



**Marlēna Krasovska**

# Bibliotēku mārketings: Brēmenes pilsētas bibliotēkas pieredze

Latvijas zinātnisko, speciālo un publisko bibliotēku direktoru 2008.gada rudens sanāksmes, kas notika 2008. gada 28.–29.oktobrī Valmierā, dalībniekiem tika dāvāta iespēja noklausīties Brēmenes pilsētas bibliotēkas (*Stadt-bibliothek Bremen*, Vācija, BPB) direktora vietnieka Ervīna Mītkes (*Erwin Miedtke*) lekciju, kurā Vācijas kolēģis atspoguļoja BPB pieredzi mārketiņģa koncepcijas īstenošanā. Tēmas izklāstā atklājās jauni aspekti klientorientētas bibliotēkas stratēģijas izpratnē.

Arī Latvijas bibliotēkas bez vārda runas sen atzinušas klientorientētas pieejas sūtību. Taču, uzdodot jautājumu: “Uz ko orientējas klientorientēta bibliotēka?”, atbilde, visticamāk, būtu neizpratne — nu protams, ka uz klientu — tas taču ietverts pat šī jēdziena apzīmējuma etimoloģijā! Vieslektors rosināja uz jautājumu paraudzīties no cita skata punkta un pārdomāt, vai atbilde uz to nevarētu būt arī citāda, piemēram: “Klientorientēta ir bibliotēka, kas orientējas uz saviem darbiniekiem” jeb “Klientorientēta bibliotēka = darbiniekorientēta bibliotēka”.

Bibliotēkas pamatmērķis ir apmierināti lasītāji, taču, lai to sasniegtu, nepietiek ne ar žilbinošiem vadības nolēmumiem, ne stingriem priekšrakstiem un rīkojumiem. Izšķirošais faktors ir **apmierināti darbinieki**, jo tieši viņi idejas vai nu spēj/prot/var/vēlas iemiesot realitātē, vai nē. Tieši tādēļ pēdējā laikā mazinās agrākā tendence līdzekļus ieguldīt reklāmā un sabiedriskajās attiecībās, tā vietā arvien vairāk uzmanības un finanšu resursu veltot iekšējam mārketiņģam, kas nodrošina veiksmīgu konkurenci tā sauktajā darbinieku tirgū. Iekšējais mārketiņģs ietver tādu personālpolitiku un personālvadību, kas balstās uz klasiskā mārketiņģa konceptuālo pamatideju — nodrošināt institūcijas panākumus, apmierinot klientu (iekšējā mārketiņģa gadījumā — darbinieku) vēlmes un vajadzības. BPB veiktajā aptaujā, atbildot uz jautājumu: “Kas Jūsos radīja interesi par Brēmenes pilsētas bibliotēku?”, 53% respondentu atbildēja: reklāma “no mutēs mutē”, 9% — publikācijas presē, 5% — pasākumi, 4% — ziņas internetā, 3% — ekskursija pa bibliotēku utt. Reklāmas “no mutēs mutē” efektivitātes fenomēns ir pārsteidzošs, tomēr pārlicinošs un neapstrīdams. Ja vien iestādes vadība rūpējas par darbiniekiem, tad šī — visefektīvākā reklāma



**E.Mītke Latvijas zinātnisko, speciālo un publisko bibliotēku direktoru 2008.gada rudens sanāksmē Valmierā (Marlēnas Krasovskas foto)**

— tai pieejama par baltu velti un, iespējams, vairs nav nekādas nepieciešamības tērēt līdzekļus dārgām reklāmas kampaņām.

