

BIBLIOTECA SERVICIILOR PROFESIONALE SAU PROIECTIZAREA DIMENSIUNII ACTUALE A ACTIVITĂȚII NOASTRE

Abstract

The approach focuses on guidance, assistance in converting the workplace / space / structure of librarians in professional services. The ideas of transformation are based on conversion tools of Tom Peters adapted to the library. Each of the 28 steps / principles are explained by examples from the experience of the Municipal Library. The value comes from professional services. This is proved by the author, through tools, examples and conclusive stories. The conclusion of the author is limited to creating projects that means changes, innovation, implementation of a new service, user inclusion, the involvement of partners – an inherent requirements and new paradigms of library domain.

Keywords: professional services, design, challenges, partnership, performance, library services.

* * *

**Creativitatea este capacitatea de a imagina lucruri noi.
Inovația este capacitatea de a face lucruri noi.**

La trainingul *Managementul comunicării* toți participanții au specificat ca pe o calitate personală distinctă profesionalismul... Acest lucru ne-a bucurat! Noi oferim servicii profesionale! Știți cum se estimează, în Occident, dacă instituțiile prestează servicii profesionale? Dacă sunt prezente pe *Pagini aurii*, înseamnă că chiar sunt! Noi am fost mulți ani, de când în Republica Moldova au apărut *Paginile aurii*, acum nu mai știu dacă suntem prezenți în acest volum, dar nu contează! Sunt multe instituții de servicii profesionale neincluse în *Pagini aurii*! Orice serviciu al bibliotecii, orice departament poate fi o veritabilă structură de servicii profesionale – fie de marketing, bibliografic, logistică, de administrație sau de cercetare... Structurile de servicii profesionale sunt axate pe progres. Or, aceasta înseamnă muncă intelectuală eficientă. Rezultatul depinde de experiența angajaților și de numărul lor.

Demersul nostru e focusat pe orientare, ajutor în transformarea locului / unității / structurii în care lucrați, într-o structură, una de servicii profesionale. Fiecare structură este percepută ca o sumă de competențe sau, mai bine zis, ca un portofoliu de abilități, competențe și talente. În martie, curent, am avut ședința de totalizare a activității BM în anul 2014. Bibliotecarii au fost gratificați, nominalizați în diferite categorii. Într-un fel, evaluarea anului 2014, s-a axat pe abilități, competențe și talente, doar dezvoltarea are la bază serviciile axate pe latura intelectuală. Astfel, managementul de vârf al BM a menționat talentele angajaților, punând în valoare abilitățile, competențele distincte.

Ne-am familiarizat cu conceptul Biblioteca Bazată pe Talente. Ne vom familiariza și cu conceptul Biblioteca Bazată pe Servicii Profesionale. Acesta din urmă ne susține în efortul de transformare a bibliotecii în una de servicii profesionale prin proiectizare, nu fără a trece în revistă pașii prin care putem face aceasta.

Tom Peters, autor al multor volume de management, a elaborat un *Instrument de conversie în firmă de servicii profesionale* (pentru că scrie pentru organizații / agenții economice), compus din 28 de pași. L-am raportat și l-am tradus în limbajul domeniului nostru biblioteconomic. Bineînțeles că nu toți, din cei 28 de pași, îi putem biblioteconomiza, dar aproape toți (poate pentru că fiecare pas e un principiu) sunt pretabili nevoilor noastre de transformare în biblioteca serviciilor profesionale. Deci, pornim cu primul pas:

1. *Să gândim prin prisma Inc. „Inc.”* înseamnă instituție pro profit! Bibliotecile trebuie să traducă acest principiu prin *„Orice activitate e o afacere”*. Dacă furnizam servicii – activitatea este afacere. În această activitate – o afacere ce presupune o nouă paradigmă a organizării ei, prin proiecte sau proiectizarea scopului – rămân utilizatorii, care devin ținta strategică a bibliotecii cu tot ce comportă această paradigmă.

