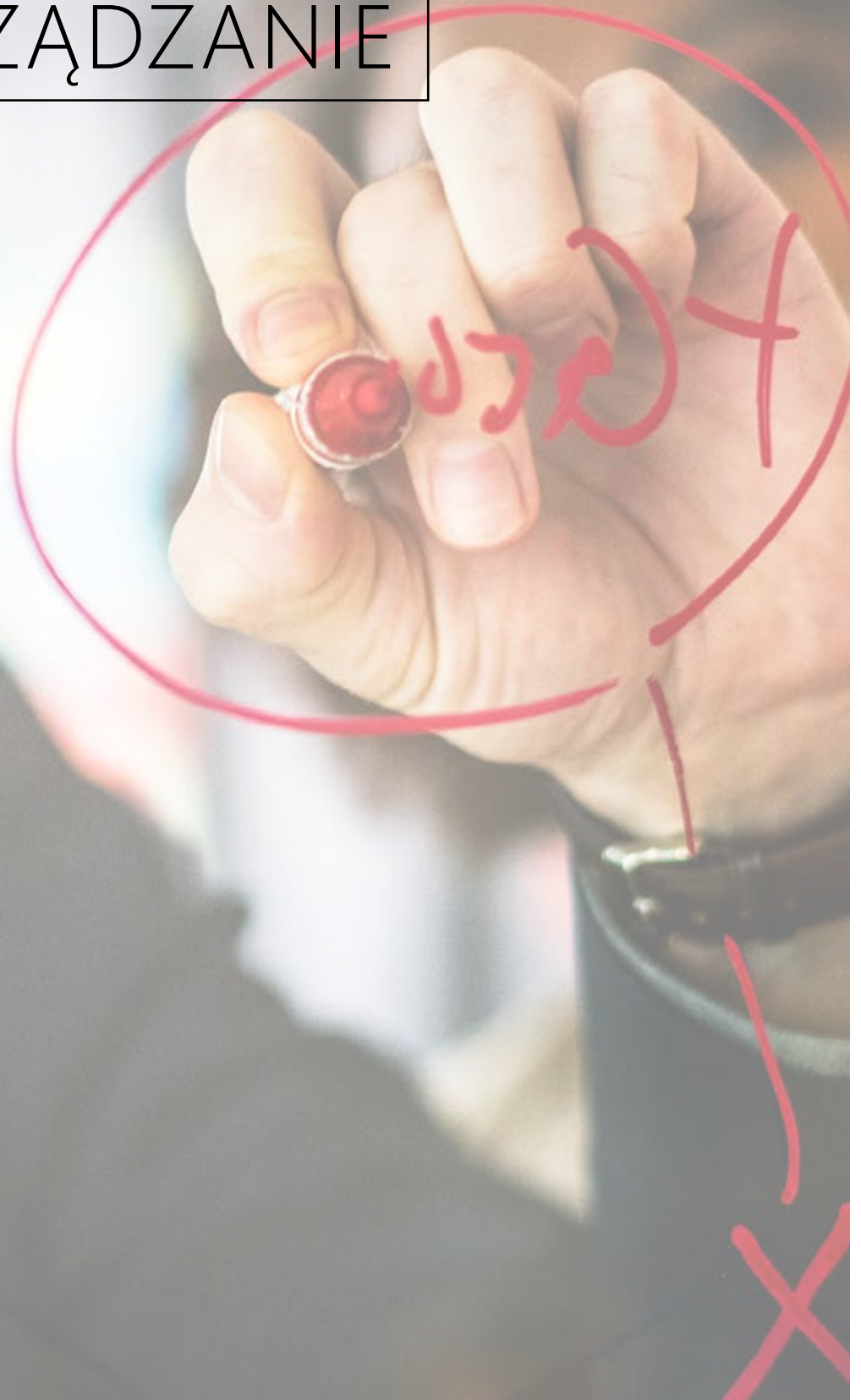


MATERIAŁY  
EDUKACYJNE

ZARZĄDZANIE





## PLANOWANIE STRATEGICZNE

*Autorka: Roberta Surkute*

*Opiekunka obszaru: Magdalena Krasowska-Igras*

### PODSUMOWANIE:

Wdrażanie innowacji społecznych jest czasochłonne – dla biblioteki to długa podróż i konieczność wyjątkowego skoncentrowania się na zadaniu. Opracowanie strategii jest istotnym narzędziem sukcesu i pomocy lokalnej społeczności. Ważne, aby pamiętać, że planowanie strategii na rzecz innowacji społecznych jest działaniem długoterminowym. Zwykle składa się z pięciu kluczowych etapów: zidentyfikowania problemu społecznego, który biblioteka chce rozwiązać, modelowania wpływu społecznego (*cel planowania strategicznego*), opracowania planu strategicznego (*narzędzie, które może pomóc w wyeliminowaniu luki między teraźniejszością a przyszłością*), opracowanie planu działania (*lista rzeczy do zrobienia i oś czasu*) oraz monitorowanie (*ocena i pomiar*).

### CELE:

Po przestudiowaniu tego materiału edukacyjnego:

- \* Dowiesz się, jak planować i wdrażać strategię;
- \* Poznasz pięć etapów strategicznego planowania oraz elementy, które powinny się składać na plan strategiczny;
- \* Będziesz świadomy zagrożeń i barier w procesie planowania strategicznego.

---

## WPROWADZENIE:

Każdy plan innowacji społecznej zaczyna się od zdefiniowania problemu, który chcesz rozwiązać. Aby wdrażać realne zmiany i rozwiązać społeczny problem, musisz być **przygotowany na długą podróż** – zmiana kultury, zrozumienie różnych systemów oraz sposobów myślenia są czasochłonne. Dobrze jest więc mieć **plan strategiczny**, który pomoże ci się zorientować, jak małe rzeczy przybliżają cię do osiągnięcia celu.

*Pomyśl o strategii jako o moście; wartości są podstawą, na której osadzono pomosty, najbliższy brzeg to dzisiejsza rzeczywistość, drugi brzeg – wizja. Twoja strategia jest mostem – Gordon R. Sullivan.*

Cytat ten doskonale pokazuje, że plan strategiczny jest **narzędziem, które może pomóc w wyeliminowaniu luki między teraźniejszością a przyszłością**. Planowanie strategiczne jest narzędziem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu i pomocy społeczności – pozwala ono sprostać różnym wyzwaniom i reagować na społeczne zmiany.

Plan strategiczny obejmuje:

- \* **Misję** – odpowiedź na pytanie, dlaczego istniejemy; określenie podstawowego celu;
- \* **Wartości** – zasady przewodnie;
- \* **Wizję** – obraz przyszłości; określenie stanu pożądanego;
- \* **Cel strategiczny** – znalezienie tak wielu dziedzin, na które biblioteka może mieć wpływ, albo celów, jak to możliwe;
- \* **Krytyczne czynniki sukcesu** – identyfikacja tego, co istotne (Joseph R. Matthers).

---

## OMÓWIENIE:

Od czego więc zacząć?

