

„Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości”



Projekt „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości” został zrealizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w ramach Funduszu Wymiany Kulturalnej.



„Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości”



Dzień 1: Sesja 1

Prezentacja wyników pracy nad strategiami

Program spotkania 20-22 października

- przegląd wyników dotychczas wykonanej pracy,
- opracowanie zasad monitoringu i ewaluacji strategii,
- analiza zmian, jakie muszą wystąpić w bibliotekach, aby strategia mogła być wdrożona,
- tworzenie zespołów realizacyjnych,
- zaplanowanie działań w zakresie PR dla bibliotek,
- zaplanowanie działań konsultacyjnych (konsultacje społeczne)

Zasady pracy

- Wyłączamy/wyciszamy telefony komórkowe
- Trzymamy się celu/tematu
- Imię + Pan/Pani według uznania
- 5 minut tolerancji na spóźnienia
- Szanujemy zdanie innych
- Nie przerywamy sobie
- Możliwość wniesienia wkładu, zachęcamy wszystkich członków grupy do aktywności



Jak się pracowało?



Czy udało się opracować strategię?

- Czy jest napisany wstęp – opis biblioteki, metodyka pracy?
- Jaki okres obejmuje strategia?
- Czy misja i wizja mają już ostateczne, skonsultowane z pracownikami brzmienie?
- Czy zostały sformułowane ostateczne wersje celów strategicznych, celów szczegółowych (wraz ze wskaźnikami)?
- Czy do celów szczegółowych zostały zdefiniowane projekty – wskaźnik realizacji, odpowiedzialny za realizację cel projektu, termin, budżet?
- Czy przy pisaniu strategii uwzględniono fakt, że równocześnie powstają strategie Działów Instrukcyjno – Metodycznych?
- Jakich elementów w strategiach brakuje – ostateczny termin opracowania strategii to **31 grudnia 2010**
- Strategie będą przetłumaczone na język angielski i konsultowane przez Tone Moseid (ekspertka z ABM-utvikling i Biblioteki Narodowej) – rola BW z regionie, współpraca lokalna

Co należy zawrzeć w dokumencie Strategii? (1)

W każdym dokumencie strategicznym należy zawrzeć następujące zapisy i loga:

Strategia (*..opcjonalnie: nazwa biblioteki; tytuł strategii etc...*) powstała w ramach projektu „*Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości*”.

Projekt zakłada wymianę międzyinstytucjonalną oraz wymianę dobrych praktyk w zakresie zarządzania kulturą oraz budowania strategii przez polskie i norweskie instytucje związane z systemem bibliotecznym. W jego efekcie powstały długofalowe strategię działania i rozwoju dla 18 bibliotek wojewódzkich.

Realizatorem projektu jest Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Partnerami projektu są: Norweska Biblioteka Narodowa, Małopolski Instytut Kultury, Konferencja Dyrektorów Wojewódzkich Bibliotek Publicznych i norweskie biblioteki: Buskerud, Akershus, Vestfold.

Co należy zawrzeć w dokumencie Strategii? (2)

LOGO WBP

Strategia (*..opcjonalnie: tytuł strategii etc..*) dla Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej na okres...



Strategia (*..opcjonalnie: tytuł strategii etc..*) powstała w ramach projektu „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości”.

Projekt zakłada wymianę międzyinstytucjonalną oraz wymianę dobrych praktyk w zakresie zarządzania kulturą oraz budowania strategii przez polskie i norweskie instytucje związane z systemem bibliotecznym. W jego efekcie powstały długofalowe strategie działania i rozwoju dla 18 bibliotek wojewódzkich.

FRSI FUNDACJA ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO

Realizatorem projektu jest Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Partnerami projektu są: Norweska Biblioteka Narodowa, Małopolski Instytut Kultury, Konferencja Dyrektorów Wojewódzkich Bibliotek Publicznych i norweskie biblioteki: Buskerud, Akershus, Vestfold.

Projekt został zrealizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w ramach Funduszu Wymiany Kulturalnej.



„Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości”



Dzień 1: Sesja 2

Zasady monitoringu i ewaluacji strategii
Opracowanie zasad monitoringu i ewaluacji
strategii

Wdrażanie strategii i jej aktualizacja

Jednym z elementów wdrażania planów strategicznych jest aktualizacja strategii wraz ze zmieniającymi się realiami

1. Realizacja założonych celów strategii;
2. Wyznaczanie nowych celów strategicznych i szczegółowych oraz rezygnacja z celów wcześniej wyznaczonych, które okazały się nierealne;
3. Hierarchizacja realizacji celów strategicznych i szczegółowych. Hierarchizacji tej dokonuje się z reguły dwubiegunowo tzn. określając najpilniejsze cele oraz te cele, których realizacja nie jest (w danym momencie) istotna dla funkcjonowania biblioteki;
4. Monitoring realizacji celów pod kątem terminu realizacji zadań lub określenia nowych terminów realizacji.




Aktualność każdej strategii jest sprawą niezwykle ważną, zwłaszcza w aspekcie długoterminowości planowania.

Monitoring

Porównanie zgodności i stopnia realizacji poszczególnych programów/ projektów z treścią wizji rozwoju i celów strategicznych.

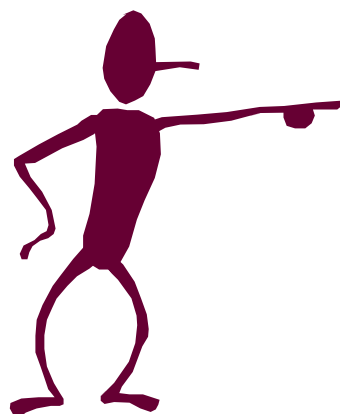
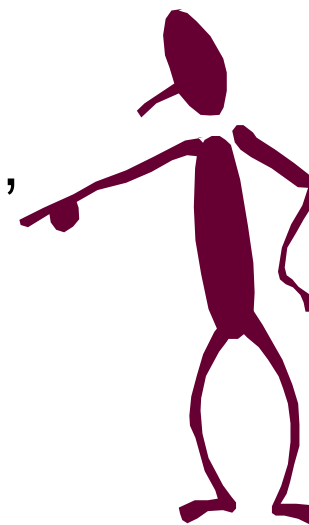
- ukazuje przydatność działań zaplanowanych w strategii;
- służy promocji strategii, możemy mieć dane dla mediów;
- szybko możemy wychwycić „kłopoty” i zapobiegać kryzysowi;
- rodzaj „ewidencji danych”;
- mamy stałą kontrolę nad tym, co zrobiliśmy, a co jeszcze przed nami.



*Korekty;
Aktualizacja
zapisów
strategii*

Monitoring – istota

- wyciąganie wniosków z tego, co zostało i nie zostało zrobione;
- modyfikowanie dalszych poczynań w taki sposób, aby osiągnąć zakładany cel w przyszłości;
- wypracowanie technik zbierania informacji oraz opracowanie odpowiednich wskaźników, które będą odzwierciedlały efektywność prowadzonych działań.



Monitoring prowadzony może być jako:

- **monitoring wskaźnikowy** – w oparciu o oczekiwane wskaźniki osiągnięć;
- **monitoring społeczny** – na podstawie wyników badania opinii, w szczególności poprzez konsultacje społeczne.

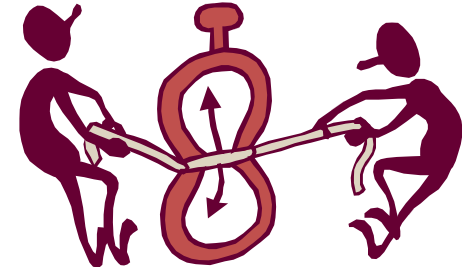
Monitoring - wskaźniki

- **Wskaźniki zasobów** – przedstawiają informacje o środkach finansowych, rzeczowych oraz zasobach ludzkich, które są wykorzystywane do wdrożenia strategii, np. liczba dni pracy ekspertów.
- **Wskaźnik wyników** - odnoszą się do bezpośrednich konsekwencji realizacji strategii, oddziałujących na grupy docelowe uwzględnione w strategii; mogą mieć charakter fizyczny, np. wzrost liczby osób odwiedzających bibliotekę, lub finansowy zmniejszenie nakładów na zakup książek.
- **Wskaźniki oddziaływania** - odnoszą się do konsekwencji wdrożenia strategii (zamierzonych i niezamierzonych, pozytywnych i negatywnych), wykraczających poza efekty bezpośrednie – krótkoterminowe. Można wyróżnić dwa rodzaje oddziaływania:
 - **oddziaływanie bezpośrednie** – efekty, które pojawiają się po pewnym upływie czasu, ale są bezpośrednio związane z podjętymi działaniami i grupami docelowymi;
 - **oddziaływanie pośrednie** – wszystkie inne rodzaje efektów – niezamierzone, wynikające z wdrożenia strategii.

Monitoring – wskaźniki (przypomnienie)

3 poziomy:

- **produkt** - produkty materialne i usługi;
- **rezultat** - natychmiastowy efekt działania;
- **wpływ** – długoterminowe konsekwencje.



Wskaźniki powinny być:

- **konkretne** – jasno definiować, co mają weryfikować;
- **mierzalne** – możliwe do zmierzenia, w postaci liczbowej;
- **zgodne** – muszą wynikać z prowadzonych wcześniej analiz;
- **realistyczne** – możliwe do osiągnięcia;
- **określone w czasie** – z ustalonym momentem pomiaru.

Zasady monitorowania

- **Wiarygodność** - Informacja musi być bardzo wiarygodna i musi opierać się na niepodważalnych danych. Niedokładne dane systemu monitorowania mogą spowodować podjęcie niewłaściwych działań korygujących.
- **Aktualność** - Informacje muszą być zbierane, przekazywane i oceniane w sposób ciągły, który umożliwia podjęcie na czas działań korygujących oraz stosownych korekt w momencie aktualizacji strategii.

