

# ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI W BIBLIOTECE XXI WIEKU

**Magdalena Bielenia-Grajewska**

ORCID 0000-0003-0450-4209  
Zakład Translatoryki Anglistycznej  
Instytut Anglistyki i Amerykanistyki  
Uniwersytet Gdański  
ul. Wita Stwosza 51, 80-308 Gdańsk  
e-mail: magdalena.bielenia-grajewska@ug.edu.pl

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę zarządzania relacjami w lokalnych bibliotekach, które przeszły dużą zmianę w ostatnich latach, mając na celu coraz bliższe współdziałanie instytucji publicznych z szeroko pojętymi interesariuszami i zwiększanie swojej oferty, docierając do większej grupy potencjalnych odbiorców. W artykule jest przedstawiona komunikacja multimodalna na przykładzie sopockiej biblioteki Sopoteki, która ze względu na swoje położenie w Sopocie, popularnym miejscu wypoczynku turystów nie tylko w okresie letnim, zarządza relacjami ze zróżnicowaną grupą odbiorców, będąc miejscem spotkań nie tylko Sopocian, lecz także osób, które odwiedzają Sopot w czasie urlopu czy podróży służbowej.

**Słowa kluczowe:** *zarządzanie relacjami, zasoby ludzkie, biblioteka, komunikacja.*

## 1. Wstęp

Celem opracowania jest ukazanie roli relacji w wybranej instytucji sektora publicznego. Istnieje wiele definicji organizacji sektora publicznego, które podkreślają znaczenie relacji w kontaktach z szeroko pojętymi interesariuszami: „współczesne organizacje publiczne podejmują działania w interesie publicznym i urzeczywistniają swoje cele głównie poprzez tworzenie relacji współdziałania z innymi organizacjami lub niezinstytucjonalizowanymi uczestnikami życia gospodarczego” (Kozuch, 2017, s. 99). Organizacje sektora publicznego można badać na wiele sposobów. Jedną metodą jest ich analiza biorąc pod uwagę ich formę. Wiele organizacji XXI w. poprzez swoją konstrukcję jest w stanie aktywnie odpowiadać na zmieniające się otoczenie społeczne, gospodarcze, polityczne i ekonomiczne. Współczesne organizacje nie tylko są odbiorcami zmian, ale też same je tworzą (Nogalski, 2008). Kozuch (2017) zwraca uwagę na nowe formy współczesnych organizacji, takie jak: *organizacja w ruchu, organizacja sieciowa, organizacja wirtualna, organizacja ucząca się oraz organizacja inteligentna*. Organizacje w ruchu (OwR) są „przeciwieństwem organizacji statycznych pozostających w bezruchu.

Cechuje je burzliwa dynamika i zmienność jako źródła przewagi konkurencyjnej” (Kožuch, 2017, s. 243). Jak kontynuuje Kożuch (2017, s. 244), „koncepcja organizacji w ruchu to powiązanie »potencjału młodości« z pozycją konkurencyjną i strategiami rozwojowymi w warunkach niepewności. Umożliwia mobilizację i wykorzystywanie rzadkich zasobów, przede wszystkim intelektualnych. W koncepcji OwR podkreśla się możliwość zarządzania brakiem ciągłości, co wymaga innych kompetencji niż tradycyjne zarządzanie, realizowane w przewidywalnym otoczeniu”. Kolejnym typem omawianym przez Kożuch (2017) jest organizacja sieciowa. Czakon (2012) podkreśla, że wzrost zainteresowania sieciami w naukach o zarządzaniu wynika z upadku mitu atomizacji, czyli postrzegania organizacji jako bytów niezależnych, bez powiązań między nimi. Sieciowy charakter organizacji widoczny jest np. w finansowym aspekcie funkcjonowania organizacji, gdyż „finansjalizacja sieci odbywa się również za sprawą upowszechniania wirtualnych walut (kryptowalut)” (Górka i Łuszczuk, 2014, s. 41). Austen i Czakon (2012, s. 59) zwracają uwagę, że istnieje kilka kierunków badań nad sieciami w zarządzaniu:

„pierwszy dotyczy wpływu struktur sieciowych, a także ich wybranych cech na efektywność, innowacyjność czy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Drugi kierunek skupia się na sposobie w jaki działalność poszczególnych aktorów, a przez to i całych sieci, poddaje się koordynacji. Trzeci kierunek badań odnosi się do zasobowych, kompetencyjnych i informacyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej, czyli prościej biorąc do zastosowań podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym”.

