

## MANAGEMENTUL RELAȚIEI CU UTILIZATORII (SAU FIDELIZAREA UTILIZATORULUI) LA BIBLIOTECA MUNICIPALĂ „B.P. HASDEU”

Conf. univ. dr. Lidia KULIKOVSKI,  
director general al BM „B.P. Hasdeu”

***Nimeni, nici chiar biblioteca, nu are monopol pe informație și nici pe utilizatori.***

***Puneți-vă în pielea utilizatorului și veți obține inestimabile scânteii de creativitate. Veți cunoaște mai bine produsul, veți trăi stări afective noi și veți găsi inspirație pentru idei noi. Puneți-vă în pielea utilizatorului și vă veți descoperi propria capacitate creativă.***

(Mark Hughes<sup>1</sup>)

Realitatea relației noastre cu utilizatorii este una mediocră, dacă e să dăm un calificativ. Lucrurile din jur se schimbă foarte iute. Ne place, ne aventurăm, ne implicăm, dar uităm și abandonăm valorile fundamentale ale servirii utilizatorilor. Recunoaștem, timid, subțierea relației cu utilizatorul. Cauze sunt multe: abandonul bibliotecii de foarte multe segmente demografice; neîncrederea utilizatorului în puterea bibliotecii de a-i soluționa problemele legate de informație, cultură, socializare, dezvoltare; sporirea considerabilă a celor care, în genere, nu citesc etc. Pentru a justifica situația învinuim pe

<sup>1</sup> Hughes, Mark. Buzzmarketing: fă ca lumea să vorbească despre ceea ce faci. București: Publica, 2008. 298 p.

toți cei din jur, societatea, cetățenii, invocăm criza economică, adică circumstanțe de tot felul... George Bernard Shaw scria, în *Profesiunea doamnei Warren*: „Oamenii dau vina întotdeauna pe circumstanțe pentru ceea ce li se întâmplă. Eu nu cred în circumstanțe. Oamenii care se descurcă pe lumea asta sunt aceia care se apucă să își caute circumstanțele de care au nevoie și, dacă nu le găsesc, își creează propriile circumstanțe.” Într-un fel, citatul argumentează postulatul că succesul oricărei activități este 20% situație și 80% strategie. Avem urgent nevoie de o strategie pentru a salva erodarea, în continuare, a relației cu utilizatorii.

Chris Daffy a stabilit 10 principii de bază ale servirii clienților, bazate, după cum recunoaște, pe o listă elaborată de Mahatma Gandhi, pe care părintele independenței Indiei o folosea pentru a-i învăța pe funcționarii guvernului cum trebuie să privească și să servească publicul<sup>2</sup>.

Acestea pot fi aplicate ca *Principii de bază ale servirii utilizatorilor în bibliotecă*. Conform acestor principii, utilizatorii sunt:

<sup>2</sup> Daffy, Chris. Client o dată, client mereu: cum să oferi servicii care îți fidelizează clienții. București: Publica, 2009, pp. 21-22.

- persoanele cele mai importante din activitatea unei instituții de servicii publice precum e biblioteca;
- persoane care nu depind de noi – noi depindem de ele;
- scopul însuși al muncii noastre – și nu cineva care ne întrerupe din treabă;
- persoane care ne fac favoare dacă ne caută – nu noi suntem cei care le facem favoarea de a le servi;
- parte integrantă din activitatea noastră, și nu niște străini;
- ființe umane, din carne și oase, cu sentimente și emoții ca și noi – nu doar cifre ale unor statistici;
- altceva decât motive de argumentație sau confruntare de orgoliu;
- oameni care vin la noi cu dorințele lor – este de datoria noastră să le satisfacem aceste dorințe;
- persoane care merită tratamentul cel mai atent și curtenitor de care suntem în stare;
- însuși sângele activității noastre.