Pierwszym krokiem jest **opracowanie planu**. Przeanalizuj problemy lokalnej społeczności, nawiąż z nią relacje, bądź otwarty i uważny. Kiedy już wiesz, do czego zmierzasz lub zidentyfikujesz aktualny, istotny problem, zacznij planować strategię, zastanawiając się, **co naprawdę chcesz osiągnąć. Czy jesteś przygotowany na wyzwania? Jak osiągniesz swoje cele? Czy pracownicy biblioteki mogą zostać w ten plan zaangażowani? Kto dokona ewaluacji twojej pracy? Czy jesteś działać sam, czy musisz współpracować z innymi?**

Pierwszym krokiem każdego procesu planowania strategicznego jest zidentyfikowanie potrzeb użytkowników bibliotek i zastanowienie się nad tym, w jaki sposób biblioteka może osiągnąć zadowalające rezultaty oraz zapewnić usługi/produkty satysfakcjonujące użytkowników. Każde planowanie strategiczne rozpoczyna się więc od wizji, a także zrozumienia misji i celów całej organizacji.

Pomoże ci to rozpocząć modelowanie **wpływu społecznego**, który jest drugim krokiem planowania strategicznego. Ponieważ to proces pochłaniający dużo czasu i zasobów, nie warto próbować naprawiać wszystkiego naraz – lepiej się skupić na pojedynczych zmianach. Plan strategiczny zasadza się na długoterminowych efektach. Oznacza to, że misja, wartości, wizja, cel strategiczny i krytyczne czynniki sukcesu muszą zostać w planowaniu strategicznym uwzględnione.

W ten sposób zaczynamy kształtować plan strategiczny (trzeci etap planowania strategicznego). Oto kilka przykładów: Twoim celem jako biblioteki jest np. zaspokajanie potrzeb informacyjnych całej społeczności (**twoja misja**). Wyraźnie widać **problem**: wykluczenie społeczne osób w podeszłym wieku, spowodowane tym, że nie posiadają one umiejętności w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Problem istnieje obecnie, ale wiesz, że w przyszłości to wykluczenie nie będzie istnieć (**wizja**). Dążysz więc do zminimalizowania tego wykluczenia (**cel**). Planując zmiany, myśl o **wartościach**, którymi się kierujesz: na przykład chronisz prywatność swoich użytkowników, hołdujesz zasadom demokratycznym itp. Myślenie o wartościach biblioteki pomoże ci osiągnąć cel i uniknąć niepowodzeń. Ważne jest zrozumienie, że **sukces** planu strategicznego zasadza się na otoczeniu, w którym funkcjonuje biblioteka, dlatego każdy plan strategiczny powinien obejmować analizę środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Jednym z najpopularniejszych narzędzi, które są pomocne w realizacji tego zadania, jest analiza **SWOT** (nazwa to akronim angielskich słów określających cztery elementy składowe analizy: *Strengths, Weaknesses, Opportunities* i *Threats*, a

więc siła, słabości, szanse, zagrożenia). Spójrzmy na przykład, który omówiliśmy wcześniej. W procesie rozwiązywania problemu wykluczenia społecznego osób starszych jednymi z mocnych stron biblioteki mogą być istniejące wyposażenie i infrastruktura, słabości to np. brak umiejętności nauczania, szansa zaś to potencjał do społecznych zgromadzeń, a zagrożenia – nieśmiałość i brak motywacji u osób stojących w obliczu wykluczenia społecznego. Zaproś lokalną społeczność do planowania – może to być ważny krok w osiągnięciu bardziej innowacyjnych rezultatów.

Po przeprowadzeniu analizy i rozważeniu, jaka może być rola biblioteki w rozwiązaniu konkretnego problemu, przygotuj **plan działania** (czwarty etap planowania strategicznego): opracuj listę małych kroków, które doprowadzą cię do celu, jakim jest zmiana w lokalnej społeczności. Konkretny plan działania pomaga nam się skoncentrować na celu naszej strategii. A dobry plan działania lub pracy zazwyczaj składa się z list zadań i terminów dla zaangażowanych grup i zasadniczo opisuje, **KIEDY, DLACZEGO i CO** powinno zostać zrobione. Bardzo ważne jest ustalanie terminów i organizowanie spotkań, podczas których omawiane są postępy – to pomaga się skoncentrować na zadaniu i przeanalizować, czy podejmowane działania są zgodne z ogólną strategią. Jeśli działania podczas procesu zostaną zmodyfikowane, nie przejmuj się! To znak, że plan strategiczny zmierza we właściwym kierunku.

Planowanie strategiczne nie kończy się w tym miejscu. Jeśli chcesz sprawdzić, czy twój plan działa, musisz go **monitorować**, a w razie potrzeby poddać ewaluacji i zmieniać. Istnieje kilka sposobów na sprawdzenie, czy plan strategiczny jest dobry. Proces planowania, a także sam plan powinny być zawsze ukierunkowane na użytkowników i na pożądaną zmianę społeczną, a nie na wewnętrzne zmiany w bibliotece. Jasna wizja pożądanej zmiany jest w każdym procesie planowania niezbędną – musisz wiedzieć, co chcesz osiągnąć i dlaczego. Strategiczne ukierunkowanie jest kluczowe, ponieważ brak wizji i nieukierunkowanych działań najprawdopodobniej doprowadzą do porażki. Najlepszymi sposobami na sprawdzenie, czy działania zmierzają w dobrą stronę, są ewaluacja i monitoring. Twój strategiczny plan musi ewoluować, więc nie bój się go regularnie zmieniać, jeśli zauważysz, że coś nie działa. Niestale zaangażowanie i brak komunikacji to znak, że twój plan strategiczny prawdopodobnie nie odniesie sukcesu.

Jasna określona misja, wizja przyszłości, deklarowane korzyści dla użytkowników, wartości, którym hołduje biblioteka, kultura wsparcia, plan działania i narzędzia ewaluacyjne – jest wielce prawdopodobne, że dobry plan strategiczny będzie bazował na większości tych elementów.

## Ćwiczenie:

1. Sprawdź swoją wiedzę, odpowiadając na następujące pytania:

- a) O czym powinieneś pomyśleć, kiedy zaczynasz planować strategię innowacji społecznej?
- b) Jakie są etapy planowania strategicznego?
- c) Czym jest plan strategiczny i jakie są jego podstawowe elementy?