Zespół ds. monitoringu

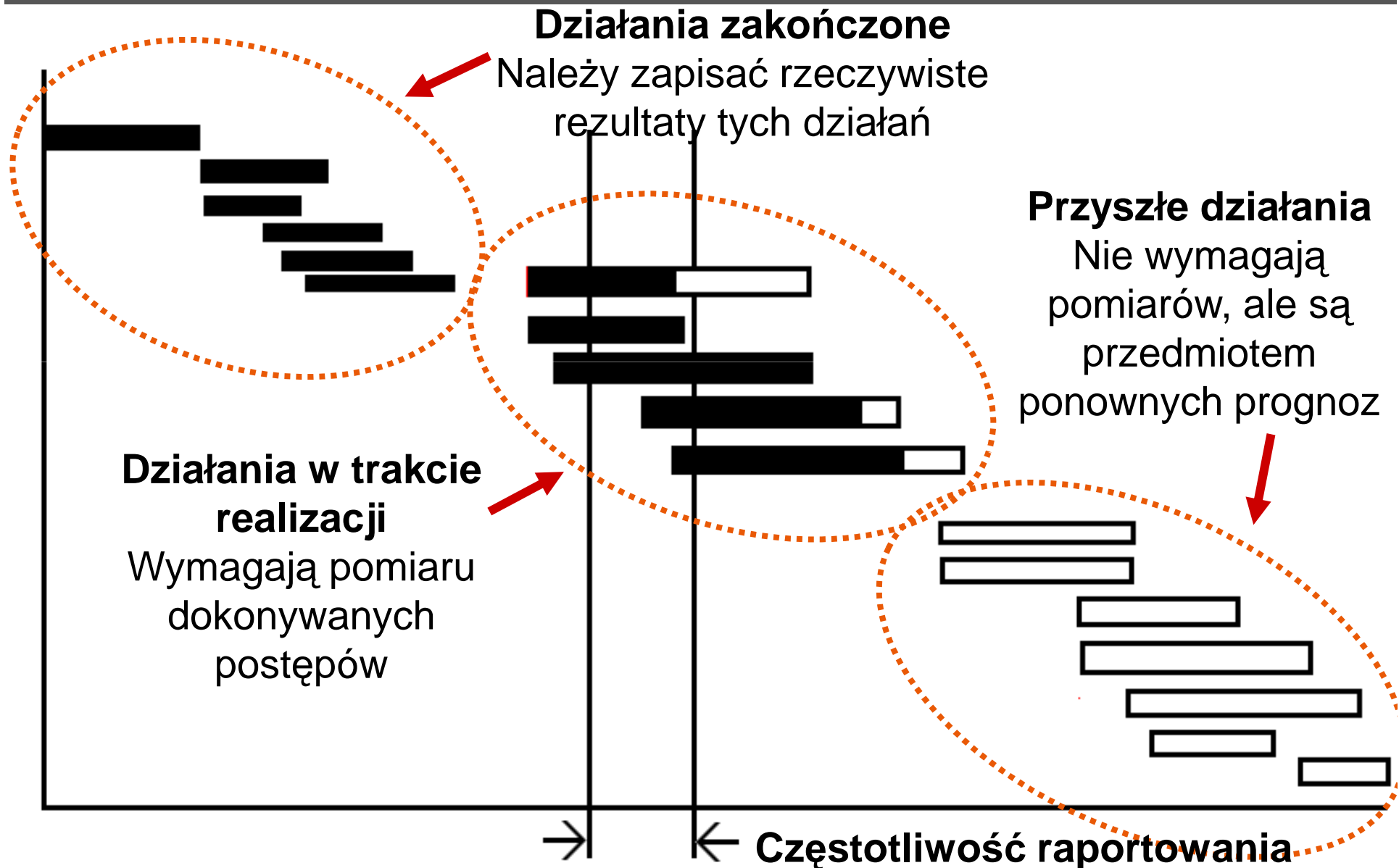
Przeszłość → Teraźniejszość → Przyszłość

3 zasady:

- Informacje o przeszłości uzyskuje się, gromadząc informacje o rzeczywistych rezultatach zakończonych działań.
- Dogłębna analiza i przegląd każdego działania w trakcie realizacji.
- Szukając informacji na temat przewidywanych rezultatów każdego działania, zawsze trzeba mieć wzgląd na przyszłość.



Zespół ds. monitoringu



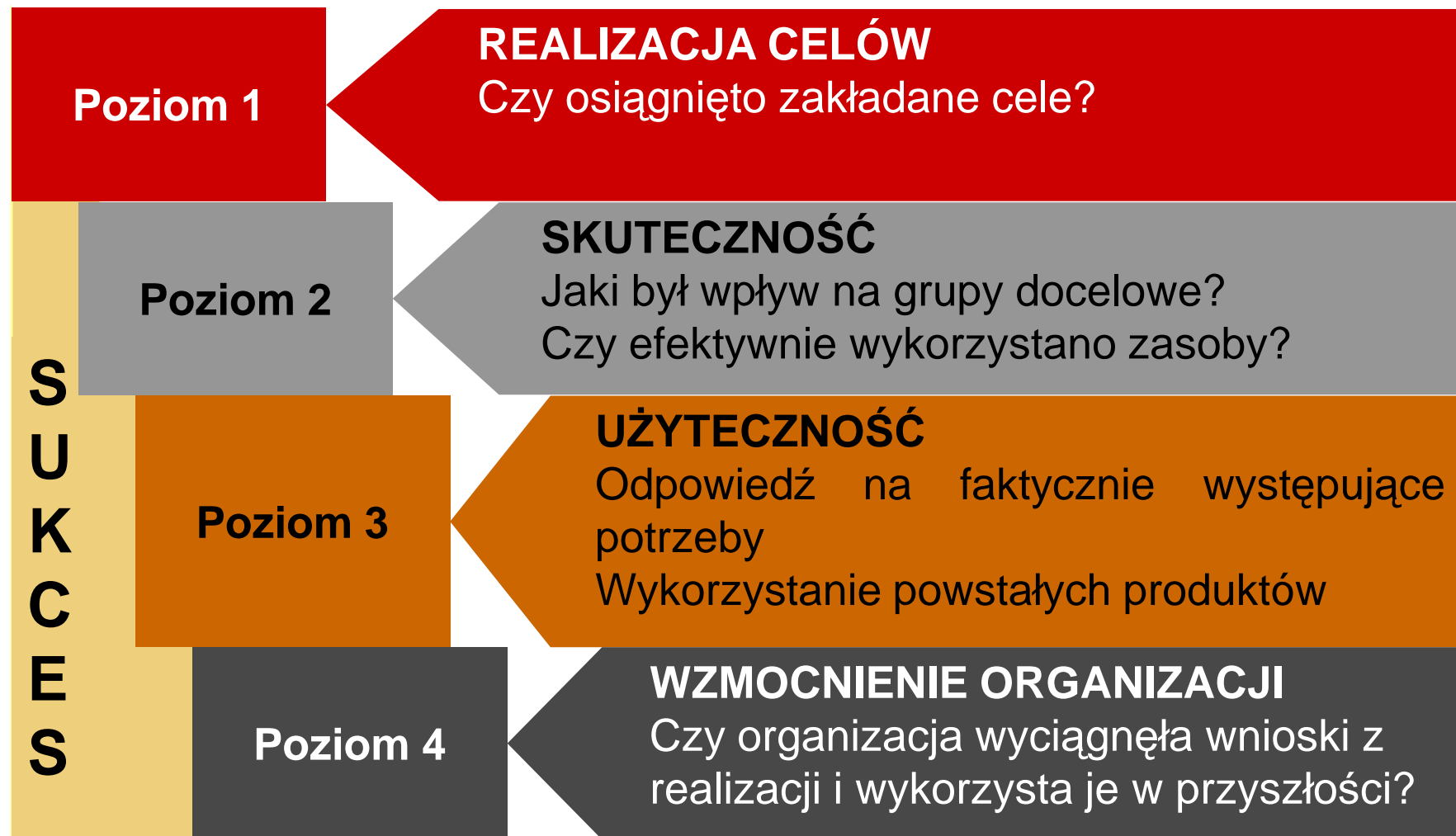
Monitoring – raporty

- Merytoryczne i finansowe;
- Przygotowane na standardowych formularzach, aby ułatwić porównywanie i analizę trendów;
- Umożliwiający porównanie rzeczywistego stanu realizacji/wdrażania strategii ze stanem planowanym i identyfikujące ewentualne odchylenia;
- Sporządzane regularnie w trakcie realizacji strategii oraz po jej zakończeniu;
- Przedstawiają najważniejsze działania podjęte podczas danego okresu sprawozdawczego;
- Przedstawiają wydatki poniesione w związku z realizacją działań;
- Podsumowują napotkane i przewidywane problemy i trudności w realizacji strategii.

Schemat raportu

1. Informacje wstępne na temat strategii.
2. Cele usług/działań w ramach strategii do zrealizowania.
3. Metody zastosowane przy zbieraniu danych.
4. Ocena usług jako produktu.
5. Ocena usług jako rezultatu, poziomu zadowolenia klientów.
6. Ocena podsumowująca, rekomendacje na przyszłość, propozycje zmian.

Sukces strategii



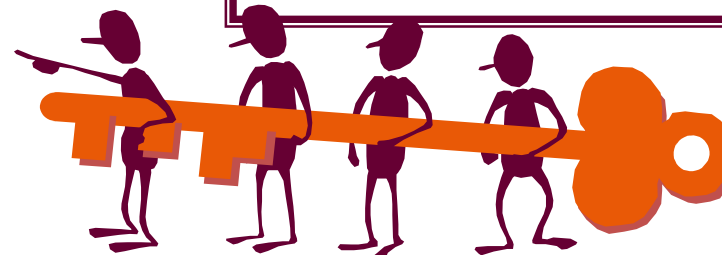
Ewaluacja

Monitoring – śledzenie postępów; Ewaluacja – ocena realizacji strategii

- Odwołuje się do wskaźników monitoringowych;
- Prowadzona w konkretnych momentach wdrażania strategii;
- Charakter całościowy i analityczny;
- Pozwala oceniać postępy we wdrażaniu strategii;
- Służy ulepszeniu wdrażania strategii;
- Dostarcza niezbędnych informacji na potrzeby przyszłych strategii.

