

## TRANSFORMAREA BIBLIOTECARILOR ÎN PROFESIONIȘTI AI INOVAȚIEI

### Abstract

Every librarian can become an innovative professional with the condition that he has an appropriate educational support and tools. The improving of the innovation management quality depends of the quality of innovative thinking. To realize this we should explore the perception's custom of the innovators. The successful innovators compromise the obsolete conventionality; pay attention to the emerging trends; use the human competencies; can identify the needs of users. If the librarians will develop the skills and competencies in order to pass from the obsolete conventionality and understand the emerging trends, if they can see the users needs, they could become innovators in their field.

**Keywords:** innovators, innovation management, innovative thinking, emerging trends, users unspoken needs, the Municipala Library, learning through the innovation.

\* \* \*

### Chiar și cail mai bătrâiori POT învăța trucuri noi. (Zicală veche)

Sunt optimistă cu privire la șansele BM „B.P. Hasdeu” de a-și menține inscripția „Inovatoare” pe blazon prin îmbunătățirea continuă a performanței în raport cu inovația. De-a lungul anilor, am demonstrat în mod repetat că bibliotecarii noștri sunt creativi și pot deveni inovatori, cu condiția să beneficieze de instrumentele și suportul educațional adecvate.

Deși, bibliotecile înțeleg din ce în ce mai mult că inovația constituie esența unei biblioteci, încă nu toate le oferă angajaților oportunitatea de a participa la un program de instruire, menit să le cultive abilitățile inovatoare. Desigur, Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” încearcă să caute căi, să stimuleze ideile, să asigure investiții (mici sau mai mari) pentru punerea în practică a noilor idei (gratificarea pentru inovație cu diplome; mai puțin premii), dar în absența unui cadru de inovatori bine pregătiți și extrem de competenți, o mare parte din investiția făcută în aceste elemente de facilitare a inovației se irosește... (pentru că sunt cu totul precare și puține instrumente utilizate în managementul oportunităților).

Totuși, la BM au fost multe activități de facilitare a inovației. Dar – luate separat – unitățile de structură, nu toate fac mare treabă... Dacă am întreba cât timp au perseverat, în medie, pentru inovarea activității? Răspunsul ar fi: nu prea multe activități, nu pentru mult timp și nu cu prea mare efort...

Răspunsul justifică faptul că foarte puține biblioteci investesc în abilitățile inovatoare ale angajaților lor. O explicație pentru această neglijență atitudine este că directorii susțin un fel de *apartheid împotriva inovației*. Supoziția lor că nu toți oamenii sunt creativi, dar toți angajații fac față multor lucruri interesante, ascultând sugestiile manageriale și, astfel, făcând progrese treptate. Așa ceva nu poate avea loc la BM „B.P. Hasdeu”. Nu e din peisajul nostru, nu-i din strategia, misiunea, viziunea și valorile noastre.

Prin Ziua FedEx și prin Modulul *Învățăm concepte inovatoare* am încercat să încurajăm, să stimulăm bibliotecile să investească într-un program sistematic de instruire în domeniul inovației, gândit să se desfășoare într-un circuit ca să ajungă până la ultimul bibliotecar angajat. Nu a funcționat însă așa cum l-am considerat. Nu toți au putut replica cunoștințele, conținutul conceptelor inovatoare altora. Concluzia, trasă din analiza eșecului implementării modulului, este că angajații noștri trebuie mai întâi să învețe a fi formatori, facilitatori, toți până la unul. Acum prin Cafeneaua biblioteconomică „Chindii profesionale” am încercat să încurajăm, să stimulăm același model, dar mai lejer, mai accesibil. Oricum, nici „Chindiile profesionale” nu pot să cuprindă întreaga echipă de la BM.

În inovație contează, în egală măsură, atât cantitatea, cât și calitatea, iar pentru a îmbunătăți calitatea managementului inovației în bibliotecă „trebuie să îmbunătățim calitatea gândirii inovatoare”<sup>1</sup>

Ca să înțelegem cum să îmbunătățim calitatea managementului inovațional, trebuie să umblăm pe la obiceiurile perceptuale ale inovatorilor de succes. Prin ce se deosebesc de noi inovatorii de succes? Prin: **(1)** au anumite perspective asupra lumii, care reliefează cât se poate de clar noile oportunități; **(2)** și-au dezvoltat, adesea accidental, un set de obiceiuri perceptuale care le permit să pătrundă atmosfera cețoasă a lui „ce este”, întrezărind „ce ar putea fi”. Cum fac aceste lucruri? Fiind atenți la patru lucruri care, de obicei, trec neobservate, spune Gary Hamel.

