

KSZTAŁCENIE BIBLIOTEKARZY W ZAKRESIE PRACY Z TRUDNYM CZYTELNIKIEM JAKO ELEMENT WZMACNIANIA ZASOBÓW KLIENCKICH BIBLIOTEKI (W ŚWIETLE ORIENTACJI ZASOBOWEJ ORAZ TEORII KLUCZOWYCH KOMPETENCJI)

Wstęp

Dynamika zmian wpływających na zachowania i potrzeby użytkowników bibliotek (a w związku z tym również na środowisko pracy bibliotekarzy) powoduje konieczność rozwijania wśród personelu tych placówek określonych kompetencji. Są to z jednej strony kompetencje techniczne – związane z nowymi technologiami coraz intensywniej użytkowanymi przez czytelników, ale też w bibliotekach – jak i kompetencje społeczne, sprzyjające wzmocnieniu zasobów klienckich biblioteki.

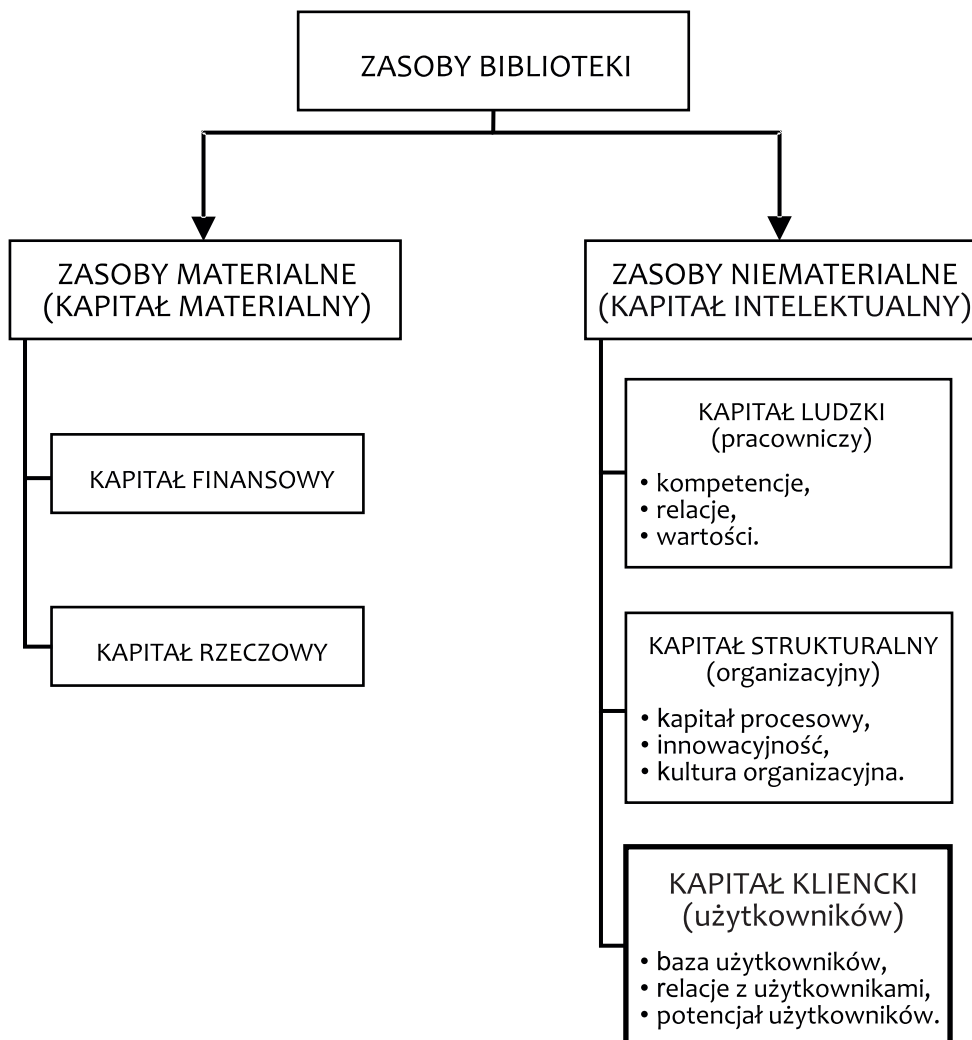
W artykule skupiono się na przedstawieniu zasobów klienckich biblioteki, relacji zachodzących w jej otoczeniu zadaniowym oraz problemie obsługi trudnego czytelnika, która wymaga specyficznych umiejętności. Na podstawie informacji dostępnych na stronach internetowych dokonano również analizy szkoleń prowadzonych dla bibliotekarzy z zakresu obsługi trudnego klienta i zachowania w sytuacjach trudnych.

Zasoby klienckie biblioteki

Na rozwój działalności bibliotek, jako instytucji kulturalno-edukacyjnych, wpływa szereg czynników o materialnym i niematerialnym charakterze. Poza składnikami materialnymi, które budują infrastrukturę biblioteki niezbędną do realizacji procesów informacyjnych, ale też tworzenia przestrzeni społecznej, istotne znaczenie odgrywają elementy niematerialne. Zasoby niematerialne to nieposiadające postaci fizycznej składniki biblioteki, które w połączeniu z zasobami materialnymi mogą stanowić przedmiot zarządzania strategicznego i przyczyniać się do budowania korzyści o strategicznym znaczeniu.

¹ Uniwersytet Gdański, Instytut Filologii Polskiej.