To, ka darbinieki nav apmierināti, rāda ne tikai tādi nepārprotami indikatori kā bieža personāla mainība, disciplīnas problēmas vai zema darba produktivitāte, kas sagrauj klientorientētas bibliotēkas koncepciju jau pašos pamatos. Lielu kaitējumu iestādes virzībai uz klientu var nodarīt arī nemotivēti, vienaldzīgi, pasīvi, inertī, pesimistiski darbinieki, kā arī darbinieki, kas jūtas nenovērtēti, nes sevī pārestības sajūtu vai citas negatīvas emocijas. Latenti neapmierinātu darbinieku darba efektivitāte un kvalitāte neatkarīgi no spējam un kvalifikācijas līmeņa, kaut arī turas “likumiskos” ietvaros, tomēr ir zema, tajā trūkst radošuma, iniciatīvas, augstāku centienu. Varbūt kāds iebildīs, ka pašreizējās ekonomiskās krīzes apstākļos, kad darba tirgus ir pārpludināts ar darba meklētājiem, pastāv asa konkurence uz brīvajām darba vietām, bezdarbs met draudīgu ēnu pār ikvienu un atlaišanas risks, šķiet, efektīvi motivē pat viskūtrākos, nav nekāda cita iemesla rūpēties par darbinieku labsajūtu kā vien nesavtīgs humānisms (taču zināms, ka šobrīd to nevar atļauties). Nē! Ja vēlamies pastāvēt, jāpanāk, lai mūsu lasītāji ir laimīgi. **Un laimīgus tos padarīt var tikai laimīgi darbinieki.** Klienti lieliski atšķir mākslīgu, bezpersonisku un formālu smaidu no patiesa, vadības uzspiestu apkalpošanas stilu no aizrautīgas, sirsnīgas ieinteresētības palīdzēt, patīkamu, pozitīvu gaisotni no saspīlētas vai grūtsirdīgas.

Nav šaubu, ka iekšējais mārketiņģs ir viens no lasītājiorientētas bibliotēkas pilāriem, un šādas bibliotēkas mērķis ir integrēt lasītājiorientāciju ar darbiniekorientāciju. Un, iespējams, tieši satricinājumu brīžos, kad jāveic taupības, izmaksu optimizēšanas, darba efektivitātes paaugstināšanas pasākumi un bieži vien jāpieņem nepopulāri lēmumi, iekšējā mārketiņģa metodes iegūst lielāku nozīmi nekā jebkad.

E.Mitke kā trīs nozīmīgākos darbinieku apmierinātības rādītājus bibliotēkā minēja:

- 1) darbinieki ir motivēti, ieinteresēti un aizrautīgi;
- 2) darbinieki identificē sevi ar bibliotēku un tās mērķiem;
- 3) darbinieku mērķi ir tieši saistīti ar bibliotēkas stratēģiju.

E.Mitke uzsvēra, ka par laba darbinieka galveno iezīmi vairs netiek uzskatīta pienākuma apziņa, bet gan pašiniciatīva un radošums. Mainījušās arī citas vērtības: paškontroles vietā darba devēji daudz augstāk vērtē pašattīstības centienus, disciplinētības vietā — emocionalitāti.

Lektors dalījās pieredzē, kā darbinieku motivācija, lojalitāte un apmierinātība tiek veicināta Brēmenē.

## Iekšējā komunikācija — personālvadības veiksmes atslēga

Efektīvu rezultātu iespējams sasniegt vien tad, ja starp bibliotēkas vadību un darbiniekiem pastāv vienprātība. Tādēļ daudz uzmanības tiek veltīts darbinieku izpratnes veidošanai un atbalsta gūšanai no viņiem, tādējādi veicinot arī darbinieku piederības sajūtu organizācijai. Visu līmeņu darbiniekiem tiek skaidroti bibliotēkas stratēģiskie mērķi, vērtības, standarti, katra darbinieka loma un atbildība. Arī vadības izstrādātie stratēģiskie darba virzieni allaž tiek pārrunāti ar darbiniekiem, visbiežāk tiešā kontaktā. Īpaši uzsverams, ka vienvirziena informācijas sniegšanas no vadības puses vietā panākams atklāts dialogs. Svarīgas ir vadošā personāla pārliecināšanas spējas un stratēģiskā menedžmenta kompetence, kas, kā atzīst E.Mitke, arī Vācijas bibliotekāru izglītības programmās nav ietverta un apgūstama tikai darba gaitā. Būtiski ir darbinieku uztvert

