

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hand on the left is wearing a brown shirt with white buttons. The hand on the right is bare. The background is a blurred indoor setting with warm, bokeh lights, suggesting a professional or business environment. The text is overlaid on the top left of the image.

MATERIAŁY
EDUKACYJNE

PARTNERSTWA



PARTNERSTWA

DAILY INNOVATORS AND DAILY EDUCATORS IN THE LIBRARIES (DIDEL)

educational package for libraries

PARTNERSTWA

Autorka: Roberta Surkute

Opiekunka obszaru: Magdalena Krasowska-Igras

PODSUMOWANIE:

Partnerstwo to dla biblioteki szansa na rozwój, zdobycie zaufania społecznego i sponsorów. To także kreowanie wizerunku i rozwój świadomościowy. Partnerstwo i współpraca poszerzają możliwości świadczenia społeczności i użytkownikom bardziej kompleksowych usług. Budując relacje z członkami społeczności, lokalnymi organizacjami, organizacjami charytatywnymi, szkołami i innymi instytucjami, które dzielą te same wartości, biblioteka może zwiększyć wiedzę o potrzebach społeczności. Partnerstwa są kwestią kluczową podczas realizacji projektów kreatywnych – dzięki nim istnieje szansa na dzielenie się umiejętnościami, informacjami, ale także bycie bardziej widocznym i słyszonym, zwiększenie zadowolenia pracowników i możliwości finansowania. Współpraca pozwala bibliotekom zrobić więcej, niż mogłyby działać same.

Cele nawiązania partnerstwa to: możliwość eksperymentowania i odkrywania nowych możliwości; tworzenie lepszych relacji ze społecznością lokalną i kontakt z nowymi użytkownikami; docieranie do obecnych użytkowników na nowe sposoby; tworzenie i umacnianie stosunków politycznych lub relacji strategicznych; korzystanie z zasobów w inny sposób; zdobywanie wiedzy o określonych grupach docelowych oraz nowych kompetencji; możliwość rozpowszechniania lub oferowania nowych usług (Louise Overgaard, 2012).

CELE:

Dzięki lekturze tego materiału poznasz:

- * Podstawowe zasady budowania partnerstwa;
 - * Praktyczne wskazówki, jak budować partnerstwo;
 - * Czynniki ryzyka związane z nieudanym partnerstwem;
 - * Partnerstwo w projekcie twórczym;
 - * Partnerstwa międzykulturowe;
 - * Konflikty i sposoby zarządzania nimi.
-

WPROWADZENIE:

Partnerstwo jest zazwyczaj definiowane jako relacja, w której dzielimy ryzyko i korzyści. Relacje między partnerami mogą być tymczasowe lub trwałe. Partnerstwa mają na celu wspólne rozwiązywanie problemów, wymianę zasobów, współpracę, koordynację i budowanie koalicji.

Oto kilka typów partnerstwa:

Sieci społeczne – relacje budowane na tej zasadzie są zazwyczaj mniej formalne lub wręcz nieformalne. Ich głównym celem jest wymiana informacji pomiędzy członkami danej grupy;

Koordynacja – relacje między członkami są ściślejsze. Poza dzieleniem się informacjami określone są tu konkretne zadania – wymagają one skorzystania z zasobów (do reprezentacji, zarządzania, realizacji określonych zadań);

Współpraca – relacje między członkami są silne, a funkcjonalne obszary o szerokim zakresie są zdefiniowane do wspólnych działań (Chandan Datta).

Każde efektywne partnerstwo, niezależnie od typu, opiera się na otwartości, wrażliwości i responsywności.

OMÓWIENIE:

Budowanie partnerstwa jest dobrym sposobem na osiągnięcie celów szybciej, wydajniejsze wykorzystanie zasobów i uzyskanie bardziej kreatywnych pomysłów. Dzielenie się tymi samymi wartościami i współpraca przy działaniach dają zazwyczaj lepsze i szybsze rezultaty przy rozwiązywaniu tego samego problemu. Kiedy partnerstwo zostaje wprowadzone w celu stworzenia czegoś nowego, ważne, aby pamiętać, że innowacje mogą zaistnieć jedynie wtedy, gdy organizacja jest otwarta i gotowa na wykorzystanie nowych pomysłów, usług i działań, które powstają w ramach partnerstwa (Louise Overgaard, 2012).

Zacznij budować partnerstwo, szukając osób i firm, które byłyby zainteresowane wspólnym rozwiązywaniem problemów.

- * Określ główne pożądane cele partnerstwa;
- * Zidentyfikuj czynniki związane z pomyślnym rozwojem partnerstwa;
- * Stwórz listę głównych przeszkód w partnerstwie;
- * Określ stopień zależności od jednostek konieczny do osiągnięcia celów;
- * Skoncentruj się na wartości dodanej partnerstwa (CCF National Resource Center, 2010).