Każda biblioteka charakteryzuje się unikatowym zestawem zasobów, ukształtowanym przez wcześniejsze wydarzenia, decyzje strategiczne, warunki oraz interakcje, które do pewnego stopnia podlegają jej kontroli i nadzorowi. Możliwe jest jednak wskazanie zasobów występujących w różnych formach w większości tych instytucji. Wśród nich znajdują się: kapitał finansowy i rzeczowy oraz zasoby niematerialne – kapitał ludzki, kapitał strukturalny biblioteki oraz kapitał kliencki (zob. rys. 1).



II. 1. Kapitał kliencki jako zasób biblioteki. Źródło: Opracowanie własne

Kapitał kliencki, a więc kapitał użytkowników, składa się z trzech podstawowych komponentów: baza użytkowników, relacje z użytkownikami, potencjał użytkowników. Poza zasobem (kapitałem) klienckim można również wyróżnić tzw. zasoby partnerskie, a więc elementy budujące otoczenie bliższe biblioteki, wpływające na możliwości jej działania i rozwoju. Zarówno zasoby klienckie, jak i zasoby partnerskie pełnią funkcję strategiczną i są kluczowe z punktu widzenia skuteczności podejmowanych przez instytucje biblioteczne działań. Odwołując się do teorii kluczowych kompetencji Gary'ego Hamela i Coimbatorego Krishnarao Prahalada (Hamel, Prahalad, 1990), można stwierdzić, że wypracowane z użytkownikami biblioteki relacje mogą stać się wyróżniającymi cechami organizacyjnymi. Przyjmuje się bowiem, że aby organizacja mogła uzyskać przewagę oraz powodzenie na rynku, to wśród szerokiego zasobu kompetencji musi posiadać takie, które odróżniają ją (lub jej produkty i usługi) od innych instytucji obsługujących ten sam segment rynku. Relacje budowane z otoczeniem społecznym biblioteki i – szerzej – kapitał kliencki oraz partnerski mogą cechować się wyróżniającymi atrybutami, a więc mieć unikalny charakter, być odporne na imitację (przez inną instytucję) oraz zastąpienie (przez inną usługę). Inaczej rzecz ujmując, każda biblioteka posiada niepowtarzalne i unikatowe zasoby klienckie i partnerskie, kształtowane w toku jej działalności, które – jeśli cechują się wspomnianymi atrybutami – budują kluczowe kompetencje będące źródłem przewagi konkurencyjnej. Zasoby klienckie, w przeciwieństwie do zasobów materialnych, są specyficzne, trudne do identyfikacji i odtworzenia oraz skomplikowane z uwagi na bogatą sieć relacji, która odpowiednio kształtowana sprzyja budowaniu kapitału społecznego.

Trudność zbadania sieci relacji, tworzonej przez bibliotekę ze swoim otoczeniem zewnętrznym, wynika m.in. z faktu, iż relacje te opierają się na unikatowych zasobach pracowniczych, a związki, które tworzą bibliotekarze z klientami biblioteki, nie wynikają tylko i wyłącznie z przyjętych procedur i metod zarządzania, lecz są pochodną indywidualnych cech i motywacji ludzkich, a zwłaszcza zaangażowania personelu bibliotecznego. Zaangażowanie z kolei jest pochodną wielu czynników, jak: kultura organizacyjna biblioteki, przyjęte narzędzia zarządzania, prowadzona w bibliotece polityka personalna, ale też indywidualne cechy charakteru pracowników, ich dotychczasowe doświadczenia i wiele innych. Budowanie kapitału klienckiego nie jest więc do końca przewidywalne i sterowalne, tak jak ma to np. miejsce w przypadku budowania kolekcji bibliotecznych.

Dodatkową trudność sprawia fakt, że kapitał kliencki biblioteki wymaga ciągłej uwagi i pielęgnacji, podobnie zresztą jak zasoby pracownicze. Pozostawiony bez nadzoru i uwagi szybko ulega deprecjacji, co zresztą można doskonale zaobserwować na przykładzie bibliotek, które w skutek różnych przyczyn ograniczają swoją pracę z użytkownikami, co bardzo szybko skutkuje utratą z nimi więzi, a czasem zupełnym porzuceniem biblioteki.

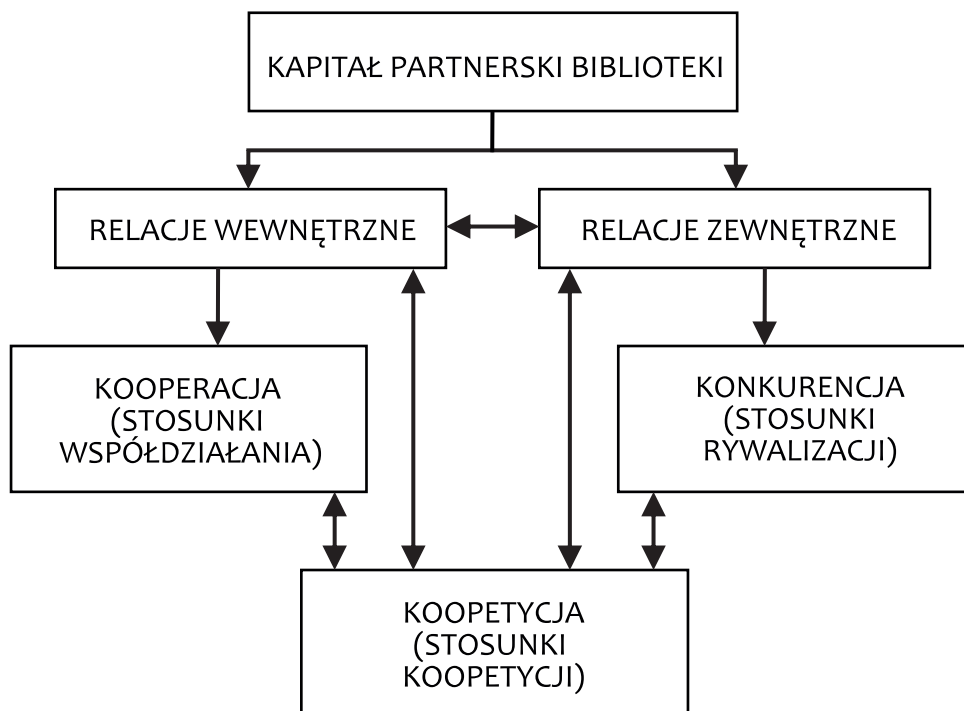
Ponadto, zarządzanie kapitałem klienckim utrudniają jego permanentne i często dynamiczne zmiany. Kapitał ten można więc uznać za ulotny i nietrwały, kluczowy jednak z punktu widzenia celów działalności bibliotek.