Sieciowy charakter organizacji może być także analizowany biorąc pod uwagę jej sposób komunikacji, uwzględniając także jej aspekt nieformalny, taki jak wpływ plotki na kształtowanie tożsamości organizacyjnej (Bielenia-Grajewska, 2015). Biorąc pod uwagę wzrost roli nowych technologii we współczesnym świecie coraz więcej organizacji cechuje szerokie wykorzystanie Internetu w swojej działalności. Innym typem organizacji omawianych w literaturze tematu jest organizacja ucząca się, charakteryzująca się tym, „że uczenie się jest wartością, uczenie się jest procesem ciągłym, łatwiej jest utrzymać wyniki, jeśli dzieli się je z innymi ludźmi” (Karaszewska, 2010, s. 130). Z kolei organizację inteligentną cechuje łatwa adaptowalność do zmian w otoczeniu, widoczna np. poprzez wykorzystanie dostępnej wiedzy lub jej stworzenie (Guo, Yolles, Fink i Iles, 2016). Bez względu na wybraną typologię wielu autorów podkreśla konieczność reakcji na zmianę jako ważną cechę współczesnych organizacji:

„widzimy organizację jutra jako organizację elastyczną, zdolną do natychmiastowych zmian w reakcji na zmiany otoczenia. Organizację o bardzo dobrze zdefiniowanych kluczowych kompetencjach i jasno zlokalizowanych zasobach »do wynajęcia«. Organizację zatrudniającą ludzi stanowiących rzeczywisty kapitał firmy, który można by zapisać

w księgach firmy, gdyby tylko prawo na to pozwalało. Organizację przerażoną, rozglądającą się wokół w oczekiwaniu na kataklizm, ale i gotową na skorzystanie z szans. Organizację siedzącą na rozżarzonych węglach tak, by nawet na chwilę nie stracić czujności. Organizacja nasza podszyta strachem, może czuć się bezpieczna” (Droń, Jacaszek, Kolarz i Nowakowski, 2005, s. 20).

„Proces zmian w organizacji może być realizowany w formie ciągłej (dostosowawczej) albo skokowej (kwantowej). Podczas gdy zmiany ciągle nakierowane są na bieżące doskonalenie organizacji, zmiany skokowe oznaczają dla organizacji radykalną zmianę, wiążąc się z koniecznością zaprojektowania i wdrożenia nowego modelu biznesu” (Cyfert, 2007, s. 11). Zmiany w organizacjach związane są także ze zmianami zachodzącymi wśród szeroko pojętych interesariuszy. Gierszewska i Romanowska (2017) zwracają uwagę na zmianę zachowań współczesnych konsumentów. Jednym z nich jest prosumpcja, związana z rozmyciem tradycyjnego podziału na producentów i konsumentów. Współczesny prosument wytwarza produkt, który potem sam konsumuje, nie jest jedynie biernym odbiorcą usługi czy rzeczy. W związku z tym dychotomia producent-konsument nie jest już tak wyraźna jak w latach ubiegłych, gdyż współczesny klient ma duży wpływ co i jak jest wytwarzane i dostarczane. Kolejną istotną cechą analizy współczesnych organizacji jest ich aktywne współdziałanie ze środowiskiem rozumianym sensu largo. Organizacje nie istnieją w próżni, lecz aktywnie oddziałują na otoczenie, które także je tworzy. Przykładem wpływu otoczenia na organizacje jest np. jak wymiar sprawiedliwości jest postrzegany przez interesariuszy oraz jak wpływa na organizacje (Banasik i Sobiecki, 2016). W omawianych powyżej typach organizacji jednym z najważniejszych czynników determinujących działalność organizacji XXI w. jest rozwój nowych technologii, także w obszarze zarządzania relacjami. W literaturze tematu często podkreśla się pozytywny wpływ Internetu na rozwój organizacji, wpływając np. na szybki przepływ wiedzy między interesariuszami. Perechuda i Chomiak-Orsa (2013) zwracają uwagę na kapitał relacyjny jako czynnik sukcesu współczesnych organizacji. Autorzy podkreślają rolę zasobów niematerialnych w gospodarce zdigitalizowanej i ich wpływ na konkurencyjność. Perechuda i Orsa omawiają znaczenie kapitału relacyjnego w organizacjach wirtualnych, które charakteryzują się odpersonalizowanymi relacjami międzyludzkimi, krótkimi komunikatami i tempem reakcji ważniejszym niż dyskusja. Należy też podkreślić, że zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach nie tylko wpływają pozytywnie na ich efektywność, lecz związane są także z wyzwaniem. Jak podkreśla Poniatowska-Jaksch, „mimo dużych możliwości dla firm płynących z rozwoju gospodarki cyfrowej, nasilają się zagrożenia w postaci nadużycia własności intelektualnej i reputacji, ryzyka ochrony poufnych danych (w tym dotyczących klientów), podejmowania decyzji w oparciu o niedokładne

lub nieistotne dane w ramach BI oraz rosnące koszty związane z przygotowaniem i wdrożeniem nowych technologii, infrastruktury, czy przeszkolenia pracowników” (2014, s. 22). Frączkiewicz-Wronka (2013, s. 21) podkreśla, że w organizacjach publicznych interesariusze „wpływają na alokację zasobów i poszukiwanie nowych idei”. W związku z tym istotne jest omówienie zarządzania relacjami pomiędzy interesariuszami a instytucjami.

