

Małgorzata Bródka

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu

Biblioteki w kontekstualnej przestrzeni relacji

Streszczenie: We współczesnej interpretacji bibliotek jako systemów otwartych szczególne miejsce zajmuje kontekstualna przestrzeń relacji. Celem artykułu jest jej charakterystyka z uwzględnieniem cech procesowych i konceptualnych. Zaprezentowane zostaną elementy przestrzeni – relacje, proces kształtowania i zarządzania relacjami z uwzględnieniem pomiaru kapitału relacyjnego i jego roli w działalności bibliotek. Podstawą spójnego przedstawienia tematu kontekstualnej przestrzeni relacji bibliotek jest aktywne wykorzystanie zagadnień i podejść wyodrębnionych na gruncie nauk o zarządzaniu. Natomiast metoda badawcza oparta na analizie i krytyce piśmiennictwa z zakresu bibliologii pozwala na podkreślenie znaczenia relacji dla działalności bibliotek.

Słowa kluczowe: przestrzeń relacji, kontekstualna przestrzeń relacji, relacje, relacje biblioteki z otoczeniem zewnętrznym, zasoby relacyjne, potencjał relacyjny, kapitał relacji, marketing relacji, biblioteki

Główną przesłanką do analizy przestrzeni relacyjnej bibliotek jest fakt, iż funkcjonują one w nieustannej kooperacji z otoczeniem. Ta socjologiczna interpretacja wynikająca z funkcji, którą od momentu powstania pełnią ksiąźnice, z czasem zyskała uzasadnienie naukowe i stała się szeroko dyskutowanym elementem debaty w ramach bibliotekoznawstwa. Znany jest wkład teoretyków i praktyków dyscypliny w poszerzenie jej pola badawczego dzięki spektrum analiz dotyczących miejsca bibliotek w obszarze społecznym. We współczesnej literaturze przedmiotu temat ten przewija się począwszy od prac Mai Wojciechowskiej (w tym tytułu *Kształtowanie kapitału społecznego. Ujęcie z perspektywy bibliotekoznawczej* jako całościowej

prezentacji zagadnienia), przez badania Magdaleny Paul nad społecznym wpływem bibliotek publicznych, po szczegółowe analizy środowiskowej roli bibliotek (Wojciechowska 2019; Paul 2018). Do ostatniej grupy należą między innymi prace Sabiny Cisek jako przykład analizy roli bibliotek publicznych i naukowych w społeczeństwie wiedzy, publikacje Jacka Wojciechowskiego łączącego funkcję mediacyjną bibliotek z kontekstem komunikacji społecznej, a także wiele prac badających biblioteki jako miejsca spotkań (Cisek 2005; Wojciechowski 2010; Baran, Kotowska 2011).

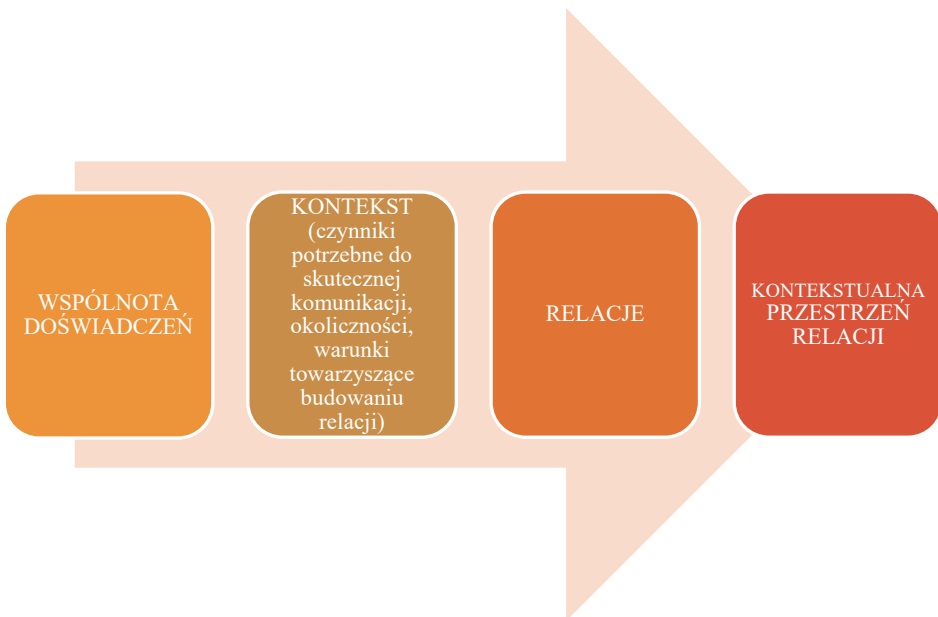
O aktywnej roli bibliotek w społeczeństwie świadczą rozmaite interakcje z otoczeniem. Z tego względu badacze zajmujący się problematyką księżnic zwrócili szczególną uwagę na relacje jako element scalający kontakty indywidualne i instytucjonalne. Było to możliwe dzięki zmianie paradygmatycznej w obrębie bibliotekoznawstwa. Polegała ona między innymi na przesunięciu zainteresowania teoretyków i praktyków dyscypliny z zagadnień związanych ściśle z procesami zachodzącymi w bibliotece na badanie potrzeb jej użytkowników. W kontekście powyższej zmiany badacze dostrzegli konieczność scharakteryzowania zarówno otoczenia zewnętrznego, w którym funkcjonuje odbiorca usług bibliotecznych, jak i narzędzi, które wspomagają budowę relacji pomiędzy użytkownikami a biblioteką (Fedorowicz-Kruszewska 2019; Wojciechowska 2006; Cyrklaff-Gorczyca 2018; Bielawska 2011).

