

– publicarea rezultatelor și obținerea vizibilității activității de cercetare în domeniul marketingului bibliotecilor și a creșterii calității serviciilor în sistemul biblioteconomic din Republica Moldova.

În ansamblul său, teza are o importanță valoare științifică argumentată de observațiile menționate privind conținutul, elementele de originalitate subliniate și o bibliografie actuală cu un număr important de materiale de referință. La aceasta se adaugă structurarea corectă și judicioasă a conținutului, redactarea materialului într-un stil fluent, tehnoredactarea și iconografia corespunzătoare.

În final, apreciez că teza de doctorat elaborată de **drd. Natalia Cheradi**, intitulată **Orientarea de marketing ca strategie**

de dezvoltare a bibliotecilor universitare din Republica Moldova, este o lucrare științifică de o valoare deosebită, cu contribuții originale, ce face dovada excelenței pregătiri profesionale a doctorandei.

Pe baza precizărilor din acest referat, **apreciez că teza de doctor prezentată și susținută** de doamna doctorand **Natalia Cheradi corespunde exigențelor** care se impun unei teze de doctorat.

În aceste circumstanțe, propun acceptarea tezei de doctorat.

De asemenea, **sunt de acord și propun** să i se atribuie doamnei **drd. Natalia Cheradi** titlul de **DOCTOR** în domeniul **Științe ale comunicării** pentru teza prezentată.

Brașov, 3 noiembrie 2014

MANAGEMENTUL ORGANIZĂRII EVENIMENTELOR COMUNITARE

Liliana MOLDOVAN,

șef, Serviciul catalogare, Biblioteca Județeană Mureș, Târgu-Mureș

* * *

Abstract

In a changing world (technology, virtual) we are looking for a way to update the traditional values - national and universal in order to penetrate the consciousness of the general public to replant the seeds of traditional crops of high scientific, aesthetic, informational and educational, says the author. Essential in this respect, is the intervention of public libraries, in collaboration with other cultural institutions which feel the need to meet the challenges of the new millennium and should act as "cultural vehicles" strong but friendly, entering the community with valuable events attractive community projects, that must be consistent with the level of expectation cultural and educational information specific to the general public.

Keywords: management, community, libraries, community support, projects, community campaign, colaboration public/private, community role of libraries.

„Nu trebuie să fii trist că n-ai fost remarcat.

Fii trist că n-ai făcut nimic remarcabil.”

(Confucius)

Din perspectiva unei definiții spontane și de largă accesibilitate, prin noțiunea de „elită” desemnăm o categorie de persoane remarcabile, care s-au afirmat prin realizări valoroase, într-un domeniu de activitate sau creație. Extrapolând, pot spune că există atâtea categorii de elite, câte domenii de gândire, cunoaștere sau activitate există. Fiecare epocă istorică sau culturală își desemnează elita specifică. Mai mult, pleiada oamenilor valoroși dintr-o epocă se împarte pe categorii diverse. În cadrul lor, facem distincție între elita științifică, elita politică, elita economică și elita culturală a unei nații, a unui popor. În temeiul unor noi domenii de activitate, oamenii de geniu, marii exploratori sau in-

ventatorii, personalitățile scilipitoare de pe scena istorică, politică, culturală sau economică a omenirii își găsesc întotdeauna un binemeritat loc pe palierul elitelor naționale și universale.

În privința criteriilor de selectare și delimitare a categoriilor de persoane menite să facă parte din clasa elitelor sociale și culturale, există cel puțin două criterii de evaluare: timpul și societatea în care se formează elitele respective. Criteriul timpului are un caracter universal. Timpul este un judecător obiectiv, nemilos și absolut. Dimpotrivă, criteriile epocilor istorice sunt subiective și trecătoare. De asemenea, termenii de evaluare și decantare a valorilor de nonvalori, diferă de la o generație la alta, de la o categorie socială la alta.

Secolul în care trăim se caracterizează printr-o creștere a numărului criteriilor de evaluare. Asistăm astăzi la o răsturnare periculoasă a sistemelor axiologice. Dacă în antichitatea greacă tinerii atenieni se formau în jurul unor mari maeștri ai gândirii filosofice, societatea contemporană se mulțumește – după cum afirmă sociologul Francesco Alberoni – cu „elitele iresponsabile”. În cercetările sale, sociologul italian pornește de la premisa că „în orice societate există categorii de persoane care au o puternică influență asupra comunității”¹. Francesco Albertoni recunoaște că tinerii de astăzi încearcă să-și croiască destinele după modelul VIP-urilor. Fotbaliștii, afacești vicleni, îmbogățiți peste noapte, reprezentanții subculturii iau locul modelelor de viață valoroase. Ne mișcăm în spațiul unui univers informațional aproape infinit în cadrul căruia internetul și televiziunea dețin supremația. Mijloacele de informare specifice societății actuale dezvoltă, din nefericire, o cultură mediocră, periculoasă și ușor de digerat. Contemporanii noștri,

europeni și americani, deopotrivă, suportă cu prea multă îngăduință efectele culturii consumiste și renunță prea lesne la valorile tradiționale.

În această situație, trebuie să găsim o cale de reactualizare a valorilor tradiționale – naționale și universale –, trebuie să identificăm mijloace eficiente de pătrundere în conștiința marelui public pentru a resădi, acolo, germeii unei culturi tradiționale de înaltă ținută științifică, estetică, informațională și educațională.

Esențială, în acest sens, este intervenția bibliotecilor publice, care, în colaborare cu alte instituții de cultură, simt nevoia să răspundă provocărilor noului mileniu și trebuie să acționeze ca „vehicule culturale” puternice, dar prietenoase, care pătrund în comunitate cu evenimente valoroase și atractive. De asemenea, proiectele comunitare elaborate în cadrul bibliotecilor trebuie să fie conforme cu nivelul de expectanță culturală, informațională și educațională specifică publicului larg.

În acest context, ne vedem obligați, să acordăm prioritate sugestiilor formulate de doamna Deborah Jacobs, director al programului Global Libraries și să insistăm asupra îmbunătățirii competențelor sociale și comunitare ale bibliotecilor publice din țara noastră. În cadrul unei dezbateri de specialitate organizată în februarie 2010, de către Ministerul Culturii și Patrimoniului Național, doamna Deborah Jacobs menționa că este necesar să transformăm biblioteca publică „într-un avanpost sociocultural și comunitar”.

În limitele acestei idei, doamna Doina Popa, președinta ANBPR, preciza: „Asimilată până acum cu împrumutul de carte și serviciile sale tradiționale, Biblioteca este gata să își asume astăzi o misiune mult mai complexă, aceea de spațiu public de educare, informare și acțiune comunitară. Această transformare presupune însă suportul autorităților, al mediului privat și al societății civile, care să conștientizeze

¹ A se vedea: ECO, Umberto. *Apocaliptici și integrați: comunicații de masă și teorii ale culturii de masă*. Iași: Ed. Polirom, 2008.

avantajele pe care le poate aduce biblioteca modernă comunității.”²

1. Introducere în managementul serviciilor comunitare

Una dintre misiunile importante generate de aplicarea principiilor managementului strategic în domeniul științelor informării și documentării presupune consolidarea locului bibliotecii publice în cadrul comunității și întărirea legăturilor acestei instituții cu publicul deservit. Îndeplinirea unor misiuni de interes comunitar poate fi realizată dacă serviciile oferite cetățenilor sunt diversificate și consecvent revigorate în așa fel încât bibliotecile:

- să devină centre de informare comunitară;
- să se infiltreze în sistemul educației permanente;
- să sprijine procesul de integrare a persoanelor aflate în situații speciale;
- să dezvolte diferite programe de interes comunitar;
- să organizeze evenimente culturale, comunitare, sociale și educaționale atractive și eficiente.