PO CO EWALUACJA?

- decyzje o modyfikacji strategii, jej kontynuacji i rozwoju;
- przekonanie się, czy strategia była skuteczna, efektywna, odpowiednia, użyteczna, trwała;
- do celów public relation.



Kluczowe zasady ewaluacji

- każda strategia powinna uwzględniać proces ewaluacji (każdy cel i działanie poddane powinny być szczegółowej analizie);
- ewaluacja strategii dokonywana powinna być w oparciu o współpracę partnerską (współpraca pomiędzy osobami/ działami zaangażowanymi w dokonywanie oceny);
- ewaluacja musi być zaplanowana;
- ewaluacja musi być niezależna (dokonywana przez osoby niezaangażowane w realizację strategii).



Przebieg ewaluacji

4. Ocena

Zestawienie i analiza danych; interpretacja, osąd

1. Identyfikacja

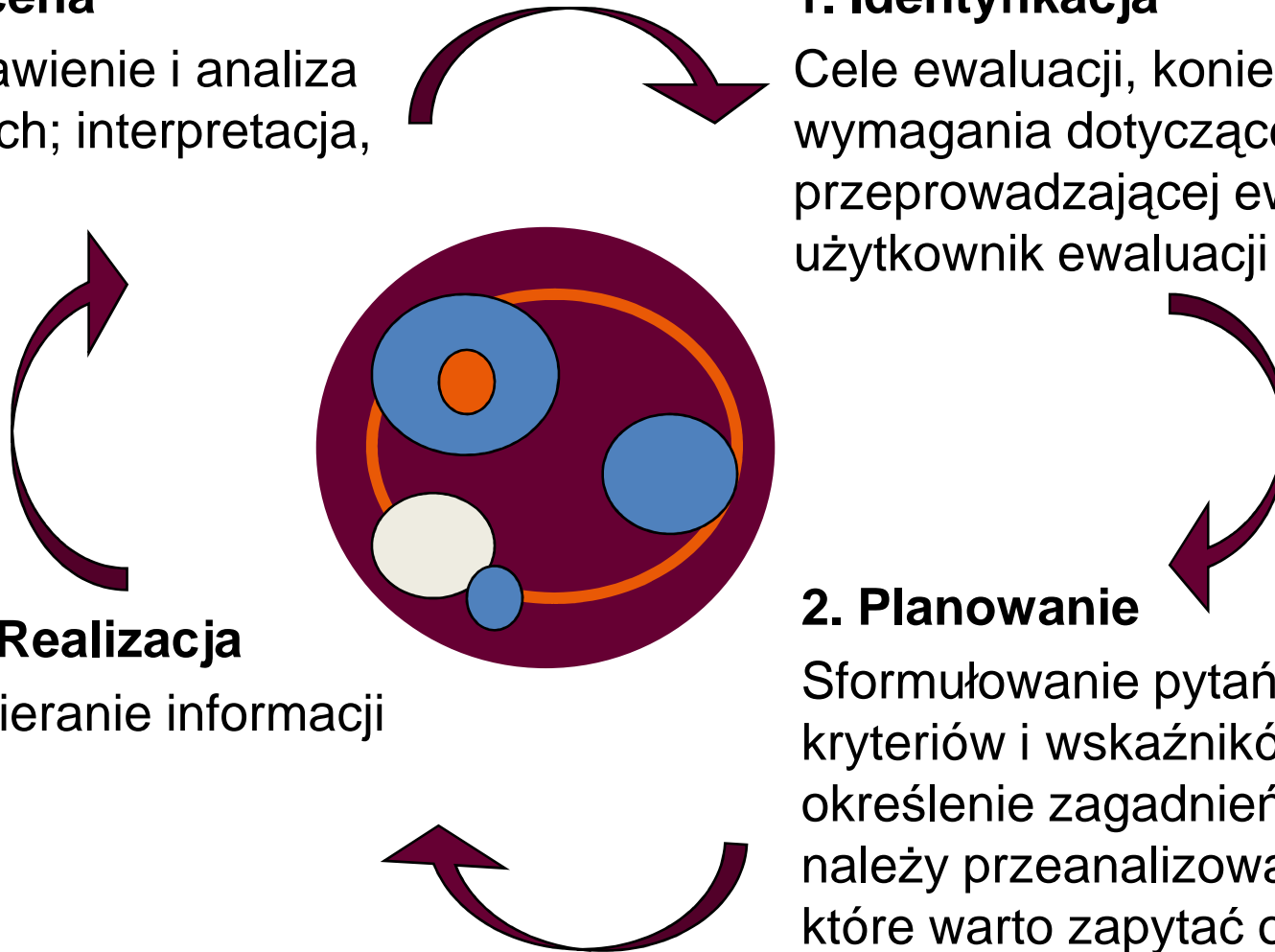
Cele ewaluacji, konieczne zasoby, wymagania dotyczące osoby przeprowadzającej ewaluację, użytkownik ewaluacji itp.

2. Planowanie

Sformułowanie pytań, przyjęcie kryteriów i wskaźników, określenie zagadnień, które należy przeanalizować; osób, które warto zapytać o zdanie

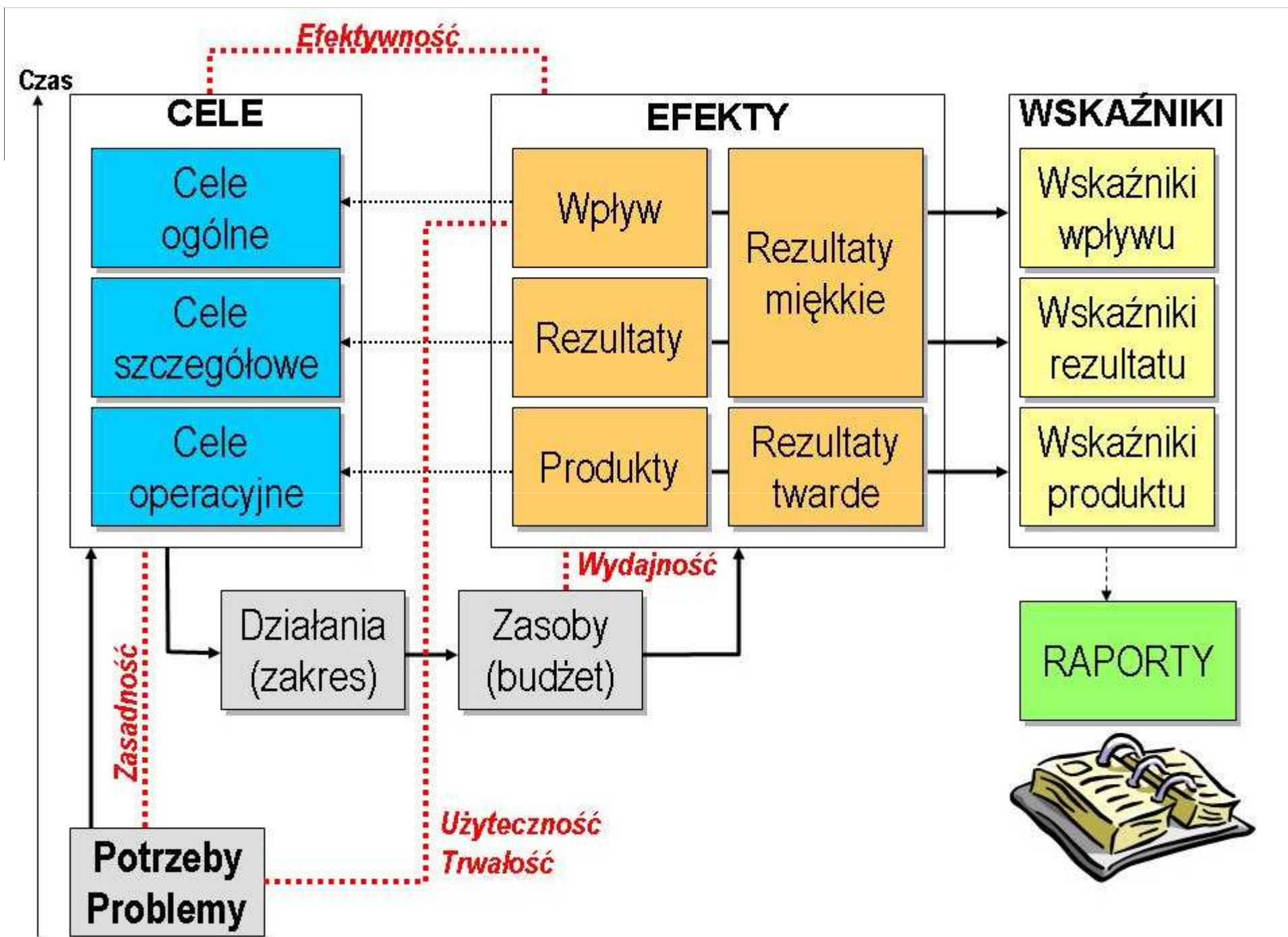
3. Realizacja

Zbieranie informacji



Poziomy ewaluacji (wskaźniki)

Nakłady <i>Inputs</i>	Działania <i>Activities</i>	Produkty <i>Outputs</i>	Rezultaty <i>Outcomes</i>	Oddziaływanie (wpływ, efekty) <i>Impacts</i>
pieniądze, ludzie, sprzęt, nieruchomości, pomieszczenia materiały	szkolenia, doradztwo, usługi	liczba godzin szkoleniowych, wydane publikacje, liczba osób objętych usługami	podwyższone kompetencje, zwiększone możliwości, zatrudnienia, wzrost liczby klientów	lepiej zarządzana organizacja, rozwój czytelnictwa itd.