Z punktu widzenia rozwoju i pielęgnacji kapitału klienckiego istotne są pozostałe zasoby niematerialne biblioteki, a zwłaszcza kapitał ludzki. Jak często się podkreśla, większość zasobów niematerialnych urzeczywistniana jest właśnie przez ludzi – nie mogą one bowiem funkcjonować samodzielnie. Takie atrybuty, jak wiedza, doświadczenie, umiejętności, kompetencje, cechy charakteru (w tym wrażliwość, kontaktowość, ugodowość itp.) mają kluczowe znaczenie w budowaniu kontaktów z interesariuszami biblioteki. To bibliotekarze w dużej mierze kształtują relacje z otoczeniem zewnętrznym, budują sieć kontaktów, tworzą atmosferę zaufania i wsparcia dla swoich klientów, są odpowiedzialni za nawiązywanie i podtrzymywanie relacji, powiększając tym sposobem zasoby klienckie biblioteki.

Relacje w otoczeniu zadaniowym biblioteki

Jedną z funkcji biblioteki, podobnie jak innych instytucji publicznych, jest nawiązywanie relacji z otoczeniem zewnętrznym, relacji mających za zadanie realizację określonych celów społecznych, kulturalnych bądź naukowych. Relacje z otoczeniem zadaniowym mogą przybierać charakter relacji zewnętrznych lub wewnętrznych oraz bazować na zasadach współpracy, konkurencji bądź kooperacji (zob. rys. 2). Dzięki więziom typu konstruktywnego dochodzi do budowania kapitałów partnerskiego oraz klienckiego, które stanowią jeden z najważniejszych zasobów niematerialnych biblioteki. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że istota kapitału partnerskiego sprowadza się do budowania obustronnie korzystnych stosunków łączących bibliotekę i inne podmioty zainteresowane jej funkcjonowaniem lub w jakikolwiek sposób z nią powiązane. Kapitał kliencki jest natomiast tworzony dzięki użytkownikom biblioteki, a dokładniej relacjom, które mogą przynieść określone korzyści z punktu widzenia biblioteki (por. Brózda, Czerniachowicz, 2008). Korzyści te mogą być szczegółowo zdefiniowane w postaci celów i mierników, jak np. uzyskanie określonej aktywności czytelniczej dzięki relacjom nawiązywanym przez biblioteki szkolne czy publiczne z uczniami określonych klas. Mogą również mieć mniej zoperacjonalizowaną formę i związane być z budowaniem kapitału społecznego wśród lokalnej społeczności, tworzeniem korzystnej atmosfery, budowaniem pozytywnego wizerunku i wieloma innymi zjawiskami.

Relacje, które inicjuje biblioteka, mogą być budowane w oparciu o szeroką gamę działań, jak choćby media relations (Wojciechowska, 2009), public relations (Wojciechowska, 2010), czy szeroko rozumiane działania marketingowe (Wojciechowska, 2007), jednak ich fundament tworzy zawsze wysokiej jakości obsługa klienta, która ma miejsce podczas realizacji podstawowych usług biblioteki.



II. 2. Relacje zachodzące w bibliotece w ramach kapitału partnerskiego. Źródło: Opracowanie własne

Zarówno relacje wewnętrzne (rozumiane jako związki wynikające z interakcji pracowniczych), jak i relacje zewnętrzne (z klientami, partnerami i konkurentami) mogą charakteryzować się różnymi poziomami sformalizowania. Kontakty sformalizowane mają charakter umów, kontraktów, bądź innych formalnych regulacji (np. umowy na sukcesywne dostarczanie materiałów, umowy dotyczące współpracy międzyinstytucjonalnej, umowy z zatrudnionym personelem biblioteki itp.) i dotyczą krótkiej, średniej, bądź długiej perspektywy czasowej (umowy krótkoterminowe to np. umowy o dzieło, umowy na jednorazowy zakup materiałów itp., zaś umowy długoterminowe mogą dotyczyć np. wieloletniej współpracy w zakresie archiwizacji i umieszczania danych w bazach konsorcjum, działalności stowarzyszeniowej itp.). Kontakty niesformalizowane nie są obwarowane pisemnymi regulacjami i opierają się na zaangażowaniu obu stron. Kapitał kliencki budowany jest zarówno, wykorzystując kontakty sformalizowane (np. regulaminy, umowy, deklaracje, standardy obsługi), jak i kontakty niesformalne. Liczne badania pokazują, że wielu czytelników ceni sobie rela-

cje zindywidualizowane, spontaniczne, niesformalizowane, które wynikają z autentycznego zaangażowania bibliotekarza, jego otwartej postawy i chęci wspólnej pracy, nie zaś zunifikowanych standardów obsługi. Jak podkreśla Magdalena Paul, relacje użytkowników z bibliotekarzami może cechować niemal osobisty charakter, którego wyznacznikiem jest bliskość tego miejsca, spersonalizowanie usług, cicha, intymna atmosfera. Taki typ biblioteki przeciwstawia bibliotece dużej, nowoczesnej, najczęściej położonej w centrum dużego miasta, którą nazywa biblioteką-hipermarketem (Paul, 2018, s. 108). Biblioteka-hipermarket przypomina bank, czy placówkę pocztową, w której łatwiej jest o anonimowość, brak silnych relacji z użytkownikami, zaś kontakty są w niej najczęściej splotone i krótkie, choć nadmienić należy, że wielu czytelników, zwłaszcza młodych, preferuje takie właśnie placówki, ponieważ czują się w nich mniej skrępowani i bardziej niezależni.