2. *Să gândim prin prisma utilizatorului.* Bibliotecile de servicii profesionale trăiesc și respiră prin utilizatorii pe care îi au. Asupra acestui postulat insistă atât autorul acestui instrumentar, cât și Seth Godin. Nu avem teme să nu îi credem. Problema noastră cea mare este că angajații departamentelor, serviciilor nu vorbesc sau arareori se gândesc la utilizatori – ei nu se regăsesc în planurile lor. Dacă i-am interviua despre activitatea lor printr-un dialog în felul următor: Treceți în revistă activitățile din ultimul timp. Evaluați rezultatele. Ați făcut ceva incitant / memorabil? S-au bucurat proiectele Dvs. de un impact durabil? Ați dat dovadă de profesionalism? Nu vom auzi nici măcar o dată termenul **utilizator**. Am testat!

3. *Transformăm fiecare post / activitate într-un proiect.* O bibliotecă „de servicii profesionale” presupune dezvoltarea și executarea proiectelor. Toată munca, orice muncă poate fi transformată în proiecte. Nu există nicio sarcină într-atât de mecanică, de comună încât să nu poată fi îmbrăcată în forma unui proiect... cu un potențial semnificativ al valorii adăugate. Dacă sunteți de altă părere, înseamnă că aveți o problemă. Sută la sută din timpul fiecăruia ar trebui să însemne proiecte¹. Cu referire la munca comună, nesemnificativă, T. Peters aduce un exemplu interesant pentru noi bibliotecarii: „De pildă: un amic de-al meu... a convertit o sarcină mărunță de reorganizare-a-bibliotecii într-un proiect strategic care să evalueze practicile de dezvoltare-a-cunoștințelor în cadrul unei firme...”² Pentru el reorganizarea unei biblioteci e o sarcină mărunță. Dar pe exemplul dat o sarcină mărunță poate deveni un proiect strategic. Îmi amintesc un dialog pe Facebook cu Biblioteca „Ovidius” despre o inițiativă lansată de ei, în care i-am provocat și ei s-au angajat (era într-o vineri, în luna martie) să finalizeze un proiect până luni. A fost o bucurie să aud că bibliotecile noastre îmbrățișează activitatea numită proiectizarea activității! Și mi l-au trimis, ce-i drept, cam pe miercuri, dar oricum a fost revelator să aflu că se muncește la proiecte și sâmbătă și duminică.

4. *Alcătuim o listă cu proiecte curente.* Trebuie să avem o listă de proiecte care să fie permanent la îndemână, în calculator, în sertarul mesei, în geantă, în buzunar, sub pernă... să iasă permanent în evidență și să fim gata să o prezentăm ori-de-câte-ori-avem-ocazia. Nu încercăm să vă convingem că trebuie să fiți o fanată / un fanat a / al proiectelor, dar a / al proiectizării – da! Zilele FedEx@Hasdeu au contribuit cumva la o evidență a proiectelor, ba mai mult, bibliotecile se gândesc din timp (între Zilele FedEx) la idei de proiecte. Fără o listă, la care revii, evaluezi, compari, revizuiești, nu ai putea să livrezi idei valoroase la FedEx@Hasdeu. Pentru că proiect = sarcini îndeplinite = muncă pentru utilizatori = apel la rezumate = mare parte de valoare adăugată (sau chiar toată) într-o bibliotecă modernă, inovantă în ascensiune!³

5. *Analizăm săptămânal ideile de proiect și / sau proiectele în derulare.* Acest principiu ne cheamă să trezim în fiecare conștiința ideii de progres-puncte de cotitură / proiect-rezultate. Realizarea unui oricât de mic progres, rezultat, transformați-l în eveniment, în sărbătoare – mică, dar sărbătoare. Sunați din clopoțel – să știe lumea că s-a produs ceva! Serviți pizza sau dulciuri. Lăsați câte o felicitare (scrisă de mână pe o hârtie colorată) pe biroul tuturor aceluia care și-au îndeplinit sarcina, scrieți un post pe blog, pe Twitter, Facebook, Google +, faceți o fotografie în echipă sau individual.

6. *Evaluăm, cantitativ vorbind, fiecare proiect în baza entuziasmului..., a urgenței... și a potențialului de transformare.* Doar utilizatorii ne pot asigura cota de entuziasm, cota urgenței și a potențialului de transformare pe proiect, ei nu vor permite lentoarea, ezitarea sau distragerea de la scop.