Wzrost badawczego zainteresowania problematyką relacji znalazł swoje odzwierciedlenie w spopularyzowaniu metod wykorzystywanych do nawiązywania i podtrzymywania wzajemnych kontaktów pomiędzy biblioteką a otoczeniem. Z tego względu istotną kwestią wydaje się podjęcie próby przedstawienia wykorzystywanego do badania relacji spójnego aparatu badawczego. W artykule przyjęto założenie, iż konceptualną formą jego integracji będzie zagadnienie kontekstualnej przestrzeni relacji. Należy ją definiować jako efekt procesu budowania przez biblioteki relacji z otoczeniem, które są oparte na interakcjach. Fundamentem przestrzeni relacji są systemowe porozumiewanie się i wymiana doświadczeń, informacji, a także wiedzy oraz wykorzystywane do tego celu narzędzia i metody badawcze. Tak rozumiana przestrzeń relacji koncentruje się na korzyściach obu stron procesu komunikacyjnego oraz więziach pomiędzy nimi. Podejście to kontrastuje zatem z klasycznym postrzeganiem biblioteki jako „producenta” wiedzy, kierując ją ku roli uczestnika komunikacji i mediatora.

Analizę przestrzeni kontekstualnej na gruncie nauk o zarządzaniu przeprowadził Piotr Pachura. Badacz podkreśla, że warunkiem powstania kontekstualnej przestrzeni

relacji jest jej wspólne doświadczanie przez podmioty (Pachura 2017, s. 46). W tym znaczeniu kontaktujące się ze sobą strony w wyniku nawiązywania relacji tworzą przestrzeń relacji i jednocześnie doświadczają wspólnej przestrzeni kontekstu. Autor definiuje pojęcie „kontekst” jako „splot powiązanych, zależnych od siebie czynników, które są potrzebne do skutecznej komunikacji” (Pachura 2017, s. 46). Podkreślić należy, że pojęcie kontekstu ma w dyskursie naukowym wiele interpretacji, w zależności od dyscypliny i zakresu analizy danego zagadnienia. Jak stwierdza Joanna Bielecka-Prus: „najszersze rozumienie kontekstu, wychodzące poza badania językowe, odnosi się do okoliczności, stosunków, sytuacji czy warunków, w jakich występuje badane zjawisko, także niejęzykowe” (Bielecka-Prus 2012, s. 19).

W dalszej interpretacji roli kontekstu Piotr Pachura podkreśla, że „wspólnie dzielona, doświadczana przestrzeń, wspólny kontekst stanowią swoiste terytorium wspólnego przeżywania pracy, zabawy, odpoczynku, wspólnego zrozumienia, co warunkuje skuteczny transfer wiedzy, np. wiedzy ukrytej” (Pachura 2017, s. 46). Strukturalny i procesualny charakter kontekstualnej przestrzeni relacji przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Ogólny proces kształtowania kontekstualnej przestrzeni relacji
(źródło: opracowanie własne na podstawie Pachura 2017, s. 46)

Powyższy schemat dowodzi, że podstawowym elementem omawianej przestrzeni są relacje, definiowane jako związki, zależności lub stosunki pomiędzy podmiotami a przedmiotami danego rodzaju. Są to wszelkie stosunki rynkowe, w jakie zaangażowana jest świadcząca usługi biblioteka (Żołądowska-Król 2019, s. 203). W kontekście rodzajów nawiązywanych relacji badacze podkreślają, że zasoby relacyjne tworzone są przez „relacje bezpośrednie (na linii organizacja – podmiot zewnętrzny) i aktywne (obecnie wykorzystywane) będące w dyspozycji jednostki” (Klimas 2019, s. 27).

Inne podejście badawcze obok wyjaśnienia pojęcia zasobów relacyjnych uwypukla rezultaty wynikające z nawiązywania relacji. Mówi ono o zasobach relacyjnych jako niematerialnych aktywach przedsiębiorstwa, powstających w wyniku ciągłych interakcji wielu typów podmiotów na płaszczyźnie formalnej i nieformalnej bądź ogólnej i indywidualnej. Prowadzą one, w wyniku realizacji przemyślanej strategii, do powstawania nowych, użytecznych zasobów wiedzy i rozwijania pozytywnych asocjacji z przedsiębiorstwem, marką i reprezentującymi ich pracownikami. Efektem są korzyści odnoszone przez poszczególne jednostki oraz wzmacniające pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw (Deszczyński 2014, s. 40).

Szerszym kontekstem interpretacyjnym zasobów relacyjnych bibliotek są relacje wewnątrz organizacji. Nierzadko determinują one kontakty z otoczeniem. Jak stwierdza Edyta Bombiak: „zaangażowanie w kształtowanie proefektywnościowych relacji wewnętrznych znajduje przełożenie na podtrzymywanie trwałych związków opartych na współpracy i zaufaniu z interesariuszami zewnętrznymi. Z kolei niewłaściwe relacje między pracownikami, negatywna atmosfera, brak współpracy, mogą skutkować spadkiem ich zaangażowania w budowanie relacji z klientami i w konsekwencji utratą cennego kapitału relacyjnego” (Bombiak 2016, s. 100).

Niezależnie od wpływu relacji wewnątrz bibliotek na kontakty z otoczeniem zewnętrznym celowe jest dokonanie odrębnej klasyfikacji interakcji zachodzących pomiędzy biblioteką a środowiskiem pozaorganizacyjnym. Wśród wielu proponowanych typologii na uwagę zasługuje przeprowadzony przez Małgorzatę Fedorowicz-Kruszewską podział otoczenia, który można z powodzeniem odnieść do typologii relacji. Podejście to jest zgodne z istotą relacji – związkiem pomiędzy organizacją i środowiskiem, w którym ta funkcjonuje.

M. Fedorowicz-Kruszewska, ze względu na rodzaj otoczenia, z którym biblioteka wchodzi w interakcje, wyróżnia następujące relacje:

- relacje z otoczeniem ogólnym – czynniki stanowiące kontekst dla działań biblioteki;
- relacje z otoczeniem zadaniowym – konkretne grupy i organizacje wpływające na bibliotekę.

