

Maja Wojciechowska
maja.wojciechowska@gmail.com
Wydział Filologiczny
Uniwersytet Gdański

ROZWÓJ ZARZĄDZANIA RELACJAMI W BIBLIOTEKACH I ICH OTOCZENIU

Abstract: The ability to create appropriate external relations between library and its surroundings as well as internal relations is nowadays an important factor. The paper presents the major recent changes in this area. Moreover, there are defined concepts related to relations in respect to its management, types, and methods of influence. Both the internal and external library relations are described.

Słowa kluczowe: zarządzanie bibliotekami, zarządzanie relacjami, stosunki interpersonalne, otoczenie biblioteki

Pojęcie i typy relacji w bibliotekach

Biblioteki jako instytucje o charakterze społecznym są niezwykle podatne na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Wszelkie przeobrażenia, które przechodzi społeczeństwo, odbijają się echem w sposobie ich działania, organizacji i charakterze świadczonych usług. Transformacja bibliotek z instytucji gromadzących zbiory w organizacje świadczące przede wszystkim usługi na rzecz użytkowników spowodowała szereg zmian, w tym rozwój relacji.

Termin „relacja” pochodzi od łacińskiego słowa „*relatio*” (‘stosunek, odniesienie, kontakt, wzgląd’) i oznacza „związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi”¹. Według K. Rogozińskiego relacja usługowa, będąca relacją interpersonalną, jest „wzajemnym oddziaływaniem usługodawcy i usługobiorcy [...]; w relacji zapośrednicza się usługa; dzięki relacji powstają i utrwalają się więzi między uczestnikami cyklu obsługi przekształcając ich z klientów w interesariuszy. Na końcu tego procesu organizacja usługowa przekształca się we wspólnotę interesu”².

W bibliotekach występują trzy podstawowe typy relacji:

- bibliotekarz – czytelnik,
- bibliotekarz – bibliotekarz,
- czytelnik – czytelnik.

¹ *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, red. J. Bralczyk, Warszawa 2005, s. 701.

² K. R o g o z i ń s k i, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Warszawa 2006, s. 14.

Każda z nich w mniejszym lub większym stopniu ewoluowała na przestrzeni lat, co powodowało konieczność implementowania nowych mechanizmów ułatwiających kierowanie tego typu zależnościami. Najwięcej uwagi poświęcano zwykle relacjom ogniskowym typu bibliotekarz–czytelnik, ponieważ są to związki najistotniejsze w procesie świadczenia usług bibliotecznych. Stąd też liczne koncepcje zarządzania jakością, podnoszenia standardów obsługi i współpracy z użytkownikami. Współcześnie wzrasta jednak też zainteresowanie relacjami wewnętrznymi o charakterze bibliotekarz–bibliotekarz, co służy popularyzacji w bibliotekach idei marketingu wewnętrznego. Zaś w ostatnim czasie zaczynają analizowane być związki zachodzące pomiędzy czytelnikami oraz ich wpływ na satysfakcję z usług biblioteki. I tak przykładowo w instytucjach komercyjnych 5% badanych jako problem związany z obsługą zgłasza nieprawidłowości w relacjach klient–klient³, zaś badania przeprowadzone w bibliotekach pokazują, iż drugim co do liczby wskazań zakłóceniem w odbiorze usług są zdarzenia spowodowane zachowaniem i postawami innych czytelników, czyli również relacje typu czytelnik–czytelnik⁴. Biblioteki należą do grupy tzw. instytucji profesjonalnych (czyli świadczących wyspecjalizowane usługi), w których można zaobserwować dużą częstotliwość występowania relacji typu klient–klient, co ilustruje tab. 1.