Problemele legate de stabilirea și întărirea funcțiilor comunitare specifice bibliotecilor publice din România trebuie tratate cu seriozitate și real interes. Totodată, e bine ca noile probleme să fie soluționate rapid, mai ales că, implicarea bibliotecilor publice în procesul promovării și implementării unor proiecte comunitare se află în stadiul de început. Un punct de vedere similar susține Doina Popa, care – într-un interviu publicat în nr. 2 al *BiblioMagazin*-ului on-line, editat de ANBPR, în 2010 – atrage atenția: „Potențialul bibliotecilor românești în zona serviciilor pentru populație a fost neglijat. Autoritățile publice nu administrează încă biblioteca publică, ca pe o resursă pentru comunitate care, prin serviciile oferite, poate să satisfacă nevoile cetățenilor. Chiar și cea mai mare parte a populației vede încă

biblioteca exclusiv prin rolul ei cultural. La nivel administrativ se creează mereu structuri noi pentru informare, guvernare electronică, formare de abilități în domeniul utilizării computerului, fără să se aibă în vedere funcțiile noi ale bibliotecii și personalul calificat care le poate îndeplini.”³

Să pornim, așadar, de la constatarea că modul în care comunitatea percepe rolul bibliotecii se poate schimba în manieră pozitivă. Schimbarea imaginii sociale a bibliotecii poate fi realizată prin elaborarea unor strategii manageriale bine conturate, orientate în direcția consolidării serviciilor tradiționale și promovării unor servicii suplimentare. Numai prin aplicarea eficientă a principiilor managementului infodocumentar avem posibilitatea de a stimula cooperarea și comunicarea cu clienții bibliotecii. Dreptul acestora la informare directă și rapidă este respectat prin asigurarea, în cadrul bibliotecilor, a accesului fizic, a accesului intelectual și accesului tehnic la informații variate, de înaltă calitate. Pe lângă asigurarea acestor servicii, o bibliotecă modernă trebuie să țină seama de dorința de socializare a utilizatorilor, de nevoia de interacțiune socială și culturală a membrilor comunității deservite.

În aceste condiții, bibliotecile devin de două ori răspunzătoare. În primul rând, răspund de calitatea informațiilor și cunoștințelor furnizate cetățenilor și au un rol decisiv în gestionarea resurselor informaționale, cu scopul facilitării schimbului național și internațional de idei. În al doilea rând, instituțiile bibliotecare sunt nevoite să se antreneze în organizarea unor evenimente, proiecte, campanii legate de îndeplinirea unor obiective specifice, de interes comunitar.

Cunoașterea nivelului expectanței comunitare și cultural-educative exprimate de cetățeni în raport cu biblioteca publică,

³ *Bibliotecile publice din România și procesul de modernizare* : interviu cu Doina Popa, președinte al ANBPR. În: *BiblioMagazin*, anul II, nr 1 (2), martie 2010, p. 2.

² A se vedea: www.anbpr.org.ro

necesită reorientarea managementului de bibliotecă în concordanță cu dezideratele utilizatorilor. În acest sens, formularea obiectivelor din sfera managementului comunitar se realizează concomitent cu descifrarea semnalelor ce vin din partea comunității și se bazează pe diagnosticarea corectă a nivelului de așteptare al clienților bibliotecii. Desigur, cercetarea nivelului de expectanță implică o atență colaborare cu specialiști din domeniul biblioteconomiei, cu diverși sociologi și pedagogi sau experți care activează în domeniul marketingului și comunicării. Eforturile acestei colaborări au ca rezultat promovarea unor servicii complementare, care, odată introduse și experimentate, transformă bibliotecile în centre de studiu, în nuclee socioculturale puternice, investite cu misiunea de a organiza evenimente specifice și de a desfășura activități comunitare utile și eficiente.

E bine să știm că eficiența stabilirii și realizării unor noi obiective depinde, în primul rând, de cunoașterea nevoilor comunitare ale diferitelor segmente de populație care alcătuiesc societatea. Atunci când serviciile comunitare sunt dirijate în sensul confirmării nivelului de așteptare al beneficiarilor, expectanța are un caracter pozitiv. În sens contrar, când cetățenii nu sunt mulțumiți de oportunitățile oferite de bibliotecă, expectanța se află pe un palier negativ. Caracterul pozitiv sau negativ al expectanței clienților exercită o puternică influență asupra managementului activităților culturale și comunitare, în sensul că modul în care biblioteca interacționează cu membrii comunității deservește se modifică permanent în funcție de interesele cetățenilor. Investigațiile legate de studierea cerințelor comunitare exprimate de diferitele categorii sociale contribuie, de la bun început, la ridicarea nivelului de eficiență al acțiunilor și proiectelor comunitare. Aceste investigații conduc la accelerarea procesului comunicațional cu so-

cietatea deservită și întăresc convingerea membrilor ei că biblioteca și-a constituit sau este pe cale să câștige un loc central în comunitate.

Dacă stabilirea nivelului expectanțelor comunitare ale cetățenilor reprezintă pasul inițial în procesul de elaborare a strategiilor specifice managementului comunitar, al doilea pas, se referă la activitatea de formulare a obiectivelor. Atunci când se ia decizia stabilirii obiectivelor, trebuie să avem în minte, două principii:

- principiul simplității și al clarității;
- principiul utilității.

În primul rând, atunci când dăm formă unui obiectiv trebuie să alegem expresii clare, univoce, ușor de receptat. De asemenea, vom opta pentru o sintaxă simplă și vom evita formulările sofisticate și exprimarea complicată. În privința utilității, lucrurile sunt destul de simple și presupun, în esență, găsirea unor obiective care să producă o schimbare în cadrul comunității, să fie folositoare, să slujească interesului comunitar, să sprijine comunicarea interumană. Cu privire la strategiile specifice de proiectare a evenimentelor și acțiunilor comunitare, specialiștii, din domeniul managementului comunitar și al managementului relațiilor publice, vorbesc despre caracterul extrem de divers al campaniilor comunitare și despre posibilitatea structurării lor după mai multe criterii.

Din această perspectivă, în funcție de scopurile planificării lor, distingem:

- campanii de conștientizare sau sensibilizare;
- campanii de informare;
- campanii de educare a publicului;
- campanii de formare sau schimbare a comportamentelor;
- campanii de îmbunătățire a reprezentării sau a imaginii;
- campanii de dezamorsare a unor situații de criză sau a unor raporturi conflictuale;
- campanii de întrajutorare și creștere a calității relațiilor interumane.

Din punctul de vedere al timpului alocat organizării lor și al dimensiunii lor temporale, întâlnim:

- campanii anuale;
- campanii trimestriale;
- campanii lunare;
- campanii săptămânale.

În altă ordine de idei, în raport de tipul atitudinii care trebuie creată sau modificată, se organizează:

- campanii cu caracter proactiv (cu rolul de întărire a unor atitudini remarcabile);
- campanii cu caracter reactiv (cu scopul de a schimba nivelul de receptare negativă a unui eveniment, a unei categorii sociale, a unei situații de fapt).

Odată confirmată necesitatea fixării obiectivelor procesul de formulare a acestora trebuie să țină cont de câteva **elemente esențiale** referitoare la:

- ameliorarea imaginii bibliotecii în sensul sporiri încrederii membrilor comunității în calitatea serviciilor oferite;
- cunoașterea structurii comunității și identificarea grupurilor sociale care au nevoie de sprijin comunitar;
- misiunea și utilitatea proiectelor comunitare;
- atragerea de colaboratori din mediul public sau privat;
- structura organizatorică a campaniilor și activităților comunitare;
- implementarea proiectului și derularea efectivă a acțiunii comunitare planificate.

Pentru a ajunge în topul instituțiilor furnizoare de servicii informaționale, culturale și sociale, bibliotecile viitorului sunt nevoite să se implice în procesele complexe de soluționare a diverselor probleme comunitare. Ele pot contribui, în chip eficient și în timp real, la constituirea unei conștiințe comunitare responsabile. Aceste organizații vor reuși să aducă societatea în situația împărtășirii unor experiențe comunitare excepționale, vor produce

schimbări la nivelul conștiinței sociale a comunității. Bibliotecile viitorului trebuie să își atribuie diferite roluri sociale și pot deveni actori principali în procesul de formare a unor noi atitudini comunitare, pot aduce schimbări în biografia socială a comunității.