Relacje z otoczeniem ogólnym to:

- relacje ekonomiczne uwzględniające zależność działalności bibliotecznej od stanu gospodarki, w której funkcjonują księżnice, inflacji, stóp procentowych, bezrobocia itd.;
- relacje o charakterze technicznym określające wpływ rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnej na funkcjonowanie bibliotek, w tym między innymi na udostępnianie informacji i dostęp do niej;
- relacje społeczno-kulturowe zdeterminowane przez cechy społeczności, wśród której funkcjonują biblioteki, w tym przez wykształcenie, kompetencje czytelnice, styl życia, wielokulturowość i inne;
- relacje polityczno-prawne mające odniesienie do regulacji działalności gospodarczej, czasami ustroju politycznego, a także funkcjonowania bibliotek;
- relacje międzynarodowe uwzględniające wpływ międzynarodowych organizacji bibliotekarskich na rozwój księżnic w danym kraju; określające sposoby wzorowania się na bibliotekach z innych krajów w zakresie nowych trendów, dotyczące członkostwa w międzynarodowych organizacjach oraz uczestnictwa w konferencjach i stażach.

Relacje z otoczeniem zadaniowym to:

- relacje z konkurentami – mogą być oparte na zjawisku kooperencji określanym jako jednoczesna współpraca i rywalizacja pomiędzy konkurentami; działanie takie oznacza, że biblioteka wybiera obszary, w których chce współpracować z konkurentami (Cygler 2013, s. 60); relacje z konkurentami mogą odbywać się na poziomie marki, branżowym, rodzajowym lub uniwersalnym;
- relacje z klientami oparte na zaspokajaniu potrzeb użytkowników, np. w zakresie funkcji edukacyjnej czy kulturotwórczej;
- relacje z dostawcami określające zasady współpracy z organizacjami dostarczającymi bibliotece zasobów w postaci książek, czasopism, dostępów do baz danych, sprzętu i oprogramowania komputerowego;
- relacje z regulatorami, czyli kooperacja z instytucjami mającymi wpływ na różne obszary działalności bibliotek, np. Biblioteka Narodowa, Główny Urząd Statystyczny;
- relacje z partnerami strategicznymi, nawiązywane z różnego rodzaju organizacjami współpracującymi z bibliotekami w celu dzielenia się dostępnymi zasobami, które są niedostępne w przypadku pojedynczej biblioteki lub niewystarczające do zrealizowania celu, np. udostępnianie bazy lokalowej służącej do organizowania inicjatyw kulturalnych lub społecznych (Fedorowicz-Kruszewska 2019, s. 34–43).

- Inne kryteria, według których można dokonywać podziału relacji, uwzględniają:
- miejsce zachodzenia relacji (relacje zachodzące w bibliotece, poza biblioteką oraz relacje mieszane);
 - formę uzewnętrzniania relacji (relacje werbalne, niewerbalne, mieszane);
 - celowość zachodzenia relacji (relacje zamierzone lub relacje niezamierzone – przypadkowe);
 - ocena interakcji (relacje pozytywne lub relacje negatywne);
 - zbiorowość uczestniczącą w procesie (relacje indywidualne – np. bibliotekarz–czytelnik oraz relacje grupowe, np. bibliotekarz–grupa szkoleniowa) (Wojciechowska 2010, s. 39).

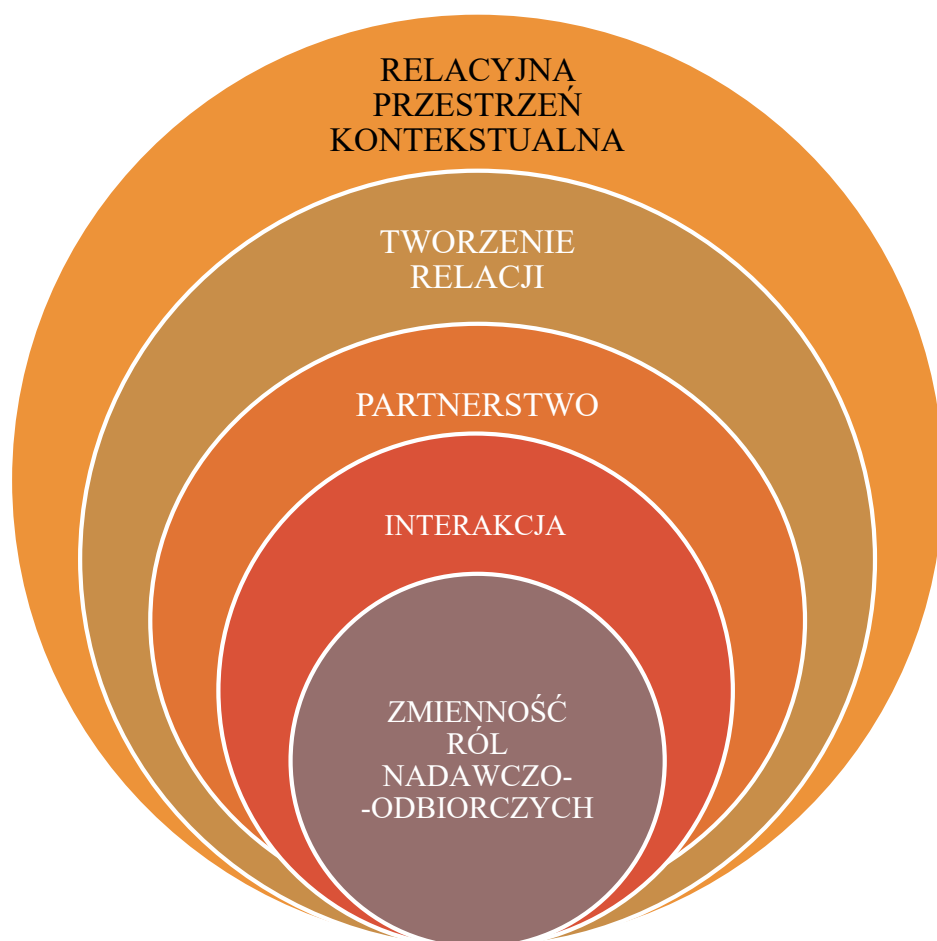
Badacze są skłonni przypisywać poszczególnym kontaktom biblioteki z otoczeniem poziomy interakcji, wśród których najniższym jest czynność. Autorzy określają ją jako pojedynczy akt działania, np. zapoznanie się z regulaminem wypożyczeń biblioteki. Zbiór czynności to epizod. W jego wyniku następuje zdarzenie o identyfikowalnym początku oraz końcu, np. zapisanie czytelnika do biblioteki poprzedzone zapoznaniem się z regulaminem oraz ustaleniem praw i obowiązków użytkownika, a także zasad korzystania z usług bibliotecznych. Z kolei sekwencja składa się z kilku powiązanych ze sobą epizodów, które mogą podlegać ocenie, np. w zakresie czasu ich trwania, częstotliwości, charakteru, jakości, poziomu kontaktu, stopnia personalizacji itp. Przykładem sekwencji są zdarzenia związane z wizytą czytelnika w bibliotece (zapisanie do biblioteki, zapoznanie z dostępną ofertą, przegląd literatury, akt wypożyczenia itd.). Natomiast relacja zawiązuje się w wyniku kontaktów bezpośrednich (wizyta w bibliotece) lub pośrednich (np. kontakt elektroniczny, telefoniczny). Może wyróżniać się aktywnymi i pasywnymi okresami (Wojciechowska 2014, s. 150).