Tabela 1

Przykłady usług profesjonalnych i konsumpcyjnych posiadających cechy zwiększające częstotliwość występowania relacji typu klient–klient

Cecha charakterystyczna usługi	Usługi profesjonalne	Usługi konsumpcyjne
Klienci pozostają w bliskiej odległości od siebie	Wykład Kościół	Kino
Występują interakcje werbalne między klientami	Kurs	Bar
Klienci zaangażowani są w liczne i zróżnicowane działania	Biblioteki	Hotel
Otoczenie świadczonej usługi przyciąga zróżnicowany zbiór klientów	Nieselektywna edukacja	Park rozrywki Kurort narciarski
Istotą usługi jest współpraca	Kurs MBA	Grupa zbijania wagi
Klienci muszą niekiedy czekać zanim zostaną obsłużeni	Klinika	Urząd pocztowy
Klienci spędzają wspólnie czas, przebywają w tym samym pomieszczeniu, wspólnie używają sprzętów, za pomocą których świadczona jest usługa	Biblioteki	Pociągi Kluby fitness

Źródło: K. Rogoziński, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Warszawa 2006, s. 146.

³ *Ibidem*.

⁴ Badania przeprowadzone na próbie 300 czytelników z różnych typów bibliotek w czerwcu 2009 r.

Poza wymienionymi wcześniej trzema podstawowymi typami relacji występują również inne ich klasyfikacje, tworzone ze względu na różne kryteria podziału, takie jak np.:

- miejsce zachodzenia relacji (relacje zachodzące w bibliotece, poza biblioteką oraz relacje mieszane);
- forma uzewnętrzniania relacji (relacje werbalne, niewerbalne, mieszane);
- celowość zachodzenia relacji (relacje zamierzone lub relacje niezamierzone – przypadkowe);
- ocena interakcji (relacje pozytywne lub relacje negatywne);
- zbiorowość uczestnicząca w procesie (relacje indywidualne – np. bibliotekarz–czytelnik oraz relacje grupowe, np. bibliotekarz–grupa szkoleniowa).

Kształtowanie relacji z otoczeniem biblioteki

Rozwój relacji pomiędzy biblioteką a jej otoczeniem spowodował konieczność wypracowania metod monitorowania oraz wywierania wpływu na te relacje. Większość narzędzi została zapożyczona z nauk ekonomicznych oraz praktyki komercyjnych instytucji usługowych. Do najpopularniejszych metod analizowania otoczenia biblioteki należą obecnie:

- analiza PEST,
- metoda ekstrapolacji trendów,
- metoda scenariuszowa,
- metoda Delficka,
- analiza grup strategicznych (mapa grup strategicznych).

Poza wymienionymi metodami w kształtowaniu relacji z użytkownikami pomagają metody, dzięki którym możliwe jest oszacowanie potencjału biblioteki:

- analiza mikrootoczenia,
- analiza kluczowych czynników sukcesu,
- techniki macierzowe⁵.

Metodą, która szczególnie może przyczynić się do rozwoju pozytywnych relacji z użytkownikami biblioteki jest, coraz częściej doceniany przez bibliotekarzy, marketing relacji. Na celu ma on trwałe związanie czytelników z biblioteką oraz zacieśnienie wzajemnych stosunków w taki sposób, aby powstała aktywna i długotrwała współpraca między użytkownikiem a personelem biblioteki.

⁵ Wszystkie wymienione narzędzia były już wielokrotnie opisywane w literaturze, w związku z czym zostały one jedynie wymienione. Więcej na ich temat można przeczytać m. in. w książce *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006.

Kształtowanie relacji wewnątrzbibliotecznych

W ramach wewnętrznej struktury każdej instytucji bibliotecznej funkcjonuje skomplikowana sieć powiązań mająca charakter relacji bibliotekarz–bibliotekarz. C. Sikorski wyróżnia cztery podstawowe rodzaje relacji wewnątrzorganizacyjnych:

- kooperacyjne,
- koordynacyjne,
- komunikacyjne,
- strukturalne⁶.