Primul este *convenționalismul învechit*. Inovatorul de succes subminează convingerile – pe care toată lumea le consideră imuabile – vechile principii ce îi orbesc pe actorii domeniului biblioteconomic, împiedicându-i să descopere noi modalități de a-și desfășura activitatea. Modelele mentale ale domeniului tind să comodifice – citim aceleași reviste profesionale, mergem la aceleași conferințe biblioteconomice, ne întâlnim în aceleași ședințe profesionale, discutăm aceleași subiecte... Și așa, în timp, provocările intelectuale ale domeniului ajung să se bătălească.

Succesul e de vină, succesul accelerează acest proces. În timp, practicile-model, devin în aceste vremuri de schimbări năucitoare (ca viteză) obiceiuri, cu alte cuvinte se fosilizează creând oportunități pentru biblioteci mai abile, mai atente, mai puțin convenționale, să inventeze ceva, să schimbe ceva, să adapteze ceva, să importe ceva din alte domenii. Un astfel de rebel a fost în ultimii 24 de ani BM. Pe contul fosilizării activității restului bibliotecilor și-a construit succesul inovațional.

Inovatorii se opun stării de fapt prin natura lor, spune Gary Hamel. Cu instruire și puțin exercițiu, toți bibliotecarii pot învăța cum să submineze vechile atitudini, reguli, metode. Un prim exercițiu este autoevaluarea. Prin acest exercițiu, provocăm declanșarea instinctelor rebele ale echipei noastre. Formula e simplă de tot. Răspundeți la două întrebări, la fel, simple de tot:

Prin ce se diferențiază modelul Dvs. de activitate de acela al bibliotecii raionale din Telenești, de acela al Bibliotecii Naționale pentru Copii „Ion Creangă”? În ce măsură sunt nediferențiate sau asemănătoare valorile, serviciile, animațiile cu publicul, inovațiile?...

Ce aspecte ale modelului Dvs. de activitate au rămas neschimbate în ultimii cinci ani?

În cazul în care identificați similitudini, întrebați-vă dacă aceasta se bazează cumva pe vreo lege inviolabilă a domeniului sau este, pur și simplu, un fel de devotament profesional față de lucrurile deja existente.

O autoevaluare sinceră, prin comparație cu alte biblioteci, care va scoate în față multe lucruri asemănătoare, nu este pe placul bibliotecarilor noștri. Cu certitudine afirm că acest exercițiu va declanșa nemulțumire și va genera acțiuni imediate la cei activi și chiar îi va mișca și pe cei reacionari.

Alt aspect la care bibliotecarii nu sunt atenți îl constituie tendințele – nu sunt urmărite, nici apreciate de parcă acestea apar și lasă-le să se dezvolte în alte părți, nu la noi.

Inovatorii sunt foarte atenți la tendințele emergente, la discontinuitățile în stadiu de formare, care au potențialul de a revigora vechile activități sau de a crea unele noi. Inovatorii adevărați sunt foarte atenți la lucrurile mărunte care sunt deja în schimbare, dar care au fost trecute cu vederea sau ignorate de către stâlpii domeniului sau ai bibliotecii. Inovatorii sunt mereu în căutarea discontinuităților emergente – în tehnologie, reglementare, stil de viață, valori și geopolitică – care ar putea fi utilizate în scopul răsturnării vechilor cutume, structuri ale domeniului. Pentru a reuși acest lucru nu este nevoie să umblăm pe la prezicători sau, mai științific – nu e cazul să cerem sfatul viiturologilor. Pur și simplu, este necesar să fim mai atenți, iar observația să ne fie exercițiul permanent ca să nu ratăm

situații pe care alte instituții similare nici măcar nu le sesizează. Exploatarea avantajelor unei tendințe emergente plasează biblioteca mult înaintea altora.

Un exemplu. De peste două decenii era evident că avea să survină o schimbare majoră în modul în care oamenii consumă cultura, video media, tehnologia... Ne confruntăm și acum cu... Au reușit bibliotecile care s-au orientat spre internet... Într-o lume a schimbărilor radicale, bibliotecile care nu reușesc să exploateze discontinuitățile sau care ezită, deoarece și-ar putea pune în pericol mult iubitul model de activitate, sfârșesc prin a fi abandonate de cititori / utilizatori.