Kryteria ewaluacji

- **Kryterium skuteczności** – pozwala ocenić, czy i w jakim stopniu zrealizowano zakładane cele. Skuteczność można badać na różnych poziomach. Można oceniać i porównywać skuteczność różnych metod działania.
- **Kryterium efektywności** – ocenia, czy działania zrealizowano zgodnie z harmonogramem, a wykorzystane zasoby użyto w ekonomicznie uzasadniony sposób. Szczególną uwagę zwraca się na stosunek nakładów do efektów.
- **Kryterium odpowiedniości** – na ile założone cele i cała strategia są zgodne z potrzebami danej grupy docelowej/ grup docelowych.
- **Kryterium użyteczności** – może dotyczyć użyteczności wewnętrznej (na ile strategia okazała się użyteczna dla grupy docelowej), jak i użyteczności zewnętrznej (na ile przyjęte rozwiązania mogą być zastosowane przez innych, w innych regionach, w odniesieniu do innych grup).
- **Kryterium trwałości** – bada, na ile efekty działań będą trwałe w średnio- i długoterminowej perspektywie, czy pozytywne skutki będą odczuwalne po zakończeniu realizacji strategii.

Techniki ewaluacji

- **Ilościowe – co, ile, jak często?**

wywiady kwestionariuszowe, telefoniczne, ankieta pocztowa, audytoryjna, analiza dokumentów

- **Jakościowe- dlaczego, jak, w jaki sposób?**

wywiady indywidualne pogłębione, grupowe (focus), obserwacja, case study, analiza dokumentów, panele ekspertów

- **Łączenie**

Rozpoznanie, opis, diagnoza

Faza strukturalizacji:

- Analiza SWOT
- Metaplan

Faza obserwacji:

- Wywiady ind. i grupowe
- Kwestionariusze
- Studia przypadków
- Obserwacja
- Dane z systemu monitoringu

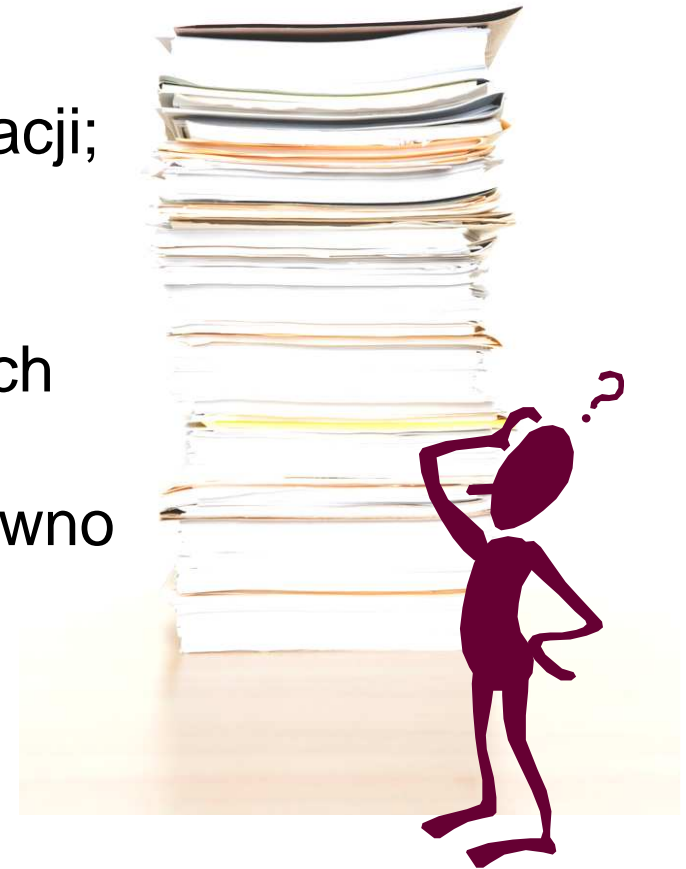
Faza analizy:

- Grupy porównawcze
- Analiza kosztów i korzyści

Raport ewaluacyjny

Podstawowe elementy raportu muszą zawierać przedstawienie:

- przedmiotu badania i kontekstu ewaluacji;
- procedury badawczej (koncepcja ewaluacji, stosowane metody);
- wyników badań (informacje o zebranych danych, interpretacja, wyniki);
- wniosków z ewaluacji (pokazanie zarówno zalet, jak i słabości);
- rekomendacji (nie dyrektywy, lecz sugestie).





Dzień 1: Sesja 3

Zasady wdrażania zmian

Analiza zmian, jakie muszą wystąpić w bibliotekach,
aby strategia mogła być wdrożona

Zmiana

Zmiana jako część życia

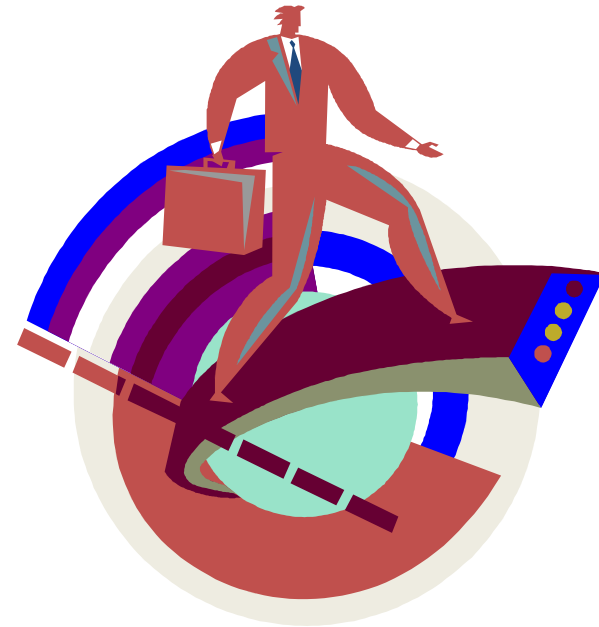
- Możemy decydować o niej samodzielnie (np.: „zrzucę 10 kg”, „poszukam nowej pracy”).
- Pojawia się niezależnie od nas (np.: odchodzi ktoś bliski, szef cię zwolnił, itd).

Zmiana w organizacji

- **Zmiana** - naruszenie stanu równowagi w organizacji i równocześnie sposób osiągnięcia nowego stanu równowagi (K.Lewin, 1952).
- **Zmiana** - każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji (R.Griffin)

Rodzaje zmian

- Globalne, lokalne;
- Makrosystemowe, mikrosystemowe;
- Zewnętrzne, wewnętrzne;
- Strategiczne, operacyjne;
- Gruntowne, powierzchowne;
- Efektywne, nieefektywne;
- Rzeczywiste, pozorne;
- Pozytywne, negatywne.



Jaka zmiana i po co?

- **Zmiana planowa** – zmiana przygotowana i wprowadzona w sposób uporządkowany i terminowy, wyprzedzająca oczekiwane przyszłe wydarzenia.
- **Zmiana dostosowawcza** – zmiana w reakcji na pojawiające się okoliczności, raczej stopniowa niż całościowa.



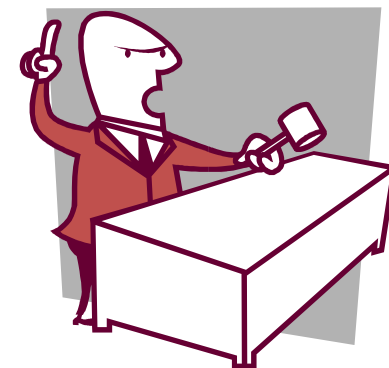
- **Formalne**: charakter strategiczny, np. wzrost adaptacyjności organizacji, przekształcenie systemów wartości pracowników;
- **Rzeczywiste**: przeciwdziałanie bieżącym problemom, np. poprawa wizerunku, przyciągnięcie/utrzymanie klientów, wzrost wydajności pracowników, zatrzymanie ich odpływu, rozwiązywanie konfliktów.