kā partneri, uzticēties un ieklausīties viņa viedokli, tajā pašā laikā apzinot un izklaidējot nepamatotus protestus, piemēram, biežo turēšanos pie jau ierastā un vēšanos pret visu jauno kā tādu ("Mēs tā nekad neesam darījuši" vai "Mēs esam vienmēr tā darījuši"), šaubas ("To mēs nekad nerealizēsīm...", "Mēs esam to jau reiz izmēģinājuši...", "Es jau būtu par, bet citi...") u.tml. Darbinieku motivācija un apmierinātība visvairāk atkarīga no tiešās vadības — tātad vidējā līmeņa vadītājiem, tādēļ to attīstībā tiek ieguldīti apjomīgi līdzekļi.

Pētot darbinieku apmierinātību, kļuvis zināms pārsteidzošs fakts: **92% darbinieku no vadītāja visvairāk gaida motivēšanu, iedvesmošanu un cieš no to trūkuma.** Tagad BPB tam tiek pievērsta īpaša uzmanība.



E.Mitke



BPB nodrošināta pastāvīga darbinieku piekļuve vadītājiem, izmantojot t.s. “atvērto durvju” principu, kā arī radīta uzticības pilna atmosfēra. Darbinieki tiek uzklausi, tiek apkopoti viņu priekšlikumi darba procesu pilnveidošanā. Arī neveiksmīgie gadījumi tiek analizēti kopā ar darbiniekiem — lielākoties pēc notikušā viņi paši spēj noteikt neveiksmju iemeslus. Jūtot, ka tiek uzklausi un uztverti nopietni, ka ar viņiem rēķinās, darbiniekiem veidojas piederības sajūta organizācijai un līdzdalības izjūta organizācijas procesos, kas ir spēcīgi motivatori. Savukārt organizācijai no darbiniekiem allaž operatīvi iegūtā informācija ļauj uzlabot pakalpojumus, kā arī, iespējams, novērst nepamanītas nepilnības.

Darbinieku apmierinātība BPB tiek pētīta, izmantojot dažādas metodes. Viena no tām ir individuālas pārrunas ar katru darbinieku, kurās viņi aicināti brīvi izteikt savas domas, arī tad, ja šis viedoklis ietver vadības kritiku.

BPB liela uzmanība veltīta arī darbinieku personiskajām vajadzībām. Piemēram, sievietēm, lai viņas varētu savienot darba un ģimenes dzīvi, ir iespēja strādāt pusslodzi vai daļslodzi, tiek piedāvāti elastīgi darbaliki. Māmiņas, kas atrodas bērna kopšanas atvaļinājumā, laipni aicinātas piedalīties darbiniekiem organizētajos tālākizglītības pasākumos. Par darbiniekiem rūpējas arī ikdienā: ievēroti ergonomikas principi darba vietu aprīkojumā, darbinieki regulāri tiek izglītoti veselības aizsardzības jautājumos u.c.

## Komandas darbs

Brēmenē priekšroku dod komandas darbam. Lai optimizētu darba procesus un to norisi, tiek akcentēts komunikācijas nozīmīgums gan starp atsevišķām komandām, gan nodaļām. Saskaņot katras komandas atsevišķo centienu un kopējā darba mijsakārbas, pārņemt labāko pieredzi palīdz konstruktīvas darba procesu un rezultātu izvērtējuma sarunas, kurās tiek reflektēta darba pieredze. Tā kā visi komandas dalībnieki tiecas uz vienu mērķi, komandu iekšienē noris gan ļoti cieša un efektīva savstarpēja sadarbība, gan vērtēšana un kontrole. Komandas dalībniekiem pašiem sekojot uzdevumu izpildei, kļūdas un nepilnības tiek pamanītas un novērstas operatīvāk, kolēģu ieteikumi un kritika ir iedarbīgāka nekā vadītāju izteiktā.