2. Przeanalizuj polecaną lekturę.

---

## MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:

- \* Sandra Nelson. Strategic Planning for Results. American Library Association, 2008: [https://www.elearnlibraries.com/workforms/strategic\\_planning\\_for\\_results.html](https://www.elearnlibraries.com/workforms/strategic_planning_for_results.html)
  - \* Andrew Wolk, Kelley Kreitz. Business Planning for Enduring Social Impact: a Social-Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems, 2008: <http://socialenterprisefund.ca/uploads/Business%20Planning%20for%20Social%20Impact.pdf>
  - \* Team FME. SWOT analysis, 2013: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>
  - \* Joseph R. Matthews. Strategic Planning and Management for Library Managers, 2005, 168p.
  - \* Przykładowe strategie: <http://www.webjunction.org/content/dam/WebJunction/Documents/pennsylvania/Strategi-c-Planning8.pdf>
-

## **RYZIKO I POTENCJALNE BARIERY:**

Proces planowania strategicznego jest ryzykowny – nawet jeśli wszystko dobrze zaplanujesz, możesz nie osiągnąć sukcesu. Czasami zmieniają się okoliczności, dlatego ważne, aby być elastycznym i przygotowanym na zmianę kierunku działań. Spróbuj wykluczyć tyle czynników ryzyka, ile jesteś w stanie (niektóre zagrożenia nigdy nie zostaną wyeliminowane), dokonując analizy środowiskowej. Czasem dobrze też poprosić o pomoc eksperta.

Planowanie strategiczne jest podejściem długoterminowym. Ważne, aby pracownicy bibliotek działali razem – to klucz do sukcesu. Chociaż niektórzy z nich mogą być zdolni do podejmowania jedynie małych kroków, lepsze wyniki osiąga się wówczas, gdy zmiana społeczna jest wspólnym celem. Każdy członek zespołu powinien zostać włączony w proces planowania – pozwoli to zwiększyć szansę na realizację planu strategicznego.

Najczęstszym źródłem niepowodzeń w planowaniu strategicznym jest niedostatek informacji. W świecie, który ciągle się zmienia, nie tylko musimy rozumieć środowisko biblioteczne, ale także wiedzieć, co się dzieje wewnątrz (zaspokajając potrzeby użytkowników, wiedzę i umiejętności pracowników, zaangażowanie czasowe, poziom współpracy i to, do jakiego stopnia wizja jest wspólna).



# ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

*Autorka: Silje Groetan Torp*

*Opiekunka obszaru: Magdalena Krasowska-Igras*

## PODSUMOWANIE:

Zgodnie z definicją ze Słownika Cambridge projekt to „tymczasowe przedsięwzięcie, zakończone w pewnym okresie, mające na celu osiągnięcie określonego celu”.

Projekt ma początek i zakończenie oraz określony cel. Osoba nim zarządzająca określa plan, który prowadzi do osiągnięcia celu – realizacji projektu.

Struktura projektu składa się z głównego celu, celów podrzędnych, kluczowych etapów oraz planu działania i ewaluacji.

Przed rozpoczęciem pracy kierownik projektu i właściciele uzgadniają zasady, określające zakres projektu i potrzebne zasoby.

## CELE:

Celem tego materiału jest zaprezentowanie bibliotekarzom i menedżerowi projektu narzędzi ułatwiających planowanie projektu i zarządzanie nim oraz uporządkowanej metody do wykorzystania przy planowaniu projektu, a także kilku przykładów, jak to podejście rozumieć.



---

## WPROWADZENIE:

Zanim przystąpisz do nauki zarządzania projektami, zacznij od definicji projektu. W Słowniku Cambridge czytamy: [projekt to] „tymczasowe przedsięwzięcie, zakończone w pewnym okresie, podczas którego dąży się do realizacji określonego celu” (Cambridge Dictionary, 2018).

Oznacza to, że aby dane działanie nazwać projektem, musi zostać spełnionych kilka warunków. Musi to być aktywność mająca początek i koniec, służąca realizacji określonego celu. Czasami mianem projektu błędnie określa się codzienne biblioteczne aktywności, dlatego warto wiedzieć, kiedy tak naprawdę przystępujemy do pracy nad nim.

O zarządzaniu projektami oraz ich planowaniu napisano wiele książek prezentujących różnorakie podejścia do tematu oraz wytyczne. Warto zagłębić się w literaturę traktującą o tych kwestiach, niemniej jednak wiele z pozycji nt. zarządzania projektami jest zbyt specjalistycznych, nie przystaje do potrzeb bibliotekarzy. W niniejszym materiale zaprezentowano więc proste wskazówki, które mogą być w tym kontekście przydatne w pracy bibliotekarskiej.

---

## OMÓWIENIE:

W czasie projektu dążysz do realizacji określonego zamierzenia. Jest ono fundamentem, na którym projekt jest budowany – jest więc kwestią w tym przypadku kluczową.

### **Zamysł/Zamierzenie**

Zadajmy sobie przede wszystkim pytanie DLACZEGO realizujemy dany projekt, co chcemy dzięki niemu osiągnąć? Warto dokładnie i jasno opisać nasze zamiary, zdefiniować je. Główna idea projektu jest także punktem odniesienia podczas pisania wniosków o dotację, szukania partnerów oraz promocji.

Przykładem może być potrzeba pomocy osobom wykluczonym z życia lokalnej społeczności – świadomość istnienia tego typu problemu jest w tym przypadku punktem wyjścia. Biblioteka chciałaby podjąć wyzwanie pomocy osobom marginalizowanym, osamotnionym, zmagającym się z określonymi trudnościami.

*W naszej społeczności jest wiele osób, które czują się osamotnione. Do tej grupy należą osoby w wieku podeszłym, bezrobotne. To kwestia dużej wagi społecznej, zdrowia publicznego – powszechnie wiadomo bowiem, że poczucie osamotnienia to prosta droga do depresji i innych chorób, na poziomie osobistym natomiast to czynnik obniżający jakość życia i szczęścia jednostek. Zamierzeniem naszego projektu jest zmniejszenie poczucia osamotnienia wśród osób w naszej lokalnej społeczności.*

Kolejnym etapem jest określenie celu przedsięwzięcia.

## **Cel**

Cel, a więc to, co konkretnie chcesz osiągnąć poprzez realizację projektu. Czasami trudno jest rozróżnić cel od zamierzenia, ale spróbuj dopasować do zamierzenia pytanie DLACZEGO?, a do celu: JAK? – to znacznie ułatwia sprawę. Inną kwestią jest to, że zamiaru nie można zmienić, a cel możesz dopasować do okoliczności, jeśli zachodzi taka konieczność.

Cel to sposób wyobrażenia sobie sytuacji lub kwestii związanych z rozwiązaniem problemu po zakończeniu projektu.

Odnieśmy się, w kontekście **celu**, do przykładu przywołanego powyżej:

*W bibliotece powstała społeczna kawiarenka, gdzie spotykają się członkowie lokalnej społeczności, nawiązują nowe znajomości, mogą porozmawiać albo po prostu spędzić ciekawie wolny czas.*

Do celu głównego mogą prowadzić cele pomniejszych/pośrednie. To ważne, szczególnie jeśli pracujesz nad projektem dużym, kompleksowym – warto wówczas przewidzieć realizację pomniejszych celów, które finalnie doprowadzą do realizacji celu głównego. Projektem, w którym przewidziano cele

pośrednie, jest zarządzać łatwiej. W przypadku większego projektu warto też opracować np. plan komunikacji wydzielony jako podprojekt.