7. *Gândim prin prisma calității portofoliului.* Biblioteca de servicii profesionale este propriul „portofoliu” cu proiecte. Noi, bibliotecarii, la fel. Chiar acum lucrez la unul – *Săptămâna creativității și inovației la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”* (agendă, contribuții, forme și metode noi de prezentare, conținut, invitații, concursuri etc.). Alte proiecte: **(1)** elaborarea curriculumului unui nou curs pentru bibliotecari; **(2)** elaborarea unui suport educațional pentru un nou curs de instruire; **(3)** să fii prezentă la toate conferințele din domeniu cu comunicări științifice. Acestea sunt proiectele mele de jour / de l'année. Ele mă reprezintă. Câte dintre ele sunt distincte? Câte mă duc la exasperare? Câte îmi deschid noi orizonturi? Câte vor face diferența pentru utilizatorii mei? Câte dintre ele sunt impetuoase? Câte plictisitoare? Răspunsul la aceste întrebări constituie strategia mea de activitate. Cu alte cuvinte, gândiți prin prisma portofoliului cu proiecte. Dacă fiecare dintre bibliotecari și-ar fi pus aceste întrebări înainte de a veni cu prezentarea la FedEx@Hasdeu, proiectele ar fi fost mult mai calitative și de valoare.

Fiecare proiect țintește un grup și presupune implementarea unui serviciu. Portofoliul de servicii al Departamentul studii și cercetări (în continuare DSC) este centrat pe utilizatorii săi. DSC își orientează activitatea pe două grupuri-țintă: **(1)** utilizatori interni – administrația BM; departamentele, serviciile BM; filialele BM, bibliotecarii, managerii; **(2)** utilizatori externi, care se bifurcă în mai multe grupuri distincte: **(a)** utilizatori BM ca utilizatori finali ai activității DSC și **(b)** bibliotecari și biblioteci din afara rețelei BM (publice din teritoriu, universitare, științifice, școlare); **(c)** scriitori, critici literari, oameni de artă, cercetători; **(d)** mass-media (ziare, reviste, TV, radio). Mai jos prezentăm ca exemplu portofoliul de servicii al DSC, din simplul motiv să nu supărăm pe cineva citând exemple ale altor departamente pe care nu le cunoaștem atât de bine.

8. *Nu lăsam nimic să ne stea în drum.* Ne-am convins că proiectele ordonează – presupun rezultate și îndeplinirea unor sarcini. Credem și în spusele autorului acestui instrumentar, precum că „echipa de proiect este inima și sufletul” unei biblioteci de servicii profesionale. E datoria colegială și solidaritatea profesională a fiecăruia să ajute o echipă de proiect care întâmpină un moment critic.

9. *Transferăm abilitățile noastre utilizatorilor.* Serviciile pentru utilizatori sunt principiul sine qua non al serviciilor profesionale. Chiar și pentru serviciul personal, contabilitate (dacă am avea-o), departamentele terotehnologie, „Memoria Chișinăului”, studii și cercetări, managementul infodocumentar, editorial etc., nu mai vorbesc de cel de dezvoltare și comunicare. Dar nu știu prin ce lege internă au dezlăsat de la instruire și vor rămâne în continuare convingși că nu au nimic a face cu serviciile / serviciile pentru utilizatori / serviciile profesionale – în schimb, au prin lege sceptorul evaluării serviciilor profesionale. V-ați întrebat vrodată de ce nu atingem excelență în servicii profesionale? Pentru că excelență în servicii profesionale este sub semnul egalității cu învățarea / transferarea excelenței. Fiecare activitate a departamentelor, serviciilor, are ca efect final îmbunătățirea abilităților bibliotecarilor pentru ca, în ultimă instanță, să presteze servicii profesionale utilizatorilor. Fără instruire nu atingem excelență. Nu atinge excelență o bibliotecă în care un departament / un serviciu / o filială e de excelență, iar altul / alta nu...

10. *Includem utilizatorul în fiecare echipă de proiect.* Despre acest principiu am vorbit în repetate rânduri și la fiecare instruire. În clipa când te implici profund, ai și început să-ți realizezi dorințele. Asta scrie celebrul Colin Turner în cartea sa *Născut pentru succes*. Când implici utilizatorul în afacerile bibliotecii, ești mult mai aproape de realizarea proiectelor.

