elektroniczne, SPB KWE, Warszawa 2006, <http://ebib.info/2006/80/a.php?kurek>
7. Łodygowska E., Rajewska K., Psychologia kontaktu z klientem, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 2001.
8. Osmańska J., Ścieżki kariery zawodowej, Kariera, Modus, Kraków 2006.
9. Reichmann W., Siwiński O., Za pięć dwunasta. Techniki efektywnego zarządzania czasem, organizacji pracy indywidualnej i zespołowej, Tematy, Krynica 1997.
10. Zemke R. (oprac.), Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

www.biblioteki.org