Przemyśl, kogo dotyczy ten sam problem i kto byłby zainteresowany jego rozwiązaniem. Pamiętaj, że możesz nawiązać dwa różne partnerstwa, dzięki którym lepiej zrealizujesz plan i otrzymasz pełne wsparcie w działaniach. Jeśli np. chcesz rozwiązać problem wykluczenia cyfrowego, którego doświadczają starsi ludzie i zrealizować dzięki temu działanie umożliwiające spełnienie jednej z wartości bibliotecznych – dostępu usług dla każdego, twoim partnerem może być związek emerytów. Zastanów się też jednak, kto może ci pomóc w realizacji zadań i kto współdzieli takie wartości. Mogą to być różne organizacje pozarządowe, samorządy lokalne, firmy itp. Po rozpoczęciu realizacji projektu kreatywnego możesz odkryć, że brakuje ci umiejętności (dotyczących np. drukowania 3D itp.), zasobów ludzkich, odpowiedniej przestrzeni itd. – przemyśl, z kim warto nawiązać współpracę, aby rozwiązać potencjalne problemy. Po pierwsze, pomyśl o wszystkich innych organizacjach, instytucjach, członkach społeczności, którzy są wokół ciebie. Jakie wyznają wartości? Czy próbują

osiągnąć ten sam cel? Przeprowadź lokalną diagnozę, pogrupuj wszystkich potencjalnych partnerów na dwie listy – według tematu lub celu. Użyj aspektu kreatywności jako narzędzia do przeprowadzenia skomplikowanych zmian.

Konieczne jest ustalenie kierunku (wspólnej wizji i celu) partnerstwa i omówienie wszystkich ról oraz jasne określenie, czego się oczekuje od stron zaangażowanych w partnerstwo. Głównym czynnikiem udanego partnerstwa jest zaufanie. W partnerstwie musisz się czuć wystarczająco stabilnie, aby wyrażać swoje pomysły i generować nowe idee, nawet jeśli wiesz, że inni mogą się z nimi nie zgodzić. Kluczowa jest pewność, że obie strony będą usiłować uzyskać więcej informacji przed podjęciem negatywnych założeń, wykonają powierzone im zadania, będą dążyć do rozwiązywania nieuniknionych konfliktów, będą starały się podtrzymać relację w obliczu negatywnych emocji, pozostaną w zgodzie i nie będą korzystać z argumentów siły, aby osiągnąć cele (Jolie Bain Pillsbury).

Zaufanie jest fundamentem budowania partnerstwa – to na nim budują się zaangażowanie i porozumienie obu stron. Mimo to należy zapewnić jasne warunki pracy, a także określić role członków zespołu: kto będzie liderem, kto organizatorem itp. W tym celu warto opracować plan/strategię partnerstwa.

<p><i>Organizacja partnerstwa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wdrażanie partnerstwa w organizacji ● Przypisywanie ról i obowiązków w organizacji ● Zaangażowanie kierownictwa i odpowiednich współpracowników 	<p><i>Narzędzia pracy:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Umowa na piśmie ● Harmonogram zawierający plan zamknięcia ● Narzędzie do dzielenia się dokumentacją
<p><i>Poznawanie partnera:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organizacja partnera ● Zasoby i czas partnera (harmonogram pracy, zajęte dni) ● Sposoby komunikacji w organizacji partnerskiej 	<p><i>Organizacja partnerstwa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identyfikacja ról ● Dystrybucja zadań ● Podział obowiązków

<p><i>Plan ewaluacji:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Omawianie postępów i wyników partnerstwa ● Omawianie współpracy z twojej strony ● Ostateczna ocena wyników i współpracy w partnerstwie 	<p><i>Motywacja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Korzyści dla twojego partnera ● Korzyści dla twojej organizacji ● Wspólny cel
<p><i>Zasoby:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Finanse ● Pozostałe zasoby ● Administrowania finansami i zasobami w partnerstwie 	<p><i>Cele partnerstwa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Jasny cel partnerstwa ● Jasne połączenie z ogólnym celem biblioteki ● Określona grupa docelowa
<p><i>Plan komunikacji:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Komunikacja między tobą a twoimi partnerami ● Komunikacja w twojej organizacji ● Marketing i wzajemna ekspozycja (Louise Overgaard, 2012). 	

Biblioteka może współpracować z dowolną instytucją, organizacją tak długo, jak obie strony dzielą te same wartości i próbują rozwiązać ten sam problem – relacje między nimi są głównym aspektem udanej współpracy. Partnerstwa i współpraca mogą być długofalowe lub krótkoterminowe, zależą od celów i relacji obu stron oraz od interakcji między ludźmi. Jak wejść w partnerstwo po znalezieniu odpowiedniego kandydata?

Komunikuj się, wskazując najsilniejsze strony biblioteki:

- * Biblioteki są zaufanymi instytucjami. Firmy chcą wspierać konkretne wartości i komunikować to wsparcie – chcą pokazać, że wspierają społeczność. Biblioteki mogą pomóc im w nawiązaniu kontaktu z klientami, inwestorami, pracownikami i społecznością;

- * Biblioteki są postrzegane jako uczciwe i etyczne, niezaangażowane politycznie demokratyczne miejsca dla każdego;
- * Biblioteki zapewniają wiele możliwości nauki i narzędzi do zdobywania wiedzy;
- * Biblioteki zapewniają pomoc zawodową, zasoby biznesowe i wspierają rozwój społeczności oraz dobre sąsiedztwo (Techsoup dla bibliotek).