## Atbildība

Atalgojums BPB visos līmeņos un visās nodaļās cieši saistīts ar darba rezultātiem. Algas mainīgā daļa ir apmēram 9%. 1% no atalgojuma maksā tieši saskaņā ar paveikto darbu, bet apmēram 8% ir atkarīgi no katra individuālās centības. Iespēja saņemt augstāku atalgojumu ir stimulējošs faktors labāk. Protams, BPB atalgojums ir nesalīdzināmi augstāks nekā Latvijā. Par to liecina arī tas, ka 40% bibliotēkā strādājošo ir vīrieši.

## Personāla attīstība

Gandrīz 2% (135 000 eiro) BPB kopējā budžeta (2007. gadā — 9,5 miljoni eiro) tiek atvēlēti darbinieku tālākizglītošanai. **Šis skaitļa lielums Vācijā tiek uzskatīts par svarīgu bibliotēkas darba kvalitātes indikatoru.** Iz-

augsmes perspektīvas, mācību piedāvājums pozitīvi ietekmē arī darbinieku apmierinātību.

Personāla un tā attīstības politika cieši saistīta ar bibliotēkas stratēģiskajiem mērķiem. Vadītāju uzdevums ir izziņāt, kas nepieciešams viņiem pakļauto darbinieku tālākai attīstībai un plānot nepieciešamos mācību procesus. Tas ne tikai izklausās skaisti teorijā, bet patiešām darbojas arī praksē! Piemēram, ko BPB iesāk ar darbinieku, kura darba rezultāti ir slikti? Viņu nebūt *a priori* neuzskata par slikti un slaistu. Vispirms tiek veiktas pārrunas ar darbinieku, lai pārliecinātos, vai viņš ir izpratis bibliotēkas stratēģiskos mērķus un uzdevumus, kā arī noskaidro, vai nav kādi citi kavējoši faktori. Pēc tam pārliecinās, vai šim darbiniekam nav nepieciešama papildu apmācība. E.Mitke apliecinā, ka parasti tas arī situāciju atrisina. Retos gadījumos atklājas darbinieka nepiemērotība konkrēto uzdevumu veikšanai, piemēram, darbam ar cilvēkiem, tad darbiniekam uztic citus, piemērotākus uzdevumus (pārceļot citā struktūrvienībā, nodaļā u.tml.).

Noskaidrots, ka **lasītāju apmierinātību 70% nosaka sociālās kompetences**, tikai 30% — speciālās profesionālās prasmes un zināšanas. Tādēļ BPB apjomīga mācību daļa veltīta komunikācijas prasmeju uzlabošanai, ķermeņa valodas un žestu atpazīšanai un izmantošanai, aktīvās klausīšanās, jautāšanas un argumentēšanas tehniku, panākumus nesošu sarunu vadīšanas metožu, pat veiksmīgu telefona sarunu pamatprincipu apgūšanai.

Iecienīta prakse BPB ir mentorings. Mentors — pieredzējis kolēģis, kas sniedz atbalstu, tiek nozīmēts ikvienam jaunam darbiniekam.

Bibliotēkā darba sarežģītības pieaugums nosaka dziļas specializācijas nepieciešamību ikvienā darba jomā, tādēļ BPB neatbalsta darbinieku iekšējo rotāciju. Rotācijas princips tiek īstenots tikai vienā — jauna darbinieka darba gaitu uzsākšanas gadījumā, jo tas jaunatnācējam ļauj gūt vispārēju priekšstatu par darba procesiem bibliotēkā.

## Bibliotēkas pakalpojumu kvalitāte lasītāju vērtējumā

E.Mitke uzsver, ka svarīgi ir spēt uz bibliotēku paaudzīties lasītāja acīm. Var izrādīties, ka no klienta skata punkta bibliotēka izskatās pavisam citādāk nekā no bibliotēkāra, kuram tā ir dienīšķā darbvietā, tik pierasta, ka, iespējams, zaudēts objektīvs skatījums.