Parafrazând pe Philip Kotler, concluzia este una: utilizatorii sunt prezentul și viitorul activităților noastre. Bibliotecile care-și clădesc reputația pe relațiile cu utilizatorii sunt cele mai bune! Bibliotecile care-și bazează relația cu utilizatorul pe *factorul WOW!* (UAA!) sunt cele care-și mențin, loializează / fidelizează și-și sporesc constant numărul utilizatorilor. În ultimii trei ani, comunitatea bibliotecară mondială abordează tot mai mult acest concept. La conferințele IFLA de la Milano (2009), de la Gothenburg (2010) au fost comunicări despre conceptul „Biblioteca WOW”<sup>3</sup>. Su-

<sup>3</sup> WOW! (sau în transcriere din engleză „UAA!”) este o exclamație pe care o rostesc utilizatorii, oamenii când sunt plăcut impresionați, surprinși, încântați; când văd sau primesc mai mult decât se așteptau.

biectul a fost prezent în tema prezidențială IFLA în 2009, a fost și tema (*Renovare și înnoirea bibliotecilor: factorul WOW*) întrunirii comune a secțiunilor IFLA *Construcții și echipament și Biblioteci metropolitane* în 2008. Factorul WOW nu se referă doar la design, dar și la mediu, ambient, experiență de utilizare, conținut oferit și formate. Chris Daffy este convins că organizațiile care-și clădesc reputația de furnizare a serviciilor de înaltă calitate sunt acele care-și întemeiază relația pe valori. Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” este una dintre ele. În continuare, listăm valorile necesare pentru crearea experienței WOW! pentru utilizatori:

- utilizatorii sunt însăși activitatea;
- valorile stabilite pentru relațiile cu utilizatorii trebuie să influențeze toate deciziile;
- reacțiile utilizatorilor la serviciile furnizate sunt predictibile și deci pot fi coordonate;
- satisfacerea utilizatorilor nu mai este suficientă – astăzi aveți nevoie de utilizatori încântați;
- percepțiile utilizatorilor, de obicei, diferă față de realitate;
- utilizatorii știu ce doresc – nu trebuie decât să-i întrebați;
- și angajații sunt utilizatori;
- grija pentru utilizator are nevoie să se sprijine pe strategii, standarde și sisteme simple;
- succesul în servirea utilizatorilor poate lesne să conducă la eșec (multe biblioteci sunt undeva pe aici pe calea eșecului);
- utilizatorii răsplătesc fiecare investiție făcută pentru a-i servi<sup>4</sup>.

Bibliotecile sunt în căutarea soluțiilor – dar vor una magică, una care să le ofere

<sup>4</sup> Daffy, Chris. Client o dată..., op. cit., p. 25.

îmbunătățiri imediate a întregii activități: campanii publicitare, noi standarde de servire, creșterea vitezei de răspuns, un mediu reproiectat... Pentru aceasta avem nevoie de strategii, sisteme potrivite, standarde de performanță. Sistemele și standardele noastre de performanță trebuie măsurate prin raportare la următoarele criterii: (1) relevante pentru utilizatori (abordarea *dinspre în afară înspre înlăuntru*); (2) acceptate de angajați (nu impuse); (3) măsurabile („Ce se măsoară, se rezolvă” – una din maximele lui Tom Peters) (folosind măsuri ale utilizatorilor); (4) realizabile (compuse din mai multe beneficii imediate pentru utilizator și bibliotecar); (5) controlabile (de către angajați) și accesibile (pentru evaluare și de către utilizatori).

BM a ajuns la unele rezultate și aceasta doar datorită efortului nostru constant, al administrației și al tuturor angajaților, în această direcție. Ceea ce facem se regăsește în toate cărțile de management. Noi învățăm, într-adevăr, învățăm și facem ce scrie în cărțile de management. Din experiență și din cărți am constatat că *avem nevoie stringentă de o strategie a relației cu utilizatorii!* (constatarea s-a făcut în 2007!). Așa cum trebuie, așa cum am simțit, cum s-a cerut, de comunitate, am elaborat o strategie împreună cu angajații și împreună cu utilizatorii care ghidează activitatea managerială.