Siły działające na rzecz zmian

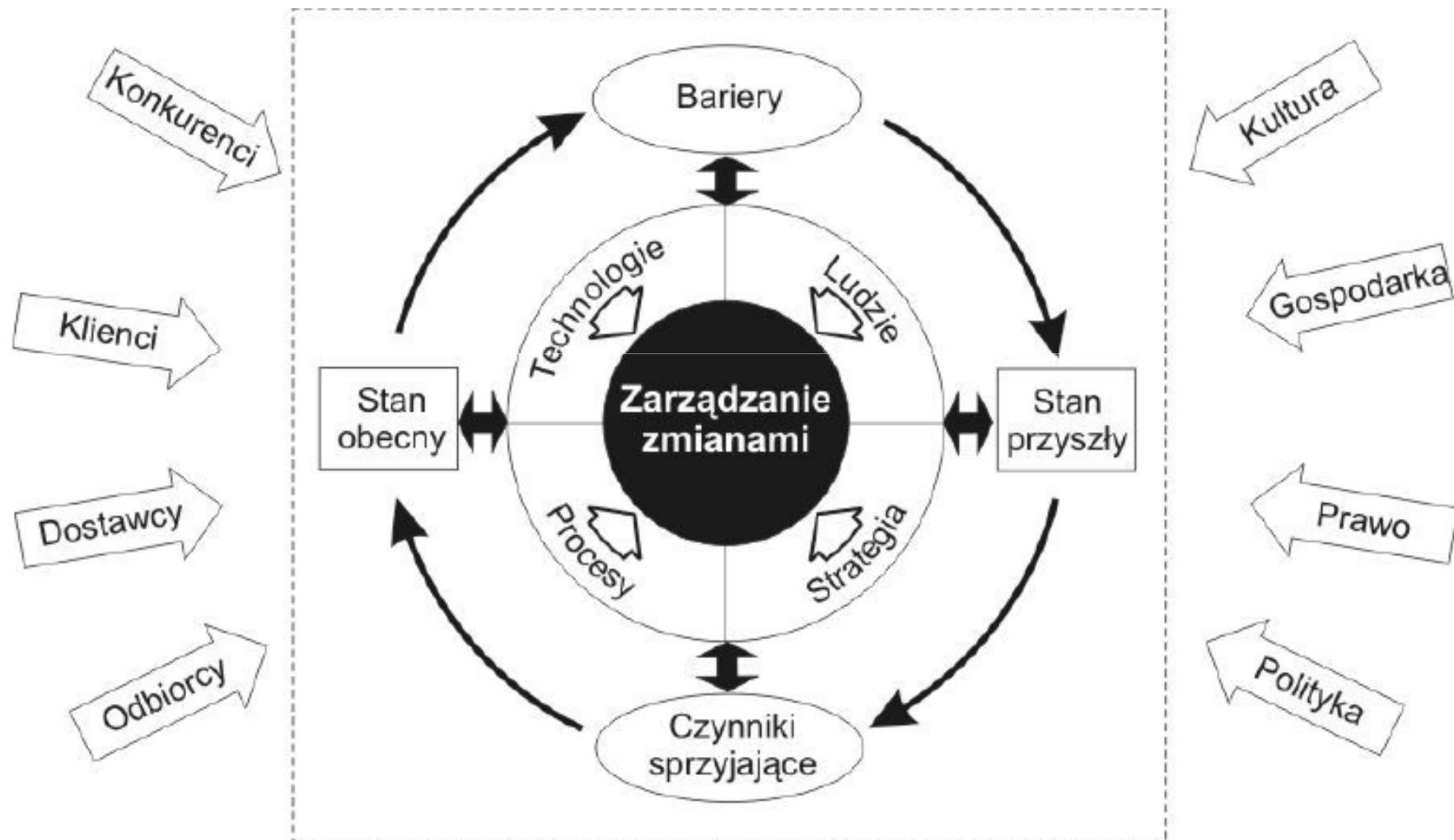
- Zewnętrzne



- Wewnętrzne



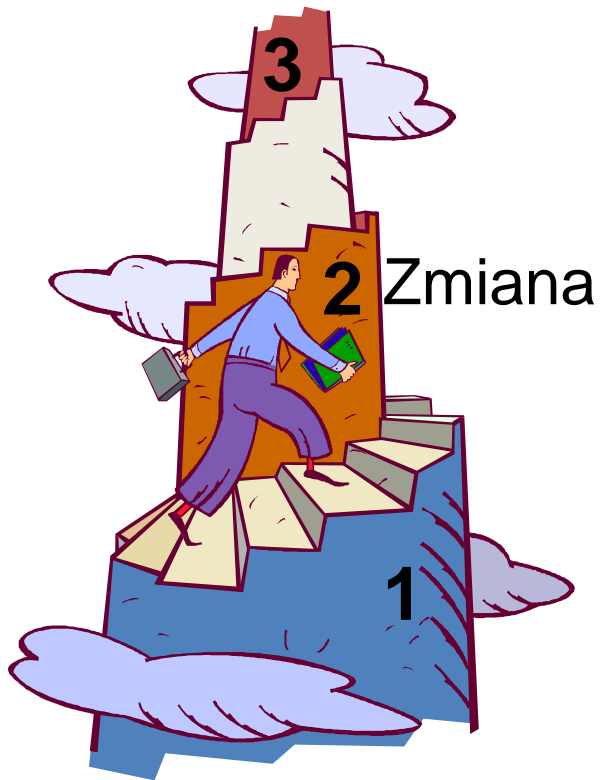
Czynniki wpływające na wprowadzenie zmiany



Modele zmian Lewina – etapy zmiany

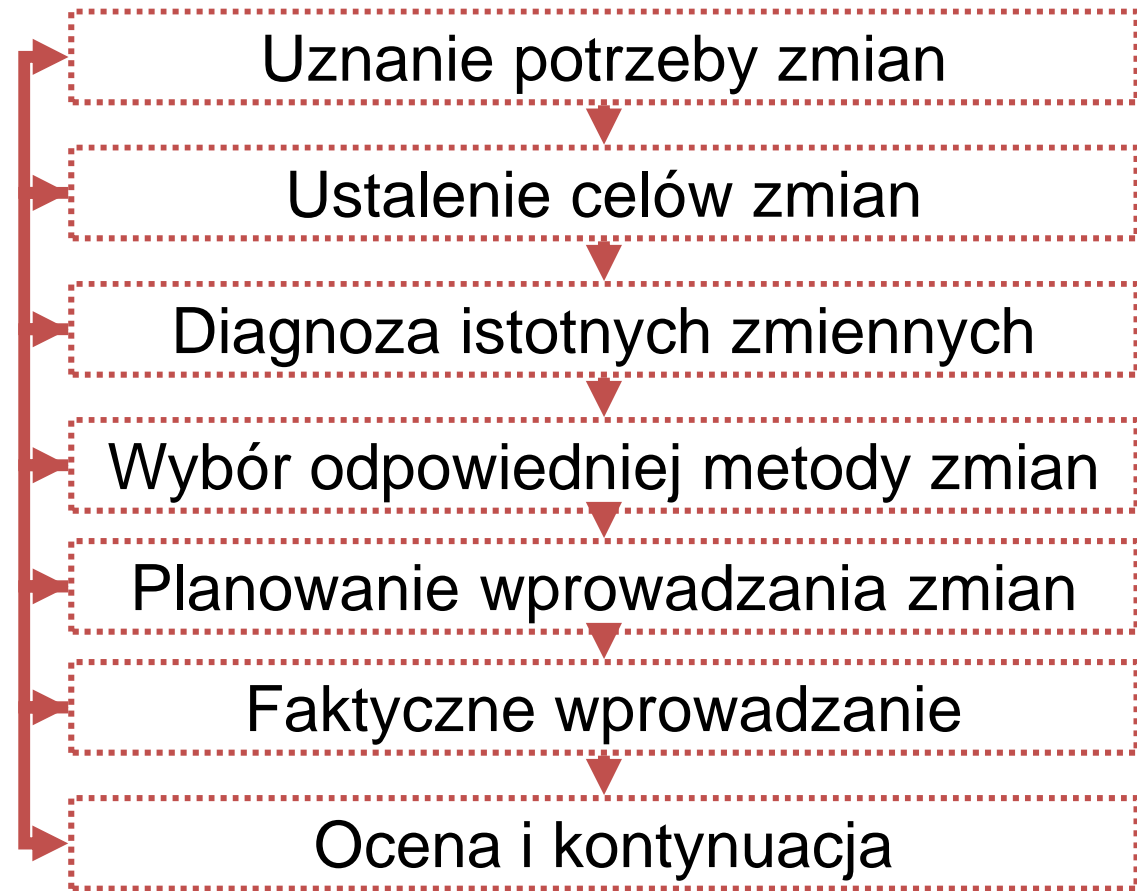
Model Lewina – etapy zmiany

„Zamrożenie”

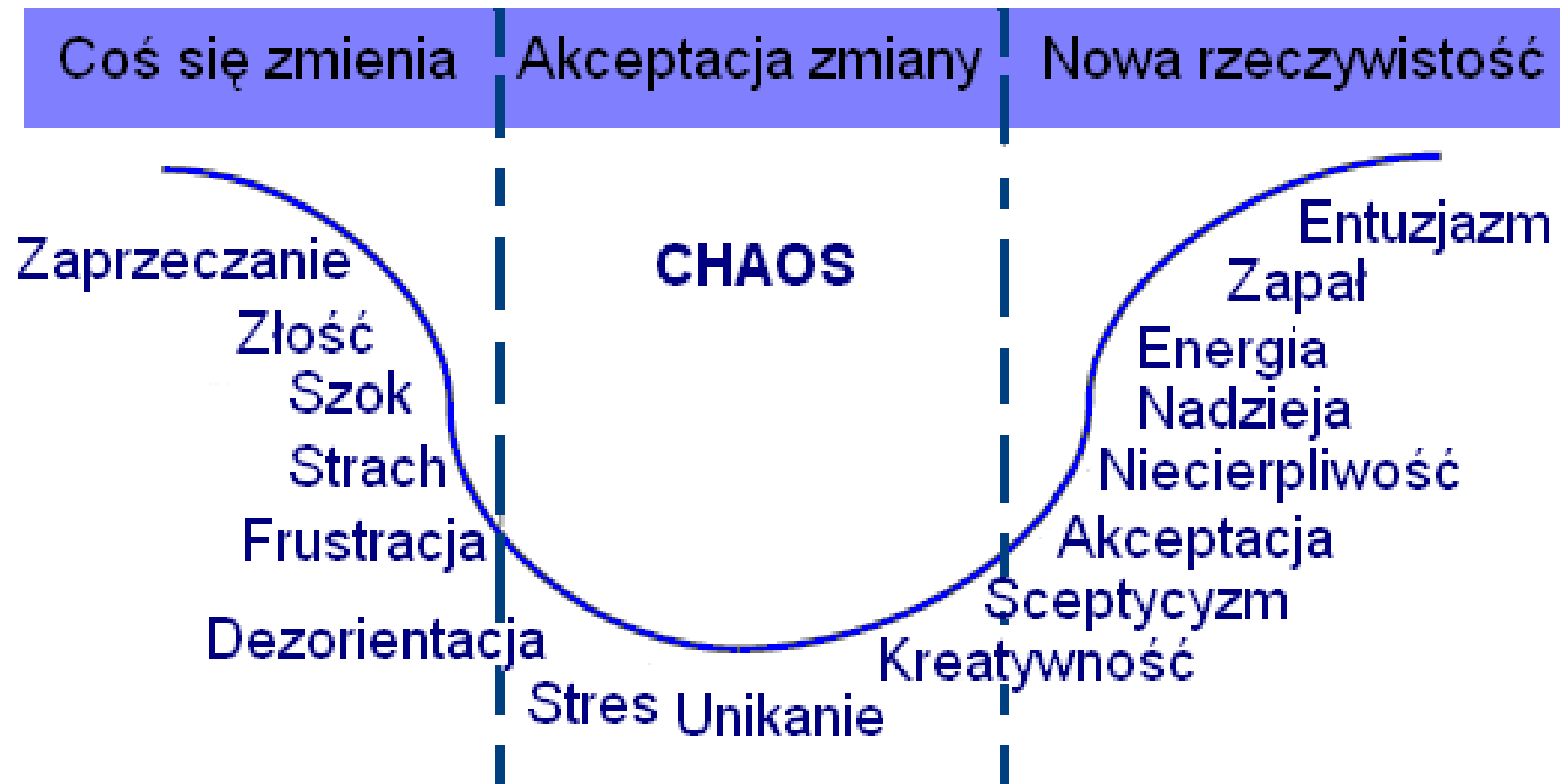


„Rozmrożenie”