## **Kluczowe etapy**

Kluczowe etapy to punkty kontrolne na drodze do celu. Dzięki nim możliwe jest śledzenie postępów i osiąganie kluczowych założeń. Kluczowe etapy są jak kamienie milowe – opisują one stan projektu w określonym czasie; za każdy etap jego realizacji jest odpowiedzialna jedna osoba.

Kluczowe etapy należy opisać jako pożądaną przyszłą stan lub sytuację – osiąga się je wówczas, gdy coś jest zrobione lub ukończone.

## **Kluczowe etapy w projekcie dotyczącym samotności:**

*Biblioteka znalazła partnera w realizacji projektu uruchomienia kawiarenki społecznościowej.*

*Osoby zagrożone marginalizacją mają świadomość, że powstaje dla nich nowa oferta.*

Kierownik projektu wspólnie z zespołem przygotowuje plan realizacji kolejnych etapów. Opisuje on wszystkie najważniejsze zadania, które muszą zostać wykonane na drodze do osiągnięcia celu głównego lub pośredniego. Wspólne opracowanie programu ma w zespole kluczowe znaczenie dla budowania poczucia odpowiedzialności i określenia realistycznych zamierzeń. Zadania w projekcie są podzielone między członków zespołu – są oni odpowiedzialni za pracę, którą należy wykonać, oraz za raportowanie osiągnięć.

Kierownik projektu musi dostosowywać plan realizacji kluczowych etapów do tempa realizacji projektu, jeśli coś pójdzie niezgodnie z planem.

## **Plan działań**

Pomiędzy kluczowymi etapami mamy plan działania. Obejmuje on wszystkie czynności wykonywane celem przejścia do kolejnych etapów. Są one przydzielane poszczególnym członkom zespołu, ale można je także zlecić na zewnątrz.

Oto niektóre działania w projekcie dotyczącym zapobieganiu poczuciu osamotnienia:

*Utworzenie wydarzenia na Facebooku dotyczącego otwarcia kawiarenki społecznościowej.*

*Zakup kawy i ciastek na uroczystość otwarcia kawiarenki.*

## **Ewaluacja**

Jedną z najważniejszych części każdego projektu jest ewaluacja i należy przewidzieć na nią określony czas. Jeśli w projekcie przewidziano współpracę z partnerami, zaprosz ich na wydarzenie podsumowujące. Spróbujcie razem odpowiedzieć na pytania:

Czy udało nam się osiągnąć zamierzony cel?

Co zadziało dobrze?

Czy cokolwiek można było zrobić lepiej?

Niekiedy działania, które miały się zaliczać do projektu, stają się codziennością. Przykładem może być organizacja dyskusyjnego klubu książkowego w bibliotece. Na początku była to aktywność z początkiem

i zakończeniem realizacji. Jednakże po zakończeniu projektu ta jego część wchodzi do stałej oferty biblioteki – nie jest już więc traktowana jako część projektu.

## **Zasady projektu**

Od określenia zasad projektu w zasadzie powinno się zacząć jego realizację, jednak podczas gdy istotnymi częściami są również cel i założenie, w naturalny sposób kwestia zasad została przesunięta na koniec.

Zasady projektu to umowa pomiędzy organizatorami projektu a jego właścicielem. W bibliotece będzie to umowa między menedżerem projektu a dyrektorem biblioteki. Przedmiotem umowy jest zasadniczo to, co znajdzie się w zasobach, które z nich (czas, ludzie i pieniądze) zostaną zapewnione i kto jest za co odpowiedzialny. Zasady projektu oraz upoważnienie do ich realizacji są dla menedżera projektu rodzajem umowy o pracę.

Na stronach internetowych można znaleźć wiele szablonów zasad realizacji projektów. Jeśli twoja biblioteka jest częścią większej organizacji, prawdopodobnie masz dostęp do szablonu, z którego możesz skorzystać. Zasadniczo zasady realizacji projektu składają się z:

*Nazwy projektu:*

*Nazwy właściciela:*

*Nazwiska menedżera:*

*Czasu startu i zakończenia:*

*Zaplecza projektowego:*

*Założenia:*

*Celu głównego i celów pośrednich:*

*Potrzebnych zasobów (finansowych I ludzkich):*

*Kluczowych etapów:*

### **Być menedżerem projektu**

Jako menedżer projektu wspólnie z zespołem musisz sporządzić jego plan (etapy, działania) i kontrolować, czy praca jest wykonywana sukcesywnie I właściwie. Możesz także wprowadzać poprawki w kolejnych etapach, a nawet modyfikować cel projektu, jeśli widzisz, że coś w nim nie działa, jak należy.

Zdarza się, że menedżer projektu zarządza nim sam, jednak częstszą praktyką jest prowadzenie tego typu przedsięwzięć wspólnie z zespołem. W przypadku biblioteki będą to współpracownicy, partnerzy, osoby z innych organizacji i wolontariusze.

Osoby współtworzące projekt raportują do menedżera, który często nie jest jednak szefem przedsięwzięcia. W tym kontekście prowadzenie projektu może się okazać szczególnym wyzwaniem, jeśli menedżer nie ma uprawnień do kontroli przebiegu projektu.

Dlatego bycie menedżerem projektu często wiąże się z wejściem w rolę motywatora, inspiratora działań. Najważniejszą rolą jest jednakże kontrola, czy wszystko przebiega zgodnie z założeniami, a jeśli tak się nie dzieje – wprowadzanie modyfikacji w planie.

Menedżer projektu raportuje do właściciela lub utworzonej przez niego komisji (zwykle dzieje się tak w przypadku dużego projektu z udziałem kilku partnerów i zainteresowanych stron).

### **Narzędzia**

Wiele narzędzi ułatwiających zarządzanie projektami można znaleźć na stronach internetowych – są ogromną pomocą. Możesz też jednak w Wordzie albo Excelu stworzyć własne narzędzie – pamiętaj, że przecież łatwiej jest korzystać z narzędzia, które się dobrze zna. Na serwerze biblioteki, dysku Google lub w ramach innej tego typu usługi można udostępnić współdzielone pliki.

### **Ćwiczenie:**

Stwórz zasady realizacji projektu, które będą zawierać najważniejsze etapy i plan aktywności na hipotetyczne duże przyjęcie urodzinowe.

---

## **MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:**

- \* Cambridge Dictionary (2018). Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus. [online] Dictionary.cambridge.org. Available at: <https://dictionary.cambridge.org/>

---

## **RYZYKO I POTENCJALNE BARIERY:**

Jednym z czynników ryzyka jest możliwość niedostosowania projektu do rzeczywistości i niewprowadzenie poprawek, jeśli widać, że projekt nie zmierza w stronę realizacji zamierzenia.

Zawsze pamiętaj o założeniach, o tym, dlaczego projekt wystartował. Bardzo bowiem łatwo w ferworze spraw do zrobienia zapomnieć, po co projekt realizujemy.