Omawiane zasoby związane są z potencjałem relacyjnym bibliotek. Oprócz aktywnych zasobów relacyjnych obejmuje on również relacje pasywne, które zostały nawiązane, ale nie są wykorzystywane. Potencjał relacyjny określany jest przez badaczy jako zespół możliwości i sprawności, które dają zasoby relacyjne, zdolności czy kompetencje relacyjne, oraz jako umiejętności korzystania z zasobów otoczenia (Czupiał, Karaś 2003, s. 122).

Jedną z charakterystycznych cech relacyjności jest fakt, że wykracza ona poza schematyczne powiązania oparte na wiodącej roli biblioteki. Role inicjatora i adresata relacji mogą być bowiem wymienne. Ponadto każda relacja oparta jest na komunikacji. Prawidłowy przebieg procesu komunikacyjnego warunkuje istnienie relacji,

a dodatkowo może decydować o jej krótkotrwałym lub długotrwałym charakterze. Równie istotny jest cel nawiązywania relacji, który określa długość i intensywność kontaktu biblioteka–otoczenie.

Innym istotnym aspektem relacji jest interakcja, czyli obopólne oddziaływanie na siebie stron uczestniczących w relacji. Wzmacnia ją dialogowy charakter współczesnej komunikacji bibliotek z otoczeniem. Zakłada on interakcję stron i aktywne współtworzenie relacji prowadzącej do osiągnięcia zadowolającego obie strony rezultatu na bazie partnerstwa. Cechy relacji zilustrowano na rysunku 2.



Rys. 2. Cechy relacji biblioteki z otoczeniem w przestrzeni kontekstualnej

Urszula Knop jako czynniki warunkujące dobrą komunikację w bibliotece wymienia między innymi:

- psychologiczne podejście do użytkownika;
- sposoby oddziaływania na odbiorcę;
- dobrą komunikację bez napięć, skutkującą pozyskiwaniem i zapamiętywaniem przez użytkownika zrozumiałego dla niego komunikatu;
- zrozumienie schematów dobrej komunikacji przez nadawcę i odbiorcę przekazu;
- intuicyjne „wycucie” sytuacji komunikacyjnej przez bibliotekarzy (Knop 2016, s. 218).

Warunkiem koniecznym zaistnienia relacji w przestrzeni jest jej zainicjowanie za pomocą działań jednej lub obu kontaktujących się stron. Owa inicjacja działań jest kluczową kompetencją bibliotek, świadczącą o możliwościach wykorzystania potencjału relacyjnego (kompetencja relacyjna). Badacze definiują ją jako „umiejętność aktywnego tworzenia i rozwijania relacji opartych na współpracy” (Pauget, Wald 2013, s. 200). Jej brak lub nieumiejętne zarządzanie relacjami powoduje, że pozostają one w stanie uśpienia, nie są wykorzystywane, a tym samym nie mogą przyczynić się do pomnażania zasobów. Może to spowodować brak perspektyw rozwojowych organizacji, stagnację w obszarze uzupełniania wiedzy, a tym samym zmniejszenie konkurencyjności. Ponadto autorzy wskazują na pojawiające się niebezpieczeństwo nagłego zerwania relacji, utraty pozyskanych zasobów lub szansy na ich pozyskanie (Danielak 2012, s. 32). Natomiast korzyści, którym sprzyja wysoka zdolność relacyjna, określane są przez badaczy jako „poprawa efektywności eksploatowanych szans czy neutralizowanych zagrożeń wespół z partnerami zewnętrznymi” (Wójcik-Karpacz 2013, s. 165). Wśród innych korzyści, które wynikają z dobrej konfiguracji zdolności relacyjnej bibliotek, znajdują się:

- dostęp do wiedzy i informacji o środowisku, w którym funkcjonują biblioteki, np. wiedza o usługach proponowanych przez biblioteki tego samego typu;
- dostosowanie się do potrzeb użytkowników i innych partnerów działających w otoczeniu – elastyczność w relacjach przy zachowaniu kluczowych zasad funkcjonowania bibliotek, która oznacza poszukiwanie kompromisu, w zamian za szczegółowe egzekwowanie regulaminów;
- wzrost satysfakcji użytkowników i kooperantów w znaczeniu instytucjonalnym i indywidualnym;
- umacnianie pozytywnego wizerunku biblioteki (Danielak 2016, s. 32).