Prin urmare, cum îi ajutăm pe oameni să descopere semnele schimbării? Determinându-i să intre în contact cu avangarda, pentru a se afla față-n față cu viitorul... ceea ce facem noi – activități inovative, invitația unor experți ai domeniului, oameni distincți din alte domenii, conferințe, schimburi profesionale, instruire, instruire, instruire, lectură. *Citiți o carte pe săptămână*, ne îndeamnă creativul Sorin Trâncă.<sup>2</sup>

Bibliotecarii recunosc discontinuitățile târziu, când faptul este împlinit și devine greu de remorcat... Din experiență pot spune că noi, bibliotecarii, putem să ne îndreptăm atenția asupra discontinuităților potențiale importante fiind atenți la cultură, politică, tehnologie, cărți citite, emisiuni văzute sau fenomene trăite în ultimul timp și analizând care dintre acestea ne-au surprins, ne-au uimit, ne-au întristat... Cultura, tehnologia, literatura, politica și economia sunt domenii care influențează negativ sau pozitiv, direct și fundamental sau tangențial și superficial activitatea noastră.

Dacă am fi atenți, am observa, cu referire la ultimele trei luni, că consumul de cultură e în descreștere dramatică – teatrele, muzeele, bibliotecile sunt pustii, bisericile au mai puțini enoriași – oamenii nu mai merg unde știu la ce se așteaptă, oamenii plătesc, dar merg unde-i interesant, incitant, unde-i surprinde ceva, unde consumi fără să ții cont de reguli, unde intri și te așezi fără să fii oprit la ușă, fără să arăți permisul, fără să-l scaneze, fără să se înscrie în liste – unde se simt liber. A analizat cineva această situație, traducând-o pentru domeniul nostru? Pentru biblioteca sa? Care dintre aceste lucruri sunt ieșite din comun? Ați observat că aceste tendințe se măresc, se accelerează? Ați observat că cineva, undeva, constituie o piață – un teatru inovator, un muzeu, Tucano-café, care oferă și cărți, Propaganda-café, care organizează lansări de cărți, conferințe publice, ateliere experimentale, afacerile se dezvoltă, dar explodează în biblioteci? Dacă am face remove, când și cum trebuiau să reacționeze bibliotecile? Dacă am da filmul înainte, care ar fi rezultatul acestor discontinuități? Ce reacții în lanț ar putea declanșa? Dar nimeni din domeniul biblioteconomic nu a observat sau, dacă le-au observat, s-au făcut că nu observă aceste discontinuități? Care dintre aceste discontinuități nu au devenit încă subiect de conversație în domeniul biblioteconomic? Nici una. Care dintre ele au lipsit de pe ordinea de zi la ultima întrunire profesională a domeniului la care ați participat? Toate.

Dacă bibliotecarii ar fi atenți la ce se petrece în lume, ar remarca mai multe discontinuități, în genere, în dezvoltare umană, nu neapărat în domeniul profesional. Dacă bibliotecarii și-ar pune întrebarea *În ce fel am putea exploata aceste discontinuități în beneficiul bibliotecii, activității*, și-ar dezvolta abilitatea de a înțelege mai bine tendințele domeniului, tendințele generale de dezvoltare societală și reacția de a răspunde cu acțiuni la șansele generate de tendințele emergente.

Un alt aspect important îl constituie competențele și activele subexploate.

Biblioteca este un pachet de competențe și active care, reorientate, înnoite, pot asigura platforma pentru inovație și dezvoltare. Inovația nu are sorți de izbândă dacă biblioteca se identifică cu ceea ce face, nu cu ceea ce știe sau deține, dacă percepția de sine se construiește în jurul produselor, tehnologiilor, nu în jurul competențelor de bază și al activelor strategice. Am mai vorbit despre aceasta, dar repetăm: pentru a inova, trebuie să ne percepem biblioteca sub forma unui portofoliu de abilități și active, care – recombine – pot asigura apariția produselor, serviciilor noi.

Noi, la BM, am abordat activele și competențele bibliotecarilor noștri într-un atelier *Ziua talentelor*, printr-o sărbătoare instituțională *Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” are talente*, prin care am încercat să descoperim valorile ascunse ale bibliotecii, să recunoaștem că avem talente. Am demonstrat că avem talente, că suntem o bibliotecă talentată. Dar demonstrăm talent atunci când este cazul să ne reconfigurăm competențele în noi moduri? Nu prea...

Bibliotecarii au nevoie de un exercițiu zilnic, punându-și întrebări ca: (a) ce abilități și active deținem?; (b) care sunt (1) relativ unice și (2) importante pentru a crea valoare pentru utilizatori?; (c) unde altundeva ar putea aceste abilități și active spori valoarea activității noastre, a bibliotecii în general?; (d) cum ar putea fi folosite ca elemente capabile să schimbe radical lucrurile în activitatea noastră, în domeniul nostru profesional?