Na koniec należy dodać, że niektóre typy relacji będą miały charakter wymuszony, co zazwyczaj nie wpływa korzystnie na budowanie zasobów kapitału klienckiego. Relacje wymuszone są jednak wymagane przez biblioteki bądź organy je prowadzące w określonych sytuacjach i w stosunku do konkretnych grup użytkowników (np. procedury zakładające obowiązkową rejestrację w bibliotece, bądź uczestnictwo w określonych programach).

Istotne znaczenie dla procesu identyfikacji typu relacji z klientem ma kryterium charakteru relacji, które nawiązuje biblioteka, ponieważ, poza relacjami konstruktywnymi bądź neutralnymi, można wyróżnić także relacje destrukcyjne. Te ostatnie występują w szeroko rozumianym otoczeniu zadaniowym biblioteki, w tym także w stosunkach z klientami. W tym kontekście mówi się o trudnych czytelnikach, którzy wymagają specjalnych procedur obsługi oraz odpowiedniego przeszkolenia personelu. O ile relacje konstruktywne to stosunki przyjazne bądź partnerskie, zaś relacje neutralne cechuje sporadyczny przepływ informacji niezwiązany z żywiołowymi, nacechowanymi emocjonalnie reakcjami czytelnika, to więzi destrukcyjne charakteryzują się zwykle wysokim poziomem emocji, niezadowolenia, a nawet buntu bądź wyraźnego sprzeciwu, aż do reakcji nieakceptowanych, a nawet zabronionych w sposób formalny. Reakcje te wymagają od personelu biblioteki odpowiedniego postępowania, a więc i wcześniejszego przygotowania pod względem proceduralnym, psychologicznym oraz marketingowym.

Obsługa klienta

W tradycyjnej strukturze organizacyjnej biblioteki przyjęło się stosować podział na tzw. działy udostępniania (wypożyczalnię, czytelnię etc.), których pracownicy są odpowiedzialni za obsługę czytelników oraz działy wewnętrzne, których personel nie ma z nimi kontaktu, koncentrując się na innych zada-

niach. Tymczasem nowoczesne koncepcje marketingowe wyraźnie wskazują, że organizacje, które chcą nawiązywać trwale stosunki z klientami, muszą przyjąć postawę holistyczną i w sposób kompleksowy myśleć o zapewnianiu satysfakcji ze swoich usług. W takim ujęciu nie występuje podział na komórki organizacyjne związane z klientem (działy obsługi klienta), ponieważ wszystkie działania podejmowane na różnych etapach i różnych stanowiskach pracy mają służyć przygotowaniu oferty usługowej na jak najwyższym poziomie (w bibliotekach przykładem takiej filozofii działania jest tworzenie stanowisk bibliotekarzy dziedzinowych, zajmujących się zarówno gromadzeniem i opracowaniem zbiorów z określonego zakresu tematycznego, jak i obsługą czytelników, potrzebujących pomocy w tych obszarach). W związku z tym mówi się o tworzeniu kultury obsługi, w której uczestniczą wszyscy pracownicy biblioteki oraz jej kadra kierownicza, a wszystkie działania są podporządkowane potrzebom klientów.

Utrzymanie trwałych relacji z otoczeniem społecznym wymaga od biblioteki nie tylko świadczenia usług w rzetelny i kompetentny sposób. Bogate księgozbiory, zasobne bazy danych stają się niewystarczające, by utrwalić relację z użytkownikami. Poza fachowością, której wyznacznikami jest wysoki poziom wiedzy i umiejętności, coraz częściej liczy się sposób obsługi klienta. Bibliotekarze, chcący rozwijać zasoby klienckie biblioteki, muszą więc nie tylko posiadać wiedzę na temat oferowanych przez nią usług, lecz także mieć świadomość problemów swoich czytelników oraz ich potrzeb. William W. Larson wskazał na sześć cech istotnych w procesie obsługi klienta. Są to: szacunek, chęć współpracy ze strony personelu, fachowość personelu, jego zaangażowanie w rozwiązywanie problemów klienta, elastyczność oraz szybki powrót do normalności w przypadku, gdy doszło do sytuacji niepożądanego (błędu, anomalii, pomyłki itp.) (Larson, 2003, s. 21-22). Cechy te zostały omówione w tabeli 1.