Możesz skorzystać tych argumentów także wówczas, gdy próbujesz nawiązać współpracę z kimś, kto zapewni określone zasoby. Z kim biblioteka może współpracować przy projektach kreatywnych? Zerknij do poniższej tabeli (opracowano na podstawie *Techsoup for library*):

Potencjalny partner	Opis
Firmy izby handlowe/organizacje rozwoju gospodarczego	Lokalni pracodawcy, właściciele małych firm, centra turystyczne, izby handlowe, rady rozwoju gospodarczego, rady branżowe, pośrednicy w obrocie nieruchomościami, restauracje
Organizacje świadczące usługi społeczne/stowarzyszenia/kluby	Instytucje promujące czytelnictwo, organizacje charytatywne, stowarzyszenia sąsiedzkie
Grupy kulturowe	Grupy teatralne, artystyczne, miłośnicy tańca, historyczne grupy konserwatorskie, państwowe rady humanistyczne
Organizacje edukacyjne	Szkoły publiczne i prywatne, uniwersytety, organizacje szkolne, programy językowe, organizacje funkcjonujące w ramach szkolnictwa wyższego
Organizacje etniczne	Etniczne izby handlowe, rady plemienne, stowarzyszenia praw uchodźców, ośrodki dla uchodźców/imigrantów, stowarzyszenia praw uchodźców

Organizacje świadczące usługi rodzinom	Wydziały opieki społecznej, organizacje rodzinne
Ekspertki technologiczni	Kluby komputerowe informatyczne organizacje szkolne, dostawcy Internetu, uniwersytety

Jak wspomniano wcześniej, głównym aspektem partnerstwa są relacje między partnerami. Oznacza to konieczność zrozumienia kontekstu kulturowego partnera. Kultura to złożona sieć pomysłów, wartości i praktyk, które są wyrazem indywidualnych i grupowych zachowań w określonej społeczności, ale też te zachowania kształtują (dr Stuart Reid).

Z tego powodu współpraca w projektach wielokulturowych może być trudniejsza. Aby odnieść sukces w partnerstwie w środowisku wielokulturowym, postaraj się postępować zgodnie z prostymi wskazówkami:

- * przeprowadź badania wartości i przekonań każdej grupy, która różni się kulturowo, rasowo lub etnicznie od twojej;
- * określ wszystkie stereotypy i założenia i spróbuj od nich odejść;
- * spróbuj zrozumieć różnice historyczne i postawy członków danej grupy; dowiedz się więcej o grupach, w których społeczność odgrywa naczelną rolę;
- * zapoznaj się z najnowszymi danymi i trendami medialnymi, aby lepiej poznać sytuację swojego partnera;
- * spisuj wszystkie różnice kulturowe;
- * bądź elastyczny wobec zmian, które mogą wystąpić w kontekście różnic kulturowych;
- * zawsze twórz pozytywny przekaz;
- * buduj relację, nie traktuj swojego partnera jako narzędzia do realizacji celu;
- * staraj się zrozumieć potrzeby partnera i to, jaki możesz mieć wpływ na jego sytuację;
- * zawsze utrzymuj regularny kontakt.

Międzykulturowe partnerstwa obejmują również partnerstwa międzysektorowe, co oznacza, że we współpracy między dwiema różnymi organizacjami mogą również wystąpić pewne różnice kulturowe. Trzy główne czynniki udanego partnerstwa międzysektorowego obejmują: sprawiedliwość (każdy partner ma istotny wkład, który powinien być doceniany i ma prawo głosu w procesie decyzyjnym), przejrzystość (otwartość i zaufanie), wzajemne korzyści (wspólne ryzyko i korzyści) (dr Stuart Reid). Trudność polega na tym, że nie jest łatwo znaleźć partnera z innej kultury, który podziela dokładnie te wartości, które wyznajesz. Niezwykle istotne jest, aby dyskutować o różnicach i znaleźć sposoby, aby widzieć w nich wartość i iść jedną ścieżką. **Różnice mogą być źródłem siły.**

Ćwiczenie:

1. Pomyśl o potencjalnych partnerach i odpowiedz na pytania, które pomogą ci zdecydować, czy dokonasz właściwego wyboru:
 - * Czy program/projekt jest celem misji/wizji biblioteki?
 - * Czy pracownicy biblioteki podzielają twój entuzjazm względem realizacji danego projektu?
 - * Czy projekt wspiera także cele innych bibliotek?
 - * Czy projekt wspiera silne portfolio biblioteczne?
 - * Czy istnieje potencjał wzrostu, skalowalności i efektu mnożnikowego?
 - * Czy realizacja projektu będzie miała wymierny i trwały wpływ na wizerunek biblioteki?
 - * Czy poszerzy się nasza grupa docelowa?
 - * Czy projekt spełni potrzeby naszych odbiorców?
 - * Czy istnieją możliwości nawiązania wyjątkowego partnerstwa związanego z tą inicjatywą?
 - * Czy projekt pozwoli się bibliotece wypromować?
 - * Czego się dzięki niemu nauczymy?
 - * Czy zapewni on pracownikom możliwości rozwoju zawodowego?

- * Czy mamy możliwości i zasoby do wykonania tej pracy, czy możemy zdobyć potrzebne zasoby?
- * Jakie są sposoby finansowania projektu? (Louise Overgaard, 2012).