## **2. Zarządzanie relacjami w sektorze organizacji sektora publicznego (OSP)**

Biorąc pod uwagę wymienioną powyżej dostępną systematykę współczesnych organizacji należy podkreślić, że istotnym elementem jest efektywne współdziałanie szeroko pojętych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Relacje w organizacjach XXI w. mogą być także postrzegane biorąc pod uwagę ich pracowników. „Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim (ZKL) to zdolność procesów i narzędzi do strategicznej adaptacyjności kapitału ludzkiego do zmian otoczenia i warunków wewnętrznych, a także prognostycznego inicjowania i kreowania zmian, przy optymalnym nakładzie czasu, kosztów i produktywności. Wynika z tego, że elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim może mieć charakter responsywny, to znaczy reagować dostosowawczo na zmiany w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji lub proaktywny, gdy wyprzedzająco inicjuje zmiany w potencjale kompetencyjnym lub procesach ZKL, w związku z symulacją przyszłości” (Juchnowicz, 2016, s. 21). Ważną cechą instytucji sektora publicznego jest ich przedsiębiorczość. Banasik i inni (2015, s. 16) podkreślają procesualny charakter przedsiębiorczości, który „przejawia się w budowaniu czegoś nowego, a rozumieniu ekonomicznym – budowaniu przedsiębiorstwa i prowadzeniu go w oparciu o umiejętności wykorzystania pomysłów i okazji w warunkach ryzyka”. Jak twierdzą Gableta i Bodak (2013, s. 11), nadal często utrzymuje się „w jednostkach gospodarczych „mentalność finansowa”, która spycha na dalszy plan sferę personalną”. Burnett (2002) podkreśla, że oprócz przywództwa kosztowego firmy stosują inne metody uzyskania i utrzymania klientów. Przykładem może być strategia wyróżniającej kompetencji, która umożliwia reagowanie na potrzeby i wymagania klientów. Będąc preferowanym dostawcą danego produktu firma tworzy relacje z odbiorcą, co umożliwia jej bycie konkurencyjnym. W tym przypadku relacja ma znaczący wpływ na wybór produktów lub usług. Ponadto, jak twierdzi Bogacz-Wojtanowska (2011), dyfuzja innowacji, idei i informacji sprawia, że organizacje publiczne coraz częściej współpracują z innymi sektorami.

Współczesne organizacje cechuje wysoka mobilność zasobów i produktów. Ta cecha charakterystyczna wpływa na zarządzanie różnorodnością i odnosi się do działań menadżera, związanych z implementacją odpowiednich strategii, polityk i programów, które tworzą klimat do poszanowania i wykorzystania

różnić na rzecz realizacji strategicznych celów organizacji” (Wojtczuk-Turek, 2016, s. 93). Austen i Czakon (2012, s. 57) podkreślają, że „organizacje powinny zarówno alokować swoje zasoby w eksploatację, żeby zapewnić bieżącą żywotność, jak i angażować zasoby w eksplorację, co ma zapewnić przyszłą żywotność. Strategia powinna zatem łączyć (1) eksplorację i dostosowanie do przyszłego otoczenia interesariuszy, (2) eksploatację i dopasowanie do bieżącego otoczenia. Kiedy znane są parametry dotyczące otoczenia należy odpowiadać na potrzeby interesariuszy”.

Relacje wymagają także od uczestników ich zaangażowania, zarówno na etapie tworzenia relacji jak i ich późniejszego rozwoju. Czakon (2008) zwraca uwagę na obciążenie ryzykiem relacji, związane z zachowaniem partnera, możliwości wnoszenia wartości do więzi i utrzymania relacji oraz uzyskanie udziału w relacji. Ponadto, Austen i Czakon (2012, s. 66) podkreślają, że „zgodnie z teorią interesariuszy, menedżerowie zarządzający organizacjami publicznymi muszą radzić sobie z napięciami, jakie występują między konkurującymi wartościami i oczekiwaniami, które to napięcia są powodowane istnieniem wielu interesariuszy, mających często sprzeczne względem siebie oczekiwania”. Jednym z istotnym czynników prawidłowo zarządzanych relacji jest komunikacja. Rola informacji i komunikacji w sektorze OSP jest podejmowana w literaturze tematu (Borowiecki i Czekaj, 2012; Luoma-aho i Canel, 2020, Zawadzak, 2014).

### **3. Metodologia badań zarządzania relacjami OSP**

Współczesne organizacje publiczne mogą być efektywnie analizowane za pomocą podejść interdyscyplinarnych. Ze względu na ich złożony charakter można je charakteryzować za pomocą metafory hologramu. Strużyna, Bratnicki, Majowska i Ingram opisują metaforę hologramu w następujący sposób: „ze wszystkich punktów widzenia tworzony jest głębszy sens; niedoskonałości jednostronnego obrazu zostają usunięte; nie tworzy się nowej rzeczywistości z każdego punktu widzenia, ale jest właśnie czymś stałym, złożonym i sensownym; w każdej części tej rzeczywistości zawierają się istotne cechy całości, ale zwykle rozdrobnienie całości na części nie odwzorowuje całości” (2008, s. 134). Metafora hologramu umożliwia spojrzenie na relacje w OSP w sposób holistyczny, analizując różne aspekty tworzenia i podtrzymywania kontaktów organizacyjnych. Z kolei model czarnej skrzynki odzwierciedla strukturę organizacji w momencie przekształcania przedsiębiorstwa prywatnego w spółkę publiczną (Szymański i Nogalski, 2011).