„Trudny klient” w teorii i praktyce bibliotecznej

Coraz powszechniejsze oczekiwania, by systematycznie podnosić poziom obsługi klienta – również w instytucjach bibliotecznych – powodują konieczność rozwijania wśród bibliotekarzy kompetencji komunikacyjnych i marketingowych. Zatem nie tylko wiedza specjalistyczna z zakresu bibliotekarstwa, ale również te dodatkowe kompetencje stają się coraz bardziej cenione w zawodzie bibliotekarza. Zwykle kontakty z użytkownikami nie nastęrczają większych problemów, jednakże sporadycznie pojawiają się klienci wymagający specjalnego trybu obsługi. Przez personel biblioteczny nazywani są trudnymi (niestandardowymi) czytelnikami (klientami, użytkownikami). Są to osoby, które z uwagi na swoje specjalne potrzeby bądź zachowania, oczekują od bibliotekarza większej koncentracji, uwagi i zrozumienia oraz wiedzy. Pracownikom biblioteki mogą pomóc w obsłu-

Tabela 1. Cechy kluczowe dla efektywnego przebiegu procesu obsługi użytkownika biblioteki

Cecha	Znaczenie w procesie obsługi
Szacunek	Stanowi podstawę udanej współpracy z czytelnikiem. Jest warunkiem uzyskania jego zadowolenia, zaufania i satysfakcji, a w konsekwencji tworzenia trwałych relacji z biblioteką. Powinien być okazywany niezależnie od sytuacji ekonomicznej klienta, jego wieku, narodowości, wykształcenia, wiary czy przekonań politycznych.
Chęć współpracy ze strony bibliotekarza	Łagodzi lęk przed biblioteką, niepewność towarzyszącą podczas korzystania z nowych mediów, programów, urządzeń. Powinna występować nawet w przypadku, kiedy zgłaszany problem wydaje się błahy bądź nieistotny.
Fachowość	Jest warunkiem oferowania usług na wysokim poziomie. Brak wiedzy bądź umiejętności personelu może kompromitować bibliotekę w oczach użytkowników. Fachowość stanowi podstawę trwałej współpracy z otoczeniem. Braku kompetencji nie można zrekomensować innymi atrybutami. Są one bowiem pierwotne i stanowią punkt wyjścia dalszych działań z czytelnikiem.
Zaangażowanie bibliotekarza w rozwiązanie problemu użytkownika biblioteki	Nie ma charakteru obligatoryjnego, jednak w znacznym stopniu może przyczynić się do budowania zaufania i zaangażowania ze strony czytelnika. Niweluje stres i irytację, nawet jeśli problem nie zostanie rozwiązany zgodnie z oczekiwaniami użytkownika.
Elastyczność	Powoduje, że użytkownicy traktowani są przez personel biblioteki w sposób indywidualny i podmiotowy, a biblioteka, pomimo wdrożonych procedur i standardów, do pewnego stopnia może spersonalizować swoje działania. Zapewnia to poczucie bezpieczeństwa i satysfakcję użytkowników z poświęcenia uwagi ich problemom.
Umiejętność obsługi klienta w sytuacji trudnej	Ogranicza problemy związane z sytuacjami nietypowymi, trudnymi, konfliktowymi wynikającymi z różnego rodzaju błędów czy awarii. Dzięki niej niwelowana jest niepewność i niezadowolenie mające źródło w braku harmonijnego świadczenia usługi bądź w nieprawidłowym funkcjonowaniu biblioteki.

Źródło: Opracowanie własne

dze tego typu klienta, w rozwiązywaniu sytuacji trudnych bądź konfliktowych kursy, warsztaty oraz publikacje. Temat „trudnego klienta” nie został jeszcze w polskim bibliotekarstwie wystarczająco dobrze zbadany, jednak można zauważyć wzrastające zainteresowanie tym zagadnieniem. Można odnotować dyskusje na forach i publikacje popularyzatorskie sygnalizujące problem (m.in. Morawiec; Rutkowska; *Bibliotekarski...*; Poleszak; Bielawska, Całka) oraz szkolenia dedykowane pracownikom obsługi (zob. tab. 2),

ale również próby naukowego zbadania tematu (Kleiber, 2010). Sporadycznie zagadnienie to pojawia się w programach studiów bibliotekarskich oraz polonistycznych, np. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na kierunku filologia polska oferował przedmiot – *Trudny czytelnik – trudne tematy. Literatura dla niedorostłych*. Wydaje się jednak, że jest to przedmiot poświęcony raczej trudnym pytaniom, stawianym przez młodych czytelników po przeczytaniu niektórych lektur. Zajęcia tego rodzaju miały uczyć dyskusji z młodzieżą, nie zaś przybliżyć wiedzę na temat instrumentów marketingowych służących usprawnianiu obsługi klienta. Podobny charakter ma na Uniwersytecie Warszawskim przedmiot *Proza inicjacyjna przełomu XX i XXI w.: trudny czytelnik, trudne tematy*. W programach kształcenia bibliotekarzy zagadnienie „trudnego klienta” pojawia się najczęściej w ramach przedmiotów związanych z marketingiem i psychologią.

Obszar badawczy dotyczący trudnego czytelnika/klienta biblioteki obejmuje zagadnienia z zakresu:

- klasyfikacji czytelników i odbiorców usług bibliotecznych, w tym kategorii czytelników trudnych w obsłudze;
- efektywnej obsługi klientów trudnych (narzędzia, metody i techniki postępowania);
- nawiązywania trwalszych relacji z klientami o specjalnych potrzebach (informacyjnych, społecznych, emocjonalnych, socjalnych itp.);
- badania przyczyn występowania w bibliotece tzw. sytuacji trudnych, konfliktowych;
- analizy przyczyn określonych zachowań klientów;
- umiejętności kontroli i samokontroli zachowań bibliotekarzy, a zwłaszcza panowania nad emocjami w sytuacjach trudnych;
- trenowania postaw pracowników obsługi (umiejętność nawiązania kontaktu, przyjmowanie postawy asertywnej, postawy otwartej, zdolność wyznaczania granic, łagodzenia konfliktu itp.);
- umiejętności kontroli emocji własnych i klienta.