2. Spróbuj opracować mapę partnerstwa, korzystając z podlinkowanego przykładu:
<http://diytoolkit.org/tools/building-partnerships-map-2/>

3. Sporządź listę potencjalnych partnerów, wskaż wspólne wartości, przekonania, misję i wizję. Opisz, co może zaoferować biblioteka i jakie możecie odnieść korzyści w kategoriach projektu kreatywnego.

MATERIAŁY DODATKOWE: ŹRÓDŁA ONLINE, ODNIESIENIA, POLECANA LITERATURA:

- * Chandann Datta. Training module on partnership building:
<http://www.fao.org/docrep/006/ad346e/ad346e0b.htm>
- * Building partnership map: <http://diytoolkit.org/tools/building-partnerships-map-2/>
- * Jolie Bain Pillsbury. How to Build the Trust that Every Partnership Requires:
<http://www.sherbrookeconsulting.com/Trust.pdf>
- * Louise Overgaard and Stine Staunsager Larsen. Build Partnerships Tools for Strategical Library Development: http://bygpartnerskaber.dk/wp-content/uploads/2012/07/Build-Partnerships_Tools-for-Strategical-Library-Development.pdf
- * CCF National Resource Center. STRENGTHENING NONPROFITS: A Capacity Builder's Resource Library: Partnerships: Frameworks for Working Together:
<http://www.strengtheningnonprofits.org/resources/guidebooks/Partnerships.pdf>
- * Chandann Datta. Training module on partnership building:
<http://www.fao.org/docrep/006/ad346e/ad346e0b.htm>

- * Techsoup for libraries. Compatible Library Partners Chart: <http://www.techsoupforlibraries.org/?q=cookbook-3/communication-and-partnerships/tools/compatible-library-partners-chart>
 - * Dr. Stuart Reid. The Partnership Culture Navigator: Organisational cultures and cross-sector partnership: <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2016/03/PC-Navigator-v1.0.3.pdf>
-

RYZIKO I POTENCJALNE BARIERY:

Partnerstwo bywa wyzwaniem. Budowanie go jest czasochłonne, więc warto nieustannie myśleć o czynnikach motywujących i podtrzymujących entuzjazm. W czasie współpracy mogą się pojawić napięcia. Zazwyczaj ich źródłem są rozbieżności w zakresie wartości, konflikty personalne, nieporozumienia na poziomie komunikacji, wątpliwości co do priorytetowych potrzeb, kwestie dotyczące autonomii poszczególnych osób czy konflikt interesów. Udałe partnerstwo to otwarta komunikacja – to właśnie dzięki niej łatwiej jest rozwiązywać konflikty. Aby ich uniknąć, kieruj się następującymi wskazówkami:

- * Wybierz osobę, która jest postrzegana jako neutralna – może ona być bezstronnym obserwatorem procesu. Jego rolą jest np. kontrolowanie czasu, wyjaśnianie wątpliwości lub analizowanie uwag, sugerowanie sposobów na radzenie sobie z konfliktem albo pomoc w jego rozwiązywaniu. Ważne, aby wszyscy partnerzy podjęli decyzję dotyczącą tego, kto ma być obserwatorem procesu;
- * Zidentyfikuj konflikt, który jest ważny dla partnerstwa i partnerów;
- * Pozwól, aby partnerzy mieli możliwość spokojnego przedstawienia swojego stanowiska;
- * Niech każdy partner parafrazuje wyjaśnienia lub punkt widzenia drugiej strony. Wysiłki zmierzające do lepszego zrozumienia swojej pozycji często skutkują lepszym zarządzaniem konfliktem. Proces prowadzony w ten sposób może być jednak bardziej pracochłonny;
- * Rozpocznij otwarty dialog w celu wysłuchania stron, uzyskania dodatkowych informacji i dalszych wyjaśnień. Dzięki temu każda strona lepiej zrozumie drugą. W miarę trwania dialogu

należy wyjść poza wyjaśnienia. Obie strony powinny współpracować i zachowywać się asertywnie;

Podsumuj stanowisko każdej strony, podkreślając ich główne racje. Zapewnij każdej stronie możliwość skorygowania dezinformacji lub wyjaśnienia problematycznych kwestii (Chandan Datta).



PARTNERSTWA

**DAILY INNOVATORS AND DAILY EDUCATORS
IN THE LIBRARIES (DIDEL)**
pakiet edukacyjny dla bibliotek

JAK WSPÓŁPRACOWAĆ Z LOKALNYMI PARTNERAMI: BIZNESEM, ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI I ADMINISTRACJĄ LOKALNĄ

Autorka: Hannah Thominet

Opiekunka obszaru: Magdalena Krasowska-Igras

PODSUMOWANIE

Rola bibliotekarza w ostatnich dziesięcioleciach, ze względu na zmieniające się lokalne potrzeby, znacznie się poszerzyła. Pracownicy biblioteki są obecnie zobowiązani do dostarczania całej gamy usług, które jeszcze do niedawna nie istniały, a dla których zasoby, umiejętności i kwestie przestrzenne mogą czasami stanowić barierę. Dlatego szczególnie cenna jest współpraca z ekspertami, a ktoś lepiej spełnia lokalne potrzeby niż miejscowe firmy, organizacje pozarządowe (NGO) i samorządy lokalne?