Jedną z przyczyn wykorzystywania podejść interdyscyplinarnych jest „inspiracja naukami społecznymi i humanistycznymi oraz filozofią, która zaowocowała podejściem na grunt pluralizmu epistemologicznego, zakładającego otwarte podejście w zakresie możliwości poznania organizacji”

(Sułkowski, 2013, s. 27). Innym podejściem do prowadzenia badań w naukach o zarządzaniu jest stosowanie studiów przypadku (np. Czakon, 2013; Ćwiklicki i Urbaniak, 2019; Grzegorzczak, 2015; Kostera, 2014), które umożliwiają dyskusje na temat relacji w oparciu o praktyki i zasady stosowane w wybranej firmie. Ważną rolę w badaniach nad relacjami pełnią metody dyskursywne, odzwierciedlające charakter i sposób komunikacji. „Właściwie w każdym wypadku – narracji organizacyjnej, narracji tworzonej przez badacza czy narracji osobistej – układa się ona w sekwencję zdarzeń i jest specyficznym procesem nadawania sensu otaczającemu światu, użycie zaś określenia” narracja” podkreśla rolę przypisywaną wypowiedzi konkretnej osoby tworzącej daną historię, uwypuklając tym samym jej wyjątkowość” (Gabryś, 2013, s.146). Innym sposobem jest analiza wybranej cechy komunikacji, np. jej perswazyjności, poprzez analizę metafor (Bielenia-Grajewska, 2017).

#### **4. Biblioteka XXI wieku**

Współczesne biblioteki wyróżnia kilka cech. Pierwsza z nich to mobilność, zarówno jeśli chodzi o książkę jak i miejsce ich udostępniania. Książka jest obecnie dostępna w różnych formatach, nie tylko w tradycyjnej wersji drukowanej, lecz także jako audiobook lub e-book. Biorąc pod uwagę rozwój technologii biblioteki mają zróżnicowany księgozbiór, odpowiadający potrzebom i wymaganiom różnych czytelników. Działalność biblioteki jest realizowana zarówno w sposób stacjonarny jak i mobilny. W wielu krajach istnieją mobilne biblioteki (np. autobus biblioteka, biblioteka na kółkach), które umożliwiają kontakt z książką nie tylko w placówce. Ponadto, biblioteki powstają w miejscach, które są często odwiedzane przez mieszkańców i turystów, takie jak np. dworce kolejowe (Sopot, Rumia, Wrocław) lub centra handlowe (Gdańsk, Gliwice). Rozszerza się także zakres działalności bibliotek, które oprócz podstawowej funkcji wypożyczania książek są też aktywnym animatorem życia kulturalnego miasta. Ważnym aspektem działania biblioteki jest adresowanie swojej oferty do zróżnicowanej grupy odbiorców, którzy przychodzą do biblioteki w różnym celu. W wywiadzie udzielonym Katarzynie Tubylewicz pisarka Katti Hoflin podkreśla:

„śmiem twierdzić, że człowiek jest w bibliotece jeszcze ważniejszy niż książki. Zachęcanie ludzi, zwłaszcza dzieci, do czytania ma ogromną wartość społeczną. Jest wiele badań, które to podkreślają. Na przykład firma konsultingowa Copenhagen Economics przeprowadziła analizę sprawdzającą społeczną wartość bibliotek. Badający doszli do wniosku, że biblioteki zwiększają PKB Danii w przybliżeniu o dwa miliardy duńskich koron. Chodzi o to, że to dzięki bibliotekom dzieci w czasie wolnym rozwijają swój język, co później przyczynia się do tego, że zdobywają lepsze wykształcenie, a to zapewnia im lepszą pracę. Mając

ją, więcej konsumują i wydają, a to zwiększa PKB. Biblioteka nie jest więc kosztem, tylko bardzo dobrym społecznym biznesem. Inwestycją w przyszłość” (Hoflin i Tubylewicz, 2015, s. 56).

Zmieniła się także rola bibliotekarza. Jak twierdzą Sucozhañay i inni (2014), współcześnie przypomina on menedżera, który zarządza biblioteką na wielu poziomach. Współczesna biblioteka zaś to złożona struktura (Evjen i Audunson, 2009), która musi stawiać czoła wielu wyzwaniom oraz podejmować współpracę z innymi instytucjami, by oferować ciekawą ofertę różnym interesariuszom (Blackstead i Shoaf, 2002).