11. *Insistăm ca bibliotecarii și utilizatorii să fie reciproc evaluați pentru fiecare proiect.* Aici avem de muncit. Unu: prea puțin implicăm utilizatorii, deși avem destule exemple: Centrul Academic Internațional Eminescu, filialele „Transilvania”, „Onisifor Ghibu”, „Adam Mickiewicz”, „Ițic Mangher”, „Ștefan cel Mare”, N. Titulescu ș.a. Doi: prea puțin sau deloc nu ne evaluăm unii pe alții – un inel defect în lanțul managementului.

12. *Atragem străini (adică parteneri).* Mergem în continuare pe exemplul DSC – partenerii DSC sunt Administrația BM, Departamentul „Memoria Chișinăului”, Centrul Național de Excelență Profesională pentru Bibliotecari, Biblioteca Centrală, filialele, personalități notorii ale domeniului, personalități ale culturii, mass-media. Ați observat că utilizatorii și partenerii la DSC sunt aceiași, pentru că partenerilor le prestezi servicii, și prin calitatea lor construiești încredere.

13. *Gândim prin prisma marketingului.* Marketing în definiție modernă înseamnă curajul de a căuta altceva decât soluția cea mai la îndemână, alături de definiția de marketing ca mod de construire a reputației. Și una, și alta sunt definitorii în efortul de modernizare a activității noastre. Altă cale nu există – așa că începem să gândim prin prisma marketingului.

14. *Gândim prin prisma cercetării-dezvoltării.* Transformăm conceptul Biblioteca serviciilor profesionale într-un sistem de test pentru cercetare și dezvoltare. *Stabilim stimulente clare, stricte pentru adunarea și împărtășirea de informații pentru constituirea de know-how instituțional.* Aceasta se referă la chestiunile de comunitate (bunurile comune), la fel de importante, precum și chestiunile de proiect – ambele prezente (ar trebui să fie) în procesul de evaluare (elaborarea de date / bibliografii / cataloage tematice / lucrări științifice / manuale / ghiduri / tratate / compendii / colecții / brevete / scenarii / curriculumuri / suport educațional la activitățile de instruire, povești etc. prin care instituția captează, codifică, păstrează cunoașterea angajaților – componente și elemente care formează cultura organizațională și constituie acel know-how distinct al bibliotecii).

15. *Instruire, instruire, instruire!* Proiectele – suntem noi⁵. Deci, canalizăm eforturile de training în direcția managementului de proiect. Proiectele înseamnă artă (la fel ca tot ce este important). Dar, cu părere de rău, acest subiect îl găsim absent fără motivație în programele noastre de instruire. Ideea este să oferim training pe generare de proiecte. Să oferim oricui pregătirea necesară pentru a transpune cea mai banală idee / misiune / sarcină într-un proiect. Pentru 2015!

16. *Oferim oamenilor pregătirea necesară pentru a rezolva diversele probleme ce apar la tot pasul.* Asta-i în responsabilitatea departamentelor / serviciilor noastre. Dacă se descurcă sau nu, Dvs. puteți spune.

17. *Oferim pregătire pe implementare.* Atunci când proiectele vin de sus (avem destule), ele se rezumă la abordarea și utilizarea noțiunii de proiect de către spiriduși (experții / evaluatorii). Dar cunoaștem, la fel destule, proiecte de jos – Biblioteca Publică de Drept, filialele „I. Mangher”, „M. Lomonosov”, „Ștefan cel Mare”, „O. Ghibu”, „A. Mickiewicz”, N. Titulescu etc. – ele au nevoie de ajutor pe implementare, dar nu avem experți care să satisfacă acest deziderat. În acest caz, am putea externaliza aceste necesități / solicitări.