V-o prezentăm sub forma unui model. Modelul nostru, al BM, pe care-l practicăm, împrumutat (structura) de la Chris Daffy<sup>5</sup> (pentru că se împacă perfect cu managementul practicat de BM), constă din patru faze-cheie, dintre care a treia este compusă din două părți. Ordinea în care facem lucrurile este foarte importantă, pentru că există aspecte care trebuie rezolvate mai întâi pentru ca altele să funcționeze, dar și pentru că elementele sunt interdependente și produc cele mai bune rezultate corelate, și nu izolate. Prima fază este axată pe misiunea de a arăta drumul spre progres al

<sup>5</sup> Ibidem, p. 265.

instituției noastre. Această primă fază conține cinci elemente:

#### 1. *Managementul excepțional:*

- angajamentul strategic<sup>6</sup>;
- viziunea care ne unește<sup>7</sup>;
- valorile împărtășite<sup>8</sup>;
- comunicarea permanentă (bibliotecă / utilizatori; utilizatori / bibliotecă);
- programele de aliniere (care demonstrează prin acțiuni ale angajamentului la viziune și valorile organizaționale; ne străduim să facem ceea ce spunem – ceea ce face BM este aliniat la ceea ce declară)<sup>9</sup>.

Aceste cinci elemente asigură constituirea unei direcții comune și a unor scopuri împărtășite, precum și a unor modalități de realizare a angajamentelor strategice. Această fază este o stare de fapt și de spirit care exprimă eforturile contopite ale tuturor (John Murphy de la Manchester Business School le numea „strădanii convergente”), orientate spre construirea unor relații eficiente, durabile cu utilizatorii. Și, odată creată și menținută, această stare ajută foarte mult la cele cinci elemente ale fazei a doua, care se referă la calitatea servirii.

#### 2. *Cultura servirii de calitate* include:

- oameni potriviți la locul potrivit;
- oameni bine instruiți pentru servire de calitate a utilizatorilor;
- structura ca sprijin în această preocupare;
- sisteme convenabile, compatibile în serviciul utilizatorilor;

<sup>6</sup> Plan strategic de dezvoltare pentru perioada 2008-2017. Ch.: Grafema Libris, 2008. 32 p.

<sup>7</sup> Ibidem, p. 7.

<sup>8</sup> Ibidem, p. 29.

<sup>9</sup> Plan de acțiuni pentru realizarea primei etape (2008-2012) a Strategiei BM 2008-2017. Ch.: Grafema Libris, 2008. 13 p.; Planul de imagine al BM „B.P. Hasdeu”. 2009; Planul de acțiuni „Biblioteca contează în viața ta!”. 2010 ș.a.

- oameni de încredere.

Această fază include elemente interne necesare pentru crearea unei culturi a calității servirii. Elementele enumerate sunt foarte clare, dar insistăm asupra structurii care cere altă abordare – inversarea piramidei structurale. În vârful piramidei se află utilizatorii. Personalul este cu privirea spre utilizatori, iar fiecare nivel ierarhic succesiv răspunde nevoilor celui de deasupra sa. O așa structură asigură furnizarea servirii de calitate și a sistemelor eficiente și prietenoase pentru utilizator.

Considerăm elementul „oameni de încredere” unul dintre cele mai importante. Noi, cei de la BM, demult am conștientizat că oamenii de la servire au avut și vor avea întotdeauna cea mai mare influență asupra percepției și perspectivei pe care utilizatorii o au despre bibliotecă. În acest punct trebuie să găsim moduri prin care să ne asigurăm că ei vor folosi puterea, autoritatea, profesionalismul în scopurile noastre strategice.

Faza 3.1 activează doar dacă cele două anterioare sunt funcționale și se referă la loialitatea utilizatorilor.

### 3.1. Conexiunea cu utilizatorii:

- +1 și WOW!;
- recuperarea miraculoasă;
- parteneriate autentice;
- managementul percepțiilor.

Elementele +1<sup>10</sup> și WOW! sunt posibile doar dacă managementul bibliotecar oferă un mediu propice și încurajează, motivează, recompensează și sprijină acești factori. Utilizatorul se așteaptă la servicii standard, specifice bibliotecilor. +1 înseamnă mai mult decât se aștepta utilizatorul. +1 și WOW! se întâmplă atunci când găsește ceva în plus și ceva ce-l surprinde sau chiar

îl fascinează. Angajații BM au găsit 70+ motive ca utilizatorii să viziteze biblioteca<sup>11</sup>. Cele peste 70 de motive sunt structurate după cum urmează: *Ce poți consulta și împrumuta?; Ce servicii online îți oferim?; Ce servicii culturale îți oferim?; Ce baze de date poți accesa?; Ce informații specializate poți obține?; Ce abilități poți deprinde?; Ce facilități îți oferim?; Cum poți contribui personal la dezvoltarea BM? și ultimul motiv: Poți deveni prietenul bibliotecii!* Utilizarea factorilor +1 și WOW! permit recuperarea miraculoasă a utilizatorilor care veneau la bibliotecă doar constrânși de obligațiile academice; permit recuperarea imaginii de bibliotecă modernă, cool!