Czasem konieczne będzie wstrzymanie realizacji projektu przed osiągnięciem zamierzonego celu. Chodzi o zmianę kontekstu i okoliczności, sytuację, w której rozwiązania zostały znalezione przed ukończeniem projektu – warto go wówczas zamknąć przez czasem. To zawsze trudna decyzja, ale kontynuowanie projektu, w którym nie dążymy do realizacji zamierzeń nie jest dobrym rozwiązaniem. Lepiej go zakończyć i dokonać ewaluacji tego, co udało się zrobić.



## EWALUACJA (wskazówki i rady)

*Autor: Amund Haugen Steinbakken*

*Opiekunka obszaru: Magdalena Krasowska-Igras*

### PODSUMOWANIE:

Materiał odpowiada na pytania, dlaczego zawsze warto przeprowadzać ewaluację i jak się do tego zabrać.

### CELE:

Po przeczytaniu materiału:

- \* Dowiesz się, dlaczego biblioteka powinna poddawać ewaluacji wszelkie akcje i projekty...
- \* ...oraz dlaczego istotne jest, aby ewaluacja była zawsze częścią procesu.
- \* Poznasz metody ewaluacji;
- \* Znajdziesz odpowiedź na pytanie, jak prezentować wyniki (podział na część promocyjną i rzeczniczą; jak korzystać z osobistych historii i danych liczbowych w części promocyjnej)
- \* Zapoznasz się z prostymi narzędziami ewaluacyjnymi (kwestionariusz, grupy fokusowe, wywiady z użytkownikami i osobami spoza tego kręgu).



## WPROWADZENIE:

**Ewaluacja** to opis przebiegu projektu lub jego efektów. Muszą jej zostać poddane zarówno doświadczenia pozytywne, jak i negatywne; stanowi ona podstawę opisu doświadczenia. Podstawowym celem ewaluacji, oprócz uzyskania wglądu we wcześniejsze lub bieżące inicjatywy, jest sformułowanie wniosków na przyszłość – są one pomocne we wprowadzeniu koniecznych zmian. Dzięki ewaluacji biblioteki mogą się uczyć i usprawniać przyszłe działania edukacyjne.

### **Aby przeprowadzić ewaluację, należy:**

Zadać sobie pytanie o cele, o to, do czego dążymy.

Nazwać oczekiwane efekty działania lub zanotować je przed rozpoczęciem projektu.

Zastanowić się, w jaki sposób zrealizowaliście projekt.

Odpowiedzieć na pytanie: Czy zmieniło się to, w co pokładałeś wiarę? Jak to na Ciebie wpłynęło?

Pamiętaj, aby nie rozpoczynać ewaluacji, kiedy projekt został już ostatecznie zamknięty – ewaluacja powinna być kwestią priorytetową podczas jego planowania. W innym przypadku istnieje spore ryzyko, że ta ważna kwestia zostanie pominięta.

Jeśli tak się stanie, prawdopodobnie podczas kolejnych realizacji popełnisz te same błędy. Analiza własnych doświadczeń jest więc niezbędna przed przejściem do kolejnych projektów. Doświadczenie może się zaś odnosić do pracy nad projektem, współpracy z partnerami, w tym jej atmosfery. Ponadto może być ono związane z kwestią celów – warto sobie odpowiedzieć na pytanie, czy były one realistyczne i czy zostały zrealizowane. Ewaluacja pozwala na uniknięcie ryzyka popełnienia tych samych błędów w przyszłości i wyciągnięcie wniosków z pozytywnych doświadczeń.

---

## OMÓWIENIE:

### **Metody ewaluacji**

Po pierwsze – zastanów się, czy warto przeprowadzić ewaluację wewnętrzną, czy zewnętrzną.

### **Ewaluacja wewnętrzna**

Ewaluacja wewnętrzna jest przeprowadzana przez wewnętrznego ewaluatora – lidera lub uczestnika projektu. Osoby te mają zazwyczaj najlepszy wgląd we wszystkie szczegóły, które często trudno zauważyć osobom postronnym.

Ocena szczegółowa może być też jednak przeszkodą, ponieważ trudno w tym przypadku uzyskać dystans i całościową perspektywę. I tak na przykład czynniki, które ewaluator wewnętrzny może przyjąć za pewnik, ewaluator zewnętrzny rozważy jako kluczowe dla rozwoju akcji.

Ewaluacja wewnętrzna jest prostsza do przeprowadzenia i znacznie tańsza niż ewaluacja zewnętrzna. Może być to więc najlepsza opcja dla ciebie i twojej biblioteki.

### **Ewaluacja zewnętrzna**

W tym przypadku konkretną sytuację czy też cały projekt analizuje osoba z zewnątrz. Może ona zauważyć to, co dla uczestników i lidera projektu niedostrzegalne. Sprzyja to bardziej systematycznej ocenie a ewaluatorzy zewnętrzni są świadomi różnych metod oceny. Ocena zewnętrzna może się jednak okazać zbyt powierzchowna.

Jeśli wahasz się, jaką metodę ewaluacji wybrać, oto kilka sugestii, które pomogą ci podjąć decyzję:

- \* Rozejrzyj się – być może w bibliotece jest osoba, która nie była zaangażowana w projekt i mogłaby przeprowadzić jego ewaluację.
- \* Jeśli zatrudniasz zewnętrznego ewaluatora, zacznij od dostarczenia mu wszystkich niezbędnych informacji, przede wszystkim takich, które uważasz za istotne dla właściwego zrozumienia projektu (doświadczony ewaluator oczywiście zacznie jednak od rozmowy z Tobą lub z kimś z zespołu, aby uzyskać wszystkie informacje, których potrzebuje).

- \* Skontaktuj się z lokalną organizacją pozarządową – tego typu organizacje zazwyczaj muszą poddawać swoje projekty ocenie, mają więc być może kontakt do doświadczonego ewaluatora lub podzielą się metodami, z których korzystały.

### **Co powinno zostać poddane ewaluacji?**

- \* Cele – czy zostało osiągnięte to, co było zamierzone;
- \* Proces – w jaki sposób my i uczestnicy postrzegamy sposób realizacji projektu;
- \* Efekty – jaki jest prawdziwy efekt projektu

### **Jak dokonać ewaluacji – rady i wskazówki**

Istnieją dwie podstawowe metody: jakościowa i ilościowa. Metody ilościowe są przydatne w przypadku dużej liczby uczestników (dziesiątki, a nawet setki). Najbardziej podstawową i bardzo pomocną metodą ilościową jest **kwestionariusz**. Możesz z niego skorzystać, aby ocenić projekt z perspektywy uczestników, np. aby zmierzyć poziom wiedzy (wówczas najlepiej przeprowadzić ocenę przed projektem i po jego realizacji) lub poziom satysfakcji uczestników na 5-punktowej skali. Możesz też dodać kilka pytań otwartych, np.: Co byś zmienił/-ła? Co mogło być zrobione lepiej? Czy mógłbyś/mogłabyś udzielić nam kilku rad na przyszłość?

Istotną sprawą jest anonimowość – jest ona ważna, bo uczestnicy projektu, będący jednocześnie użytkownikami biblioteki, mogą się powstrzymać od negatywnych komentarzy.