Viena no metodēm, kā to veikt, ir “viltus” jeb kontrolklienta piesaistīšana kvalitātes vērtēšanā. Tie ir speciāli atlasīti un instruēti darbiniekiem neatpazīstami cilvēki, kas apmeklē bibliotēkas ar mērķi novērtēt pakalpojumu kvalitāti. Gūtie iespaidi tiek protokolēti. “Viltus” klienti novērtē, piemēram, pirmo spontāno iespaidu un kopējo iespaidu par bibliotēku (pārskatāmība, sakārtotība, telpas, atmosfēra jeb noskaņa, apgaismojums, temperatūra, trokšņu līmenis, iespēja norobežoties u.c.); vai tajā viegli orientēties; vai ir saskaņotā kontaktpersona; vai kontaktpersona izskatās aicināša, atsaucīga; vai bibliotēkas noteikumi ir izprotami; vai viegli atrodama aktuālā informācija (saprota norāžu sistēma, uzraksti, dokumentu kārtojums, publiskā tiešsaistes kataloga (*Online Public Access Catalog*,



**Brēmenes pilsētas bibliotēkas Krimināl-literatūras nodaļa**

OPAC) pieejas vietas u.tml.); kā prezentēti jaunieguvumi; vai bibliotēkas piedāvājums "uzrunā"; apkalpošanas kvalitāte utt.

Svarīgi "viltus" klientu vizītēm sagatavot personālu, izskaidrojot, ka šo akciju mērķis ir nevis darbinieku izspiegošana, bet pakalpojumu kvalitātes uzlabošana un rūpes par lasītāju, atklājot vājos punktus. "Viltus" klients ir efektīva, zinātniski pamatota novērošanas metode dabiskā situācijā, kas plaši izmantota tirgus ekonomikā.

BPB pamatmērķis — pakalpojumu atbilstība lasītāju vēlmēm, interesēm un gaidām — tiek sasniegts, tās izzinot, par tām diskutējot un atbilstoši veidojot pakalpojumus. E.Mitke uzsver, ka klientorientētas bibliotēkas panākumus lielā mērā nosaka pareizi un skaidri definētas mērķgrupas — kas ir/varētu būt tie, kam nepieciešami bibliotēkas pakalpojumi? Regulāri tiek organizētas aptaujas (gan telefoniskas, gan rakstiskas, gan individuālu sarunu veidā). Pati interesantākā, lai arī grūtākā, ir *nelasītāju* aptauja, atzīmē E.Mitke. Klientu aptauju rezultāti noteikti atspoguļojami arī pašiem klientiem. Aptauju ietekmei uz turpmāko bibliotēkas darbu jābūt skaidri redzamai, citādi cilvēki kādā brīdī aptaujas vairs neuztvers nopietni un nevēlēsies tām veltīt savu laiku.

Liela uzmanība tiek veltīta lasītāju ierosinājumu un sūdzību menedžmentam. **Sūdzības ir vērtīga informācija**, kas sniedz iespēju atklāt trūkumus un izmantojama vājo pušu analīzei, tādēļ lasītāji dažādos veidos tiek stimulēti sūdzēties. Piemēram, bibliotēkas tīmekļa vietnē blakus laipni smaidošu darbinieču foto ievietota informācija:

**"Jums ir labas idejas, ierosinājumi, kritika?  
Apmierināti lasītāji ir mūsu mērķis.  
Tādēļ Jūsu viedoklis mums ir ļoti svarīgs!  
Jūsu idejas un kritika dos iespēju nepārtraukti uzlabot pakalpojumus."**



**Brēmenes pilsētas bibliotēkas Jauniešu nodaļa**

Lasītāji šādā veidā saņem vēstījumu: sūdzēties ir pozitīvi, jo tas nozīmē iesaistīties bibliotēkas pakalpojumu optimizācijas procesā.

Šī procesa organizēšanā gan tiek izmantots kāds *knifs*: lai lasītājus noskaņotu optimistiski, kā arī rosinātu iesniegt ne tikai sūdzības, bet arī idejas, ierosinājumus un pozitīvu kritiku, vārdu "ierosinājumi" allaž min pirmo, bet "sūdzības" — pēdējo.