W literaturze fachowej sporadycznie pojawiają się opisy oraz klasyfikacje trudnych czytelników, które często jednak opierają się wyłącznie na osobistych doświadczeniach autorów, nie zaś krytycznej, naukowej analizie. I tak Renata Augustyn i Michał Fijał wyróżnili 7 kategorii trudnych czytelników oraz sposoby postępowania z nimi:

1. Klient czołg – skłonny do konfrontacji, zaczepny, gniewny, agresywny.
2. Klient granat – wybucha – niekoniecznie w związku z aktualną sytuacją, zwykle neutralny, w sytuacji kryzysowej wrzeszczy i obraża.
3. Klient profesor – nie znosi sprzeciwu ani podważania własnego stanowiska, skutecznie broni swojego punktu widzenia, poucza głosem nieznoszącym sprzeciwu.
4. Klient naburmuszony – bierny, milczący, widać w nim tłumioną agresję, nie daje informacji zwrotnej.

5. Klient maruda – narzeka na wszystko i wszystkich.
6. Klient niechluj – jest brudny, towarzyszy mu nieprzyjemny zapach.
7. Klient spryciarz – łamie regulaminy i zasady (Augustyn, Fijał, 2008).

Opis ten został uzupełniony o strategię reakcji na zachowania reprezentowane przez trudnych czytelników, wśród których został wymieniony: brak reakcji, wycofanie, zmiana podejścia i zachowania oraz elementy, które mogą pomóc w relacjach z klientami, jak: odpowiedni wygląd zewnętrzny, wiedza, motywacja wewnętrzna, komunikatywność, empatia, kultura osobista i etyka zawodowa (Augustyn, Fijał, 2008).

Istota problemu obsługi trudnego czytelnika jest jednak bardziej skomplikowana i nie ogranicza się wyłącznie do skonstruowania wytycznych czy procedur, leży bowiem w przyczynach zachowań. Zachowania trudne, konfliktowe mogą być związane z jakąś formą niepełnosprawności, zaburzeniami psychicznymi bądź defektami emocjonalnymi, dysfunkcjami społecznymi i wieloma innymi. Obejmują zatem szeroki wachlarz reakcji, jak choćby agresja, lęk, brak opanowania i umiejętności kontrolowania emocji. Czytelnik trudny może być zatem czytelnikiem nieśmiałym i wycofanym lub wręcz przeciwnie – osobą ofensywną, angażującą uwagę i nadmiernie absorbującą personel biblioteczny. To także człowiek nadmiernie wymagający, niegrzeczny, a nawet zaniedbany higienicznie. Każda przyczyna niestandardowego zachowania wymaga więc innego podejścia i sposobu obsługi. Inaczej bowiem powinien zostać potraktowany krzykliwy nastolatek oraz głośno zachowujący się w czytelni niedosłyszający senior. Wszystko to powoduje, że przed personelem bibliotecznym stawiane są poważne wymagania, związane z zapewnieniem miłej i kompetentnej obsługi, która równocześnie potrafi postawić granice, gwarantujące innym użytkownikom komfort współkorzystania z biblioteki, zaś klientom trudnym – pomimo ich problemów – poczucie akceptacji, zrozumienia i przyjazności. Wymaga to specjalistycznych szkoleń, zarówno w zakresie psychologii, jak i marketingu, dedykowanych grupie zawodowej bibliotekarzy.

Jak pokazała analiza szkoleń prowadzonych dla bibliotekarzy z zakresu obsługi trudnego klienta i zachowania w sytuacjach trudnych² (zob. tab. 2), najczęściej profesjonalne wsparcie otrzymują pracownicy bibliotek publicznych, zaś sporadycznie w szkoleniach uczestniczą także bibliotekarze bibliotek pedagogicznych. W innych typach bibliotek tego typu przygotowanie zdarza się rzadko. Szkolenia przygotowywane są przez pracowników uczelni wyższych, przez innych (doświadczonych) pracowników bibliotek lub certyfikowanych trenerów z zakresu psychologii bądź zarządzania. O ile zajęcia prowadzone przez bibliotekarzy i pracowników akademickich mają często formę bezpłatnych i otwartych spotkań, o tyle warsztaty pro-

² Analiza dokonana w styczniu 2020 r. na podstawie wyników wyszukiwania uzyskanych dla hasła „trudny czytelnik” w wyszukiwarce Google.

wadzone przez firmy szkoleniowe przeważnie są odpłatne. Zajęcia te to na ogół jednodniowe warsztaty, które nie generują większych problemów, jak np. wysoki koszt bądź dłuższe oddelegowanie pracownika poza stanowisko pracy. Najczęściej poruszonymi zagadnieniami są: rozpoznawanie i typy trudnych czytelników, sytuacje konfliktowe w bibliotece, komunikacja interpersonalna, kształtowanie postaw asertywnych oraz metody radzenia sobie ze stresem.

Podsumowanie

Choć termin kapitał kliencki i kapitał partnerski kojarzą się z funkcjonowaniem firm komercyjnych, to stanowią one ważny czynnik rozwoju każdej biblioteki i warunkują możliwości wpływu społeczno-kulturalnego tych instytucji na społeczeństwo. Wiele placówek bibliotecznych docenia owe kapitały i rozwój zasobów partnerskich oraz klienckich i wpisuje w filozofię działania jako naczelną strategię działania. Budowanie wspomnianych zasobów jest niewątpliwie związane z szeroko rozumianą działalnością marketingową, której istotnym elementem jest zdolność obsługi trudnego klienta. Z uwagi na zachodzące przemiany społeczne i zmieniające się postawy czytelników, a zwłaszcza ich postulatywne i roszczeniowe zachowania, konieczne wydaje się rozwinięcie kształcenia bibliotekarzy o elementy pracy z klientem trudnym. Kształcenie w tym zakresie powinno pojawić się zarówno w programach studiów wyższych, kursach kwalifikacyjnych, jak i szkoleniach zawodowych – w formie warsztatów i treningów z psychologiem.