Podstawową, istotną metodą oceny jakościowej jest **wywiad** – indywidualny lub grupowy (wywiad fokusowy). Rozmowę można przeprowadzić z osobą zaangażowaną w projekt: edukatorem, koordynatorem, instruktorem oraz partnerami zaangażowanymi w proces i z wybranymi uczestnikami. Przedyskutować można takie kwestie, jak oczekiwania, przebieg procesu, efekty etc. Ważne, aby mieć w sobie otwartość na uwagi i komentarze. Jeśli chodzi o wywiady grupowe, warto jest zaplanować z odpowiednim wyprzedzeniem. Dodanie 45-60 minut do ostatniego spotkania daje możliwość podsumowania całego doświadczenia.

Oto kwestie, które warto przedyskutować podczas oceny jakościowej:

- \* Jakie były oczekiwania uczestników i czy są jakieś punkty wspólne (można poddać ocenie komunikację wewnętrzną w projekcie);
- \* Jak postrzegany był cały proces; czy było to doświadczenie interesujące, zrozumiałe, czy wszystko zostało dobrze rozplanowane czasowo, jaki był styl pracy instruktora i jego podejście do uczestników;
- \* Jakie zmiany wprowadziliby uczestnicy – co warto zmienić, zrobić w inny sposób/dodać/z czego zrezygnować i dlaczego;
- \* Czy proces był dobrze dopasowany do potrzeb grupy docelowej;
- \* Jakie napotkaliśmy trudności;
- \* Jakie napotkaliśmy przeszkody i jak możemy je pokonać
- \* Jak oceniamy materiały, z których korzystaliśmy

## Ćwiczenie:

Wyobraź sobie projekt dla osób dorosłych dotyczący podstawowej znajomości języka obcego.

- \* Jakie pytania podczas ewaluacji jakościowej?
- \* Jakie pytania warto zadać w kwestionariuszu ilościowym?
- \* Jak można wykorzystać zebrane informacje?

Wyobraź sobie działanie mające na celu przygotowanie uczestników do realizacji własnego projektu wielokulturowego we współpracy z zewnętrzną organizacją/instytucją i wspieranie ich w całym procesie.

- \* Zapisz cele, które chciałbyś osiągnąć;
- \* Określ/nazwij efekt, zmianę, do której chcesz doprowadzić;
- \* Z kim warto porozmawiać podczas ewaluacji?

- \* Co chciałbyś/-ałabyś poddać ewaluacji?
- \* Jakie wnioski chciałbyś/-ałabyś wyciągnąć z ewaluacji?

Sformułuj kilka pytań do kwestionariusza:

- \* Oceń aktywność na 5-punktowej skali, nazwij wszystkie punkty skali;
- \* Oceń pracę instruktora – jakie pytania warto zadać;

Sformułuj kilka pytań do scenariusza wywiadu oceniającego projekt:

- \* Czy cel projektu został osiągnięty?
- \* Jak proces był postrzegany przez uczestników (mocne i słabe strony, instruktor/prowadzący – jego sposób pracy; czas, atmosfera)?
- \* Wykorzystane materiały
- \* Jak projekt był postrzegany na zewnątrz (komunikacja projektu)

---

## **MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:**

- \* ISO 16439:2014. Information and documentation -- Methods and procedures for assessing the impact of libraries

---

## **RYZIKO I POTENCJALNE BARIERY:**

Największe ryzyko jest związane z brakiem ewaluacji projektu i popełnianiem tych samych błędów w przyszłości.



## KOMUNIKACJA I PROMOCJA

*Autorzy: Silje Groetan Torp, Amund Haugen Steinbakken*

*Opiekunka obszaru: Magdalena Krasowska-Igras*

### PODSUMOWANIE:

Niniejszy materiał edukacyjny traktuje o komunikacji bibliotekarzy z użytkownikami, a także promocji skierowanej do potencjalnych użytkowników oraz decydentów.

Komunikacja różni się od promocji tym, że jest działaniem dwukierunkowym. W przypadku komunikacji jednokierunkowej, takiej jak promocja, wiadomość ma nadawcę i odbiorcę. Komunikacja polega zaś na wymianie wiadomości pomiędzy nadawcą a odbiorcą.

Komunikacja może być werbalna, gdy rozmawiasz z kimś twarzą w twarz, przez telefon, kontaktujesz się przez telewizję, radio lub podcasty. Komunikacja niewerbalna to z kolei język ciała, gesty, sposób ubierania się lub działania. Komunikacją jest nawet twój zapach.

W materiale dokonano podziału na promocję online i offline. Najistotniejszą kwestią w kontekście promocji jest świadomość tego, jaki komunikat chcesz wysłać i dlaczego.

### CELE:

Jako bibliotekarz/bibliotekarka komunikujesz się codziennie – z użytkownikami, współpracownikami, lokalną społecznością, partnerami i decydentami.

Celem tego materiału jest pobudzenie do refleksji nt. sposobu komunikacji i prezentacja konkretnych narzędzi ułatwiających i usprawniających proces komunikacji oraz umiejętności promocji.

---

## WPROWADZENIE:

### **Komunikacja**

Słowo komunikacja wywodzi się z łacińskiego *commūnicāre* oznaczającego „dzielić się”. Komunikacja to po prostu przekazywanie informacji. Jej pożądanym efektem jest zrozumienie. Komunikowanie się jest jedną z najistotniejszych umiejętności. Komunikujemy się, nawet nie zdając sobie z tego sprawy, np. poprzez mowę ciała.

Umiejętność analizowania sposobu komunikowania się (świadomie i nieświadomie) pomoże ci osiągnąć cel, jakim jest zrozumienie. Dzięki temu staniesz się też bardziej świadomy/-a tego, jak inni ludzie się komunikują i odbierają informacje.

### **Promocja**

Promocja jest działaniem wspierającym przedsięwzięcie lub cel. Dla biblioteki oznacza więc wszystkie działania zmierzające ku temu, aby lokalna społeczność była świadoma organizowanych przez siebie akcji, projektów lub wydarzeń.

### **Jak więc najlepiej promować swoją bibliotekę?**

---

## OMÓWIENIE:

### **Komunikacja w bibliotece**

Praca w bibliotece to praca z ludźmi – umiejętność dobrego komunikowania się z użytkownikami jest w niej kwestią kluczową.

W tej części skupimy się na narzędziach komunikacyjnych i temu, jak usprawnić komunikację werbalną i niewerbalną z użytkownikami biblioteki. Zasady komunikacji werbalnej mogą zostać przełożone na komunikację pisaną.

### **Podstawowe zasady komunikacji**

**Grupa docelowa:** Ludzie odbierają informacje w różny sposób. Jeśli chcesz uniknąć nieporozumień i aby wiadomość była przekazem jak najbardziej efektywnym, dostosuj ją do grupy docelowej. Bez względu na to, czy mamy do czynienia z komunikacją mówioną, czy pisaną, koncentracja na grupie docelowej pomoże ci sformułować przekaz, który do niej dotrze. Ze współpracownikami lub z szefem komunikujesz się prawdopodobnie w inny sposób niż z przyjaciółmi i rodziną. Gdy przekazujesz wiadomość, staraj się więc zawsze mieć na uwadze perspektywę drugiej osoby.