BM practică abordarea de tip *parteneriat* față de utilizatori, element esențial în cadrul acestei faze. Utilizatorii sunt tratați ca parte a bibliotecii, nu ca străini, externi, nedorți... și nu e doar declarație, e realitate, simțită și apreciată de utilizatori.

Parte componentă a managementului instituțional este managementul percepțiilor utilizatorilor, determinat de: (1) capacitatea noastră de a îndeplini serviciile promise; (2) disponibilitatea noastră de a-i sprijini pe utilizatori și de a le oferi servicii prompte; (3) cunoștințele și amabilitatea de care dau dovadă angajații noștri și capacitatea lor de a se asigura că inspiră încredere și garanție utilizatorului; (4) grija și atenția personalizată pe care biblioteca le oferă utilizatorilor; (5) performanța produselor, aspectul sediilor și facilităților, echipamentul, personalul și materialele de comunicare; (6) acele lucruri care îl fac pe utilizator să se simtă mulțumit că se numără printre utilizatorii BM (această mândrie de apartenență o găsim foarte des în feedbackul utilizatorilor).

<sup>10</sup> +1 înseamnă că te aștepți la lucruri standard, dar îți oferă și altceva; aștepți un lucru, ți se oferă două cu aceeași gratuitate.

<sup>11</sup> 70+ motive pentru a frecventa Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”, pliant elaborat în cadrul proiectului finanțat de Ambasada SUA în RM „Biblioteca contează în viața ta!”.

## Caseta nr. 1

Spicuri din feedbackul obținut la 1 decembrie 2010 în cadrul „Forumului celor mai fideli cititori”.

Întrebarea a fost: *Ce vă bucură când vizitați Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” și filialele ei?*

- Mă bucură doamnele bibliotecare care mă întâlnesc cu căldură sufletească. Multă blândețe și cuvinte calde. Biblioteca e o casă de suflet și mult curaj!
- Amabilitatea doamnelor care ne servesc, numărul mare de cărți în limba română, literatura pentru copii, cărțile cu povești, întâlnirile cu scriitorii, orele de povești prezentate de copii.
- Amabilitatea, exigența doamnelor bibliotecare, atmosfera proaspătă, bine pregătită și întreținută pentru cititori.
- Personalul comunicabil și prietenos, mereu gata să ajute.
- Ambianța plăcută care este creată de bibliotecar, literatura necesară.
- Mă bucură atitudinea pozitivă, de susținere a bibliotecarului și gama foarte variată de cărți ale bibliotecii.
- Biblioteca pentru mine este o sursă de cunoaștere, de aceea când vizitez biblioteca mă bucură faptul că actul de cunoaștere este susținut prin mai multe căi. Astfel promovându-se nu numai cartea, dar o multitudine de servicii pentru a ușura procesul de cunoaștere. Sunt bucuroasă să văd în Sala de lectură mulți cititori. Și o bucurie și mai mare mă cuprinde atunci când văd bibliotecarele amabile și mereu dispuse să ajute cititorii.
- Atunci când mergem la filiala din str. Miron Costin ne bucură foarte mult atitudinea binevoitoare a întregului colectiv – gata oricând să ofere servicii de calitate tuturor utilizatorilor. De asemenea, doamnele bibliotecare vin

în ajutorul cititorilor sugerându-le ce să citească atunci când ultimii stau în dubiu. Sugestiile acestea contează mult deoarece vin de la specialiști calificați.

- Fețele binevoitoare ale bibliotecarelor, mulți cititori și multe cărți.
- În primul rând, că există cărți pentru toate vârstele, gusturile și interesele. Este foarte plăcută atitudinea și profesionalismul bibliotecarilor.
- Mă bucură zâmbetul și ospitalitatea cu care mă întâlnesc bibliotecarele. Îmi place, căci întotdeauna plec acasă cu cărți interesante.
- Când intru în bibliotecă mă fascinează atmosfera și felul aranjării cărților în așa mod ca să trezească curiozitatea.
- Pe mine mă bucură zestrea bibliotecii mereu înnoită – cărțile, revistele, ziarele.
- Căldura primitoare a bibliotecii, cărțile noi, lansările de carte.