În acest sens, instituțiile care alcătuiesc sistemul bibliotecilor publice județene, municipale, orășenești și comunale sunt nevoite să facă loc unor noi responsabilități, trebuie să-și formeze și să dezvolte competențe comunitare. Schimbarea funcțiilor bibliotecii în contextul unor vremuri aflate în permanentă schimbare devine o condiție esențială de supraviețuire într-un mediu cultural și social competitiv.

Diversificarea nevoilor sociale și comunitare specifice cetățenilor impune diversificarea serviciilor oferite de angajații bibliotecilor publice. Bibliotecarii secolului actual trebuie să își îndrepte atenția spre identificarea nevoilor comunitare ale cetățenilor, spre dezvoltarea relațiilor partenoriale cu instituțiile de învățământ, cu organizațiile publice, cu fundații și ONG-uri, cu firmele private și marile companii implicate în diferite acțiuni comunitare. În contextul actual, succesul proiectelor comunitare se bazează pe:

- elaborarea unor strategii eficiente;
- întreținerea unor parteneriate solide;
- susținerea unor proiecte durabile;
- consecvența întreținerii unor raporturi de calitate cu comunitatea.

2. Principiile generale și modalitățile concrete de organizare și gestionare a serviciilor și activităților comunitare

Organizarea unor servicii de interes comunitar include activități specifice, atent planificate. Fiecare tip de activitate implicată în procesul de constituire a unui serviciu comunitar punctează o etapă distinctă a proiectului respectiv. Într-o **etapă preliminară** se va acorda atenție acțiunilor de creștere a calității relațiilor dintre

bibliotecari și cetățenii deserviți precum și îmbunătățirii imaginii bibliotecii în societate. **A doua etapă** are în vedere organizarea unor activități de cercetare legate de studierea intereselor comunitare ale membrilor societății și găsierea unui grup-țintă, a unor destinatari care să beneficieze de aceste servicii speciale. **Al treilea pas** presupune organizarea campaniilor și acțiunilor care servesc unei cauze de interes comunitar. **În final**, evenimentul planificat trebuie analizat din perspectiva rezultatelor obținute, a schimbărilor produse în spațiul comunitar.

Succesul unor reuniuni cu caracter cultural sau comunitar depinde de talentul organizatoric al persoanelor implicate, de capacitatea lor de a oferi cetățenilor soluții legate de problemele care îi interesează, de rezultatele pozitive obținute prin stimularea comunicării cu membrii societății. Dintre aspectele care garantează reușita organizării unor evenimente culturale sau sociale de mare importanță sunt:

- 1) planificarea corectă e acțiunii comunitare și elaborarea unor proiecte eligibile;
- 2) implicarea totală;
- 3) consecvența în realizarea obiectivelor;
- 4) evaluarea corectă a rezultatelor.

O mare parte din problemele legate de conceperea unor campanii și activități cu rol comunitar pot fi rezolvate prin aplicarea unor principii furnizate de teoriile managementului calității totale. Tezele managementului calității totale pot fi folosite cu eficiență în activitatea de bibliotecă, dacă punem accentul pe client, pe interesele comunitare și nevoia de informare și documentare a publicului deservit. În bibliotecă, ca și în domeniul afacerilor, clientul este cel care își exprimă satisfacția sau insatisfacția în legătură cu calitatea produselor și serviciilor oferite. Optimizarea serviciilor existente și dezvoltarea unor noi servicii se face în interesul clienților și depinde de solicitările acesto-

ra, de nivelul lor de receptare și frecvența accesare a ofertelor respective.

Din perspectiva managementului calității totale, așa cum precizează Susan Jurow și Susan B. Barnard, în prefața la volumul *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*⁴, este necesar să facem distincție între clienții interni și clienții externi ai bibliotecii. Pe scurt, destinatarii interni ai serviciilor de bibliotecă sunt cetățenii care frecventează această instituție, beneficiază de serviciile de lectură și documentare oferite, participă în chip nemijlocit la activitățile organizate în bibliotecă și folosesc spațiul bibliotecii în interes social sau cultural. Dimpotrivă, destinatarii externi ai serviciilor de bibliotecă, sunt cetățenii care nu se implică direct în evenimentele organizate de bibliotecari, dar beneficiază de efectele serviciilor de bibliotecă și simt efectele organizării unor evenimente de interes comunitar. Atunci când este vorba de proiectarea unor servicii care privesc comunitatea, acestea au influență asupra clienților externi ai organizației bibliotecare.

Pe de altă parte, managementul calității totale încurajează parteneriatele, pune bibliotecile într-o permanentă stare de alertă, insistă asupra necesității consolidării relațiilor de comunicare cu cetățenii. Managementul calității totale deschide calea constituirii unui sistem solid, dar maleabil de servicii și oportunități.

Managerii care conduc biblioteci și doresc să aplice strategiile managementului calității totale în procesele de susținere a unor proiecte comunitare trebuie să fie conștienți de faptul că succesul unor astfel de activități este influențat de:

- anvergura evenimentului;
- bugetul alocat;

⁴ JUROW, Susan; BARNARD, Susan B. *TQM Fundamentals and Overview of Contents*. În: *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, New York: The Haworth Press Inc., 1993, pp. 1-15.

- pretențiile beneficiarilor;
- gradul de interes și de implicare al partenerilor.

Luarea unor decizii privind implicarea organizației în acțiuni cu caracter comunitar face parte din mersul firesc al furnizării unor servicii de bibliotecă noi, viabile. Instituțiile bibliotecare moderne se caracterizează prin flexibilitate, prin capacitatea de a profita de oportunitățile oferite de schimbările intervenite la nivelul intereselor comunicaționale, economice, culturale, educaționale manifestate de societate.

2.a. Ameliorarea imaginii bibliotecii

Potrivit unor studii specifice din sfera managementului afacerilor, succesul unei firme sau al unei companii este direct proporțional cu imaginea pe care o promovează organizația respectivă. Succesul depinde de „brandul firmei”, cum spun specialiștii. Același lucru este valabil și în domeniul managementului cultural. O organizație culturală care se bucură de popularitate în rândul comunității are șanse mai mari de a fi acceptată și poate pătrunde în comunitate cu proiecte viabile.

Imaginea socială a organizației este formată dintr-un set de valori și mentalități apărute în rândul comunității, constituite în funcție de felul în care societatea percepe activitatea și rolul organizației în comunitate. O organizație care a reușit să își formeze o imagine socială pozitivă are șansa să atragă un număr mai mare de clienți decât organizațiile care nu au avut preocupări în acest sens. Datorită importanței imaginii instituțiilor publice, bibliotecile trebuie să emită permanent semnale către comunitate, trebuie să intensifice comunicarea cu cetățenii și să mențină trează atenția publicului. Acest lucru devine posibil atunci când imaginea existentă la un moment dat se îmbogățește cu noi elemente, rezultate în urma rezolvării pozitive a noilor provocări. Cu cât reprezentanții bibliotecilor publice se implică mai mult în viața comunității, cu atât încrede-

rea cetățenilor în aceste instituții este mai bună și va fi de mai lungă durată.

Modificarea imaginii instituției devine posibilă prin aplicarea unor legi, norme și principii din domeniul marketingului cultural. Pentru început, este utilă colaborarea cu specialiștii din domeniul publicității. Aceștia pot să activeze o serie de instrumente publicitare care să promoveze o nouă imagine a bibliotecii. Numărul și ritmul de intervenție a mijloacelor publicitare depinde de mărimea comunității deservite. În general, în orașele mari, pot fi organizate ample campanii de reconfigurare a rolului bibliotecii în societate. Deosebit de utile sunt campaniile de promovare a noilor servicii de bibliotecă. Dintre mijloacele de informare și promovare a noilor servicii un impact deosebit au: televiziunea, radioul, informațiile furnizate prin internet, afișele publicitare, informațiile directe transmise prin intermediul unor conferințe de presă ori a comunicatelor apărute în presa scrisă sau televizată.

În privința conținutului mesajelor publicitare transmise publicului larg, este extraordinar de important ca ele să reflecte realitatea. Spre exemplu, nu putem promite cetățenilor că oferim anumite servicii dacă biblioteca nu dispune de infrastructura necesară și de personal calificat în aceste sens. Mai mult, informațiile destinate îmbunătățirii imaginii bibliotecii publice trebuie să fie verificabile, coerente, concise și atractiv formulate.