Niniejszy materiał edukacyjny stanowi przegląd tych trzech typów partnerów, zawiera także sugestie dotyczące współpracy z każdym z nich.

CELE:

Materiał będzie pomocny w odpowiedzi na następujące pytania:

- * Dlaczego moja biblioteka powinna współpracować z lokalnymi partnerami?
 - * Jakie są formy współpracy i partnerstwa?
 - * Jak szukać i wybrać lokalnych partnerów?
 - * Jak skutecznie się komunikować w celu budowania relacji?
 - * Jak wybrać swój styl współpracy?
-

WPROWADZENIE:

Lokalna firma może być sponsorem projektów niekomercyjnych (wsparcie finansowe lub wkład niepieniężny), a partnerstwo pomiędzy biblioteką a lokalnym biznesem jest pierwszym krokiem w budowaniu partnerstwa z lokalnymi interesariuszami.

Organizacje pozarządowe (NGO) są kluczowym elementem rozwoju demokratycznego i społeczeństwa obywatelskiego. Mogą być doskonałym partnerem dla biblioteki w projektach kreatywnych. Partnerzy z NGO są zazwyczaj pomocni w przeprowadzaniu zmian, rozwijaniu eksperymentów społecznych lub budowaniu interakcji z lokalnymi społecznościami.

W większości krajów europejskich samorząd lokalny jest finansowo i administracyjnie powiązany z bibliotekami publicznymi – budowanie relacji z przedstawicielami samorządów lokalnych i bardziej kompleksowe myślenie o rzecznictwie to kierunek dla rozwoju biblioteki konieczny.

Każdy z ww. partnerów ma w kontekście budowania relacji cechy szczególne, zalety i wady. Przedsiębiorstwa mają zazwyczaj duże zasoby, podczas gdy organizacje pozarządowe – większą elastyczność i motywację do działania oraz wprowadzania zmian.

Nawiązanie partnerstwa z którymkolwiek lokalnym partnerem wymaga: przeprowadzenia analizy, określenia potrzeb, celów i oczekiwań oraz profesjonalnego przygotowania do dialogu. W przypadku każdego partnerstwa zaleca się, aby jedna osoba była odpowiedzialna za koordynację procesu oraz bycie twarzą projektu.

OMÓWIENIE:

1. Przegląd trzech sektorów

Zanim skoncentrujesz się na tym, jak przygotować zespół biblioteczny do nawiązywania relacji i budowania partnerstwa z lokalnymi partnerami, warto pamiętać, że każdy sektor przestrzeni publicznej jest inny.

Zazwyczaj dzielimy je na:

Sektor I – sektor publiczny

Sektor II – sektor prywatny

Sektor III – społeczeństwo obywatelskie

Każdy z wyżej wymienionych jest istotny w kontekście rozwoju demokratycznego społeczeństwa obywatelskiego. Poniżej znajdziesz skrótowy opis każdego z nich:

I. Sektor publiczny (rządowy)

Najważniejszymi funkcjami tego sektora są: utrzymanie bezpieczeństwa i stabilność instytucji zapewniających funkcjonowanie państwa oraz zabezpieczenie codziennych potrzeb mieszkańców. Instytucje tego sektora działają zgodnie z prawem i zapewniają jego przestrzeganie. Sektor publiczny stwarza warunki do rozwoju pozostałych dwóch sektorów, współpracy międzypaństwowej i (w sytuacji idealnej) dobrobytu obywateli. Sektor ten może być nadmiernie zbiurokratyzowany i

powolny. Jest zależny od systemu politycznego każdego kraju. W krajach stabilnych urzędnicy mają poczucie pełnienia społecznej służby i pracy obywatelskiej.

II. Sektor prywatny (biznes)

Sektor prywatny istnieje głównie dzięki zyskom z biznesu. Koncentruje się na handlu i inwestowaniu w opłacalne inicjatywy. Zapewnia niezliczoną ilość niezbędnych (ale bywa, że także niepotrzebnych) usług i produktów. Sektor prywatny jest ogromnym pracodawcą i napędza rozwój gospodarczy oraz społeczny kraju. Charakteryzuje się szybkością działania, często dość autorytarnym zarządzaniem, koncentracją na zysku i reputacji. Ważne, abyś wiedział, z jakimi partnerami biznesowymi chcesz współpracować. Zachęcamy do budowania relacji z przedstawicielami lokalnych firm w twojej społeczności.

III. Społeczeństwo obywatelskie (organizacje pozarządowe/charytatywne)

Sektor ten koncentruje się na wsparciu inicjatyw oddolnych i potrzebach obywateli. Funkcjonuje blisko grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Społeczeństwo obywatelskie jest zainteresowane tematami, które mogą być niewygodne lub mniej priorytetowe dla rządu i przedsiębiorstw. Istnienie trzeciego sektora w kraju oznacza, że demokracja i społeczeństwo obywatelskie mają się dobrze. Ważne są dla niego zmiany na rzecz doskonalenia społeczeństwa. Organizacje pozarządowe zwykle działają w systemie projektowym. Każda taka organizacja ma swoje cele statutowe i pomysł na ich realizację. Budują one tkankę społeczną opartą na kapitale społecznym i zaufaniu. W krajach demokratycznych są one naturalną częścią społeczeństwa, podczas gdy w dyktaturach są niszczone.