BM și-a elaborat *Politica calității* orientată spre crearea unui mediu de îmbunătățire continuă. La acest proces se referă a doua parte a fazei 3.

### 3.2. Îmbunătățirea continuă:

- eliminarea balastului;
- procese simplificate;
- feedbackul constant;
- repere continue (permanente) de piață.

BM încă din 2003 și-a elaborat propriile norme în scopul eliminării timpului neproductiv, și-a reprojctat procesele în scopul comodității și simplității pentru utilizator. La BM funcționează principiul „Vrem ca acest proces să nu dureze mai mult de 10 minute și să nu implice mai mult de două persoane” sau: „Vom răspunde la apelurile dvs. cel mult după patru semnale telefonice.”<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Codul serviciilor Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”. 2010.

Terry Leahy, președintele *Tesco*, spunea: „Am învățat că dacă managementul ar putea să tacă o vreme și doar să asculte ce au de spus utilizatorii, aceștia ar scrie ei înșiși planurile de activitate în locul managerilor.” La BM ascultăm utilizatorul, îl întrebăm, îl provocăm, iar feedbackul obținut ne permite să integrăm în permanență punctul de vedere al utilizatorilor în activitatea noastră, ceea ce declanșează și determină schimbări și îmbunătățiri. O bibliotecă are nevoie de opiniile și vocile utilizatorilor, are nevoie să le primească în fiecare zi, din toate sursele, prin toate metodele, fără a înceta acest proces nici măcar pentru o zi (cunosc biblioteci care dacă consacră o zi din an pentru colectarea, obținerea feedbackului). BM utilizează feedbackul la fiecare ședință, la raportare, la planificare, se comunică fiecărui departament. Exemplu edificator poate fi *Planul de dezvoltare strategică 2008-2017*, în care scopurile, obiectivele și acțiunile preconizate alternează cu feedbackul utilizatorilor.

Cel mai greu proces al managementului e să răspunzi la acest feedback, să comunicăm în sens invers cu utilizatorul despre concluziile desprinse din feedbackul lor. Noi utilizăm diverse modalități:

- *newsletter* pentru utilizatori (am pornit, dar ne-am împotmolit și rămâne pentru valorificare în 2011);
- întâlniri regulate cu utilizatorii la filiale și Sediul Central;
- forumul celor mai fideli cititori (o nouă modalitate de întâlnire, comunicare cu utilizatorii, implementată în 2010);
- focus-grupuri cu utilizatorii (mai rar, dar încercăm cu grupurile deja formate care activează în cenaclurile, cluburile bibliotecii);
- bloguri (din 2009);
- conferințe ale utilizatorilor;
- expoziții, evenimente, implicări ale utilizatorilor în organizare;

- activități de PR și publicitate;
- întâlniri de feedback cu utilizatorii;
- scrisori de feedback (bineînțeles că nu tuturor celor 127 de mii de chișinăuieni cu carnet de cititor al BM).

Culegem feedback prin diverse căi: tradițional (boxa de idei, interviuri, sondaje, discuții); virtual (tematic, comentarii pe bloguri, Facebook, Twitter etc).

La *Repere continue de piață* BM scanează permanent: (1) *piața profesională* – ce mai produce nou domeniul, ce practici de calitate sunt, ce putem învăța, ce putem implementa? Care-s cei mai buni oameni? Cum putem să-i atragem la noi? Trebuie să scrutăm în permanență piața, căutând cele mai bune practici și analizând ce putem învăța din ele; (2) *piața concurenților* – (toți cei care pretind la timpul liber al chișinăuianului, potențialul și realul utilizator al BM) – ce se mai întâmplă la teatre, muzee, la mall-uri, cluburi de noapte, în lumea virtuală? Ce putem învăța din relațiile lor cu publicul? Ce practici noi mai au?; (3) *piața demografică comunitară* – cum sunt reprezentate segmentele demografice ale Chișinăului în statisticile BM? Ce segmente sunt mai puțin prezente? Cum să-i convințim și să-i atragem pe utilizatori la BM?; (4) *piața editorială* – cum să achiziționăm rapid tot ce-i nou și interesant ca să-i ținem (pe utilizatori) satisfăcuți? Cum să-i facem pe editori să fie partenerii și complicitățile noastre în diverse acțiuni de susținere a lecturii; (5) *piața tehnologică* – ce echipament nou a mai apărut? Ce putem utiliza în relația noastră cu utilizatorul pentru a simplifica lucrurile, a elimina balastul, a-i oferi utilizatorului mai multă libertate în utilizarea serviciilor? Cu ce să-i impresionăm?