Jako bibliotekarz związany z projektem MIC/WIK będziesz pracować z uczącymi się dorosłymi. Postaw się na ich miejscu, wczuj w ich sytuację, być może kontekst podejmowania nauki w życiu dorosłym jest dla nich wymagający.

**Storytelling:** Przychodzi ci może do głowy wykład, z którego pamiętasz jedynie opowieść wykładowcy dotyczącą ważnej lub trudnej części omawianego tematu? Czy wykładowca wykorzystał historię, by przełamać lody, zażartować albo pomóc w zrozumieniu tematu? Historie to potężne narzędzie – aktywują nasz mózg i sprawiają, że narrator staje się bardziej przekonujący. Pomagają one w zrozumieniu i zapamiętywaniu informacji.

**Zwiężłość komunikacji:** Odbiorcy łatwiej jest zrozumieć krótki i zwięzły komunikat. Stworzenie takiego przekazu nie jest jednak łatwe. Staraj się w nim unikać skrótów oraz długich, skomplikowanych słów i zdań.



## **Komunikacja werbalna**

**Słuchaj:** W komunikacji werbalnej nie chodzi jedynie o to, co mówisz, ale też o to, co słyszysz. Można ją porównać do dwupasmowej drogi. Osoby, które komunikują się dobrze, są dobrymi słuchaczami – są uważne na rozmówcę i pozwalają mu mówić, co dla wielu nie jest prostą sprawą.

Dobra komunikacja jest jak bukiet słów elegancko związanych umiejętnością słuchania.

**Zadawaj pytania i powtarzaj:** Możesz zasygnalizować to, że słuchasz uważnie, powtarzając ostatnie słowa wypowiedziane przez rozmówcę. Wyobraź sobie, że jesteś w bibliotece i odpowiadasz na pytania użytkownika. Aby jak najlepiej zrozumieć, czego potrzebuje, możesz powtórzyć, to, co powiedział, i upewnić się, czy zrozumiałeś/-aś prawidłowo. Użytkownik będzie miał dzięki temu szansę wyjaśnić to, co mogło zostać zrozumiane źle.

## **Komunikacja niewerbalna**

**Kontakt wzrokowy i mowa ciała:** Czy kiedykolwiek próbowałeś/-aś rozmawiać z osobą, która wciąż wpatruje się w telefon? Czy było to miłe doświadczenie? Prawdopodobnie nie za bardzo... Skoncentrowanie się na osobie, z którą rozmawiasz, jest dla dobrej konwersacji kluczowe.

Bibliotekarze często patrzą w ekran komputera, usiłując znaleźć odpowiedź na pytanie zadane przez użytkownika. Intencje w przypadku takiego zachowania są jak najlepsze, problem można jednak czasem rozwiązać w inny sposób. Osoba, która podchodzi do ciebie jako do bibliotekarza, poczuje się lepiej, jeśli najpierw spojrzysz na nią, zanim zajrzysz do komputera.

Spróbuj używać też świadomie mowy ciała. Pomyśl, jak mogą zostać odebrane różne pozy, mimika i gesty. Obserwuj innych w takich sytuacjach, jak zakupy w sklepie, wizyta w biurze albo jazda autobusem. Jak się czujesz, gdy osoba, z którą rozmawiasz, ma założone ręce? Czy widziałeś kiedyś

kogoś uśmiechniętego i ze złożonymi rękami? Najłatwiej dostrzec to, jak działa mowa ciała, obserwując innych.

## **Promocja**

Aby uprościć sprawę, podzieliliśmy w tym materiale działania promocyjne na dwie grupy: online i offline. W promocji kluczową kwestią jest zadanie sobie pytania: co chcesz promować i dlaczego?

### *Co chcesz promować i dlaczego?*

Promocja powinna być częścią pracy biblioteki, powinna być też przewidziana w każdym projekcie. W przypadku wszystkich projektów, działań i wydarzeń ważne jest rozplanowanie i opracowanie tego, co się chce promować (kluczowe dla lokalnej społeczności tematy/zdarzenia/działania) i kiedy.

Dobrze jest sobie zadać pytanie, dlaczego coś promujemy, określenie w tym zakresie celów naszych działań. Czy chodzi o zwiększenie widzialności biblioteki? A może o wzmocnienie postrzegania biblioteki jako miejsca wielu aktywności, nowoczesnego, gdzie można spędzić czas razem. Celem może być także zachęcenie do uczestnictwa w wydarzeniach.

### *Kiedy zdefiniujesz cel, zastanów się nad grupą docelową.*

Jeśli twoim celem jest zwiększenie liczby uczestników wydarzeń, zastanów się przez chwilę, kto uczestniczy w nich obecnie. Dzieci? Osoby dorosłe? Starsi ludzie? Wszyscy? Kogo w tej grupie brakuje? Do kogo mają dotrzeć działania promocyjne, o kim należałoby pamiętać, opracowując ofertę biblioteki? Im dokładniej określisz grupę docelową, tym łatwiej będzie dopasować narzędzia do konstruowania wiadomości i promocji do grup docelowych i zamierzeń.

Do promocji biblioteki możesz wybrać kilka narzędzi. Postanowiliśmy je podzielić na dwie kategorie: offline i online. Pamiętaj, że jeśli promocja ma być skierowana głównie do osób starszych, zazwyczaj korzystających z nowych technologii nieczęsto lub wcale, skoncentruj się przede wszystkim na

narzędziach offline. W dzisiejszym świecie trudno jednak wykluczyć narzędzia online – najlepiej więc w tym przypadku będzie je umiejętnie połączyć.

Odbiorca powinien rozumieć, że za promocją stoi biblioteka. Upewnij się, że twoje logo jest widoczne i że jego projekt jest przyjemny w odbiorze. Jeśli nie jesteś zadowolony z tego, co masz, pracownicy biblioteki mogą spróbować stworzyć nowe logo lub skontaktować się z profesjonalnym projektantem.

## **Promocja offline**

### **Plakaty, ulotki, roll-upy oraz emailowe pocztówki**

Większość bibliotek jako formę powiadamiania o swoich wydarzeniach stosuje plakaty i ulotki. W erze cyfrowej taki sposób promowania się może być nadal skuteczny, należy jednak pamiętać, że jest on niezbyt ekologiczny, przez co dla niektórych może być zniechęcający. Rozważ użycie papieru z recyklingu i poinformuj o tym. Postaw na dobry projekt. Własne plakaty i ulotki możesz dystrybuować w bibliotece i poza nią, np. w szkołach, centrach kultury lub lokalnych organizacjach pozarządowych.