Relacje kooperacyjne odzwierciedlają więź techniczną zachodzącą między komórkami organizacyjnymi oraz poszczególnymi pracownikami biblioteki. Wynikają ze sposobu podziału pracy w bibliotece, a więc systemu realizacji zadań. Biblioteki, w których relacje kooperacyjne charakteryzują się wysoką jakością, z reguły stosują zasady marketingu wewnętrznego oraz respektują prawa i obowiązki klienta wewnętrznego, co niewątpliwie pozytywnie wpływa na wewnętrzną organizację pracy. Wiele bibliotek inicjuje pracę zespołową, jako skuteczną formę realizacji projektów. Do projektowania procesów pracy zaś wykorzystywane są rozmaite metody diagnostyczno-projektowe, jak np. technika kartowania, metoda ABC (Pareto-Lorenza), *Just in Time* itp.

Relacje koordynacyjne wynikają z przyjętego przez bibliotekę systemu hierarchii, tj. stosunków nadrzędności i podrzędności zachodzących pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. W ostatnich latach można zauważyć ewolucję relacji koordynacyjnych, gdzie styl kierowania autokratycznego systematycznie wypierany jest przez styl demokratyczny i zarządzanie partycypacyjne. Stopniowo następuje delegowanie uprawnień i zwiększenie odpowiedzialności pracowników liniowych, zaś struktury organizacyjne bibliotek coraz częściej ulegają wypłaszczeniu, ograniczając rolę średniej kadry kierowniczej.

Istotą relacji komunikacyjnych jest przekazywanie informacji pomiędzy pracownikami biblioteki, przy wykorzystywaniu formalnych i nieformalnych kanałów komunikowania, w systemie pionowym i poziomym. Relacje komunikacyjne, m. in. z powodu zmian technologicznych, takich jak np. powstanie Internetu i rozwój informatyki, uległy ogromnym przeobrażeniom. Zarówno komunikacja wewnętrzna, jak i z czytelnikami w wyniku wykorzystania nowych kanałów informacyjnych zmieniła się nieodwracalnie.

Zmiany w relacjach strukturalnych bibliotek powiązane są z omówioną wcześniej przebudową relacji kooperacyjnych, koordynacyjnych i komunikacyjnych. Polegają na decentralizacji, wzmacnianiu komunikacji poziomej (preferowaniu struktur płaskich) i rezygnacji ze ścisłej hierarchizacji pracowników.

⁶ W. Błażczyk, *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005, s. 48.

Modelowanie relacji w ramach systemów zarządzania przez wartości

Kategorię „wartości” można rozpatrywać na wielu płaszczyznach: ekonomicznej (materialnej), moralnej czy artystyczno-estetycznej. W bibliotekach występują wszystkie wymienione kategorie wartości. Skupiając się jednak na sferze relacji, należy podkreślić rolę wartości moralnych.

Zarządzanie przez wartości w instytucjach bibliotecznych związane jest z wyznaczeniem przez bibliotekę kluczowych wartości, istotnych z punktu widzenia pracowników i czytelników biblioteki, oraz celów, które będą realizowane z poszanowaniem przyjętych priorytetów. Polega ono na systematycznym wdrażaniu w codziennej pracy preferowanych wartości, np. w relacjach bibliotekarz–czytelnik na kształtowaniu wśród użytkowników bibliotek postawy świadomego i kompetentnego „konsumenta wiedzy”. Istotą zarządzania przez wartości jest przyjęcie przez bibliotekę w miarę trwałych lub wręcz niezmiennych idei, które powinny być realizowane przy wykorzystaniu narzędzi, zmienianych w razie występowania takiej potrzeby. Do zmieniających się narzędzi można zaliczyć strategie, które ulegają przeprojektowaniu co kilka lat, metody zarządzania, procedury (modyfikowane np. w wyniku interwencji czytelników) czy też strukturę organizacyjną.