Model Griffina – wszechstronne podejście do zmiany



Krzywa emocji – psychologiczne reakcje osób na zmiany



Krzywa zmian

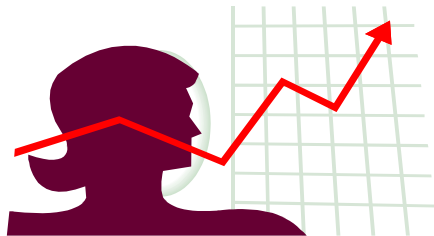


Proces spostrzegania, oceny i interpretacji zmiany przez człowieka wpływa na jego zachowanie

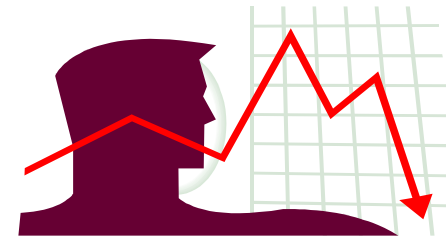
Postrzeganie zmiany

- Wszelkie zmiany zachodzące zarówno w naszym otoczeniu jak i w nas samych możemy postrzegać oraz oceniać jako:

1. Zapowiedź potencjalnych korzyści, sukcesów



2. Zapowiedź potencjalnych zagrożeń, strat



Przyczyny (R.W. GRIFFIN) i formy oporu:

- Niepewność (obawa o pracę, niechęć do niejasnych sytuacji);
- Zagrożenie osobistych interesów (obawa kierownictwa, że zmiana zmniejszy ich wpływy i władzę);
- Uczucie straty (gdy zmiana zagraża istniejącym powiązaniom społecznym);
- Odmienne postrzeganie (odmienna ocena i diagnoza sytuacji).



- **Konformizm** ("Robię to, co mi każą,,; "dla świętego spokoju,,.");
- **Wycofywanie się** ("Mnie to nie dotyczy,,. Obrona przed zmianą.);
- **Rytualizm** ("Udaję, że robię to, co jest wymagane,,. Pozorne wprowadzanie zmian, w gruncie rzeczy ignorowanie ich.);
- **Odrzucenie** ("Sprzeciwiam się, nie mam zamiaru tego robić,,. Otwarty opór przeciwko zmianie, rebelia.).

Reagowanie na opór



Analiza pola sił Kurta Lewina

Analiza ta pozwala uzmysłwić sobie zarówno :

- Siły napędowe (inspirujące, wspierające, dynamizujące);
- Siły hamujące (powstrzymujące utrudniające, przeciwdziałające).

Uwaga: siły napędowe i hamujące działają w przeciwnych kierunkach, zaś między nimi znajduje się stan względnej równowagi

Ludzie w analizie pola sił

- Ludzie mogą w równym stopniu wspierać zmianę (stanować siłę napędową),
- Ludzie mogą utrudniać wprowadzenie zmiany (być siłą hamującą).



Analiza pola sił na przykładzie zamknięcia zakładu firmy

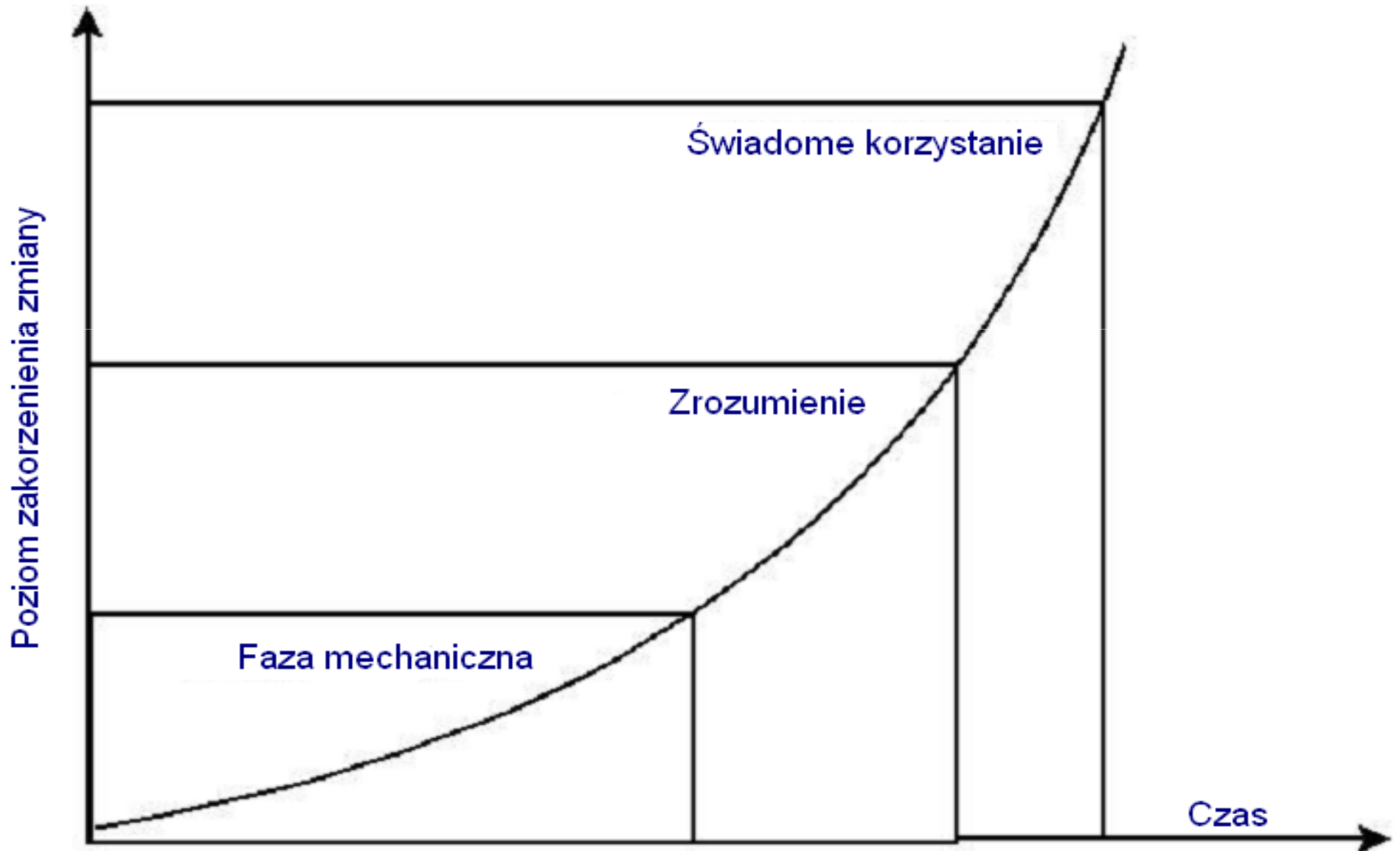
Chrysler



Warunki wprowadzenia zmiany

- Zmiana musi wynikać z solidnych przesłanek;
- Najczęściej czujemy, że warto się wysilić kiedy zmiany pozwalają nam realizować nasze marzenia, wizje, plany oraz kiedy są spójne z naszym systemem wartości.
- Potrzeba zmiany powinna pochodzić od wewnątrz (np. chcę zarabiać więcej, bo chcę zbudować dom), a nie wynikać z zewnętrznego przymusu (np. muszę zarabiać więcej, bo inni mają więcej...).

Poziom utrwalenia zmiany w czasie



Opłacalność zmian (wg. D.Gleicher'a):

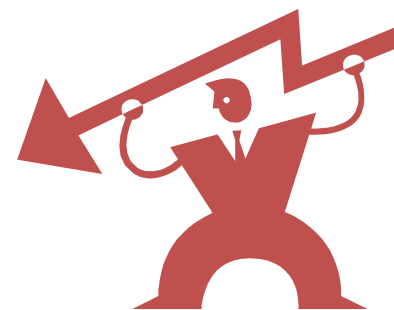
$$C = (A * B * D) > X$$

- C – zmiana
- A – niezadowolenie ze stanu istniejącego
- B – określony stan pożądany
- D – działania w kierunku
- X – koszt zmiany



Konsekwencje niekorzystne, zagrażające, straty

- Brak stałości zatrudnienia, zagrożenie utratą pracy;
- Mniejsza liczba miejsc pracy, mniejsza możliwość awansu, większa intensywność pracy;
- Przeciążenie, stres, przemęczenie;
- Poczucie niestabilności, konieczność stałego przystosowywania się do zmian;
- Brak zakorzenienia, brak poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji.