E de la sine înțeles că eforturile de susținere a proiectelor privind îmbunătățirea imaginii sociale a bibliotecii trebuie coroborate cu diferite modalități de eficientizare a raporturilor de comunicare dintre angajații bibliotecii și clienții ei. Comunicarea cu cetățenii are șanse de intensificare, dacă la nivelul conducerii instituției:

- se pune accentul pe obiectivul efectuării unor servicii tradiționale de calitate;
- se modernizează acțiunile clasice de promovare a lecturii;

• se proiectează noi tipuri de manifestări cu caracter educațional, social și umanitar.

Relevantă este și imaginea de sine a membrilor organizației. Imaginea de sine a organizației are rădăcini în cultura organizațională a instituției respective. Dintre membrii instituției sunt capabili de performanță acei angajați care își pliază convingerile pe o cultură organizațională deschisă, evolutivă și care au o percepție pozitivă privind rolul și locul organizației în societate. O concepție pozitivă a indivizilor cu privire la biblioteca în care lucrează devine un factor motivațional excepțional.

Nu voi insista prea mult asupra strategiilor de formare și promovare a unei bune imagini a instituțiilor publice. Profesioniștii din domeniul marketingului pun în practică instrumente diferite și metode complexe de gestionare a crizelor de imagine. Precizez doar că modul de receptare a activității organizației, respectiv a activității bibliotecii, se poate realiza pe baza unor criterii constituite în mod spontan sau a unor concepții și mentalități formate în timp. Sistemul criteriilor de evaluare a activității organizației de bibliotecă diferă de la o perioadă istorică la alta, de la o comunitate la alta. El poate include elemente apreciative care variază în funcție de:

- nivelul de cultură și de educație al mediului social;
- mărimea și structura comunității;
- orizontul de expectanță al beneficiarilor;
- gradul de receptare a funcțiilor organizației și a rolului ei în societate;
- informațiile primite, pe diverse canale, referitoare la misiunea și viitorul organizației în viața socială.⁵

Conturarea imaginii pozitive a bibliotecii publice, nu reprezintă un scop în sine, ci are rolul de a atrage atenția comunității

asupra funcțiilor și obiectivelor culturale specifice acestei instituții. Clienții ei se pot transforma din beneficiari pasivi al serviciilor de bibliotecă în parteneri activi, care stimulează activitatea din bibliotecă, participă la accentuarea trăsăturilor definitorii pentru organizația respectivă și contribuie în mod direct la consolidarea locului bibliotecii în societate.

2.b. Cunoașterea structurii comunității și identificarea grupurilor sociale care au nevoie de sprijin comunitar

Comunitatea, în schimb, nu trebuie tratată ca un tot unitar. Construirea încrederii cetățenilor în calitatea serviciilor propuse de organizațiile bibliotecare se va face treptat și pe categorii de beneficiari. Mai exact, mijloacele de comunicare cu copiii și adolescenții, modalitățile de atragere a tinerilor la bibliotecă, diferă în chip esențial de nivelul de comunicare folosit pentru a atrage atenția publicului matur și persoanelor mai în vârstă. Populația trebuie să înțeleagă, de la bun început, că biblioteca poate fi un partener eficient, iar bibliotecarii doresc să cunoască problemele reale cu care se confruntă cetățenii. Atunci când devin beneficiarii serviciilor de bibliotecă cetățenii trebuie să fie convinși că membrii comunității vor fi tratați de bibliotecari în chip diferit în funcție de vârstă, nivel de educație și pregătire profesională, nivel de expectanță informațională, socială și culturală. Fără a insista prea mult asupra acestor aspecte, voi puncta ideea că simpla amenajare în cadrul bibliotecii a unor spații de socializare, care să ofere membrilor comunității posibilitatea de a comunica și de a se întâlni, apare ca un mare câștig.

Nevoia angajaților bibliotecii de a-și demonstra calitățile sociale și comunitare pornește de la realitatea că în România asemenea altor state europene s-a constatat o reducere a interesului publicului pentru lectură. Potrivit statisticilor cuprinse de Denis Pallier în volumul *Bibliotecile*,

⁵ A se vedea: CHICIUDEAN, Ion. *Gestionarea crizelor de imagine* : curs. [S.l., s.n.], 130 p.

apărut în 2007, la Editura „Grafoart”, numărul cetățenilor care solicită servicii de lectură, informare și documentare este din ce în ce mai redus reprezentând 68% din totalul populației în Marea Britanie, 49% în Finlanda, 40% în Noua Zeelandă, 30% în Quebec. În privința indicelui de atragere la lectură situația României este asemănătoare cu cea a Franței, unde în 2002 s-a înregistrat o valoare de 17%. Ca instituții moderne, ce promovează servicii variate, bibliotecile vremurilor actuale se vor plia în continuare pe nevoia de informare a cetățenilor, dar trebuie să fie pregătite pentru a transmite mesaje educative, sociale și culturale – necesare pentru a sprijini dorința cetățenilor de a participa la diferite proiecte de natură comunitară.

În acest sens, Denis Pallier – doctor în istorie și inspector general al bibliotecilor din Franța – precizează că bibliotecile europene au început, încă din anii '80 ai secolului trecut, să se orienteze spre furnizarea unor servicii de informare a comunității. În Marea Britanie, bibliotecile participă la acoperirea dorinței cetățenilor de a-și satisface interesele comunitare prin furnizarea unor servicii specializate de informare socială sau informare în domeniul afacerilor. De asemenea, atenția bibliotecilor publice se îndreaptă, mai ales în ultimii ani, spre publicul aflat în situații speciale, format din persoane cu deficiențe de vedere sau de auz, persoane care nu au posibilitatea de a se deplasa la bibliotecă ori cetățeni care doresc să obțină un plus de educație sau instruire. „În contactul cu un public diversificat – scrie Denis Pallier – bibliotecile au creat noi moduri de legătură și animare: reproducere de documente de informare, expoziții, întâlniri cu autorii, găzduirea de asociații.”⁶

Experiența ultimilor ani a demonstrat, că există o gamă diversă de cetățeni care

ar avea nevoie de sprijin și implicare din partea instituțiilor publice. Fundațiile și ONG-urile de diferite profiluri realizează lucruri minunate în acest sens. Eforturile lor însă nu sunt suficiente, iar succesul proiectelor comunitare planificate de fundații sau asociații poate fi accelerat prin implicarea nemijlocită a bibliotecilor publice românești. Situația persoanelor cu nevoi speciale, spre exemplu, trebuie privită dintr-o perspectivă nouă, umanistă și integratoare. A venit momentul ca bibliotecile să se implice și să treacă la organizarea unor campanii și evenimente de sensibilizare referitoare la situația deosebită a unor membri ai comunității.

Intră în categoria evenimentelor sociale, activitățile care necesită un număr mare de participanți, solicită unul sau mai mulți organizatori și parteneri, se bazează pe obiective clar stabilite, provoacă efecte de mare rezonanță la nivel comunitar. Pentru început, este indicat să optăm pentru participarea la activități comunitare de mai mică amploare și e bine să acționăm la nivelul unor grupuri mici de beneficiari. Respectarea legii pașilor mărunți este o condiție de bază pentru obținerea de succese ulterioare, de mai mare răsunet. O altă regulă presupune delimitarea în cadrul comunității a celui segment de populație care are într-adevăr nevoie de sprijinul comunității. Dintre categoriile de cetățeni care ar putea beneficia de asistență comunitară din partea bibliotecilor publice pot fi luate în considerare: persoanele vârstnice, copiii instituționalizați în casele de copii, cetățenii spitalizați pentru o perioadă mai lungă de timp, persoanele care suferă de deficiențe de auz sau de vedere, cetățenii cu deficiențe motorii sau de altă natură, reprezentanții minorităților sau persoanele cu un statut economic și social deficitar.