Efektywną formą promocji są roll-upy – jeśli zostały zrobione z trwałych materiałów, można ich używać wielokrotnie. Dobrym pomysłem jest także rozesłanie drogą mailową pocztówek. Jeśli zdecydujesz się na tę formę promocji, pamiętaj, aby podkreślić jej ekologiczność i postawić na estetyczny projekt.

## **Merchandising**

Wykorzystaj swoje logo. Umieść je w miejscach, w których dzieje się coś interesującego, daj znać, że twój projekt dotyczy dobrych pomysłów dla lokalnej społeczności.

## **Uczestnictwo w lokalnej społeczności**

Prawdopodobnie w twojej społeczności dzieje się codziennie bardzo wiele. Może warto włączyć się w jej życie i w ten sposób promować swoją instytucję oraz wydarzenia się w niej odbywające. Zrób stand na lokalnym rynečku, weź udział w spotkaniu, w którym uczestniczą także osoby z twojej grupy docelowej, etc.

## **Networking**

Poprzez uczestnictwo w życiu lokalnej społeczności tworzysz sieć z organizacjami i poszczególnymi osobami do niej należącymi. Dowiadują się oni o tobie i o tym, co robisz. To również dobry sposób na promocję.

## **Marketing szeptany**

Poznanie nowych osób, przyciąganie ich uwagi kreuje marketing szeptany – ludzie zaczynają mówić o twoim miejscu i wydarzeniach, które się w nim odbywają.

## **Promocja online**

### **Strona lub blog**

To podstawowe i najważniejsze narzędzia promocji twoich aktywności. Możesz tu publikować interesujące informacje nt. biblioteki, jej oferty, tworzyć galerię zdjęć i wideo. W sieci znajdziesz wiele dobrych i darmowych platform do tworzenia stron lub blogów, takich jak Wordpress, Wix albo Blogger.

### **Newsletter**

Rosyłanie newslettera? Mimo że brzmi ciut staromodnie, to forma kontaktu z użytkownikami, która odrodziła się dzięki platformom umożliwiającym tworzenie ładnych i przejrzystych newsletterów, takich jak Mailchimp, Sendinblue i Getresponse. Niektóre z nich są bezpłatne, musisz jednak opłacić dostęp do wszystkich narzędzi.

## **Social media**

Jeśli rozważasz promocję w mediach społecznościowych, spróbuj odpowiedzieć na pytanie, z jakich kanałów korzystają osoby z twojej grupy docelowej . Czy są na Facebooku, Instagramie, Twitterze, czy może na Snapchacie? Popularność tych kanałów różni się w zależności od kraju, a także wieku użytkowników i innych czynników.

*Jak podkreślono wcześniej, liczba i forma informacji decydują o wykorzystaniu konkretnego kanału. Oto lista niektórych z nich wraz z garścią wskazówek i rad:*

### **Facebook**

To wciąż najpotężniejszy kanał w mediach społecznościowych. To tu powinieneś zacząć, jeśli nie masz jeszcze swojej strony.

Możesz używać zdjęć, wideo, materiałów tekstowych (w niemal każdej formie). Facebook pozwala też na targetowanie i dostosowanie materiałów promocyjnych do twoich użytkowników . Możesz też opłacić dotarcie do większej liczby osób. Jeśli stworzysz wydarzenie na Facebooku, sposobów na jego promocję jest naprawdę wiele.

### **Instagram**

Instagram polega na dzieleniu się ładnymi zdjęciami i materiałami wideo. Jeśli robisz wiele ładnych zdjęć, jest to wybór dla ciebie. Instagram łatwo też połączyć z Facebookiem i szerować na nim posty z Instagrama. Kluczowe informacje można także zamieścić w krótkim biogramie.

### **Twitter**

Twitter pozwala na napisanie notki (tweeta) o długości 280 znaków. Warto rozważyć skorzystanie z tego narzędzia, jeśli korzysta z niego także twoja grupa docelowa. Twitter może się stać narzędziem

istotnym w przypadku działań ocierających się o rzecznictwo, jako że z tego kanału korzysta wielu decydentów i dziennikarzy.

## **Snapchat**

Snapchat to kanał popularny wśród osób młodych. Wiadomości, które wysyłasz, znikają, ale możesz kreować historie, opierając się na zdjęciach i filmikach – wówczas można je oglądać przez dłuższy czas. Ten kanał społecznościowy to najlepszy wybór, jeśli działania kierujesz do osób młodych.

## **Ogłoszenie w lokalnych mediach**

Dobrym wsparciem promocyjnym wydarzeń mogą być ogłoszenia w lokalnych mediach. Jeśli masz do zakomunikowania coś ciekawego (biblioteka organizuje spotkanie autorskie albo wkrótce startuje kurs komputerowy), warto przygotować notkę prasową i rozesłać ją do dziennikarzy (w taki właśnie sposób nawiązuje się relacje z mediami). Im lepiej przygotujesz komunikat prasowy, tym większe prawdopodobieństwo, że zostanie on opublikowany.

## **Ćwiczenie:**

### **Tajemniczy klient/użytkownik**

Dobrym sposobem nauki nt. komunikacji jest obserwacja i czerpanie z własnych doświadczeń. Przy kolejnej wizycie w miejscu, w którym świadczone są usługi (na poczcie, w gabinecie lekarskim albo w kawiarni/restauracji), zastanów się, jak osoba, z którą rozmawiałeś/-aś, komunikowała się z tobą na poziomie werbalnym i niewerbalnym. Jaki miało to wpływ na twoje doświadczenie jako użytkownika.

- \* Czy otrzymałeś pomoc, o którą prosiłeś?
- \* Co mogłoby zostać zrobione lepiej?
- \* Co zostało zakomunikowane właściwie?
- \* W jaki sposób twoja komunikacja werbalna i niewerbalna wpłynęła na całą sytuację?
- \* W jaki sposób to doświadczenie może zostać przełożone na sytuacje komunikacji z użytkownikami w bibliotece?

---

## MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:

- \* Komunikacja interpersonalna (Wikipedia)  
[https://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikacja\\_interpersonalna](https://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikacja_interpersonalna)
- \* Ten tips to master social media at your library <https://www.ebsco.com/blog/article/ten-tips-to-master-social-media-at-your-library>
- \* How to use social media to attract users to libraries? – Columbus Metropolitan Library Insights: <https://princh.com/how-to-use-social-media-to-attract-users-to-libraries-columbus-metropolitan-library-insights/#.W2QUfdUzZaQ>

---

## RYZIKO I POTENCJALNE BARIERY:

Komunikacja jest zawsze wyzwaniem i zawsze wiąże się z nią ryzyko zaistnienia nieporozumień. Powszechnym błędem jest złe określenie grupy docelowej, zarówno podczas komunikacji, jak i promocji. Szczególnych trudności może nastroczać komunikacja z nastolatkami – często zwracamy się do nich w sposób zbyt dziecinny lub „zbyt fajny”. Oba sposoby komunikowania się mogą zostać odebrane źle. Brak wystarczających informacji o grupie docelowej może prowadzić do trudności i nieudanej komunikacji.