## **5. Studium przypadku bibliotek sopockich**

W celu analizy działalności biblioteki i kreowania relacji z interesariuszami autorka skupiła się na działalności kulturalnej, Sopoteki i innych bibliotek sopockich od 1 lipca 2017 do 11 października 2020. Informacje zostały zebrane za pomocą analizowania danych dostępnych na stronie internetowej bibliotek sopockich, FB oraz ulotek dystrybuowanych w bibliotece. W celu wykazania omawianych powyżej zależności została wybrana biblioteka publiczna w Sopocie oraz jej filie. Istnieje kilka przyczyn, dla których autorka skoncentrowała się na wybranej bibliotece. Po pierwsze, Sopot jest popularną destynacją turystów krajowych i zagranicznych w okresie letnim. Turyści przyjeżdżający do nadmorskiego kurortu poszukują także możliwości spędzenia czasu obcując z kulturą, biblioteka jest więc aktywnym twórcą i uczestnikiem życia kulturalnego miasta. Kolejną przyczyną było powstanie w Sopocie Sopoteki nowoczesnej biblioteki multimedialnej w 2015 r., która znajduje się na dworcu kolejowym. Ze względu na swoją architekturę i aranżację Sopoteka zdobyła szereg nagród; w 2018 r. – Nagroda Sezonu Wydawniczo-Księgarskiego IKAR im. Tadeusza Górnego, przyznana za bogactwo oferty i entuzjastyczne opinie jej odbiorców. Zdobyła też w 2018 r. I miejsce w konkursie Mistrz Promocji Czytelnictwa przyznany przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich podczas Warszawskich Targów Książki. Sopot zaś w 2017 r. został zwycięzcą rankingu „Kreatorzy rozwoju kultury miejskiej”.

Zarządzanie relacjami można badać biorąc pod uwagę czynnik geograficzny. W przypadku Sopoteki ważnym aspektem zarządzania relacjami jest jej lokalizacja oraz czas udostępniania zbiorów. Biblioteki sopockie są zlokalizowane w centrum miasta oraz na sopockich osiedlach mieszkaniowych, np. Kamienny Potok, Brodwin. Z kolei Sopoteka znajduje się na dworcu kolejowym w Sopocie, umożliwiając łatwy dostęp do swoich zbiorów także osobom nie znającym bardzo dobrze topografii miasta. Znajduje się ona niejako „po drodze” w życiu codziennym mieszkańców jak i turystów, korzystających z przewozów kolejowych lub usług dostępnych w bezpośrednim sąsiedztwie dworca. Ważnym czynnikiem wpływającym na relacje z interesariuszami jest

dostępność czasowa danej organizacji. W wybrane dni biblioteki są czynne od godz. 8.00 rano, co umożliwia skorzystania dzieciom i młodzieży z nauczycielami z oferty w danej filii (np. czytanie na głos, teatrzyk, prezentowanie oferty biblioteki). Z kolei dostępność oddziałów do godziny 19.00 pozwala skorzystać ze zbiorów osobom pracującym do godzin popołudniowych. Sopoteka jest czynna dłużej niż większość podobnych placówek; jest ona otwarta od poniedziałku do soboty, w godzinach 9–20. Istotnym aspektem kształtowania relacji jest sposób funkcjonowania danej organizacji. Współczesna biblioteka to organizacja otwarta, będąca elementem systemu wspierającego zarówno czytelnictwo jak i rozwój kulturalny interesariuszy. Domy Sąsiedzkie funkcjonują przy filiach „Koc i Książka” oraz „Broadway” i mają za zadanie aktywizować lokalną społeczność w Sopocie. W bibliotekach dzieci oprócz książek mogą w bibliotece uczestniczyć w warsztatach, grach i zabawach. Biblioteki uczestniczą także w projekcie Mała Książka-Wielki Człowiek. Jak można przeczytać na stronie biblioteki,

„każde dziecko w wieku przedszkolnym, które odwiedzi bibliotekę biorąc udział w projekcie, otrzyma w prezencie Wyprawkę Czytelniczą, a w niej: książkę »Pierwsze czytanki dla...« dostosowaną pod względem formy i treści do potrzeb przedszkolaka oraz Kartę Małego Czytelnika. Za każdą wizytę w bibliotece, zakończoną wypożyczeniem minimum jednej książki z księgozbioru dziecięcego, Mały Czytelnik otrzyma naklejkę, a po zebraniu dziesięciu zostanie uhonorowany imiennym dyplomem potwierdzającym jego czytelnicze zainteresowania. Oprócz dyplomu przedszkolak otrzyma także drobny czytelniczy upominek. W Wyprawce znajdą coś dla siebie także rodzice – przygotowana dla nich broszura informacyjna przypomni o korzyściach wynikających z czytania dzieciom oraz podpowie, skąd czerpać nowe inspiracje czytelnicze. Dzięki akcji dziecko pozna ważne miejsce na czytelniczej mapie dzieciństwa (bibliotekę) i zostanie pełnoprawnym uczestnikiem życia kulturalnego” (Biblioteka Sopotcka, 2020).

Filie bibliotek sopotckich organizują szereg zajęć aktywujących starszych mieszkańców, takich jak spotkania z dietetykami, zajęcia jogi czy zajęcia komputerowe. Dla wielu osób jest to miejsce, gdzie można bezpłatnie skorzystać z Internetu. Biblioteka wzmacnia też relacje ze zróżnicowanymi interesariuszami poprzez organizowanie spotkań i zajęć przyciągających ludzi w różnym wieku. Przykładem mogą być prelekcje znanych osób, kurs językowy i dyskusyjny klub książki. W przypadku spotkań językowych (np. „Mówimy po polsku”, „Chat Away”) jest możliwość nauki języka obcego (polski dla obcokrajowców lub angielski dla zainteresowanych), co sprawia, że z biblioteki korzystają także obcokrajowcy. Niektóre kursy językowe są współorganizowane z Sopotkim Centrum Integracji i Wsparcia Cudzoziemców. W bibliotece