18. *Mergem pe relațiile cu utilizatorul și pe dezvoltarea utilizatorului.* Aici doar intuitiv putem afirma că noi, prin activitatea noastră, dezvoltăm utilizatorul. Dacă la relațiile cu utilizatorii putem bifa un calificativ bun, atunci la dezvoltarea utilizatorului ne autoevaluăm cu *insuficient* – nu avem și nu oferim, încă, utilizatorului servicii de experimentare / învățare. Exemplul Bibliotecii Metropolitane „Biblioteca vie”, dedicat Zilei internaționale a cărții și bibliotecarului. Excepțional proiect – sărbătoare și muncă, dar și transfer de abilități, și dezvoltare a utilizatorului – un proiect care cumulează jumătate din principiile enumerate mai sus. Biblioteca Metropolitană e biblioteca serviciilor profesionale!

19. Provocăm, provocăm, provocăm!

20. Suntem magnifici!

21. Gândim UAU!

Aceste ultime trei principii de transformare a unei biblioteci în biblioteca serviciilor profesionale nu le dezvoltăm pentru că au fost subiecte prezente în discuțiile noastre profesionale și le-am decelat detaliat la atelierele modului *Învățăm concepte inovatoare* (au fost publicate pe paginile revistei *BiblioPolis* – vedeți referințele de la sfârșit).

Tom Peters, autorul de la care am pornit în această călătorie de transformare susține că există cinci „P”-uri ale transformării în Biblioteca Serviciilor Profesionale: (1) Proiectizare; (2) Profesionalizare; (3) Provocare; (4) Parteneriat; (5) Performanță – ei și constituie instrumentul de transformare a bibliotecii. Cum se citesc acești cinci „P”? Răspunsul îl găsim tot la T. Peters⁶:

*Transformați totul în proiecte scilicet – se zice **Proiectizare**;*

*Converțiți / transformați pe oricine / pe fiecare angajat în consultant / expert / mentor autonom, incredibil de bun... la ceva – îi zice **Profesionalizare**;*

*Împingeți, duceți utilizatorii permanent, cu insistență... către locuri pe care nici măcar nu și le-au imaginat vrodă – i se zice **Provocare**;*

*Luați-vă ca principiu călăuzitor transferarea cunoștințelor și a autonomiei către utilizatori – să îi zicem **Parteneriat**;*

*Faceți ceva concret! Lăsați o moștenire durabilă! – asta-i **Performanță**.*

Concluzia noastră, bazată pe instrumentarul T. Peters, se rezumă la crearea proiectelor – instrumentul principal de conversie a bibliotecii în una de servicii profesionale. Cu ce începem transformarea? Începem cu ceea ce facem în momentul acesta, acum. Proiectele înseamnă schimbare, inovare, implementare a unui nou serviciu. Proiectele presupun includerea utilizatorului (exemplu bun pot fi colocviile de vară ale BM, cu implicarea masivă a cititorilor în dezbateri, demonstrații, activități etc.). Proiectele implică parteneri (exemplu Biblioteca „Ștefan cel Mare”, care cooperează parteneri interesanți, creativi, ce vin cu ideii de proiecte creative, stranii, extraterestre uneori, dar foarte necesare pentru înprospătarea portofoliului de servicii de dezvoltare a utilizatorilor; alt exemplu concludent e Biblioteca N. Titulescu, care a cooptat resurse umane din alte țări pentru proiecte de dezvoltare prin care transmit excelența utilizatorilor); proiectele atrag surse exterioare (exemplu Biblioteca „Onisifor Ghibu” – proiecte de editare a volumelor elaborate în cadrul Laboratorului de critică literară). Are dreptate T. Peters: „... sunteți buni în măsura în care cooptați străini interesanți, excentrici, spontani, intuitivi să lucreze la proiectul dumneavoastră.”⁷

Încă o dată – primul pas – începem cu ceea ce avem acum pe agendă, pe masă, în minte, la ce lucrăm acum și începem imediat să îi punem o haină de proiect urmând indicațiile de mai sus bazate pe instrumentul de conversiune a firmei (a bibliotecii la noi) de servicii profesionale a lui Tom Peters. Cum spune autorul acestui instrumentar: „Valoarea provine din serviciile profesionale.”⁸

Servicii ale DSC:

- *Servicii de consultanță:* Cum să scriu un articol științific? Cum să scriu la revista *BiblioPolis*? Cum să scriu o recenzie? Cum să demarez o cercetare biblioteconomică? Care sunt temele de trend în cercetarea biblioteconomică? Cum să-mi planific activitatea științifică? Cum să scriu un raport despre activitatea științifică? Cum să organizez activități de comunicare / promovare a științei? Cum să organizez o conferință științifică? Cum să elaborez o monografie? Cum să elaborez un suport educațional pentru utilizatori? Forme și metode de cercetare? Cum să fac citările într-un text științific? Cum să întocmesc o listă de referințe la un articol științific?