2. Sektor publiczny

Sektor publiczny zapewnia produkty oraz usługi, które przynoszą korzyści społeczeństwu i zaspokajają (podstawowe) potrzeby społeczne, niezależnie od dochodów. W większości krajów europejskich biblioteki publiczne są dobrem publicznym, udostępnionym społecznościom za darmo; są instytucjami finansowanymi w większości z budżetów samorządowych.

Dobłą praktyką jest rozwijanie i utrzymywanie relacji z decydentami (zarówno urzędnikami państwowymi, jak i sektorem rządowym), którzy kontrolują budżet, od którego zależy biblioteka. Jak wiadomo, budżety przeznaczone na biblioteki publiczne mogą się zmieniać w zależności od partii rządzącej i jej priorytetów, ale także od krajowych i lokalnych wydarzeń. Przedstawienie biblioteki jako kluczowej usługi publicznej, która jest dla lokalnej społeczności wartością, jest ważne dla zachowania odpowiedniego poziomu budżetu bibliotecznego. Pierwszą zasadą skutecznego **rzecznictwa** jest budowanie relacji (zobacz: materiały edukacyjne na temat rzecznictwa bibliotek).

W porównaniu z sektorem prywatnym finansowanie publiczne zwykle nie jest duże. Niektóre gminy dysponują jednak funduszami przeznaczonymi na określone cele (np. zwiększenie zatrudnienia w regionie, pomoc osobom bezdomnym, podniesienie poziomu umiejętności czytania itp.), a wiele z nich może zostać skierowanych właśnie do bibliotek. Dlatego ważne jest, aby znać lokalne (a nawet krajowe) priorytety – w tym celu można przeprowadzić analizę online, a następnie umówić spotkania z lokalnymi decydentami. Pod uwagę warto także wziąć pozafinansowe korzyści płynące z partnerstwa z lokalnymi władzami – jeśli pracujesz z urzędnikami, o których kadencji decydują wybory (np. z lokalnym parlamentarzystą lub burmistrzem), spotkanie może być wspaniałą okazją do przyciągnięcia zarówno lokalnych mediów, jak i nowych użytkowników.

Zwiększenie rozpoznawalności twojej biblioteki może stanowić zachętę dla potencjalnych partnerów i sponsorów w sektorze prywatnym oraz ze strony organizacji pozarządowych.

3. Sektor prywatny

Poniżej opisano różne typy organizacji w sektorze prywatnym. Należy pamiętać, że w twojej społeczności funkcjonują nie wszystkie rodzaje przedsiębiorstw.

1. **Mikrobiznesy** (0-10 pracowników). Lokalni przedsiębiorcy, którymi zazwyczaj łatwo nawiązać kontakt. Być może ich już znasz. Często to aktywni obywatele.
2. **Małe oraz średnie przedsiębiorstwa** (odpowiednio 10-50 i 50-200 pracowników) – prawdopodobnie działają w twojej gminie. Możliwe, że prowadzący je przedsiębiorcy są partnerami samorządu lokalnego. Tworzą najwięcej miejsc pracy dla miejscowej ludności.

Większość z nich ma ogólnofirmową strategię współpracy – dobrze byłoby ją poznać (prawdopodobnie są w niej rozdziały poświęcone kwestii wspierania rozwoju lokalnego).

3. **Korporacje** (międzynarodowe firmy o dużym budżecie, zatrudniające wielu pracowników, mające rozbudowane struktury i strategię współdziałania z politykami oraz lokalnymi interesariuszami). Często korporacje mają wydziały lub fundacje CSR (biznesu odpowiedzialnego społecznie), które są tworzone do realizacji społecznych celów, a często w celach PR-owych.
4. **Przedsiębiorstwa społeczne** to trochę inny rodzaj działalności. Tego typu biznesy są częścią ekonomii społecznej, a ich celem jest realizacja celów biznesowych i społecznych jednocześnie. Mogą być one doskonałymi partnerami dla projektów społecznych, ponieważ działają na granicy pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową.
5. **Stowarzyszenia biznesowe** (lokalne lub krajowe organizacje zawodowe). Mogą być pomocne w promowaniu twoich pomysłów lub w kontaktowaniu z potencjalnymi partnerami z branży.

4. Społeczeństwo obywatelskie

Różne kraje mają odmienne sposoby określania pozycji organizacji pozarządowych w prawie krajowym. Pierwszym krokiem jest zatem zbadanie, jakie organizacje pozarządowe w twoim kraju są w stanie zrealizować partnerstwo z instytucjami takimi jak biblioteka. Największą różnicą pomiędzy organizacjami pozarządowymi a biznesem jest to, że te pierwsze nie działają dla zysku. Twoje kontakty z organizacjami pozarządowymi będą więc miały nieco inny charakter niż kontakty z przedstawicielami pierwszego lub drugiego sektora.