Odpowiednio zbudowane i wykorzystane relacje z otoczeniem tworzą kapitał relacyjny. Stąd wniosek, że przez kapitał relacyjny bibliotek należy rozumieć składniki niematerialnych aktywów firmy, opartych na wartości wszystkich stosunków biblioteki z klientami i innymi podmiotami otoczenia. Jest to wszelkiego rodzaju wiedza pozyskana dzięki długoterminowej współpracy (Kieźel, Kwiecień 2012, s. 587).

Znaczącą acz problematyczną kwestią w analizie kapitału relacyjnego jest jego pomiar. Badacze podkreślają, że zagadnienie to okazuje się szczególnie trudne ze względu na:

- „niematerialną postać kapitału relacyjnego jako zasobu;
- brak wypracowanych i powszechnie stosowanych narzędzi ilościowego i jakościowego pomiaru kapitału relacyjnego;
- wielowymiarowość wynikająca ze złożonych relacji z interesariuszami;
- zindywidualizowanie elementów kapitału relacyjnego, w zależności od branży, które nie zawsze poddają się uogólnieniom, przez co trudno o wypracowanie ogólnych standardów” (Smolska 2016, s. 55).

Jednym ze sposobów pomiaru kapitału relacyjnego jest analiza wskaźników. Znajdują się wśród nich:

- „mierniki ilościowe (liczba podmiotów, częstotliwość transakcji),
- mierniki jakościowe (stopień zaufania, stopień zaangażowania emocjonalnego w daną relację biznesową, nieformalne kontakty),
- mierniki wartościowe (niezwykle trudne do uzyskania na potrzeby badań, wskazujące na poziom kosztów i zysków uzyskanych z danej relacji)” (Danielak 2012, s. 47–48).

Inną zauważalną tendencją wśród badaczy jest wykorzystywanie do pomiaru kapitału relacyjnego metod stosowanych podczas badania kapitału intelektualnego, również w odniesieniu do organizacji opartych na wiedzy. Iwona Chomiak-Orsa, na podstawie analiz zaprezentowanych przez badaczy zajmujących się tematem, przedstawiła etapy formowania kapitału relacyjnego. Opierają się one na działaniach możliwych do zastosowania również w bibliotekach. Działania te to:

- identyfikacja posiadanego kapitału relacyjnego,
- identyfikacja źródeł kapitału relacyjnego,
- zarządzanie kapitałem relacyjnym,
- tworzenie strategii opartej na budowaniu kapitału relacyjnego,
- dekompozycja strategii z ukierunkowaniem na dialog,

- monitorowanie efektów działań podjętych w celu budowania kapitału relacyjnego,
- ocena alternatywnych kierunków działania (J. van der Meer-Kooistra, S.M. Zijlstra, *Reporting on intellectual capital* – cyt. za: Chomiak-Orsa 2014, s. 35).

Badaczka podkreśla, że w wielu organizacjach pomiar kapitału relacyjnego przybiera formę oceny satysfakcji osób zatrudnionych w danej organizacji, jej użytkowników oraz oceny relacji z otoczeniem (Chomiak-Orsa 2014, s. 37).

Literatura przedmiotu i działania praktyczne dowodzą, że biblioteki aktywnie podchodzą do powyższego tematu, angażując się w badanie satysfakcji użytkowników. W 2016 r. do krajowej listy projektów w ramach analizy funkcjonowania bibliotek został dodany wskaźnik „satysfakcji użytkowników” (Badanie satysfakcji użytkowników bibliotek... 2022).

Pozwala on na:

- pomiar efektywności procesu dostarczania usług,
- pomiar relacji nakłady–efekty,
- przedstawienie punktu widzenia użytkowników biblioteki,
- korelację z innymi wskaźnikami efektywności,
- wielostronność analizy funkcjonowania biblioteki (Strzelczyk, Zawalkiewicz 2018, s. 6).

Na przykładzie formularza badań ankietowych bibliotek szkół wyższych można wyodrębnić elementy podlegające pomiarowi w celu wyznaczenia powyższego wskaźnika.

Obejmują one:

- sposoby i cel korzystania z biblioteki;
- ocenę:
 - usług bibliotecznych, w tym okresów wypożyczeń, czasu realizacji zamówień itd.
 - warunków lokalowych,
 - kompetencji personelu,
 - kultury obsługi,
 - oferty edukacyjnej,
 - dostępu do źródeł informacji,
 - dostępu do infrastruktury informatycznej,
 - częstotliwości korzystania z biblioteki (Badanie satysfakcji użytkowników biblioteki szkoły wyższej... 2022).

Badanie satysfakcji użytkowników jest również wykorzystywane do analizy siły relacji z użytkownikiem. Innymi czynnikami branymi pod uwagę w powyższym pomiarze są:

- czas trwania relacji – badaniom podlega w szczególności cykl trwania relacji;
- intensywność relacji – do pomiaru wykorzystywane są mierniki ilościowe, takie jak częstotliwość przebiegu relacji, która może mieć wpływ na ocenę relacji z punktu widzenia klienta, przy czym zadowolenie klienta czy użytkownika jest związane już z szerszym zakresem czynników, a nie tylko częstotliwością kontaktu (Mitręga 2005, s. 4);
- zaangażowanie użytkownika – uznawane jest przez badaczy za warunek konieczny uzyskania pozytywnych efektów rozwoju relacji oraz efekt wysokiego poziomu zaufania i satysfakcji użytkownika (Mitręga 2005, s. 6).

Autorzy wskazują na znaczenie powstawania kapitału relacyjnego. Proces ten przyczynia się do zmniejszenia niepewności działań podejmowanych przez organizacje. Ponadto, doświadczenie i wiedza wynikające ze współpracy z otoczeniem zwiększają elastyczność organizacji. Stąd tak popularna w bibliotekach tendencja do dostosowywania oferty usługowej do oczekiwań użytkowników czy nastawienie na długotrwałe relacje z dostawcami, pozwalające na negocjacje cenowe w zakresie dostarczanych produktów. Umiejętne kształtowanie kapitału relacji skutkuje również wykorzystywaniem szans, na przykład przez aliance z innymi bibliotekami.