Întrebarea legată de modul în care se poate exploata resursa strategică deținută de bibliotecă poate fi pusă și invers. Închipuiți-vă că Apple, precum acum Bill Gates prin *Novateca*, se hotărăște să ne reinventeze biblioteca, domeniul de activitate, cum am folosi competențele și activele acestora pentru a realiza reinventarea / revitalizarea / modernizarea și ce am avea de câștigat prin încheierea unui parteneriat cu „Apple”?

În măsura în care bibliotecarii vor învăța să își perceapă propria bibliotecă din această perspectivă, în aceeași măsură oportunitățile pentru inovație se vor multiplica.

#### **Identificarea nevoilor nerostite**

Inovatorii se pricep să identifice inconvenientele, obstacolele și neplăcerile pe care utilizatorii ajung să le considere firești și pe care majoritatea veteranilor domeniului le ignoră în mare măsură. Am mai vorbit despre aceasta la atelierul *Loializarea utilizatorilor*.<sup>3</sup>

Scopul inovației este să-ți uimești utilizatorii cu ceva pe care nu și l-ar fi putut imagina niciodată. Ce lucruri intră în această categorie în cazul Dvs.? Am discutat mai detaliat la atelierul „Conceptul WOW”.<sup>4</sup> Pentru a-i uimi cu lucruri neașteptate trebuie, mai întâi, să le cunoști / să le descoperi nevoile nerostite. Utilizatorii au și ei neconvenționalismul lor. Întrebați ce vor, și vom înțelege că nu sunt prea dispuși să ne relateze multe sau lucruri care contează. Exemplu:

Ar trebui să-i observăm îndelung, îndeaproape, apoi să discutăm, să reflectăm, să comparăm cu ceea ce am colectat din boxa de idei, din sondaje, focus-grupuri, ceea ce am aflat. Avem o relație simplă, afectuoasă, indiferentă? Complicăm lucrurile prin reguli rigide, prin neatentie? Tratăm utilizatorii ca pe niște numere sau ca pe niște oameni cu nevoi culturale, informaționale, educaționale? Rezolvăm noi problemele sau îi lăsăm să se descurce singuri?

O abilitate esențială în exercițiul cunoașterii nevoilor nerostite este măiestria de a citi starea emoțională a utilizatorilor în momentul utilizării serviciilor noastre. E un exemplu demn de urmat, inițiativa Bibliotecii Publice de Drept din Săptămâna creativității și inovației. O săptămână, Biblioteca Publică de Drept desfășoară un exercițiu de colectare a feedbackului de la utilizatori – anume starea spirituală cu care părăsesc biblioteca după utilizare. Și-au ales o modalitate modernă îmbinând simbolurile și descrierea. Utilizați practica „Chindilor profesionale” de colectare a feedbackului... E un exercițiu simplu – rugați utilizatorii să scrie starea în care s-au aflat utilizând biblioteca Dvs. pe un flipchart. Sau altfel – rugați utilizatorii să identifice un produs sau un serviciu care le-a modificat semnificativ așteptările – ceva care i-a făcut să spună: „Uau! E uimitor!” Cei mai mulți dintre bibliotecarii noștri pot foarte bine citi stările emoționale ale utilizatorilor. O spun cu certitudinea bazată pe spicuirile colectate de la atelierul „Loializarea utilizatorului” de la Follow-up FedEx@Hasdeu<sup>5</sup> și de la Cafeneaua publică „Povestea eșecului”.<sup>6</sup>

Avem nevoie să reconfigurăm experiența utilizatorului, astfel încât aceasta să producă uimire. Bibliotecarii BM au fost instruiți să genereze idei prin care să surprindă utilizatorul<sup>7</sup>, să descopere și să exploateze analogii din alte domenii de activitate.

În turneele legate de instruire și cotrainig am discutat cu sute de bibliotecari. Nu toți aveau pregătirea și studiile necesare, nu toți erau talentați. Erau bibliotecari obișnuiți. Dar cu toții își dezvoltaseră abilități perceptuale care i-au ajutat să vadă dincolo de ceea ce vedeau alții, să acorde multă atenție stării emoționale a utilizatorilor, emoțiilor declanșate de utilizarea bibliotecii, de satisfacția lor. Anume această abilitate le-a ajutat să construiască relații prietenoase, de încredere cu utilizatorii, transformând biblioteca în locul atractiv, confident, locul care răspunde necesităților și stărilor emotive ale utilizatorilor. Ei fără instruire, intuitiv, pasionați de bibliotecă și utilizatori, au internalizat abilitățile de a afla nevoile nerostite.