Tabela 2. Szkolenia dla bibliotekarzy z zakresu obsługi „trudnego” klienta

Tytuł szkolenia	Czytelnik trudny	Metody i formy pracy z czytelnikiem trudnym	Obsługa czytelnika
Instytucja organizująca	Biblioteka Śląska	Przemyska Biblioteka Publiczna, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich	Kowale Biznesu, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich
Prowadzący	Małgorzata Latusek	dr Wanda Matras-Mastalerz	b.d.
Afiliacja	Poradnia Rodzinna w Katowicach	Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie	Kowale Biznesu
Dziedzina działalności trenera	psychologia	bibliotekoznawstwo	zarządzanie
Obszary tematyczne	<ul style="list-style-type: none"> • choroby psychiczne, • osobowości klientów bibliotek (paranoiczne, schizoidalne, psychopatyczne, bierno-agresywne), • trudne sytuacje w bibliotece 	<ul style="list-style-type: none"> • sytuacje trudne w bezpośrednim kontakcie z użytkownikami, • komunikacja interpersonalna (werbalna i niewerbalna), • zachowania asertywne, • łagodzenie sytuacji konfliktowych, • budowanie odporności psychicznej pracowników bibliotek 	<ul style="list-style-type: none"> • techniki komunikacji, • aktywne słuchanie, • radzenie sobie z trudnym czytelnikiem, • zmniejszanie stresu wśród bibliotekarzy
Odbiorcy	pracownicy śląskich bibliotek publicznych	bibliotekarze bibliotek publicznych w powiecie przemyskim	bibliotekarze
Termin realizacji	26.04.2019	23.01.2019	24.05.2018
Płatność	b.d.	b.d.	b.d.

Tabela 2. c.d.

Tytuł szkolenia	Oporny czytelnik w bibliotece: problem czy wyzwanie?	Praca z użytkownikiem trudnym	Profesjonalna obsługa czytelnika z uwzględnieniem trudnych sytuacji	Profesjonalna obsługa czytelnika z uwzględnieniem trudnych sytuacji
Instytucja organizująca	Miejska Biblioteka Publiczna w Szczecinie	Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna w Będzinie	Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Warszawie	Miejska Biblioteka Publiczna w Słupsku
Prowadzący	Marta Misiun	Maria Jaskulska	Adam Zajchowski	Adam Zajchowski
Afiliacja	Szkoła Podstawowa nr 19 w Gdańsku	b.d.	Free City Group	Free City Group
Dziedzina działalności trenera	psychologia	psychologia	zarządzanie	zarządzanie
Obszary tematyczne	<ul style="list-style-type: none"> • trudny klient, • sytuacja stresująca w pracy, • strategie radzenia sobie z klientem trudnym 	<ul style="list-style-type: none"> • minimalizowanie błędów w procesie komunikacji z czytelnikiem, • rozwiązywanie sytuacji trudnych i konfliktowych na linii bibliotekarz-czytelnik 	<ul style="list-style-type: none"> • obsługa klienta, • kontrola emocji w trudnych sytuacjach, • aktywne słuchanie, • asertywna postawa 	<ul style="list-style-type: none"> • obsługa klienta, • kontrola emocji w trudnych sytuacjach, • aktywne słuchanie, • asertywna postawa
Odbiorcy	bibliotekarze	b.d.	bibliotekarze	bibliotekarze
Termin realizacji	17.10.2019	b.d.	22.03.2019	18.03.2019
Płatność	b.d.	b.d.	307 pln	180 pln

Tabela 2. c.d.

Tytuł szkolenia	Profesjonalna obsługa czytelnika z uwzględnieniem trudnych sytuacji	Trudny czytelnik, trudna sytuacja w bibliotece	Trudny klient, trudna sytuacja w bibliotece...
Instytucja organizująca	Miejska Biblioteka Publiczna w Mińsku Mazowieckim	Powiatowa Biblioteka Publiczna w Gliwicach	Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Łodzi
Prowadzący	dr Rafał Bodarski	Beata Tarnowska	Beata Tarnowska
Afiliacja	Uniwersytet Warszawski, Chrześcijańska Akademia Teologiczna	Dolnośląska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu	Dolnośląska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu
Dziedzina działalności trenera	psychologia	bibliotekoznawstwo	bibliotekoznawstwo
Obszary tematyczne	b.d.	<ul style="list-style-type: none"> • rodzaje trudnych czytelników, • metody postępowania z trudnymi czytelnikami, • przegląd doświadczeń własnych uczestników szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> • podstawowe zasady komunikacji • sposoby komunikacji werbalnej i niewerbalnej, • zachowania asertywne, • łagodzenie sytuacji konfliktowych w kontakcie z trudnym czytelnikiem
Odbiorcy	bibliotekarze	pracownicy Powiatowej Biblioteki Publicznej w Gliwicach	b.d.
Termin realizacji	08.11.2018	16.05.2019	10.09.2019
Płatność	b.d.	b.d.	b.d.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników ze strony Google.pl