Ca obiectiv hotărâtor al campaniilor și activităților de mai mică sau mai mare amploare, care presupun acordarea de asistență comunitară unor categorii de

⁶ PALLIER, Denis. *Bibliotecile*. București: Ed. Grafoart, 2007, p. 92.

persoane aflate în situații speciale, se va insista asupra schimbării atitudinii comunității față de cetățenii cu nevoi deosebite. Situația financiară, starea de sănătate și oportunitățile precare pe care le au cetățenii defavorizați de soartă nu mai pot fi schimbate. Poate fi modificat însă nivelul și forma în care comunitatea receptează situația lor și găsește modalități de integrare socială a acestora. Membrii societății trebuie să accepte faptul că toți oamenii sunt la fel, trebuie tratați în mod egal, în afara oricărei forme de discriminare.

Implementarea unor servicii comunitare în biblioteci nu trebuie să sperie pe nimeni. Efectul cel mai important al aplicării legilor managementului inovării se referă tocmai la găsirea și introducerea în biblioteci a unor noi servicii. Prin organizarea de servicii comunitare biblioteca nu se îndepărtează de la menirea ei de bază, dimpotrivă își lărgeste aria de servicii, își consolidează locul în societate. Unii angajații ai bibliotecii ar putea să își pună întrebarea: ce legătură există între procesele de comunicare a colecțiilor de bibliotecă și proiectarea unor activități de interes comunitar? Legătura e simplă. Prin organizarea acestor activități, biblioteca își consolidează locul în societate, atrage voluntari și generează mișcări sociale pozitive. Mai mult, participă la proiectarea unor campanii comunitare, care în plan secundar au rolul de a susține eforturile de comunicare a colecțiilor de bibliotecă. Acțiunile comunitare adaugă un nou contur manifestărilor specifice de promovare a lecturii și optimizează imaginea bibliotecii în societate.

Ținând cont de varietatea campaniilor comunitare, se pot planifica evenimente de mare amploare care au efecte asupra întregii comunități. În general, misiunea lor este să aducă un plus de valoare în spațiul vieții economice, sociale și culturale a comunității respective. Din altă perspectivă, cea a numărului și tipului de beneficiari pentru care sunt proiectate servicii speciale aceștia pot

fi integrați în: comunități urbane, comunități rurale, colectivitatea elevilor și studenților, grupul adulților și al seniorilor.

2.c. Misiunea și utilitatea proiectelor comunitare

O treaptă esențială în cadrul pașilor necesari pentru planificarea unui eveniment de interes comunitar îl reprezintă momentul stabilirii utilității proiectului. Angajații care organizează astfel de evenimente trebuie să anticipeze care vor fi rezultatele, ar trebui să își imagineze care va fi reacția beneficiarilor. Planificarea manifestărilor comunitare presupune luarea în considerare a anumitor riscuri. Putem presupune, de asemenea, că proiectul nu și-a atins scopul, fie din cauza formulării defectuoase a obiectivelor, fie datorită unei organizări mai puțin eficiente, fie din cauza neimplicării suficiente a partenerilor sau chiar a comunității.

Pentru a evita eșecurile și a bloca perpetuarea unor greșeli sau insatisfacții este util să știm care este istoria misiunii comunitare a bibliotecilor publice. Teoria funcțiilor comunitare specifice bibliotecilor publice a apărut în cadrul teoriilor biblioteconomice care circulau în Statele Unite, prin anii '60 ai secolului trecut. În America, paradigma bibliotecii privită ca instituție direct implicată în procesele de construire și modelare culturală și educațională a comunității s-a bucurat de o largă popularitate și a condus la elaborarea unor programe și proiecte concrete de interes comunitar. Potrivit modelului american, implicarea civică a bibliotecilor publice s-a realizat pe mai multe direcții și a dezvoltat programe diferite adresate unor categorii variate de cetățeni. S-a pornit de la premisa că biblioteca publică nu mai este un spațiu destinat exclusiv studiului și lecturii, ci a devenit un spațiu cu destinație socială. Din această perspectivă, bibliotecile publice din orașele americane au fost amenajate, astfel încât să devină centre civice. În acest context, spațiul bibliotecii

a fost receptat ca loc de întâlnire publică și spațiu de multiplicare a relațiilor interumane. Prin exercitarea vocației lor sociale bibliotecile publice participă la întărirea conexiunilor dintre membrii comunității. De aici sintagma: „Libraries build community” (bibliotecile construiesc comunitatea).

Cercetătorii americani din domeniul științelor informării și comunicării atrag atenția că bibliotecile publice au reușit să își extindă gama de servicii sociale și comunitare transformându-se în catalizatori ai vieții sociale. Analiza proiectelor de dezvoltare strategică elaborate pentru bibliotecile publice care funcționează pe teritoriul american⁷ a demonstrat că liderii acestor instituții au acordat o atenție binemeritată implementării și perfecționării gamei de servicii sociale și educaționale oferite populației. În amplul său studiu *Civic Librarianship: Renewing the Social Mission of the Public Library*, Roland B. McCabe, specialist în biblioteconomie și manager de bibliotecă, arată că succesul strategiilor de implementare a unor noi servicii comunitare s-a datorat, în primul rând, faptului că planurile de dezvoltare strategică a bibliotecilor publice au corespuns cu mișcările apărute în rândul comunității. De pildă, trecerea societății americane pe o nouă treaptă a dezvoltării culturale în deceniul 1990-1999, odată cu întărirea conștiinței comunitare a cetățenilor, a impus elaborarea unor programe și proiecte care să vină în întâmpinarea dorinței membrilor societății de a se implica în activități de interes comunitar. Prin implementarea unor proiecte cu caracter social și prin proliferarea unor noi servicii de factură comunitară, bibliotecile publice americane au reușit să provoace schimbări de atitudine, au reușit să insereze în rândul comunității

valori morale și principii sociale moderne. Proiectele comunitare au avut menirea:

- să întărească rolul familiei în societate și să sprijine comunicarea dintre părinți și copii;
- să încurajeze comunicarea interculturală;
- să lanseze convingerea că societatea este un amestec de bine și rău;
- să scoată în evidență ideea unității în diversitate;
- să îndrepte atenția comunității spre sprijinirea persoanelor aflate sub incidența discriminărilor de natură fizică, socială, lingvistică sau culturală;
- să sprijine procesele de integrare a grupurilor defavorizate;
- să cunoască și să aplice principiile educației permanente;
- să încurajeze colaborarea instituțiilor publice cu grupurile de voluntari;
- să promoveze ideea că fiecare cetățean poartă responsabilitatea pentru sănătatea socială și culturală a comunității din care face parte.

Poziționarea bibliotecilor românești în spațiul acțiunilor comunitare se poate realiza prin aplicarea unor programe și proiecte precise, care să pună în evidență misiunea comunitară a acestor instituții. Este indicat să pornim de la implementarea unor servicii de consiliere comunitară, care pot fi oferite în cadrul unor centre de informare comunitară. O atare sugestie se întemeiază pe experiența îndelungată a bibliotecilor publice care știu cum să atragă, să gestioneze eficient și să comunice către populație mii și sute de mii de informații valoroase, stocate în cărți sau cuprinse în alte documente de bibliotecă, prezente în baze de date, constituite în biblioteci digitate sau accesibile prin internet. Organizarea în cadrul bibliotecilor publice a unor compartimente ce oferă servicii de consultanță comunitară va stimula interesul publicului față de informațiile cu caracter local, regional, național sau european.

⁷ A se vedea: McCABE, Ronald B. *Civic Librarianship: Renewing the Social Mission of the Public Library*. Lanham, Scarecrow Press Inc., 2001. 173 p.

Pentru a da numai câteva exemple, bibliotecile publice românești își pot întări rolul în societate prin:

- promovarea unor programe care să sprijine politica educației permanente a adulților;
- proiectarea unor activități de integrare socială a persoanelor defavorizate;
- acțiuni comunitare specifice care să încurajeze comunicarea cetățenilor cu autoritățile locale; județene sau naționale, dar și comunicarea cu mediul privat al afacerilor;
- activități de susținere a unor campanii de:
 - promovare a sănătății;
 - solidarizare cu persoane aflate într-o situație dificilă;
 - campanii ecologice;
 - campanii care susțin politicile de instruire permanentă și pregătire profesională pentru adulți;
 - campanii de promovare a turismului și așa mai departe.