Primul și cel mai important pas pentru noi, hotărâți să ne dezvoltăm capacitatea de a inova continuu, este să învățăm să percepem lumea din jur cu alți ochi. Facem acest lucru. Facem acest lucru la fiecare instruire, la fiecare ședință a „Chindiiilor profesionale” cu speranța că într-o zi toți angajații noștri vor deveni inovatori.

#### **Povestea Nastasiei**

Nastia, o cititoare a Bibliotecii „A. Donici”, a rugat-o pe mămica sa să-i ajute să-i cumpere un cadou bibliotecarei preferate – V. Mama i-a cumpărat, ea a luat cadoul și s-a dus la bibliotecă. Acolo bibliotecara ei nu era. I se spusese că va fi doar la ora 17, era la Sediul Central, la sărbătoare instituțională *BM are talente*. Utilizatoarea vine acasă descurajată pentru că nu i-a putut mulțumi pentru experiența trăită la bibliotecă dnei V., și nu a putut să-și exprime atitudinea față de ea. Mama o întreabă: „De ce nu i-ai lăsat cadoul pe birou sau de ce nu ai rugat-o pe cealaltă bibliotecară să-i transmită cadoul?” Nu, pentru că la bibliotecă nu fiecare bibliotecar are biroul său și pentru că eu personal vreau să i-l dau și să-i mulțumesc. Nastia e o utilizatoare foarte activă, citește mult, umblă la atelierelor de hand made și tare-i place la bibliotecă, dar ce dorește, ce visează, adică nevoile ascunse, i le spune doar doamnei V.!

Gândul care mă macină este dacă dna V. e la fel de empatică... Cred ca da, altfel Nastia nu ar fi atât de atașată anume de ea... Dar o să aflu... pentru că chiar mă interesează – o cunosc pe Nastia și-mi pasă de ea!

#### **Povestea lui Eugen (de la Cahul)**

Eugen e un programator foarte bun, lucrează la o companie internațională care produce software, a muncit un an în Franța fiind selectat dintre cei mai buni absolvenți ai UTM, informatică. A făcut școală bună la Cahul, provine dintr-o familie de intelectuali. Acum este cititorul Bibliotecii „Transilvania”, însurat cu o fată vecină cu biblioteca. A intrat pentru prima oară și a rămas fascinat. Îi place să meargă de-a lungul rafturilor, să pipăie cartea, să alunece mâna pe toate rafturile ca și cum ar teleporta prin atingere toate cărțile „Transilvaniei” în creierul lui... dar n-are voie să împrumute, nu are reședință. Trebuie să aducă soția și ea să-i împrumute cărți... Întrebarea lui: „Dacă de câte ori am luat cărțile, le-am înapoiat, citite, mai repede decât termenul de împrumut, bine păstrate, nu pot să iau și eu cărți?...” Doamna Lidia, eu nu vă spun să întreprindeți ceva... numai mă gândesc „Oare care-i strategia de loializare a bibliotecii?” Loializarea nu include, în niciun caz, coerciția pentru unii și drepturi pentru alții, cu document, dar poate ei vor să nu-i loializeze nimeni... Eu însă vreau...

#### **Referințe bibliografice**

1. HAMEL, Gary. *Ce mai contează acum?* București: Publica, 2011.
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. *Munca noastră-i teatru, iar tot ce facem e spectacol*. În: *BiblioPolis*. 2014, 52, 2, 17-25.
6. KULIKOVSKI, Lidia. *Paradigma designului în activitatea biblioteconomică*. În: *BiblioPolis*. 2014, 51, 1, 16-70.
7. TRÂNCĂ, Sorin. *Brief*. București, Publica, 2014, 224 p.

<sup>1</sup> HAMEL, Gary. *Ce mai contează acum?* București: Publica, 2011, p. 105.

<sup>2</sup> TRÂNCĂ, Sorin. *Brief*. București, Publica, 2014, p. 52.

<sup>3</sup> Atelierul *Loializarea utilizatorilor*, din mai 2014, la Biblioteca „Onisifor Chibu”. Materialul utilizat la acest atelier a fost publicat în revista *BiblioPolis*.

<sup>4</sup> Atelierul consacrat conceptului WOW, februarie 2014, publicat în revista *BiblioPolis*.

<sup>5</sup> Din urătura pesimistului... fapt ce confirmă că bibliotecarii cunosc necesitățile exprimate și cele nerostite ale utilizatorilor.

<sup>6</sup> A avut loc la 16 aprilie, curent.

<sup>7</sup> Conceptul WOW, experiențializarea.