#### *Caseta nr. 2*

Spicuri din feedbackul obținut la 1 decembrie 2010 în cadrul „Forumului celor mai fideli cititori”.

Întrebarea a fost: *Cum ați vrea să fie Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” în viitor?*

- Să fie nu mai rea decât este acum – la 1 Decembrie 2010!
- Bogată, curată, modernă, proaspătă, plină de surprize intelectuale și spirituale, cu bibliotecare simpatice, deștepte și fericite!
- Mai accesibilă, utilizatorii să se simtă mai puțin crispați și să manifeste mai multă disponibilitate de a interacționa între ei.
- Aceeași. Mereu aproape în viitor și mereu aproape în trecutul prezent al cunoștințelor, al cărții în general și al sinelui nostru deschis spre ceva mai mult decât ne oferă cea mai inspirată clipă a vieții.
- Biblioteca trebuie să fie cu multă lumină și o clădire frumoasă. Azi putem doar să sperăm că va veni o zi când toate speranțele unui utilizator se vor împlini.
- Să fie întotdeauna plină cu copii. Mai multe întâlniri cu oameni de artă, de cultură.
- Mereu deschisă! Manifestări interesante! Activă pe piață!
- Cu multe cărți, mulți cititori și multe întâlniri interesante!
- Aș fi vrut ca în filiale la fel să fie săli cu calculatoare conectate la internet. Aceasta ar deschide noi posibilități pentru cei care n-au aceste lucruri acasă sau pentru bătrâni, care ar putea învăța să lucreze la calculator. M-aș bucura să văd pe rafturi mai multe cărți în original – în engleză, franceză sau spaniolă.
- Unicul lucru ce aș vrea este ca biblioteca să rămână aceeași. Rafturile cu cărți și reviste să nu fie schimbate pe calculatoare.

- Mare! Ca să încapă multe cărți și mulți cititori!
- În pofda Societății Informaționale, computerizate, BIBLIOTECA... să fie!!!
- Amenajată confortabil, luminoasă, cu un personal amabil și literatură variată.
- La fel ca și acum... „lume a cărții”.
- Mie îmi place așa cum este! Să se modernizeze cât mai mult!
- Ar fi frumos să existe și audio-cărți și computere.
- Ușor accesibilă, cu tehnologie modernă.
- Biblioteca *Hasdeu* are o direcție modernă și urmează o cale corectă. Îmi place organizarea bibliotecii și nu vreau să se schimbe, vreau doar să se mențină acest ritm de dezvoltare.
- Un colțișor de rai, rupt de lume, unde ești înțeles și ajutat. Locul unde găsești răspuns la toate întrebările.
- Mereu așa de binevoitori, atenți și amabili colaboratori ca și în prezent.
- Ca o casă mare – cu tot universul, spiritul și zestrea noastră națională.
- Să rămână tot așa. Cartea digitală nu poate fi comparată cu foșnetul filei de carte adevărată.
- Aș vrea mai multe biblioteci să fie ca filialele „Ștefan cel Mare”, „Adam Mickiewicz”, „I. Mangher”, unde poți găsi orice.
- Mă aranjează așa cum este. Este perfect!

Domeniul biblioteconomic cunoaște că BM s-a declarat instituție învingătoare și urmează insistent acest angajament. De aceea faza a 4-a a modelului managementului utilizatorilor, doar din trei elemente, este ușor de implementat la *Hasdeu* (totdeauna am declarat că vrem să fim mai buni decât ceilalți).

#### 4. Ritmul de învingători:

- implicarea întregii biblioteci;
- sesiuni de generare a ideilor;
- recompensarea lucrurilor importante.