Lista inițiativelor cu caracter comunitar este extrem de bogată. Pe baza unor obiective realiste se pot proiecta programe cu efecte și rezultate variate. Nu trebuie să uităm că proiectele se adresează, în primul rând, oamenilor și se realizează cu ajutorul oamenilor. Atunci când sunt bine direcționate activitățile de factură comunitară aduc un plus de valoare în societate, contribuie la ridicarea standardului de viață, de educație sau de sănătate al populației sau înlesnesc accesul indivizilor la informare și documentare, participă la întărirea structurii relaționale din interiorul unui segment comunitar.

În țara noastră, spre exemplu, observăm mutarea interesului bibliotecilor publice spre proiectele de educație permanentă. Noua paradigmă a educației permanente presupune ridicarea nivelului de educație și acoperirea intereselor de studiu, informare și specializare a unor categorii de persoane care nu mai sunt cu-

prinse în sistemul tradițional de educație și învățământ. Funcțiile educaționale ale bibliotecii s-au format datorită capacității acestor instituții de a se adapta la nevoile de instruire manifestate de unii membri ai comunității. Prin implicarea în diferite acțiuni de formare profesională, de constituire și dezvoltare a unor competențe și abilități speciale, bibliotecile nu preiau funcțiile instituțiilor de învățământ, ci desfășoară acțiuni complementare, care întăresc misiunea educațională a școlilor, liceelor și universităților. Intervențiile cu caracter educațional specifice bibliotecilor publice încurajează colaborarea cu instituțiile din sistemul de învățământ românesc, demonstrează că organizațiile bibliotecare sunt instituții credibile, care își respectă promisiunile încercând să soluționeze probleme diverse de interes comunitar.

Fără îndoială, bibliotecile încep să joace un rol important în organizarea unor acțiuni de interes comunitar. Se creează, în acest fel, posibilitatea atragerii la bibliotecă a unor clienți noi, proveniți din rândul minorităților, a seniorilor, a persoanelor dezavantajate din punct de vedere economic, social sau din punctul de vedere al stării de sănătate.

2.d. Atragerea de colaboratori din mediul public sau privat

Încercările de atragere a unuia sau mai multor parteneri, din mediul public sau privat, în vederea implicării în acțiuni cu finalitate comunitară, pleacă de la existența unui numitor comun între bibliotecă și colaboratorii respectivi. Dincolo de diferențele specifice existente între partenerii unor proiecte destinate comunității, reprezentanții instituțiilor, firmelor sau societăților colaboratoare trebuie să dețină pârgii de acces în spațiul comunitar.

O primă cerință în vederea încheierii unor parteneriate de valoare prevede cercetarea mediului asociativ din zona unde funcționează biblioteca, în vederea identificării asociațiilor, ONG-urilor și firmelor

care pot să sprijine acțiunea comunitară proiectată de personalul din bibliotecă.

Urmează întocmirea propunerii de parteneriat, elaborarea și semnarea contractelor de colaborare. Propunerea de parteneriat trebuie să cuprindă, în mod obligatoriu:

- informații despre istoricul, organizarea, conducerea actuală, funcțiile bibliotecii și rolul ei în societate (este bine ca aceste detalii să fie cuprinse într-o mapă de prezentare a organizației);
- detalii referitoare la misiunea, structura și durata proiectului comunitar;
- oportunitățile implicării în organizarea evenimentului comunitar proiectat;
- justificarea alegerii partenerului respectiv;
- informații despre resursele umane și financiare solicitate fiecărui partener.

Informațiile introductive oferite partenerilor sunt uneori dificil de formulat datorită caracterului lor concis și lipsit de spectaculozitate. Ele au rolul de a-l determina pe partener să accepte colaborarea. În acest sens, viitorul partener trebuie să știe:

- în ce constă colaborarea;
- ce dorim să înfăptuim;
- care sunt obiectivele de îndeplinit;
- ce influențe va avea proiectul asupra beneficiarilor;
- cum va contribui el la îmbunătățirea imaginii organizațiilor implicate.

De asemenea, înainte de a trece la încheierea contractelor de colaborare fiecare partener trebuie să știe exact care este gradul lui de implicare, cum este planificată întreaga activitate, care sunt bugetele implicate și de unde provin acestea din urmă (din surse proprii, din finanțări locale, naționale sau europene).

Organizarea unor activități comunitare nu se face pe negândite. Ea necesită o planificare minuțioasă care pornește de la strategia identificării partenerilor potriviți și continuă cu strategia organizării și derulării acțiunilor propriu-zise. Când proiecte

tezi o activitate cu implicații comunitare trebuie să știi cu exactitate cui se adresează acțiunea, care sunt obiectivele urmărite și ce transformări va produce în spațiul comunitar. De asemenea, trebuie să fim conștienți de faptul că obiectivele au un mare impact asupra publicului și sunt foarte variate. În acest sens, identificăm:

- obiective care urmăresc schimbarea atitudinii publicului față de o situație concretă;
- scopuri care vizează constituirea unor comportamente pozitive;
- obiective care nu pot fi realizate în totalitate, iar rezultatele îndeplinirii lor se opun oricărei încercări de cuantificare.

Revenind la procesul de selectare a colaboratorilor, este bine să ne orientăm către ONG-uri, societăți sau firme de afaceri care au experiență în organizarea unor acțiuni comunitare, care au reușit prin diferite proiecte să atragă sprijin financiar sau sunt capabile să acorde ele însele suportul bănesc necesar. Colaboratorii care au stabilit deja legături cu comunitatea au mai mare trecere în societate, sunt mai credibili și au șanse să obțină implicarea oficialităților. Organizațiile cu experiență știu ce înseamnă responsabilitatea socială, sunt familiarizate cu dezvoltarea unor politici sociale și au reușit să obțină feed-back din partea comunității.

Chiar dacă în România, marile companii și firme de afaceri nu sunt încă puternic implicate în acțiuni cu caracter social și caritabil, așa cum se întâmplă în străinătate, conducătorii din bibliotecile publice nu trebuie să se descurajeze, dimpotrivă, trebuie să își întărească rolul de mediatori sociali și comunitari. Bibliotecile publice au puterea de a colabora cu oficialitățile și firmele private în scopul realizării unor proiecte care să dea naștere la comportamente sociale responsabile. Partenerii implicați în campanii și evenimente cu caracter social, indiferent că este vorba de organizații publice sau private, de institu-

ții culturale sau din domeniul afacerilor, trebuie să accepte realitatea că implicarea aduce beneficii de ambele părți. În primul rând, firmele care preferă să investească în proiecte cu caracter comunitar își sporesc faima în societate și devin mai credibile pe tărâmul afacerilor, în al doilea rând, bibliotecile își formează și își dezvoltă funcții sociale și comunitare.

Desigur, nu există un profil al colaboratorului ideal. Parteneriate de succes se pot încheia și între instituții sau organizații mai puțin importante, dar care manifestă potențial creativ, sunt formate din membrii entuziaști care doresc să facă schimbări în societate. În ultimul deceniu, responsabilitatea socială corporatistă a devenit un subiect de analiză în mediul marilor firme din Europa și Statele Unite. Analizii din Marea Britanie, Germania, Franța, Japonia au observat că practicile de responsabilitate corporatistă dezvoltate de marile companii naționale și internaționale au contribuit la crearea unui mediu social stabil. Beneficiile politicilor de responsabilitate socială pot fi resimțite, pe scară redusă, la nivelul instituțiilor publice românești, indiferent dacă acestea funcționează în mediul cultural, educațional, sanitar sau administrativ. Dacă ridicarea calității relațiilor stabilite între marile companii și cetățeni aduc avantaje de ambele părți, același lucru se întâmplă în cazul relațiilor dintre biblioteci și comunitățile deservite. Atât firmele private, cât și bibliotecile au mijloace specifice de comunicare cu societatea și dispun de instrumente specifice de inserție în mediul social. Rolurile nu trebuie confundate. Dimpotrivă, se așteaptă instaurarea unor raporturi de complementaritate.