dostępne są zbiory w językach: angielskim, białoruskim, niemieckim i rosyjskim,

Jednym ze sposobów wzmacniania relacji między użytkownikiem a organizacją są karty lojalnościowe. Narzędziem do budowania relacji w bibliotece jest karta czytelnika. Od stycznia 2017 r. jest to Metropolitalna Karta do Kultury, która obowiązuje nie tylko w trójmiejskich bibliotekach, lecz także w wielu bibliotekach województwa pomorskiego. Umożliwia ona nie tylko pożyczenie książek lub płyt do domu, lecz także otrzymanie zniżek do muzeów, kawiarni, kin, księgarni, itp. Innym elementem budowania relacji są gadżety reklamowe. Czytelnicy biblioteki sopockiej mogą nabyć np. plecak, bidon czy długopis z logo biblioteki.

Relacje biblioteka–czytelnik nie mają tylko charakteru jednostronnego. Czytelnicy mogą uczestniczyć w akcjach wymiany książek tzw. *bookcrossing* oraz współorganizować spotkania z pracownikami bibliotek. Mogą też wymieniać opinie w ramach dyskusyjnych klubów książki, pokazach filmowych połączone z dyskusyjnym klubem filmowym, warsztatach początkującego pisarza, warsztatach fotograficznych. Tworzenie relacji odbywa się za pomocą wielu pomysłów. Oferowane aktywności cechuje angażowanie różnych pomysłodawców, realizując ich zróżnicowane potrzeby i wymagania. Wystawy są zróżnicowane, prezentujące prace zarówno artystów jak i amatorów. Przykładem pierwszej kategorii jest wystawa fotografa Tadeusza Koźnika. Inne wystawy tworzone są przez samych czytelników, najmłodszych interesariuszy biblioteki- wystawa portrety tatusiów w filii Minityce. Inne aktywności to układanie puzzli, projekcje filmowe, konwersacje po angielsku, wykłady dopasowane do pory roku i sytuacji-np. o pielęgnacji skóry latem czy stresie w życiu codziennym. Sopoteka organizuje Planszowisko, czyli gry planszowe organizowane wspólnie z producentem gier, spotkania, np. z Greenpeace, warsztaty pisarskie, czytanie performatywne zakazanych książek, które zostały uznane za kontrowersyjne (np. „Oliver Twist”, „Władca Much”, „Przygody Hucka Finna”, „Charli i Fabryka Czekolady” oraz „Lot nad kukułczym gniazdem”). Biblioteka organizuje także aktywności kulturalne poza swoją siedzibą np. gry miejskie, spaceru poświęcone np. pisarzowi lub filmowi po Sopocie. Ważnym wydarzeniem, w którym biblioteka bierze aktywny udział jest Festiwal „Literacki Sopot”, istniejący od 2012 r. i zawsze odbywający się w sierpniu w Sopocie. Celem przybliżenia kultury i historii Sopotu organizowane są spaceru tematyczne, np. Spaceru śladami literackich bohaterów historii kryminalnych. Są też aktywności, które są adresowane do różnych grup wiekowych (np. puzzle), też takie, które każdy utożsamia z okresem dziecięcym, np. kolorowanki. Do tworzenia relacji istotna jest także aranżacja przestrzeni, nawiązując do charakteru miasta i możliwości wypoczynku. Przykładowo, w Sopotce można czytać lub pracować przy stoliku w koszu plażowym. W filii „Koc i Książka” wystrój nawiązuje do morskiego

charakteru Sopotu, posiadając w swoim wyposażeniu kosze i kufry. Ważną cechą relacji jest dopasowanie sposobu komunikacji do uczestnika dyskursu. Biblioteka komunikuje się z użytkownikami za pomocą mediów społecznościowych. Oprócz strony internetowej biblioteka korzysta z takich narzędzi jak Facebook, YouTube, Twitter, Pinterest i Tumblr. Można korzystać także z aplikacji iBiblio, która informuje o aktualnościach i konkursach. Biblioteka przygotowuje także ulotki dystrybuowane w filiach, przeznaczone głównie dla osób niekorzystających z Internetu. Na miejscu oferowana jest komunikacja tradycyjna i możliwość zasięgnięcia porady bibliotekarza. Bibliotekarze korzystają z iPadów, które udostępniane są czytelnikom na miejscu i służą do transmisji organizowanych spotkań autorskich.