Kapitał relacji polegający na ciągłej wymianie zasobów organizacyjnych sprawia, że uczestnicy procesu opartego na zaufaniu i wiarygodności dążą do dalszej współpracy, która w konsekwencji wpływa na jakość posiadanych informacji o otoczeniu, szybkość reagowania na jego potrzeby, dobre rozumienie środowiska, w którym działa biblioteka, a także podejmowanie określonych działań, często wyprzedzających przyszłe zmiany (Perechuda, Chomiak-Orsa 2013, s. 308–310).

Koncepcją spajającą elementy służące do wykorzystania potencjału kształtowania i rozwoju relacji z otoczeniem, uwzględniającą zdolność relacyjną bibliotek, jest zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management*). Jak zauważają badacze, CRM określane jest jako filozofia bądź grupa strategii biznesowych i ma na celu identyfikację, zdobywanie klientów oraz utrzymywanie i rozwijanie relacji z nimi. Określenie CRM jest również używane w odniesieniu do systemów informatycznych klasy CRM lub oprogramowania (Sołtysik-Piorunkiewicz 2008, s. 72–73). Autorzy podkreślają, że CRM to strategia polegająca na budowaniu

lojalności klientów wobec przedsiębiorstw/marki dzięki rozwijaniu długoterminowych związków przynoszących korzyści obu stronom, z zastosowaniem najnowszych technologii przetwarzania informacji (Deszczyński B., Deszczyński P. 2004, s. 173). Kluczowym elementem w procesie nawiązywania i kształtowania relacji jest model zarządzania nimi (rys. 3).

Za czynniki wpływające na dobre zarządzanie relacjami w bibliotece należy uznać:

- dbałość o jakość usług;
- strukturę i dynamikę więzi z klientem uwzględniającą rodzaje interakcji, okres trwania relacji i jej częstotliwość;
- rentowność relacji – rozumianą jako suma profitów wynikająca z utrzymania relacji przez daną firmę czy organizację z klientem przez dłuższy czas;
- marketing wewnętrzny – czyli całokształt działań realizowanych w bibliotece i skierowanych do jej wszystkich pracowników mających kontakty z użytkownikami oraz pracowników wspierających te działania, w celu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi nabywców;
- poprawną komunikację z użytkownikiem opartą na wysyłaniu informacji przez bibliotekę i odbieraniu informacji zwrotnej od użytkowników;
- specjalne programy lojalnościowe, które mają zachęcić użytkowników, by powracali do biblioteki, korzystali z większej liczby oferowanych produktów oraz usług i pozostali lojalni wobec biblioteki (Wereda 2009, s. 77–109; Bielawska 2011, s. 11–12).

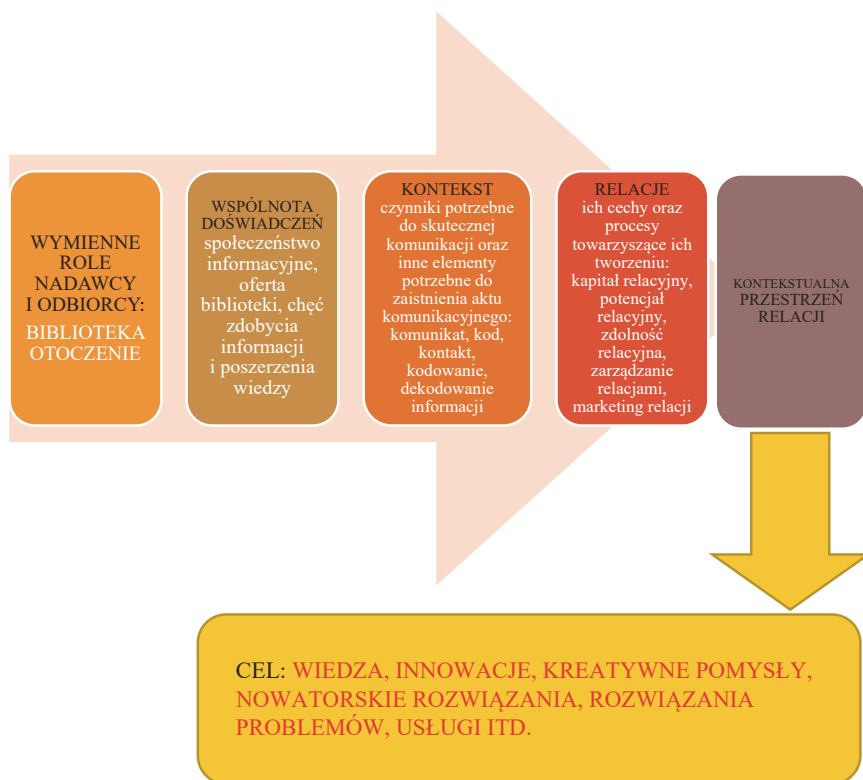
Badacze przywiązują szczególną wagę do relacji z użytkownikami biblioteki. Wśród korzyści wskazywane jest tworzenie sieci kontaktów, przekładających się na wiedzę o klientach biblioteki. Wzajemna współpraca skutkuje również wsparciem, które użytkownicy zapewniają we współtworzeniu architektury informacji, oraz możliwością budowania silnych więzi opartych na zaufaniu, lojalności oraz realizacji wspólnych celów (Wojciechowska 2020, s. 180).

W zakresie korzyści w wymiarze wewnętrznego funkcjonowania biblioteki istotne jest wypracowanie przez bibliotekarzy umiejętności inicjowania kontaktu z użytkownikami, którego konsekwencją jest efektywne komunikowanie się. Pozyskiwanie informacji zwrotnej od klientów umożliwia podnoszenie jakości usług, a co za tym idzie – tworzenie nowych wartości ważnych dla czytelników i unikanie nieporozumień w zakresie realizacji oferty bibliotecznej (Wojciechowska 2020, s. 180).