Bibliografia

- Akademia kreatywnego czytania – szkolenia dla bibliotekarzy. Pobrane 10 stycznia 2020, z <http://slaskipegaz.bs.katowice.pl/?p=16604#more-16604>
- Augustyn, R., Fijał, M. (2008). Strategia obsługi czytelnika. *Biuletyn EBIB*, 1. Pobrane 10 stycznia 2020, z http://www.ebib.pl/2008/92/a.php?augustyn_fijal
- Bibliotekarski dramat. Pobrane 10 stycznia 2020, z http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90440,7741158,Bibliotekarski_dramat.html
- Bielawska, S., Całka, M. (2014). W chaosie biblioteki, czyli uwagi o trudnych czytelnikach. *Bibliotekarz*, 10, 11-16.
- Brózda, J., Czerniachowicz, B. (2008). Zasoby partnerskie i klienckie przedsiębiorstwa. W: S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji: przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza* (s. 243-269). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- Kleiber A. (2010). Trudny czytelnik w Bibliotece Raczyńskich. *Bibliotheca Nostra*, 1, 60-71.
- Larson, W.W. (2003). *Obsługa klienta*. Warszawa: Liber.
- Metody i formy pracy z czytelnikiem trudnym. Pobrane 10 stycznia 2020, z <http://www.biblioteka.przemysl.pl/index.php?c=article&id=821>
- Morawiec, B.M. Trudny czytelnik i niecodzienne sytuacje w bibliotece. Pobrane 10 stycznia 2020, z <http://lustrobiblioteki.pl/2018/08/trudny-czytelnik-i-niecodzienne-sytuacje-w-bibliotece/>
- Obsługa czytelnika. Pobrane 10 stycznia 2020, z <http://kowalebiznesu.pl/obsługa-czytelnika-bibliotece/>
- Oporny czytelnik w bibliotece: problem czy wyzwanie? Pobrane 10 stycznia 2020, z <https://goodbooks.pl/szkolenia/trudny-klient-w-bibliotece-2/>
- Paul, M. (2018). *Wpływ społeczny bibliotek publicznych. Na przykładach inicjatywy bibliotecznej „Wykielkuj na rynku pracy” oraz korzystania z mazowieckich bibliotek publicznych* [praca doktorska]. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Poleszak, K. Trudny czytelnik? Pobrane 10 stycznia 2020, z <http://zakladka-mbp-lublin.blogspot.com/2013/12/trudny-czytelnik.html>
- Profesjonalna obsługa czytelnika z uwzględnieniem trudnych sytuacji. Pobrane 10 stycznia 2020, z http://www.sbp.pl/konferencje/konferencja/informacje_ogolne?konferencja_id=210

- Rutkowska, A. Trudny czytelnik w bibliotece – sposoby komunikacji. Pobrane 10 stycznia 2020, z <https://www.slideshare.net/FMB6/trudny-czytelnik-w-bibliotece-sposoby-komunikacji-anna-rutkowska-9658007>
- Trudny czytelnik, trudna sytuacja w bibliotece. Pobrane 10 stycznia 2020, z <https://pbp-gliwice.pl/index.php/137-trudny-czytelnik-trudna-sytuacja-w-bibliotece>
- Trudny czytelnik. Pobrane 10 stycznia 2020, z <http://www.biblioteka.bedzin.pl/index.php?m=2&id=307>
- Trudny klient, trudna sytuacja w bibliotece. Pobrane 10 stycznia 2020, z https://www.wbp.lodz.pl/pliki/wspolpraca/program_szkolenia_trudny%20klient.pdf
- Wojciechowska, M. (2009). Media relations jako forma komunikacji marketingowej biblioteki. *Toruńskie Studia Bibliologiczne*, 2, 81-91.
- Wojciechowska, M. (red.). (2007). *Marketing biblioteczny: rozważania, dyskusje, konteksty*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum.
- Wojciechowska, M. (2010). Działania public relations jako źródło informacji marketingowej o klientach bibliotek naukowych. W: D. Pietruch-Reizes, W. Babik, przy współpracy R. Frączek (red.), *Zarządzanie informacją w nauce* (s. 193-200). Katowice: Polskie Towarzystwo Informacji Naukowej.

Maja Wojciechowska

Educating librarians to work with difficult readers as part of strengthening library client resources (in the light of resource orientation and key competence theory)

Abstract

The article presents the issue of the influence of learning to work with a difficult reader on the library client's resources. The theory of key competences and resource orientation have become the starting point for the considerations presented in the article. It was assumed that each library has a unique set of tangible and intangible resources, where client resources are included in the intangible resources. The ability to establish lasting relationships with clients (including working with difficult readers) has been recognized as a key competence of the library that can provide a competitive advantage. A review and analysis of the training courses attended by library staff on conflict situations in the library and the service of a difficult reader have been made.

Keywords: difficult reader, library client resources, resource orientation, key competence theory

Maja Wojciechowska

Kształcenie bibliotekarzy w zakresie pracy z trudnym czytelnikiem jako element wzmocnienia zasobów klienckich biblioteki (w świetle orientacji zasobowej oraz teorii kluczowych kompetencji)

Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienie wpływu nauki pracy z trudnym czytelnikiem na zasoby klienckie biblioteki. Punktem wyjścia rozważań przedstawionych w artykule stała się teoria kluczowych kompetencji oraz orientacja zasobowa. Założono, że każda biblioteka posiada unikalny zestaw zasobów materialnych i niematerialnych, gdzie do zasobów niematerialnych zaliczono zasoby klienckie. Umiejętność nawiązywania trwałych relacji z klientami (w tym współpracy z trudnym czytelnikiem) uznano za kluczową kompetencję biblioteki, która może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej. Dokonano przeglądu i analizy szkoleń, w których uczestniczy kadra bibliotek, dotyczących sytuacji konfliktowych w bibliotece oraz obsługi trudnego czytelnika.

Słowa kluczowe: trudny czytelnik, zasoby klienckie biblioteki, orientacja zasobowa, teoria kluczowych kompetencji