W ostatnim czasie coraz więcej bibliotek dostrzega korzyści wynikające z zarządzania wartościami, do których zaliczane jest tworzenie spójnej, jednolitej instytucji, odróżniającej się swoim charakterem od innych bibliotek świadczących usługi tego samego typu. O ile pół wieku temu można było wyróżnić homogeniczne grupy bibliotek, preferujące podobne mechanizmy działania i cele organizacyjne, o tyle obecnie zauważyć można postępującą indywidualizację instytucji bibliotecznych. Nierzadko zdarza się, iż biblioteki z tych samych sieci bibliotecznych mają odrębne cele i realizują odmienne wartości. Przykładem są biblioteki wyższych szkół niepaństwowych, które kierują się różnymi zasadami pobierania opłat i mają różną politykę finansową.

Zakłócenia w relacjach społecznych biblioteki

W bibliotekach – instytucjach, w których niezwykle ważny jest czynnik ludzki – niejednokrotnie dochodzi do zakłóceń w przebiegu relacji. Nieprawidłowości mogą pojawiać się zarówno w relacjach wewnętrznych (pracownicy biblioteki), jak i też w ramach kontaktów z użytkownikami. Konflikty interpersonalne powstają najczęściej w wyniku odmiennych dążeń, realizacji różnych celów, innych priorytetów, systemów wartości, poglądów czy też sprzecznych ocen sytuacji. Konflikt definiowany jest jako „sytuacja emocjonalnego i intelektualnego zaangażowania, powstała na tle kontaktu społecznego, która prowadzi do zniekształcenia więzi łączących ludzi i jest przyczyną trudności w nawiązy-

waniu i utrzymywaniu kontaktów interpersonalnych [...]. Konflikty nie są zwykłą różnicą zdań i rzeczową dyskusją. Są świadomym przeżywaniem silnych emocji, takich jak irytacja, wściekłość, zazdrość, nienawiść⁷. Jednakże energia powstająca w wyniku narastania konfliktów może być efektywnie wykorzystywana, generując pozytywne skutki takiego zdarzenia. Ponieważ konflikty uznawane są za element, którego nie da się całkowicie wyeliminować z procesu zarządzania, korzystne jest ograniczanie ich negatywnych skutków poprzez rozmaite metody i techniki łagodzenia sporów. W ramach zarządzania konfliktem wykorzystuje się m. in.:

- spotkania konfrontacyjne,
- budowanie zespołów antykryzysowych,
- „interwencję trzeciej strony” itp.

Mechanizmy interakcji personalnych w procesie porozumiewania się oraz zakłócenia występujące w tym procesie szczegółowo zostały opisane w pracy R. Adlera, L. Rosenfelda i R. Proctora pt. *Relacje interpersonalne*.

Zmiany zachodzące w otoczeniu bibliotek mają wielki wpływ na rozwój relacji. Analizując wewnętrzną organizację bibliotek oraz sposób nawiązywania kontaktów z czytelnikami na przestrzeni zaledwie 20 lub 30 lat łatwo zauważyć, jak wiele zmieniło się w tym zakresie. Niniejszy artykuł zaledwie sygnalizuje obszary, w których doszło do największego nasilenia innowacji. Można przypuszczać, iż w najbliższych latach rozwój relacji będzie odbywał się równie dynamicznie, zaś struktury sieciowe i wirtualne, wraz z wszelkimi ich konsekwencjami organizacyjnymi, będą się rozprzestrzeniały i umacniały w bibliotekach.

Bibliografia

- Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor R. F., *Relacje interpersonalne*, Poznań 2006.
 Błaszczyk W., *Metody organizacji i zarządzania: kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005.
 Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów, red. J. Bralczyk, Warszawa 2005.
 Wojciechowska M., *Zarządzanie zmianami w bibliotece*, Warszawa 2006.
 Zarządzanie relacjami w usługach, red. K. Rogoziński, Warszawa 2006.

⁷ *Ibidem*, s. 174.