Experiența BM, pe larg promovată, demonstrează că îmbunătățirile se produc și se dezvoltă continuu, într-un ritm mai rapid decât în alte biblioteci. Tom Peters spunea: „...Singurul lucru care contează este să faci astfel încât calitatea ta să se îmbunătățească mai repede decât cea a principalilor tăi concurenți.” Acest comentariu al lui Tom Peters îl putem aplica, ca principiu, și în managementul utilizatorilor. Chris Daffy lămură acest postulat al lui T. Peters prin ecuația lui Sir Isaac Newton numită ecuația momentului cinetic<sup>13</sup>.  $Momentul\ cinetic = direcția \times masa \times viteza$ . În care, *direcția* este coeziunea dintre viziune și valori puse să lucreze la un loc pentru crearea unor servicii de excelență; *masa* – semnifică implicarea fiecărui angajat. Presupune: (1) implicarea fiecărui angajat în generarea de idei WOW!, sesiuni scurte ca brainstormingul, brainwawingul etc.; (2) testarea tuturor ideilor și selectarea celor mai bune; (3) implementarea celor mai bune idei în sistemele și procesele bibliotecii; (4) repetarea întregului proces din nou și din nou.

În realizarea strategiilor este foarte importantă coerența pentru a înțelege cum se îmbină elementele, activitățile și cum vor conduce la realizarea scopului strategic. Tocmai de aceea am și insistat pe componente și elemente în modelul propus.

*Centrarea pe utilizator, orientarea spre utilizator sau utilizatorul patronul nostru*, rămân principii filozofice dacă biblioteca nu își formulează o strategie de a o pune în aplicare. Strategia de îmbunătățire a relației cu utilizatorii este o componentă esențială a strategiei generale de dezvoltare organizațională, ea definește cultura internă a bibliotecii și imaginea externă pe

care și-o dorește. Relațiile, deci și imaginea, nu se îmbunătățesc, până când aceasta nu devine o prioritate a bibliotecii, cu obiective clare la fiecare nivel și la fiecare punct de contact semnificativ cu utilizatorul. Managementul relației cu utilizatorul solicită adaptare, imersiune totală în problemă și o dedicare profundă, care poate fi simțită de către întreaga bibliotecă.

Această schemă-model, pe care am dezghiecat-o, poate să vă servească ca draft pentru planul dvs. de îmbunătățire a relației cu utilizatorii. Prin exemplul BM am arătat ce trebuie făcut pentru o angajare totală a bibliotecii față de utilizator.

Ceea ce trebuie să înțelegem, e că îmbunătățirea relației bibliotecii cu utilizatorul nu-i o chestiune de preferință, ci o chestiune vitală.

#### Referințe

1. Barwise, Patrick. *Simply Better: cum să câștigi clienți și să-i păstrezi, oferindu-le ceea ce contează cel mai mult*. București: Publica, 2008. 222 p.
2. *Biblioteca contează în viața ta! Plan de acțiuni de realizare a proiectului de promovare a BM, finanțat de Ambasada SUA din RM*. 5 p.
3. *Codul serviciilor Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”*. 2010. 6 p.
4. Daffy, Chris. *Client o dată, client mereu: cum să oferi servicii care îți fidelizează clienții*. București: Publica, 2009. 334 p.
5. Hughes, Mark. *Buzzmarketing: fă ca lumea să vorbească despre ceea ce faci*. București: Publica, 2008. 298 p.
6. McEwen, William J. *Forța brandului*. București: ALLFA, 2008. 172 p.
7. Kulikovski, Lidia. *Exploatarea conceptuală a relației cu utilizatorul: contexte actuale și emergente*. În: *Lectura*. 2007, nr. 3/4, pp. 12-15.
8. *Plan de acțiuni pentru realizarea primei etape a Strategiei 2008-2017*. Ch.: Grafema Libris, 2008. 13 p.
9. *Plan de dezvoltare strategică a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” 2008-2017*. Ch.: Grafema Libris, 2008. 32 p.
10. *Planul de imagine a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”*. 2009.
11. Sewel, Carl; Brown, Paul B. *Clienți pe viață*. București: Publica, 2009. 358 p.

<sup>13</sup>Daffy, Chris. *Client o dată...*, op. cit., p. 288.