- *Servicii de mentoring:* Cum să avansez în carieră? Cum să-mi motivez echipa să învețe? Cum să-mi elaborez un plan individual de instruire? Cum să elaborez un plan de instruire colectivă a bibliotecii mele? Doriți o evaluare a programului de instruire internă a bibliotecii? Doriți feedback la procesul de instruire internă? Aveți nevoie de ajutor în identificarea temelor / subiectelor de instruire a echipei Dvs.? De ce competențe / abilități / facilități au nevoie bibliotecarii pentru instruirea cititorilor / chișinăuienilor? Cum să organizez un focus-grup cu utilizatorii pentru a afla de ce subiecte de instruire au nevoie?

- *Servicii de coaching:* Cum să elaborez o agendă a unei activități de instruire? Ce metode de facilitare sunt cele mai bune în activitatea cu publicul? Cum să asigur programe de stimulare a învățării? Forme noi, inovative / creative de învățare.

- *Servicii de training:* inovarea activității, dezvoltarea creativității, management inovațional, scrierea istoriilor de succes, formare formatori, biblioteca modernă, concepte inovatoare, FedEx@Hasdeu, servicii noi, loializarea utilizatorilor, branding, imagine; conferințe publice pe teme actuale biblioteconomice.

- *Servicii de redactare științifică:* redactarea articolelor științifice pentru rubricile *Studii și cercetări*, *Teorie și practică*; redactarea volumelor biblioteconomice, bibliografice.

- *Servicii de moderare a activității științifice:* conferințe, mese rotunde, colocvii, dezbateri profesionale, alte forme inovatoare de învățare.

Referințe bibliografice

1. PETERS, Tom. *Cercul inovației: drumurile bătătorite nu duc spre succes*. București: Publica, 2011, 554 p. ISBN 978-973-1931-82-1.
2. KULIKOVSKI, Lidia. *Instruire pentru inovație la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”*. În: *BiblioPolis*. 2014, 52, 2, 11-14.
3. KULIKOVSKI, Lidia. *FedEx@Hasdeu – instrumentul inovator de stimulare și încurajare a inovației a fost validat: impactul cifric, social și profesional*. În: *BiblioPolis*. 2014, 54, 4, 115-120.
4. KULIKOVSKI, Lidia. *Loializarea / fidelizarea utilizatorului*. În: *BiblioPolis*. 2014, 53, 3, 11-19.
5. KULIKOVSKI, Lidia. *Paradigma designului în activitatea biblioteconomică*. În: *BiblioPolis*. 2014, 51, 1, 16-70.
6. KULIKOVSKI, Lidia. *Legile perfecționării între bibliotecă-formator-bibliotecar. Incursiune teoretică cu excurs praxiologic*. În: *BiblioPolis*. 2013, 50, 4, 84-89.

¹ PETERS, Tom. *Cercul inovației: drumurile bătătorite nu duc spre succes*. București: Publica, 2011, p. 244.

² Ibidem, p. 245.

³ Ibidem, p. 245.

⁴ KULIKOVSKI, Lidia. *Legile perfecționării între bibliotecă-formator-bibliotecar. Incursiune teoretică cu excurs praxiologic*. În: BiblioPolis. 2013, vol. 50, nr. 4, p. 84-89.

⁵ KULIKOVSKI, Lidia. *Instruire pentru inovație la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”*. În: BiblioPolis. 2014, vol. 52, nr. 2, p. 11-14.

⁶ PETERS, Tom, op. cit., p. 259.

⁷ Ibidem, p. 263.

⁸ Ibidem, p. 235.

**Conf. univ. dr. Lidia KULIKOVSKI,
director, Departamentul studii și cercetări**