Kolejną ważną cechą prawidłowo prowadzonej komunikacji z interesariuszami jest dostosowanie jej do warunków, w których jest ona wprowadzona. W związku z epidemią koronawirusa od marca 2020 biblioteka zmieniła swój sposób działania dostosowując się do obowiązujących warunków epidemiologicznych. Zmieniły się godziny i warunki wypożyczenia książek, w celu zapewnienia bezpieczeństwa pracowników i czytelników. Przykładowo, rezerwacja telefoniczna tytułów do wypożyczenia skraca czas konieczny do przebywania w placówce do niezbędnego minimum. Część spraw czytelników można zrealizować online (np. przedłużenie książek). Kody do Legimi można także uzyskać w sposób elektroniczny. Nowy projekt Biblioteki Sopotkiej w mediach społecznościowych to: #czytamydobrze #zostańwdomu #niezostawiamczytelnika. Jak czytamy na stronie biblioteki:

„Mocną stroną naszego projektu jest »wielorazowość« – każda aktywność zostanie utrwalona na blogu projektu. Zaplanowane działania, takie jak słuchowiska, spotkania z autorami i aktywności fizyczne wokół książki włączają się w akcję #zostańwdomu i wypełniają w twórczy sposób czas w nim spędzony, a specjalnego rodzaju aktywności takie jak kalistenika czy warsztaty staną się swoistą inspiracją dla dalszych aktywności. Sieć w domu to znak zmieniających się czasów i nowoczesnych bibliotek” (Sieć w domu, 2020).

W związku z sytuacją epidemiologiczną większość wydarzeń, które dotychczas odbywały się w bibliotece lub były przez nią organizowane poza siedzibą, została przeniesiona do sieci. W sieci są dostępne filmiki takie „Książka czy film?”, „Osa poleca”, „Na warsztacie” czy „Jak zostać pisarzem?”, które związane są z wydarzeniami cyklicznie odbywającymi się dotychczas w siedzibie biblioteki. W związku z wejściem Sopotu do strefy czerwonej wszystkie wydarzenia od października 2020 r. zostały zaplanowane bez uczestników do odwołania. Zostały lub zostaną transmitowane na żywo on-line lub nagrane i opublikowane w późniejszym terminie. Przykładowo, Noc Bibliotek, czyli Bibliotekarze czytają do poduszki, odbyła się 10 października

2020 online, umożliwiając najmłodszym czytelnikom wysłuchanie fragmentów bajek.

## 6. Zakończenie

Celem artykułu było wykazanie roli kapitału relacyjnego na przykładzie wybranej organizacji sektora OSP. Autorka skupiła się na bibliotekach w Sopocie, w szczególności zaś na Sopotyce, by wykazać jak relacje z szeroko pojętymi interesariuszami są kreowane i ewoluują, biorąc pod uwagę potrzeby użytkowników, uwzględniając ich zróżnicowanie, porę roku. Wybór bibliotek związany był z obserwowanym zwiększeniem spektrum działania tych instytucji w skali kraju i efektywną komunikacją z odbiorcą. Współczesna biblioteka to nie tylko miejsce, gdzie możemy wypożyczyć książkę, to także miejsce wypoczynku, kontaktu z kulturą i sztuką, relaksu i nauki. Nakładanie się wielu funkcji sprawia, że biblioteka realizuje zarządzanie relacjami na wielu płaszczyznach, biorąc pod uwagę zróżnicowane potrzeby szeroko pojętych interesariuszy kultury. Współczesny bibliotekarz to sprawny menadżer, zarządzający placówką w obliczu zmian. Można przewidywać, że w przyszłości jeszcze większe znaczenie będzie miała technologia w relacjach czytelnik/użytkownik–biblioteka, udostępnianie zbiory lub organizowane prelekcje w zróżnicowany sposób szeroko pojętym interesariuszom. Przykład biblioteki sopotckiej ukazał także, że nowoczesne organizacje umieją dostosować się do warunków otoczenia, oferując swoje usługi także w czasach wymagających dokonania zmian we sposobie komunikacji z interesariuszem. W czasach epidemii koronawirusa biblioteka wykorzystuje np. metody komunikacji internetowej do tworzenia i podtrzymywania relacji z czytelnikiem, dając mu możliwość ciekawego spędzania czasu z książką i szeroko rozumianą kulturą w domowym zaciszu.

## Bibliografia

- Austen A., Czakon W. (2012). Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, (s. 46–67). Katowice: Śląsk.
- Banasik, P., Brodnicki, K., Grzegorzewska-Mischka, W., Morawska, S., Wyrzykowski, W., Zaborowski, M. (2015). *Zjawisko przedsiębiorczości gospodarczej w Polsce. Determinanty sukcesu*. Zakład Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.
- Banasik, P., Sobiecki, R. (2016). *Wymiar sprawiedliwości w dobie oczekiwań społecznych. Część II. Zarządzanie i Ekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo CH Beck.
- Bielenia-Grajewska, M. (2015). The Role of Gossip in the Creation and Miscreation of Company Identity from the Perspective of Actor-Network Theory. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 7(4), 40–55.