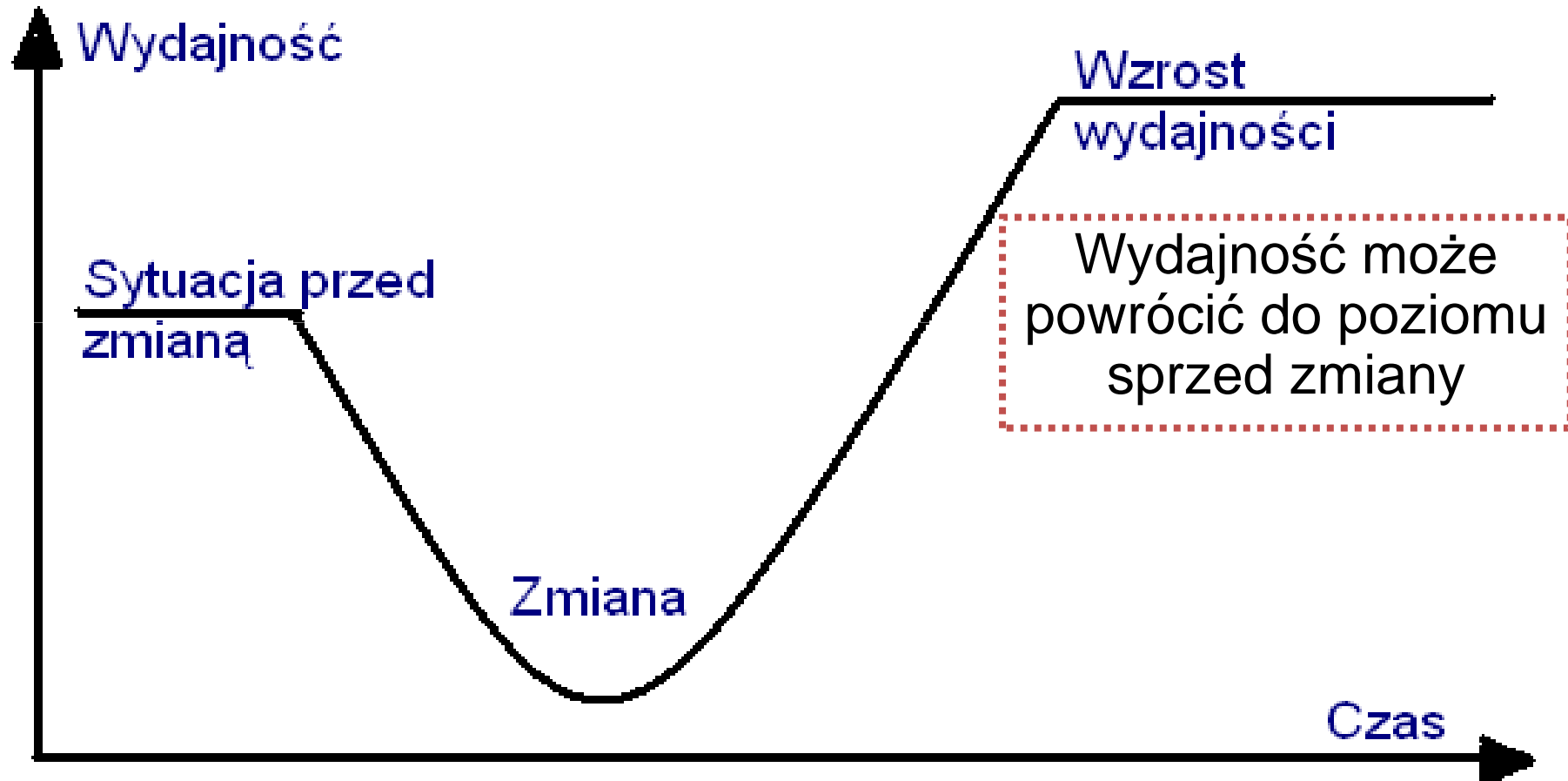


Konsekwencje pozytywne, korzyści

- Rozwój, dążenie do doskonalenia, zdobywanie kwalifikacji;
- Większa samodzielność, większa odpowiedzialność, kreatywność;
- Uczenie się umiejętności rozpoznawania i rozwijania własnych zasobów, uczenie się *brania losu w swoje ręce*;
- Kreatywność, elastyczność, plastyczność, uczenie się przystosowywania do zmian;
- Partycypacja, współdziałanie w zarządzaniu, uczenie się rozwiązywania problemów i współdziałania;
- Mobilność, niezależność.



Zmiana a wydajność pracy





Dzień 2: Sesja 1

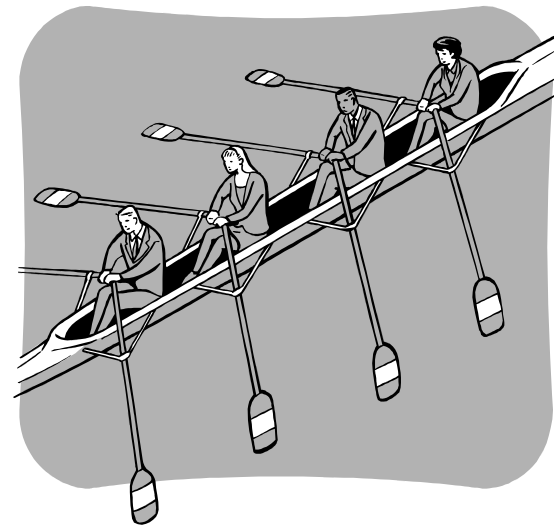
Tworzenie zespołów realizacyjnych

Zespół

Mała grupa ludzi posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego lub celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni.

Komplementarne umiejętności:

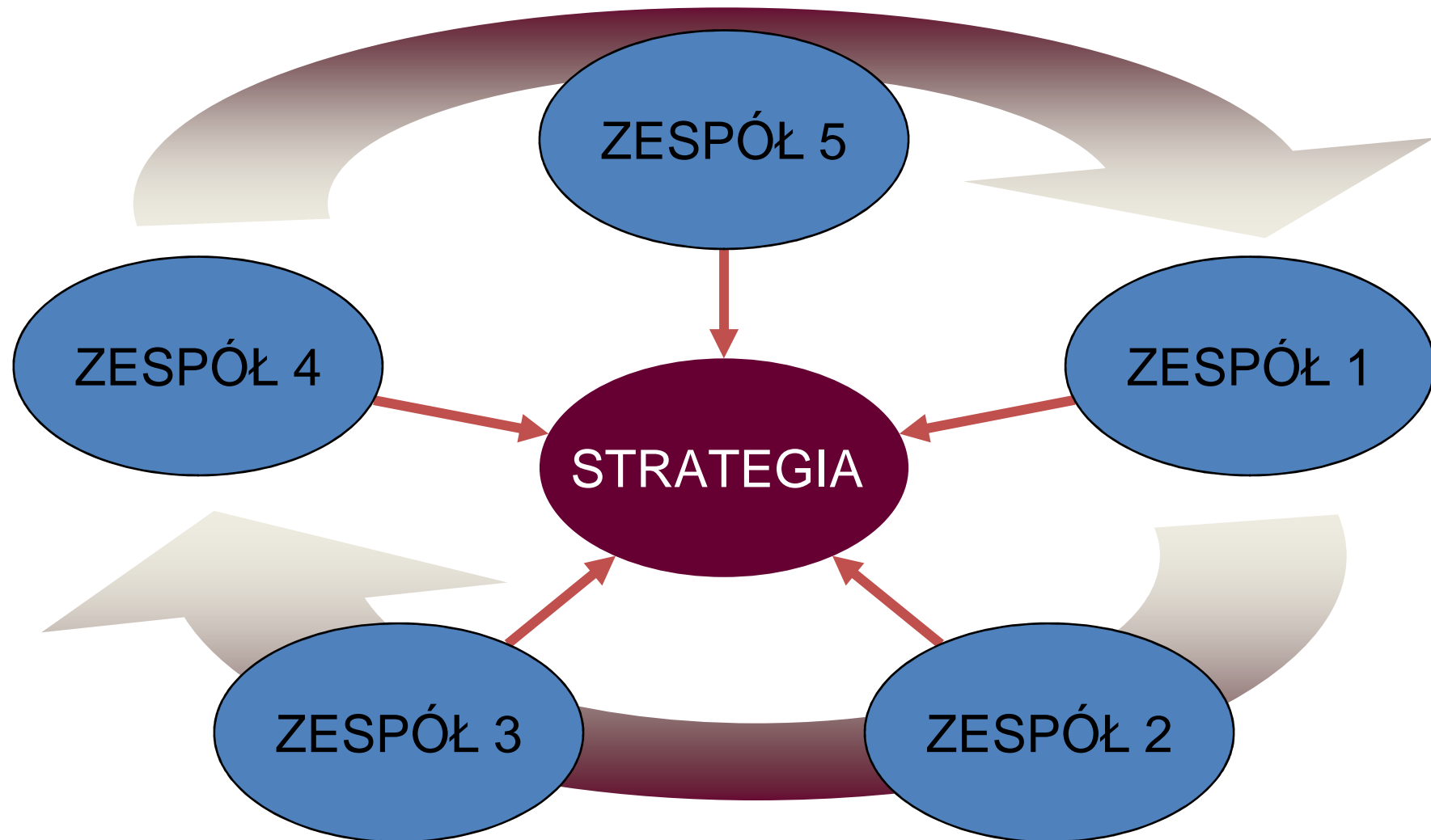
- wiedza specjalistyczna;
- umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji;
- umiejętności interpersonalne.