Rys. 3. Etapy zarządzania relacjami

(źródło: opracowanie własne na podstawie Danielak 2012, s. 99)



Rys. 4. Szczegółowy proces kształtowania kontekstualnej przestrzeni relacji

Z powyższej analizy wynika, że zarządzanie relacjami obejmuje również marketing relacji, który opiera się na „koncentracji aktywności marketingowych, ukierunkowanych na nawiązanie, utrzymanie i rozwój długookresowych oraz obustronnie korzystnych relacji biblioteki z użytkownikiem i innymi grupami jej otoczenia. Osiągnięcie celów marketingu relacji wymaga indywidualizacji odbiorcy [...]” (Żołądowska-Król 2019, s. 129).

Renata Malesa jako przykład konkretnych działań należących do marketingu relacji wymienia następujące strategie:

- strategię kluczowej usługi, polegającą na przygotowaniu i zaoferowaniu usługi będącej podstawą długookresowych więzi firmy z jej klientami;
- strategię indywidualizowania relacji, opartą na badaniu potrzeb i preferencji użytkowników;
- strategię rozwoju (poszerzenia) usługi (Malesa 2013/2014, s. 96).

Powstawanie i rola relacji w kontaktach biblioteki z otoczeniem zewnętrznym pozwalają na uzupełnienie ogólnego schematu kształtowania przestrzeni relacji, zaprezentowanego na wstępie artykułu. Proces ten zilustrowano na rysunku 4.

Zaprezentowany schemat skłania do wniosku, że nawiązywanie relacji, a tym samym tworzenie kontekstualnej przestrzeni relacji w odniesieniu do biblioteki, przyczynia się do współtworzenia organizacji kreatywnej, opierającej działalność na wiedzy. Jej wizerunek zbudowany jest dzięki wielu działaniom, interakcji i dialogowi wykorzystujących wysoki potencjał innowacyjności instytucji. Ze względu na mnogość i bogactwo działań zachodzących w kontekstualnej przestrzeni relacji biblioteki z otoczeniem należy skonstatować, że ma ona przede wszystkim charakter procesualny. Wśród konkretnych korzyści wynikających z oparcia działalności bibliotek na relacjach należy wymienić dostęp do nowych zasobów czy umiejętności oraz możliwość ich wzbogacania. Działania te z kolei generują korzyści decydujące o przewadze konkurencyjnej bibliotek nie tylko w otoczeniu zadaniowym, lecz także ogólnym.

Bibliografia

- Badanie satysfakcji użytkowników bibliotek [online]. Dostępny w: http://pliki.sbp.pl/afb/Badanie_satysfakcji.pdf [przełgądany 7.07.2022].
- Badanie satysfakcji użytkowników biblioteki szkoły wyższej – ankiety elektroniczne dla szkół wyższych [online]. Dostępny w: https://docs.google.com/forms/d/1RA_UKe-a4eEFZQdH5tEwqfIm6D9KBbTIZH59cxFSAljw/viewform?edit_requested=true [przełgądany 7.07.2022].
- Baran S., Kotowska K. (2011). Przestrzeń społeczna w nowoczesnej bibliotece akademickiej miejscem nauki i spotkań. W: „Biblioteka jako trzecie miejsce”. Międzynarodowa Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 31 maja–2 czerwca 2011. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 137–153. ISBN 9788375256307.
- Bielawska S. (2011). Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) w bibliotece akademickiej. Zadania oraz wymagania wobec personelu bibliotecznego. *Zarządzanie Biblioteką* [online], nr 1(3), s. 9–19. Dostępny w: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/issue/view/136/Ca%C5%82y%20numer%20ZB%203> [przełgądany 7.07.2022].
- Bielecka-Prus J. (2012). Problem kontekstu w teoriach komunikowania społecznego. *Studia Socjologiczne* [online], nr 1(204), s. 19–37. Dostępny w: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-00069dd9-b16c-4a32-8997-403dbb50bb79> [przełgądany 7.07.2022].
- Bombiak E. (2016). Budowanie relacji wewnętrznych jako podstawa kształtowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa. W: Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym. Red. E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej. Wydział Ekonomiczny, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, s. 97–107. ISBN 9788362785100.