Nu doresc să pledez în mod gratuit în favoarea dezvoltării unor comportamente sociale responsabile din partea instituțiilor bibliotecare din țara noastră. Există pe plan european o strategie de dezvoltare a competențelor comunitare

specifice bibliotecilor publice, se simte o nevoie reală de implicare în programe sociale variate. De aceea, precizez că nu este important ca bibliotecile să promoveze programe sociale de mare întindere, importantă rămâne dorința de implicare, contribuția la rezolvarea unor probleme sociale, dorința de a participa la schimbarea unor mentalități și atitudini, care nu mai corespund conștiinței sociale specifice secolului în care trăim.

În altă ordine de idei, proiectarea unor evenimente cu caracter social implică și riscuri. Nu este ușor să faci schimbări în viața comunității: pot să apară dezacorduri între mesajele transmise și reacțiile publicului, alteori efectele implementării proiectului slăbesc din intensitate. Susținerea cu resurse financiare și umane a proiectelor comunitare este dificilă, cere timp și efort, presupune implicare totală. Tocmai de aceea este necesară cooperarea, este utilă elaborarea unor strategii clare în aplicarea cărora să fie implicate bibliotecile, oficialitățile, companiile private, ONG-urile și voluntarii din rândul comunității.

2.e. Structura organizatorică a campaniilor și activităților comunitare. Implementarea proiectului și derularea efectivă a acțiunii comunitare planificate

Abordarea profesională a fenomenelor ce vizează organizarea în biblioteci a unor evenimente comunitare presupune combinarea eficientă a oportunităților legate de experiența bibliotecii – de a organiza manifestări culturale, de a comunica colecțiile de bibliotecă, de a încheia parteneriate, de a atrage clienți, de a elabora și implementa diferite proiecte – cu capacitatea de a organiza evenimente în cadrul unui proces etapizat. Pe scurt, activitățile concrete din interiorul organizării unui eveniment cultural sau comunitar se referă la:

- diseminarea, în rândul participanților, a scopului organizării evenimentului și a misiunii evenimentului comunitar proiectat;

- cunoașterea de către toți partenerii și de către toate persoanele implicate în proiect a structurii de implementare a proiectului și a etapelor specifice planului de organizare a evenimentului;

- identificarea modalităților de realizare a fiecărei etape;

- conceperea realistă a bugetului necesar;

- cunoașterea numărului resurselor umane implicate;

- amenajarea locului de desfășurare;

- „aprovizionarea” cu echipament specific audio-video;

- asigurarea unor servicii de secretariat și de corespondență cu partenerii și personalitățile invitate;

- asigurarea unor servicii de transport, cazare și masă pentru invitați;

- organizarea unor conferințe de presă și folosirea altor instrumente de promovare a evenimentului.

Dintre factorii care determină succesul unui proiect comunitar o pondere însemnată revine:

- gradului de credibilitate al instituțiilor organizatoare și al partenerilor;

- nivelului de implicare responsabilă a organizatorilor și colaboratorilor;

- promovării evenimentului;

- timpului alocat pentru atingerea scopului prevăzut.

Niciodată nu vom pretinde că deținem o lege sau o rețetă universal valabilă de implementare a unui proiect cultural sau comunitar. Totuși, atunci când dorim să gestionăm eficient fenomenele legate de organizarea unui eveniment sau proiect este bine să începem cu un plan scris care va cuprinde: obiectivele urmărite, etapele realizării și termenele de îndeplinire a fiecărui obiectiv, grupul-țintă, resursele financiare necesare, forțele umane implicate. În privința resurselor umane, se va stabili care sunt responsabilitățile partenerilor implicați, vor fi comunicate sarcinile exacte specifice fiecărui mem-

bru al echipei ce face parte din proiect, se va face cunoscută structura ierarhică a participanților și se va stabili cine este coordonatorul întregii activități. Modul de îndeplinire a sarcinilor și obiectivelor va fi monitorizat și evaluat permanent. În procesul evaluării e necesar să observăm cum se realizează traducerea în practică a obiectivelor, iar, în funcție de rezultatele obținute, managerul proiectului va putea reformula obiectivele și se va gândi la posibilitatea redimensionării termenelor de realizare a scopurilor imediate sau pe termen lung.

Planificarea unor evenimente comunitare poate fi destul de complicată, dar nu este imposibil de realizat. Multitudinea de acțiuni complementare implicate, eforturile de gestionare a resurselor financiare și umane pot avea efecte descurajante. Specialiștii din domeniul managementului proiectelor ne sugerează să optăm pentru planuri simple, dar flexibile care să fie astfel structurate încât să ofere răspunsuri la întrebările:

1. Cine va răspunde de realizarea fiecărei etape a proiectului?

2. Ce trebuie făcut pentru a îndeplini obiectivele și scopurile fixate?

3. Ce tip de metode de măsurare se vor folosi pentru a demonstra eficiența acțiunilor?

4. Când și cum vor fi realizate fiecare din sarcinile ce trebuie îndeplinite?

5. Unde se va desfășura activitatea?

6. Ce costuri implică organizarea evenimentului?

7. Care sunt responsabilitățile fiecărui partener implicat în proiect?

8. Care sunt termenele de finalizare a proiectului?

9. Ce schimbări va produce implementarea lui?⁸

⁸ STANCU, Valentin. *Companii de relații publice : suport de curs SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, 2004, p. 90* [resursă electronică].

Pornind de la aceste sugestii, coordonatorul de proiect și membrii colectivului de organizare a evenimentului vor avea o viziune clară asupra structurii personalului implicat, asupra sarcinilor de îndeplinit, asupra planului evenimentului, costurilor necesare, mecanismelor de implementare și indicatorilor de evaluare.

Fluxul derulării proiectului începe, după cum am mai menționat, cu alegerea partenerilor și colaboratorilor, cu prezentarea punctelor forte ale proiectului, astfel încât persoanele implicate să știe exact care este scopul urmărit. Urmează trasarea sarcinilor specifice și discuțiile legate de stabilirea modalităților concrete de îndeplinire a obiectivelor preliminare. Pe parcursul dialogului cu colectivul implicat în proiect, coordonatorul grupului trebuie să se asigure că toți colaboratorii au înțeles care sunt obiectivele și știu cu exactitate ce sarcini au de rezolvat. O etapă importantă este structurarea sarcinilor și obiectivelor pe criteriul priorității și importanței lor, concomitent cu stabilirea timpului necesar îndeplinirii fiecărei sarcini. Împărțirea evenimentului în secvențe mai mici, cu explicitarea sarcinilor și a timpilor de realizare a obiectivelor, îi salvează pe organizatori de haos și face posibilă evitarea stresului. Esențială este armonizarea relațiilor stabilite între persoanele care participă la procesul de materializare a obiectivelor, precum și caracterul pozitiv al comunicării dintre cei implicați în proiect. Importantă este și calitatea raporturilor cu persoanele din afara instituției, cu cetățenii care efectuează muncă de voluntariat.

Discuțiile legate de necesitatea creșterii gradului de implicare a bibliotecilor publice în viața comunitară pornesc de la premisa că acțiunile cu rol comunitar se pot desfășura în locuri diverse și se organizează pentru segmente comunitare diferite. E firesc să propunem sediul bibliotecii ca prim spațiu de desfășurare al acțiunilor comunitare. Pline de succes pot fi acțiunile

desfășurate în școli, la sediile unor fundații și ONG-uri, în mediul înconjurător sau în spațiul urban.

În general, indiferent unde se desfășoară și care este segmentul de populație vizat, proiectarea unui eveniment comunitar trece prin cinci etape esențiale:

- 1) oportunitatea;
- 2) cercetarea;
- 3) planificarea;
- 4) implementarea;
- 5) evaluarea.

Considerații finale

Managementul organizării serviciilor comunitare apare ca o problemă deosebit de complexă. Ea poate fi soluționată cu înțelepciune dacă, din perspectiva legilor managementului inovării, plecăm de la o strategie clar formulată și de la un sistem de obiective solid conturat. Indiferent de natura serviciului pe care dorim să îl implementăm ori de tipul de activitate pe care dorim să o gestionăm, un plan strategic include câteva elemente de rezistență precum: sistemul de obiective ce trebuie îndeplinit, misiunea proiectului, echipa de lucru și coordonatorul programului, partenerii incluși în proiect, beneficiarii activității și efectele implementării proiectului, măsurarea eficienței funcționării noului serviciu oferit cetățenilor.