Ierosinājumu un sūdzību stimulēšanai radīti viegli pieejami komunikāciju kanāli:

*"Ar e-pasta starpniecību esam sasniedzami 24 stundas diennaktī; atbildes sniegsim 5 dienu laikā.  
Jūs varat zvanīt mums pa telefonu: 0421/3611444  
pirmdienās un ceturtdienās no plkst. 12.00 līdz 17.00.  
Labprāt vienosimies par tikšanos ārpus šiem darbalaikiem."*

Populārākais komunikāciju kanāls ir e-pasts — pa to tiek iesūtītas 2/3 ierosinājumu un sūdzību, 1/3 — paus-  
ta telefoniski vai personiski.

Sūdzību iesniegšanas atvieglošanai izstrādātas arī ērti strukturētas veidlapas, kas ļauj izteikties bez lielas piepūles un laika patēriņa. Iesniedzot sūdzības, ir tikai



**Brēmenes pilsētas bibliotēkas bibliobuss**

viena obligāta prasība — tā nedrīkst būt anonīma; norādāms vārds, uzvārds un kontakti. Prasība ir pamatota: pirmkārt, sūdzības izskatīšanā tiek ieguldīti ievērojami resursi, tādēļ novēršamas bezatbildīgas, nepārdomātas pretenzijas, uz ko nereti rosina anonimitāte; otrkārt, bieži vien situācijas izpētei nepieciešama papildu informācija, treškārt — bibliotēkai ir svarīgi sniegt atbildi sūdzības iesniedzējam. Latvijas bibliotekāru auditorija bija izbrīnīta — cik gan būtu šādu atklātu sūdzību Latvijā? — tuvu nullei! E.Mītkem atšķirības “sūdzību kultūrā” šķita grūti saprotamas: vācieši savu viedokli pauž atklāti un droši, anonīmi izteikties pamatotu sūdzību gadījumos tie ļoti nedomā.

Klientu attiecību vadības dienesta darbinieki ikvienu iesniegto ierosinājumu vai sūdzību profesionāli apstrādā, analizē, sniedz atbildi iesniedzējam, kā arī izstrādā risinājumus un organizē izmaiņas. Piemēram, ņemot vērā bērnu ierosinājumu, bibliotēka iegādājās milzīgu pirātu kuģi. Bērni sūdzējās arī par “garlaicīgu” grīdu — tagad tā ir oranžā krāsā. Tika respektēta mazo lasītāju vēlme lasīt guļus (ieviešot šupulītklu un spilvenus), noslēgties (uzbūvējot iglu, pirātu kuģi iekarot nolaižamas žālūzijas, kas ērti izmantojamas arī lai kuģi skatītos kino) un lasīt svaigā gaisā (iekšpagalmā izveidojot Lasīšanas dārzu, kurā novietoti ērti dīvāni un acis priecē zaļie augi).

Lasītāju viedokļa aptaujas atklāja, ka **bibliotēkai kā kultūras centram svarīgi ir strādāt brīvdienās**. Darbinieku atbalstu šim lēmumam nodrošina piemaksas par darbu brīvdienās, kas turklāt ir saīsināta darbdiena.

E.Mītke uzsver, ka bieži vien lasītāju vēlmju izpilde bibliotēkai neizmaksā dārgāk kā konvencionālie risinājumi.

Tā kā Brēmenē ir liels bezdarbs, populārs ir bibliotēkā izveidotais darba sludinājumu dēlis. Sludinājumus bibliotekāri ik dienu savāc un izkopē no dažādiem medijiem.

Līdzās profesionālajiem pakalpojumiem bibliotēka piedāvā arī citas iespējas: pasākumus (vairāk nekā 200 gadā), omulīgu vidi (bibliotēka kā “dzīvojamā istaba”), patīkamu kontaktēšanos ar kompetentiem, vispusīgiem un laipniem darbiniekiem. Klientiem, kuri vēlas netraucētu izvēles iespēju un anonimitāti, pieejami pašapkalpošanās termināli diskrētai mediju reģistrā-

cijai, savukārt lasītājiem, kuri nevēlas, lai viņus apkalpo automāts, grāmatas izsniedz bibliotekārs. Rūpes un cieņu pret lasītāju pauž ikviens sākums, piemēram, izveidotā distances zona apkalpošanā pie uzziņu galda.