Powody zawiązania partnerstwa z organizacjami pozarządowymi są bardzo różne i zależą od obszaru współpracy. Oto niektóre z nich:

- * Poznanie lokalnej grupy mniejszościowej; niektóre organizacje pozarządowe współpracują z mniejszościami i rozumieją problemy oraz potrzeby jej członków.
- * Otwartość na innowacyjne projekty (szczególnie w przypadku organizacji pozarządowych aktywnych w zakresie innowacji społecznych i technologicznych).
- * Promowanie pomysłu, np. edukacyjnego lub kulturalnego, i pomoc w jego rozpowszechnianiu lub utrzymywaniu dialogu z obywatelami.

- * Pomoc w rozwoju biblioteki – w tym przypadku biblioteka powinna szukać międzynarodowych lub krajowych organizacji pozarządowych, których celem jest wspieranie bibliotek albo kultury.

Organizacje pozarządowe wiedzą, jak planować i wdrażać projekty oraz mają doświadczenie w aplikowaniu o granty od różnych darczyńców. Ich umiejętności i wiedza są bezcenne dla bibliotek bez takiego doświadczenia. Ten rodzaj współpracy ma jednak coś z relacji klient-kontrahent. Może być tu więc trudniej zachować zasady partnerstwa związane ze wspólnym tworzeniem projektów. Organizacje pozarządowe wdrażają w tym przypadku raczej warunki konkurencji określone przez samorząd lokalny. Warto jednak utrzymywać z nimi dobre relacje – w przyszłości organizacje tego typu mogą być konkurencją np. w wyścigu o granty.

Częściej jednak myślimy o partnerstwie w sytuacji, w której biblioteka i organizacje pozarządowe tworzą wspólny projekt i wspólnie go wdrażają. W tym przypadku ktoś zawsze będzie liderem. Najczęściej ta rola przypada organizacji, która zainicjowała wspólne działania.

Jeśli myślisz o nawiązaniu współpracy z organizacjami pozarządowymi, prawdopodobnie na początku twoja biblioteka będzie liderem w projektach. Istnieje jednak duże prawdopodobieństwo, że podczas budowania relacji niektóre organizacje zaproszą cię do swoich projektów. W świecie organizacji pozarządowych projekty są bowiem tworzone w celu zaprowadzenia pewnych zmian. Najczęściej są one wdrażane przez organizacje tworzące partnerstwa. Podczas spotkań projektowych zwykle wyłania się lidera.

Jeśli występujesz do organizacji pozarządowych z propozycją wspólnych projektów, przygotuj się do roli lidera. Wiodąca instytucja w projekcie odgrywa rolę szczególną, ponieważ buduje kulturę i styl współpracy. Dlatego tak istotne jest, aby wybrać dobrego koordynatora – osoba ta znacząco wpłynie bowiem na atmosferę współpracy i porządek w ramach projektu. W przypadku dużych projektów obowiązki koordynacyjne warto rozdzielić na obie strony. Wyznacz jedną osobę odpowiedzialną za relacje, atmosferę i wartości projektu oraz drugą, która zajmie się rachunkami i dokumentami. A jak uniknąć konfliktów międzyludzkich? W partnerstwie kluczowe są umiejętności interpersonalne. W organizacjach pozarządowych istnieje niepisana zasada, że nie nawiązujesz partnerstwa z tymi, których nie lubisz i z którymi trudno współpracować.

Pamiętaj, że koordynatorem projektu nie musi być dyrektor biblioteki (na którym często ciąży zbyt wiele obowiązków). Powinna to być osoba, która rozumie temat i przejawia chęć do pracy nad projektem.

5. Kilka ważnych pytań przed rozpoczęciem współpracy

Zanim biblioteka nawiąże współpracę z partnerem z dowolnego sektora, warto przeprowadzić diagnozę lokalną. Można nawet stworzyć mapę firm i organizacji pozarządowych, które mogą być potencjalnymi partnerami, lub listę lokalnych decydentów (w tym ich dane kontaktowe i profile mediów społecznościowych).

W ramach diagnozy, wraz z zespołem, spróbujcie odpowiedzieć na następujące pytania:

- * Jakiego typu partnerów możemy szukać w naszej społeczności?
- * Czego oni potrzebują?
- * Co wiemy o lokalnych partnerach?
- * Co musimy wiedzieć, aby rozpocząć proces budowania partnerstwa?
- * Jaką propozycję mamy dla potencjalnych partnerów? Co możemy im zaoferować? (Uwaga: dobrze jest dostosować propozycję do poszczególnych partnerów)

Ważne, aby mieć jasną wizję stylu współpracy. Pomoże ci ona zbudować ofertę i przygotować proces dialogu z przyszłymi partnerami.

Duże ryzyko w kontekście współpracy z biznesem i samorządem (oraz, w pewnym stopniu – także z organizacjami pozarządowymi) wiąże się z finansowaniem. Na korzyści płynące ze współpracy i długoterminowych partnerstw warto spojrzeć szerzej. Osoby należące do sektora biznesowego mogą się angażować w działania, udzielać porad i oferować pomoc, łączyć się z innymi podmiotami lub wspólnie realizować projekt. W przypadku przedstawicieli samorządu lokalnego kluczem do silnego poparcia jest długofalowe budowanie relacji, utrwalanie dobrej reputacji biblioteki i dążenie do tego, aby uwidocznili swój wkład w życie lokalnej społeczności. Jeśli występujesz wyłącznie o wsparcie finansowe, możesz stracić szansę na interesujące partnerstwo.