- Bielenia-Grajewska, M. (2017). Perswazyjność dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi -metafory w coachingu. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2(44), 35–52.
- Biblioteka Sopotka (2020). *Mała Książka – Wielki Człowiek* <https://www.mbp.sopot.pl/inicjatywy/mala-ksiazka-wielki-czlowiek>.
- Blackstead, K. J. i Shoaf, E. C. (2002). Synergy in Library Public Relations, Marketing, and Development Activities, W: R.S. Karp (red.), *Powerful Public Relations: A How-to Guide for Libraries*. Chicago i Londyn: American Library Association, 1-7
- Bogacz-Wojtanowska, E. (2011). *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.
- Borowiecki, R. i Czekaj, J. (2012). *Zarządzanie informacją i komunikacją w organizacjach gospodarczych i instytucjach sektora publicznego*. Toruń: TNOIK.
- Burnett, K. (2002). *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Czakon, W. (2008). Istota i przejawy i kompetencji relacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 20, 58–65.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Czakon, W. (2013). Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu, W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 92–113). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Cyfert, Sz. (2007). Rekonstrukcja istoty strategicznej odnowy przedsiębiorstwa we współczesnych koncepcjach teoretycznych, W: P. Banaszyk i Sz. Cyfert (red), *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa* (s. 11–35). Warszawa: Difin.
- Ćwiklicki M., Urbaniak A. (2019). Studium przypadku w naukach o zarządzaniu, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Droń, K., Jacaszek, A., Kolarz, S., Nowakowski, K. (2005). Organizacja jutra, W: P. Płoszajski (red.), *Przerażony kameleon: Eseje o przyszłości zarządzania* (s. 13–21) Warszawa: Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH.
- Frączkiewicz-Wronka, A. (2013). Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych, W: A. Frączkiewicz-Wronka (red), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. (s. 15–45). Katowice: Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Frączkiewicz-Wronka, A., Austen, A. (2012). Menedżerowie personalni w międzyorganizacyjnych sieciach. Studium organizacji publicznej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 29–50.
- Evjen, S, Audunson, R. (2009). The complex library: Do the public's attitudes represent a barrier to institutional change in public libraries? *New Library World*, 110(3/4): 161–174.
- Gableta, M., Bodak, A. (2013). Identyfikacja zaniedbań w sferze personalnej przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica*, 288, 111–119.
- Gabryś, B. J. (2013). Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami. Dyskurs organizacyjny, W: W. Czakon (red). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. (s. 141–153). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Gierszewska G., Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Górka, K. i Łuszczuk, M. (2014). Finansjalizacja przestrzeni wirtualnej, W: R. Sobiecki (red). *Gospodarka w relacjach sieci*. Lublin: Wydawnictwo KUL, 37–44.

- Grzegorzczak, W. (2015). Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu, W: W. Grzegorzczak (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 9–16.
- Guo, K., Yolles, M., Fink, G., Iles, P. (2016). *The Changing Organization: Agency Theory in a Cross-Cultural Context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoflin, K. i Tubylewicz K (2015). Biblioteka to dobry społeczny biznes, W: K. Tubylewicz, A. Diduszko-Zyglewska (red.), *Szwecja czyta. Polska czyta*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Juchnowicz, M. (2016). Istota elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim, W: M. Juchnowicz (red), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*. (s. 19–25). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Karaszevska, H. (2010). Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Oeconomia XLI. Nauki Humanistyczno-społeczne*, 397, 123–132.
- Kostera, M. (2014). *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*. Warszawa: Poltext.
- Koźuch, B. (2017). *Nauka o organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Poniatowska-Jaksch, M. (2014). Ekosystem Internetu a Internacjonalizacja Sieciowa Przedsiębiorstw, W: R. Sobiecki (red). *Gospodarka w relacjach sieci*. (s. 9–16). Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Luoma-aho, V. i Canel, M. J. (2020). *The Handbook of Public Sector Communication*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Perechuda, K., Chomiak-Orsa, I. (2013). Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania. *Zarządzanie i Finanse*, 11, 4/2, 305–319.
- Pocztowski, A. (2017). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych, W: J. Wiktor (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym: integracja różnorodności*. (s. 195–228). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Sieć w domu (2020), <https://www.mbp.sopot.pl/projekty/siec-w-domu>.
- Strużyna J., Bratnicki, M., Majowska, M., Ingram, T. (2008). *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi*. Katowice Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Sucozhañay, D., Siguenza-Guzman, L., Zhimnay, C., Cattrysse, D., Wyseure, G., Witte, K. D., & Euwema, M. (2014). Transformational leadership and stakeholder management in library change. *LIBER Quarterly*, 24(2), 55–83.
- Sułkowski, Ł. (2013). Typy metod stosowanych w zarządzaniu, W: W. Czakon (red). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. (s. 26–46). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Szymański, M., Nogalski, B. (2011), *Obrona przed wrogim przejęciem*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Wojtczuk-Turek, A. (2016). Elastyczność indywidualna, W: M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*. (s. 75–96). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Zawadzak, T. (2014). *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*. Warszawa: Diffin.

## **STAKEHOLDER RELATION MANAGEMENT IN 21<sup>ST</sup> CENTURY LIBRARY**

**Summary:** The aim of the article is to draw one's attention to the role of managing relations in local libraries that underwent a big change in the last few years, having the purpose of cooperation between public institutions with the broadly understood stakeholders and increasing their offer to meet the larger group of receivers. Multimodal communication on the example of the selected library in the Pomorskie region has been presented. Sopoteka, taking into account its location in Sopot, a popular tourist destination not only in summer, manages relation with the diversified group of people, being the place where not only the inhabitants of Sopot meet, but also those who visit Sopot during their holiday or business trips.

**Keywords:** *relationship management, human resources, library, communication.*