Podstawowe zasady funkcjonowania zespołu



Rola zespołów we wdrażaniu i realizacji strategii



Zespół zadaniowy

Czas istnienia	Krótki: <i>Rozwiązują się po wykonaniu zadania</i>
Podstawa członkowstwa	Wiedza specjalistyczna i umiejętności: <i>Rola i pozycja w hierarchii mają znaczenie, lecz konkretne umiejętności lub wiedza specjalistyczna mogą być równie ważne albo ważniejsze</i>
Trwałość członkowstwa	Zmienna: <i>Członków dobiera się lub zwalnia stosownie do bieżących działań</i>
Identyfikacja zadań, problemów i okazji	Czynna: <i>Pierwotne zadanie jest podstawą utworzenia zespołu zadaniowego, wyszukiwanie problemów i okazji jest integralną częścią wykonania zadania</i>

Syndrom Apollo

- Jeśli zespół składa się z osób, z których każda jest przekonana, co do swojej racji i nie chce przyjąć argumentów drugiej strony, to jego członkowie pracując razem osiągną gorsze wyniki niż gdyby pracowali indywidualnie.



$$1+1+1=2$$

Efekt synergii

- Efekt synergii w zespole objawia się tym, że jego wydajność jest większa niż suma wydajności jego poszczególnych członków.
- Zespół osiągnie efekt synergii jeżeli został właściwie dobrany i znajduje się pod dobrym kierownictwem.





Dzień 2: Sesja 2

Zasady kształtowania wizerunku biblioteki
Zaplanowanie działań w zakresie PR dla bibliotek

Czym jest wizerunek?

Jeden z kluczowych aktywów instytucji/ firmy

Stanowi zbiór przekonań, myśli i wyrażań danego podmiotu (osoby lub grupy) o jakimś obiekcie (firmie, produkcie, marce, miejscu, osobie).

*Zależy od tęsknot, życzeń,
obaw i przesądów człowieka.*

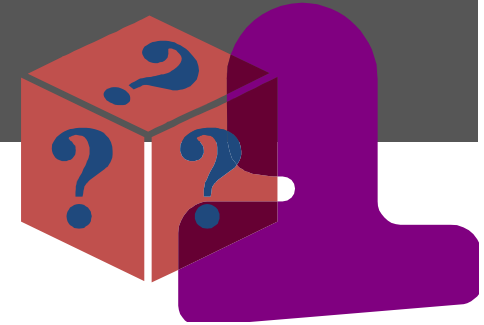
*Zmienia się wraz ze zmianą
poglądów i upodobań.*

*Powstaje i rozwija się
niezależnie od chęci i woli
zainteresowanych.*

*Nie zawsze odzwierciedla
rzeczywistość.*



Dlaczego wizerunek?



Czynniki kształtujące wizerunek biblioteki

1. Tożsamość (nazwa; logo; poziom i jakość reklamy);
2. Reputacja (styl zarządzania; gwarancja poziomu świadczenia usług; kultura organizacyjna skupiona na potrzebach klienta);
3. Ofertę usługowa (usługi podstawowe i dodatkowe; dostępność usług; procedury operacyjne);
4. Otoczenie fizyczne/środowisko (atmosfera; wystrój wnętrza; architektura; parking);
5. Personel pierwszego kontaktu (postawa i wygląd; zachowanie; kompetencje).

WIZERUNEK

- ? *Brak lojalności klientów lub spadek liczby klientów*
- ? *Przestarzały wizerunek*
- ? *Wewnętrznie sprzeczny wizerunek*
- ? *Zmiany w strukturze biblioteki*
- ? *Nowe rozwiązania i usługi*
- ? *Zmiana charakterystyki klientów*
- ? *Wejście na nowe rynki*
- ? *Większe zasoby.*

Program kształtowania wizerunku - kroki

1. **Ustalenie bieżącej strategii biblioteki** - wizerunek powinien być zgodny z misją i wizją, z jej celami strategicznymi.
2. **Określenie istniejącego i docelowego wizerunku** – chcąc budować pozytywny wizerunek biblioteka musi określić najpierw te części swojego otoczenia, na które będzie oddziaływać w dalszych etapach i których opinie będą dla niej reprezentatywne.
3. **Określenie celów komunikacji** – wybranie docelowego wizerunku. Należy także dokonać wyboru czy działania mają zmierzać do: 1) zbudowania nowego wizerunku od podstaw, 2) zmiany obecnego, 3) utrzymania dotychczasowego.
4. **Określenie planu komunikacji:** 1. Wybór instrumentów kształtowania wizerunku; 2. Projektowanie działań; 3. Ustalenie budżetu.
5. **Realizacja programu** - wprowadzenie w życie projektu kształtowania wizerunku, wdrożenie rozwiązań zaplanowanych w planie.
6. **Kontrola programu** - powinna być prowadzona we wszystkich etapach procesu kształtowania wizerunku.



Public Relations – co to takiego?

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

(J. Crisford: Public Relations Advances, London 1974, str. 3)

Cele public relations:

- a) wykreowanie i utrzymanie poparcia społecznego dla biblioteki,
- b) tworzenie w opinii publicznej zaufania do biblioteki i oferowanych w niej usług,
- c) dostosowanie się biblioteki do otoczenia, w którym funkcjonuje,
- d) osiąganie wytyczonych celów poprzez pozytywne relacje z otoczeniem.



Formy PR

- **Media relations** - współpraca z środkami masowego przekazu, która obejmuje m.in. zwoływanie konferencji prasowych, udzielanie wywiadów, udział pracowników biblioteki w audycjach radiowych i telewizyjnych.
- **Corporate identity** - tworzenie tożsamości biblioteki, eksponowanie symboli identyfikacyjnych, zapewniających pozytywne zapamiętanie i wyróżnienie. Do symboli tych zaliczamy m.in.: symbole firmowe (znak firmowy, logotyp, kolory), druki firmowe (papier firmowy, koperty, rachunki i faktury), wystrój (zewnątrzny i wewnętrzny), sposób obsługi klientów.
- **Sponsoring**: sponsorowanie drużyn i imprez sportowych, sponsorowanie imprez kulturalnych, sponsorowanie innego typu działalności (np. wyprawy naukowe).

Formy PR

- **Lobbying** - tworzenie odpowiednich warunków dla funkcjonowania organizacji poprzez dostarczanie odpowiednich informacji i argumentów do podmiotów odpowiedzialnych za tworzenie i interpretację przepisów prawnych.
- **Wydawnictwa firmowe**: ulotki, broszury, foldery i prospekty na temat biblioteki; sprawozdania z działalności; albumy i książki.
- **Crisis management** - zarządzanie sytuacją kryzysową (czyli niespodziewanym i niekorzystnym wydarzeniem o szerokim oddźwięku w otoczeniu biblioteki, m.in. poprzez: opracowanie sposobu postępowania w sytuacji kryzysowej, powołanie specjalnego zespołu koordynującego działania w sytuacji kryzysowej, przewidywanie możliwych sytuacji kryzysowych, utrzymywanie stałego kontaktu z mediami.



Dzień 2: Sesja 3

Zasady prowadzenie konsultacji społecznych
Zaplanowanie działań konsultacyjnych

Konsultacje społeczne

Narzędzie umożliwiające dwukierunkową komunikację mieszkańców z władzami/ instytucjami.

- Sprawnie prowadzone konsultacje społeczne pomagają urzeczywistniać idee społeczeństwa obywatelskiego uspołeczniając proces podejmowania ważnych decyzji.
- Są elementem procesu komunikacji społecznej, budują płaszczyznę współuczestnictwa i zaangażowania mieszkańców w rozwój miasta lub/i instytucji, wpływają na kształtowanie wśród nich postawy współodpowiedzialności za ich rozwój.

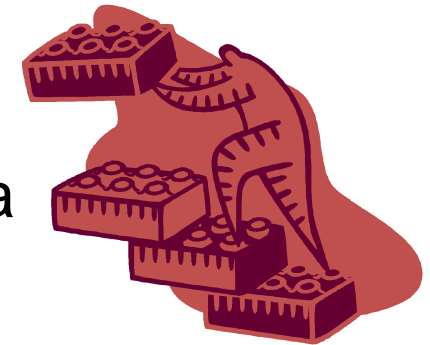


Konsultacje są doskonałą metodą na:

- pozyskanie informacji od obywateli, również zwrotnych informacji odnośnie działań biblioteki (monitoring), pozwalają one na lepsze planowanie przyszłych działań, określenie priorytetów i wytycznych oraz na poprawę jakości usług i szybsze reagowanie na problemy/ potrzeby otoczenia,
- aktywizację mieszkańców,
- prowadzenie dialogu z mieszkańcami,
- rozwój idei społeczeństwa obywatelskiego,
- legitymizację działań,
- wzrost zaufania w relacjach klient - biblioteka publiczna,
- poprawę efektywności zarządzania biblioteką,
- akceptację społeczną dla realizowanych przedsięwzięć.

Konsultacje społeczne powinny być

- **wieloetapowe** – aby mieszkańcy mieli możliwość zabrania głosu na każdym etapie wdrażania strategii, przez co każdy aspekt ma szansę być oceniony i w przypadku dużego sprzeciwu zmieniony,
- **wczesne** – aby odbywały się od samego początku procesu planistycznego, kiedy wszystkie warianty są jeszcze możliwe,
- **zintegrowane z procesem planistycznym i projektowym** – aby konsultowane były poszczególne etapy planistyczne i projektowe, wyniki konsultacji wpływały na prace na dalszym etapie, aby był to cały jednorodny proces konsultacyjno - planistyczny,



Konsultacje społeczne powinny być

- **profesjonalne** - konsultacje powinny prowadzić wyspecjalizowane firmy. Stosowana metodologia, technologie, dobór prób, dobór pytań powinny być zaawansowane i przemyślane,
- **aktywne** - starać się powinno badać przyczyny takiego, a nie innego stosunku do strategii, identyfikować możliwe zmiany w strategii, redukujące liczbę przeciwników, uwzględniać zgłaszane wnioski,
- **szerokie** - starać się powinno włączyć całą zainteresowaną społeczność, docierać do ludzi możliwie bezpośrednio. Zapewniać różnorodną, łatwą i powszechną możliwość wyrażenia swojego zdania i złożenia uwag.





Dziękujemy za wspólną
pracę i zapraszamy do
konsultacji ostatecznych
wersji strategii