## Bibliotēkas krājums — lasītājiem, ne atskaitēm

E.Mītke uzsver, ka klientorientācijai jābūt visos bibliotēkas darbības līmeņos, arī komplektēšanā un katalogizēšanā.

BPB atzīts: galvenais ir nevis apstrādāt pēc iespējas vairāk mediju, bet apmierināts lasītājs — un ne vienmēr šīs abas lietas ir viens un tas pats. Tādēļ komplektētāju darba rezultātus nosaka nevis kvantitatīvi, bet gan kvalitatīvi rādītāji. Iespējams, kādā mēnesī komplektētājs būs izvēlējis tikai nedaudzas grāmatas, taču tās būs ļoti vērtīgas.

Kvalitatīva, klientorientēta krājuma veidošana BPB izvirzīta kā viena no prioritātēm, tādēļ par komplektētājiem strādā bibliotekārie darbinieki ar visaugstāko izglītību, saņemot arī paaugstinātu atalgojumu.

Svarīgi ir veikt katalogizāciju ļoti ātri, lai izdevumi pēc iespējas operatīvāk nonāktu plauktā. BPB sauklis ir: “Kas vakar reklamā, tas šodien bibliotēkā!”. Izveidots arī īpašs bestselleru serviss — izdevumus, kas nonākuši šajā kategorijā, lasītāji saņem tajā pašā vai nākamajā dienā, turklāt vairākos eksemplāros.

Lasītāju aptaujā atklājies, ka galvenie mediju izmantošanas nolūki ir izklaide, hobijs un brīvā laika pavadīšana. BPB uzskata, ka **lasītājoorientācija nav savienojama ar didaktiskām debatēm** par to, kā šādas lasītāju *noslieces* vērtējamas, tā sacīt, personības evolūcijas kontekstā, vai ir pieļaujamas vai nē u.tml., un dod klientiem to, ko viņi vēlas — pārsvaru bibliotēkas krājumā iegūst brīvā laika literatūra.

Samazināts tiek nozaru literatūras īpatsvars krājumā, jo lasītāji šāda tipa informācijas izvēlē priekšroku dod ērtāk meklējamajai un izmantojamajai, kā arī daudz aktuālākajai informācijai globālajā tīmeklī un nozaru datubāzēm. Lasītāju ērtībām nodrošināta arī attālināta piekļuve datubāzēm, izmantojot īpašu kodu, kas tiek izsniegts ikvienam bibliotēkas lasītāja kartes īpašniekam.

Nozaru literatūru izkonkurējušas arī rokasgrāmatas un padomdevējliteratūra.

## Ceļvedis lasītāju apkalpošanā

Lai nodrošinātu darbiniekiem izvirzīto prasību un uzdevumu skaidrību, BPB ieviesti īpaši *Pakalpojumu kvalitātes standarti*, kuros atklāta lasītāju apkalpošanas filozofija un ietvertas uzvedības vadlīnijas darbiniekiem, kas apkalpo lasītājus:

- prasības telefoniskam, rakstiskam un elektroniskam kontaktam ar lasītāju;
- padomi, kā komunicēt ar lasītāju (“*sarunas vienā acu līmenī ar klientu veido partnerattiecību atmosfēru un atvieglo komunikāciju*”; “*ja iespējams, lasītāju uzrunājam vārdā vai minam to sarunā*”; “*uzmanīgi apejamies ar uzrunas formām “tu” un “jūs”*”; “*runājam skaidri, pārjautājot, vai viss ir saprotami*”; “*bibliotekāro leksiku tulkojam*”



### **Mazo lasītāju vēlmes BPB ir likums — pēc bērnu sūdzībām novērsta pat tāda nelaime kā “garlaicīga” grīda bibliotēkā**

lasītājam saprotamā valodā”; “atkārtojam vai pierakstām informāciju, kas klientam ir svarīga: vārdi, telefona numuri u.tml.”; “pirms klientu nosūtām uz citu bibliotēku, noskaidrojam, vai nepieciešamā grāmata vai tēma tajā ir pieejama, ja iespējams, rezervējam”);