Przed rozpoczęciem współpracy z lokalnym partnerem rozważ następujące kwestie i odpowiedz na pytania:

1. Czy potrzebujesz jedynie wsparcia finansowego dla realizacji swoich pomysłów? Co z innymi rodzajami wsparcia?
2. Czy potrzebujesz zawiązać partnerstwo tylko na jedną akcję lub projekt?
3. Czy potrzebujesz długoterminowego partnera dla wielu projektów i dla wprowadzenia zmian w lokalnej społeczności?

6. Przygotowanie do spotkania

Gdy tylko biblioteka znajdzie potencjalnego partnera, przygotuj się do pierwszego spotkania lub negocjacji. Będzie od nich zależała przyszła współpraca. Wraz z zespołem przeprowadźcie analizę partnera – skorzystajcie z poniższych obszarów dyskusji. Celem jest lepsze zrozumienie partnera i jego perspektywy.

Obszar 1. Możliwe obszary działania – jakie wpływy w jakich obszarach ma partner? Jaki jego wpływ jest potencjalny i rzeczywisty? Nie oczekuj rzeczy niemożliwych.

Obszar 2. Obawy potencjalnego partnera – przeanalizuj, jakie obawy może mieć partner, czego nie wie i czego może nie rozumieć. Zastanów się, jak zareagować na te obawy. Jak je rozjaśnić.

Obszar 3. Korzyści ze współpracy – przeanalizuj, co może być dla partnera korzystne. Zastanów się, jak podkreślić te korzyści. Jak o nich mówić.

Obszar 4. Oczekiwania biblioteki – omów i określ, czego dokładnie oczekujesz od partnerstwa. Zastanów się, jak przedyskutować swoje oczekiwania z potencjalnym partnerem.

Po przeprowadzeniu takiej analizy łatwiej będzie ci zorganizować spotkanie. Nie musisz wychodzić z propozycją partnerstwa na pierwszym spotkaniu – zazwyczaj korzystniej jest odbyć spotkanie wstępne, zapoznawcze (szczególnie w przypadku partnerów, których znasz pobieżnie) i poświęcić trochę czasu na zbudowanie relacji (np. poprzez korespondencję mailową w sprawach, które zostały omówione na spotkaniu, dzielenia się np. newsami, które twoim zdaniem są interesujące – tu niebagatelną rolę odgrywa np. Twitter). Możesz też zorganizować drugie spotkanie, w trakcie którego

będzie czas na przedstawienie swoich propozycji i nawiązanie partnerstwa, gdy tylko zdobędziesz zaufanie oraz lepiej zrozumiesz kulturę i sposób pracy partnera. Długoterminowe partnerstwo zasadza się na dobrych relacjach, skutecznej komunikacji i zaufaniu. Dlatego istotną rolę odgrywa w tym przypadku czas i budowanie relacji krok po kroku, bez pośpiechu.

W przypadku negocjacji dokładnie przemyśl opcje, na które biblioteka może się zgodzić. Być może konieczny będzie czas na przemyślenie pewnych kwestii. W takim przypadku zawsze możesz zaplanować spotkanie dodatkowe.

Ostatnim, ale istotnym elementem jest miejsce spotkań. Zastanów się, czy nie zaprosić partnera do swojej biblioteki – to dobry pomysł szczególnie w przypadku przedstawicieli lokalnych władz. Wybierz miejsce, które twoim zdaniem będzie najbardziej sprzyjało rozmowie – dobrze, żeby było spokojne. Może się też zdarzyć, że zostaniesz zaproszony do ich biura. Jeśli jednak biblioteka ma zostać liderem projektu, zaplanuj spotkanie u siebie.

Zdarza się, że pierwsze spotkania mają charakter obiadu biznesowego. Jeśli biblioteka ma fundusze na tego typu spotkanie, może być ono interesującym początkiem osobistej relacji. Pamiętaj, że zawsze łatwiej jest przygotować się na spotkanie, jeśli mamy wiedzę nt. naszego rozmówcy. Unikaj stereotypowego myślenia i oczekiwań – po drugiej stronie także siedzą ludzie. Tego typu relację jest łatwiej budować, jeśli partner zawsze kontaktuje się z tą samą osobą, dlatego ważne jest, aby wydelegować jednego reprezentanta projektu.

7. Zadanie domowe

Pomyśl o potrzebach bądź ambicjach swojej biblioteki i zdecyduj jakiego wsparcia bądź ekspertyzy możesz potrzebować (użyj pytań powyżej jako przewodnika)

Następnie zbadaj swoją miejscowość w celu identyfikacji odpowiednich partnerów reprezentujących 3 sektory (po raz kolejny możesz użyć pytań z diagnozy powyżej).

Na koniec skontaktuj się na początek z jednym partnerem i zorganizuj pierwsze spotkanie zapoznawcze, używając wskazówek zawartych w tym materiale.

Najważniejszą rzeczą jest zacząć!