Prin dezvoltarea unor servicii care se concentrează asupra rolului comunitar al bibliotecii contribuim, în mod inevitabil, la constituirea unei imagini pozitive a bibliotecilor în societatea contemporană. Reușim, cu alte cuvinte, să obținem o reacție pozitivă din partea comunității și obținem creșterea nivelului de încredere al populației în calitatea serviciilor oferite. De asemenea, prin elaborarea unei politici de marketing eficiente avem posibilitatea să punem în mișcare o serie de pârgii de promovare a noilor servicii de bibliotecă. Atunci când sunt folosite cu profesionalism, instrumentele specifice marketingului de bibliotecă acționează ca un fel de

agenți de accelerare a procesului comunicațional cu membrii comunității și contribuie la constituirea unui nivel pozitiv de receptare a rolului bibliotecii în spațiul comunitar. Diversificarea permanentă a tipurilor de activități și servicii create pentru beneficiari stimulează cooperarea cu cetățenii și sporește încrederea lor în calitatea serviciilor oferite. O organizație bibliotecară performantă respectă dreptul la informare corectă, directă și rapidă a clienților și reușește să asigure accesul fizic și informațional al acestora la un sistem extrem de amplu și variat de date și informații. Dacă accesul fizic (direct) se referă la posibilitatea cititorilor a consulta documentele aflate în depozitele bibliotecii, accesul electronic presupune asigurarea accesului la diferite resurse electronice împreună cu posibilitatea interogării cataloagelor online și consultarea unor biblioteci digitale.

Îndeplinirea obiectivelor legate de necesitatea îmbunătățirii imaginii bibliotecilor publice se poate realiza fie în cadrul activităților de zi cu zi, desfășurate la bibliotecă, fie în cadrul organizat al unor campanii publicitare sau a unor campanii de îmbunătățire a reputației acestor instituții în mediul comunitar. Bibliotecile românești au evoluat puternic în ultimii ani. Strategiile de dezvoltare proiectate pentru aceste instituții se orientează în momentul de față spre două direcții: păstrarea și îmbunătățirea serviciilor tradiționale și conceperea unor noi tipuri de servicii cu caracter social și comunitar. Veritabile punți de legătură între trecut, prezent și viitor, bibliotecile din țara noastră încearcă să se adapteze schimbărilor existente pe plan economic, tehnic, social-politic și cultural. În timp ce își fructifică rolul de centre de informare și documentare, ele se comportă ca organizații flexibile, sensibile la nevoile societății, funcționează ca instituții capabile să intervină în spațiul comunitar. Din această perspectivă, trebuie să acceptăm realitatea că „*biblioteca este un*

loc pedagogic și științific obișnuit, spațiu de lucru indispensabil pentru un învățământ de masă, spațiu pentru formare, spațiu pentru dialog”⁹.

Modul în care biblioteca publică își întrupează funcțiile și misiunea culturală și comunitară în contextul vieții socioculturale a comunității deservite se reflectă în numărul și structura cititorilor care vin la bibliotecă. Relevante sunt, în acest sens, datele statistice referitoare la circulația documentelor de bibliotecă. Creșterea numărului cititorilor înscriși la bibliotecă și a cuantumului cetățenilor care solicită servicii de bibliotecă depinde de reușita aplicării unui management performant, care unifică eforturile comune ale tuturor membrilor instituției în direcția oferirii unor servicii corespunzătoare nevoilor de lectură, informare și documentare proprii comunității. În ultimul timp, se pune accentul pe funcția infodocumentară a instituțiilor bibliotecare și pe necesitatea diversificării instrumentelor de informare puse la dispoziția utilizatorilor. Tendința ultimelor decenii este clară: în plină eră informațională, statutul și funcțiile bibliotecii publice se schimbă, biblioteca se transformă într-un veritabil centru de informare și documentare și are misiunea de a depista, a indexa și a difuza informații valoroase, în concordanță cu interesele culturale, profesionale și educaționale specifice utilizatorilor. Trecerea de la paradigma managementului colecțiilor, la paradigma managementului serviciilor se reflectă, la nivel practic, prin reformularea funcțiilor de bază ale bibliotecii:

- asigurarea neîngrădită a accesului publicului la toate categoriile de informații indiferent de forma în care sunt transmise (pe suport tipărit sau în format electronic);
- prestarea unor noi servicii de informare eficiente, prin selectarea, gestiona-

⁹ Denis PALLIER, op. cit., p. 118.

rea bibliografică și transmiterea către cetățeni a informației solicitate;

- modernizarea activităților tradiționale de achiziție, evidență, catalogare din perspectiva transformării bibliotecii dintr-un centru cultural într-un centru informațional;
- asigurarea accesului cetățenilor la catalogul online al bibliotecii;
- dezvoltarea unor servicii auxiliare prin exploatarea instrumentelor de copiere și multiplicare a documentelor;
- organizarea unor activități culturale atractive și lansarea unor teme de cercetare incitante;
- editarea de lucrări de specialitate și conceperea unor programe și activități care să sporească interesul publicului pentru serviciile de bibliotecă și să pună într-o lumină progresistă imaginea meseriei de bibliotecar.

Dovedind că fac parte din categoria organizațiilor care agreează schimbarea, bibliotecile publice reușesc să mențină viu contactul cu cetățenii. În acest scop își modifică funcțiile și își sporesc permanent fondul infodocumentar. În contextul în care societatea românească a devenit scena unor schimbări economice, sociale, politice și culturale de neimaginat cu 20 de ani în urmă, bibliotecile trebuie să devină din ce în ce mai competitive și sunt nevoite să se comporte ca veritabile centre de informare și documentare jucând rolul de mediatori informaționali, care sondează cu pricepere imensa sferă infodocumentară în scopul selectării informațiilor valoroase, colectării, organizării și comunicării lor spre marea masă de utilizatori.

„Bibliotecile – scrie într-un studiu de specialitate dr. Octavia Luciana Porumbeanu, profesor la Universitatea de Litere din București – nu reprezintă astăzi doar structuri de conservare, ele sunt structuri de relație cu utilizatorii lor, structuri des-

chise, flexibile.”¹⁰ „Bibliotecile își pot extinde în momentul actual rolul în procesul de transfer al cunoașterii, își pot consolida poziția pe piața cunoașterii și pot contribui în mod semnificativ la edificarea unei societăți a cunoașterii funcționale. [...] Investiția în aceste structuri echivalează cu investiția în producerea de cunoaștere. [...] Bibliotecile își pot găsi cu ușurință locul în noua economie bazată pe servicii și pe orientarea spre clienți.”¹¹

Avem o misiune complexă de îndeplinit. Ea pornește de la nevoia bibliotecilor de a funcționa ca agenți culturali, educaționali și comunitari eficienți. Îndeplinirea acestei misiuni se realizează permanent în cadrul activităților de colectare și diseminare a informațiilor și a documentelor valoroase, apoi continuă cu amplificarea funcțiilor educaționale și sociale caracteristice acestor instituții. Managementul de bibliotecă oferă cadrul teoretic necesar pentru constituirea și organizarea unor servicii performante. Succesul presupune mult mai mult, necesită acțiune, consecvență și totală implicare. În cele din urmă, depinde doar de priceperea managerilor din biblioteci, de atitudinea entuziastă a membrilor organizațiilor bibliotecare, de dorința comună a breslei bibliotecarilor de a demonstra că meseria de bibliotecar merită să fie respectată. Numai prin acțiuni comune, prin elaborarea unor proiecte de dezvoltare unitară, la nivel național și internațional, vom face față tendințelor secolului în care trăim și vom avea posibilitatea să scoatem bibliotecile din conul de umbră în care au așezat-o ignoranța, mediocritatea, tehnicizarea exagerată și supradimensionarea valorilor economico-financiare.

¹⁰ PORUMBEANU, Octavia-Luciana. *Despre schimbare la nivelul bibliotecii în era globalizării*. În: *Studii de biblioteconomie și știința informării*, București: Editura Universității București, 2006, p. 98.

¹¹ Idem, p. 101.