- padomi konfliktu un problēmsituācijās (“ja radusies problēma, meklējam risinājumu, nevis vainīgos, neuzveļam vainu citiem kolēģiem vai nodaļām”; “konfliktu gadījumos patiesi atvainojamies, kas ne vienmēr nozīmē atzīt savu vainu, bet gan piekrist, ka no lasītāja skata punkta kaut kas izskatās nepareizi”; “konflikta gadījumā, ko izraisījusi neapmierinātība ar bibliotēkas noteikumiem, izskaidrojam konkrēto noteikumu jēgu, piemēram: “Iepriekšrezervētas grāmatas abonementa termiņš nevar tikt pagarināts, jo...””; “dodam klientam iespēju izpaust dusmas, īgnumu un vilšanos, uzklusām viņu”; “izrādām iekšējību un parādām, ka rūpējamies par klientu un viņa sajūtām, ka atradīsim risinājumu viņa problēmai”; “ja klients neprot skaidri izteikties, ar uzvedinošiem jautājumiem palīdzam noskaidrot problēmu”);

- rīcības plāns sūdzību gadījumos.

Vadlīnijās dotas norādes arī attiecībā uz ķermeņa valodu, izskatu un publisko tēlu (“mūsu korektais ap-

ģērbs atspoguļo mūsu pozitīvo tēlu”; “ļaujot sevi atpazīt ar vārda kartītes palīdzību, mēs uzņemamies atbildību par savu rīcību”; “mūsu publiskais tēls palīdz veidot ticamību bibliotēkas sniegtajiem pakalpojumiem”), apskatītas rindu apkalpošanas īpatnības, sniegts neieteikto frāžu saraksts (“es nezinu”; “kaut ko tādu mēs nedarām”; “nē” teikuma sākumā”; “Jums jādara (tas un tas)”) u.c.

Viens no vadlīniju ieteikumiem skan: “Lasītājus mēs nepamācām” — E.Mitke uzsver, ka klientorientētā bibliotēkā bibliotekāriem jāvirās izturēties tā, it kā būtu “gudrāki par visiem” — autoritāra saskarsmes stila, pamācoša toņa, lasītāja “apgaismošanas” u.tml.

Uz Latvijas bibliotekāru auditorijas jautājumu: “Kā rīkojaties, ja klients ļaunprātīgi izmanto jūsu bibliotēkas labvēlību, piemēram, ignorē izmantošanas noteikumus?” E.Mitke atbild: “Vispirms izvērtējam, kādēļ lasītājs tā rīkojas. Varbūt mēs paši kaut kādā veidā izraisām šādu klienta uzvedību?” — “Ja nē, stingri nospraužam robežas, smagākos gadījumos pat liedzot pieeju bibliotēkai. Taču tie ir ļoti reti gadījumi.” Uz vaicājumu: “Ko darāt, ja klients laikā neatdod dokumentus?” E.Mitke sniedz pārsteidzošu atbildi: “Pricējami!” Tā kā 12% budžeta BPB jānopelna pašai, ieviestas salīdzinoši lielas kavējumu naudas. Lasītāji kavētāji bibliotēkai ļauj savākt vismaz 4% no šīs summas. Soda naudu kavētājs var samaksāt arī pie automāta. Taču, ja izdevumu bibliotēkai lasītājs neatdod 12 nedēļas, tiek pieņemti stingri mēri — uzsākts tiesas process.

Lai arī Brēmenē pieejamas visdažādākās izklaides un atpūtas alternatīvas, kā arī ir salīdzinoši augstāks dzīves līmenis, bibliotēku apmeklē 50–55% pilsētas iedzīvotāju. Neraugoties uz to, BPB arvien tiek domāts, kā uzlabot pakalpojumus, jo šīs bibliotēkas darbs norit saskaņā ar pārliecību: apstāšanās pie sasniegtā ir solis atpakaļ. Un tieši tas, ka bibliotēka nekad nav gatava, ir visinteresantākais, atzīst E.Mitke.



**Brēmenes pilsētas bibliotēkas logo**



**Brēmenes pilsētas bibliotēka**