- Chomiak-Orsa I. (2014). Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* [online], nr 2(40), s. 27–40. Dostępny w: http://62.3.168.81/Content/326/PDF/zn_wroc_2014_40_Chomiak-Orsa.pdf [przełączany 7.07.2022].
- Cisek S. (2005). Funkcje i role bibliotek naukowych i publicznych w społeczeństwie wiedzy. Referat wygłoszony na konferencji „Zarządzanie wiedzą i informacją w organizacjach pracujących dla wsi i rolnictwa”, zorganizowanej przez Centralną Bibliotekę Rolniczą, Warszawa – 16 września 2005 [online]. Dostępny w: https://www.researchgate.net/publication/259570218_Funkcje_i_role_bibliotek_naukowych_i_publicznych_w_spoleczenstwie_wiedzy [przełączany 5.07.2022].
- Cygler J. (2013). Korzyści kooperencji – oczekiwania i efekty. *Organizacja i Kierowanie* [online], nr 5(158), s. 59–75. Dostępny w: <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/issue/view/740/129> [przełączany 20.10.2023].
- Cyrklaff-Gorczyca M. (2018). Media relations wybranych bibliotek toruńskich. Cele, narzędzia i plany rozwoju. *Folia Bibliologica* [online], vol. 60, s. 99–110. Dostępny w: <https://journals.umcs.pl/fb/article/view/7536/6345> [przełączany 8.07.2022].
- Czupiał J., Karaś M. (2003). Rozwój wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu nim. W: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Red. J. Lichtarski, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, s. 40–47. ISBN 8370116450.
- Danielak, W. (2012). Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. ISBN 9788376952895.
- Danielak W. (2016). Zdolności relacyjne w kształtowaniu dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa. *Nauki o Zarządzaniu Management Sciences* [online], 4(29), s. 28–37. Dostępny w: <https://doi.org/10.15611/noz.2016.4.02> [przełączany 8.07.2022].
- Deszczyński B., Deszczyński P. (2004). Customer Relationship Management konsekwencją globalizacji. *Zeszyty Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Poznaniu* [online], nr 44, s. 168–192. Dostępny w: https://www.researchgate.net/publication/281202711_Customer_Relationship_Management_konsekwencja_globalizacji [przełączany 8.07.2022].
- Deszczyński B. (2014). Zasoby relacyjne – konceptualizacja pojęcia w świetle zasobowej teorii przedsiębiorstwa. *Studia Oeconomica Posnaniensia* [online], vol. 2, no. 11(272), s. 25–44. Dostępny w: <https://bazekon.uek.krakow.pl/gospodarka/171356829> [przełączany 8.07.2022].
- Fedorowicz-Kruszewska M. (2019). Otoczenie biblioteki. W: Zarządzanie biblioteką. Red. M. Wojciechowska. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, s. 32–51. ISBN 9788365741264.
- Kieźel M., Kwiecień A. (2012). Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 736, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* [online], nr 55, s. 585–607. Dostępny w: https://wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/55-2012/FRFU-55-585.pdf [przełączany 11.07.2022].
- Klimas P. (2019). Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 9788381583169.

- Knop U. (2016). Komunikacja z klientem w bibliotece akademickiej – ujęcie psychologiczne. *Biblioteka* [online], nr 20(29), s. 207–220. Dostępny w: <https://doi.org/10.14746/b.2016.20.12> [przełączany 11.07.2022].
- Malesa R. (2013/2014). Marketing partnerski w działalności biblioteki publicznej. *Folia Bibliologica* [online], vol. 55/56, s. 91–103. Dostępny w: <http://dlibra.umcs.lublin.pl/dlibra/editions-content?id=22117> [przełączany 13.07.2022].
- Mitrega M. (2005). Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem. *Marketing i Rynek*, nr 2, s. 2–7.
- Pachura P. (2017). Identyfikacja relacji organizacyjnych w kontekście ontologii przestrzeni. *Organizacja i Kierowanie* [online], nr 2(176), s. 41–52. Dostępny w: <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/issue/view/723/112> [przełączany 20.10.2023].
- Pauget B., Wald A. (2013). Relational competence in complex temporary organizations: The case of a French hospital construction project network. *International Journal of Project Management* [online], vol. 31, iss. 2, s. 200–211. Dostępny w: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.001> [przełączany 7.07.2022].
- Paul M. (2018). Wpływ społeczny bibliotek publicznych. Na przykładach inicjatywy bibliotecznej „Wykiełkuj na rynku pracy” oraz korzystania z mazowieckich bibliotek publicznych [rozprawa doktorska]. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. *Zarządzanie i Finanse*, R. 11, nr 4, cz. 2, s. 293–307.
- Smolska M. (2016). Jak mierzyć kapitał relacji? How to measure the relational capital? *Nowoczesne Systemy Zarządzania* [online], nr 1, s. 51–61. Dostępny w: <https://doi.org/10.37055/nasz/129371> [przełączany 11.07.2022].
- Sołtysik-Piorunkiewicz A. (2008). Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem techniki customer care – charakterystyka systemów CRM. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie* [online], z. 2, s. 71–79. Dostępny w: <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/22032/edition/19341/content> [przełączany 14.07.2022].
- Strzelczyk E., Zawalkiewicz A., Sobielga J. (2018). Jak przeprowadzić badania satysfakcji użytkowników biblioteki? Poradnik dla bibliotekarzy [online]. Wyd. 2 poprawione i uzupełnione. Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. Dostępny w: <http://pliki.sbp.pl/afb/jak-przeprowadzic-badania-satysfakcji.pdf> [przełączany 14.07.2022].
- Wereda W. (2009). Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług. Warszawa: Difin. ISBN 9788376410173.
- Wojciechowska M. (2006). Wpływ otoczenia na zmiany w bibliotece W: *Studia Bibliologiczne*. T. 16: Bibliotekarstwo wobec zagadnień zarządzania. Red. I. Socha. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 23–38.
- Wojciechowska M. (2010). Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu. W: *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja: konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: 3–5 czerwca 2009, Łódź, Polska*. Red. nauk. M. Wrocławska, J. Jerzyk-Wojtecka, Łódź: Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego, s. 37–42. ISBN 9788375254136.

- Wojciechowska M. (2014). Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 9788378652403.
- Wojciechowska M. (2019). Kształtowanie kapitału społecznego. Ujęcie z perspektywy bibliotekoznawczej. Warszawa: Difin. ISBN 9788380858442.
- Wojciechowska M. (2020). Zarządzanie relacjami z klientem biblioteki. *Zarządzanie Biblioteką* [online], nr 1(12), s. 179–183. Dostępny w: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/article/view/5963> [przełączany 15.07.2022].
- Wojciechowski J. (2010). Biblioteka w komunikacji publicznej. Warszawa: Wydawnictwo Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich. ISBN 9788361464389.
- Wójcik-Karpacz A. (2013). Zdolność relacyjna jako determinanta efektów relacji międzyorganizacyjnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, nr 1147, *Organizacja i Zarządzanie* [online], z. 52, s. 157–167. Dostępny w: <https://czasopisma.p.lodz.pl/OIZ/article/view/165/159> [przełączany 15.07.2022].
- Żołędowska-Król B. (2019). Relacje. W: *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Red. M. Wojciechowska, J. Kamińska, B. Żołędowska-Król, B. Jaskowska. Warszawa: Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich. ISBN 9788365741172.