

DEZVOLTAREA SERVICIILOR ÎN BIBLIOTECILE PUBLICE

*Drd. Loredana STANCIU,
Universitatea din București, Facultatea de Litere*

Rezumat: În secolul XXI, când informația circulă cu o viteză uluitoare și producția de texte este incontrollabilă, bibliotecarii nu își arată doar pasiunea pentru cărți, multiplele competențe sau abilități, ci și capacitatea de colaborare. Bibliotecile publice nu au nevoie de oameni mai buni pentru a fi hub-urile comunităților, ci să lucreze cu partenerii potriviți. Articolul descrie necesitatea implementării unui management care să cuprindă strategii de dezvoltare țintite pe obiective specifice. De modul cum vor ști să își construiască strategiile va depinde viitorul lor. Bibliotecile nu vor mai fi reprezentate doar de cărți și clădiri, ci și prin prisma tipului și calității serviciilor oferite. Articolul evidențiază beneficiile interacțiunii cu oamenii din jurul bibliotecilor și faptul că o bună planificare a serviciilor va ghida direcția de dezvoltare spre cele mai bune rezultate.

Cuvinte-cheie: biblioteca publică, strategie, obiective, dezvoltarea serviciilor.

Abstract: In the 21st century, when information is flowing with astonishing speed and text production is uncontrollable, librarians are not only showing their passion for books, multiple skills or abilities, but also their ability to collaborate. Public libraries do not need better people to be the hubs of communities, but to work with the right partners. The article describes the need to implement a management that includes development strategies targeted at specific objectives. Their future will depend on how they know how to build their strategies. Libraries will no longer be represented only by books and buildings, but also in terms of the type and quality of services offered. The article highlights the benefits of interacting with people around libraries and that good service planning will guide the development direction towards the best results.

Keywords: public library, strategy, objectives, service development.

„A fi bibliotecar este adesea nu doar o profesie, ci o parte importantă a identității personale” [12], spunea Ton van Vlimmeren în decembrie 2020, la încheierea activității ca director al Bibliotecii Publice din Utrecht în Olanda. Istoria ne-a arătat multe nume care s-au remarcat prin pasiunea cu care lucrau printre rafturile

cărților. Spre exemplu, Zenodotus, bibliotecar în Biblioteca din Alexandria, pentru a putea identifica mai ușor scrierile deținute, a ordonat papirusurile în ordine alfabetică, descoperind astfel cel mai durabil și eficient sistem de clasificare. Acest lucru se petrecea la 500 de ani după ce grecii au dezvoltat alfabetul [2, p. 21]. Și Zenodotus nu a fost singurul. De-a lungul timpului, oamenii s-au dedicat acestei activități doar dacă simțeau că au vocație, deoarece cărțile reprezentau comoara după care tânjeau continuu.

**Imaginând scenariile și gândind
posibile răspunsuri, prin anticipare
și colaborare, biblioteca își poate
redobândi locul cuvenit în inima
comunităților.**

În secolul XXI, când informația circulă cu o viteză uluitoare și producția de texte este incontrollabilă, activitatea de bibliotecar are nevoie nu doar de pasiune, ci și de multiple competențe și abilități. Contextul este diferit, iar provocările tot mai dificile.

Într-o vreme când aproape orice domeniu cunoaște transformări, și bibliotecarii își pun tot mai multe semne de întrebare despre cum vor arăta următorii ani. Forma serviciilor pe care o bibliotecă publică o pune la dispoziția utilizatorilor până în anii 2000 este demult apusă. Dacă am folosi, pentru comparație, schimbările radicale pe care ultimul an le-a adus în materie de tehnologie, stil de viață sau geopolitică, observăm că nici bibliotecile publice românești nu sunt ocolite de schimbare. Ele trebuie să răspundă unei generații care crește și se dezvoltă într-o „altfel de normalitate”. După anii '90, când a fost introdus calculatorul în spațiul bibliotecii, a devenit o certitudine faptul că trebuie îmbrățișat progresul, iar serviciile s-au adaptat și redefinit. A urmat Internetul, formarea rețelelor și a bazelor de date. Anul 2020 a adus însă cea mai mare provocare, iar biblioteca publică nu avea cum să nu resimtă valul presiunii, la fel ca și școala, serviciile din economie sau sănătate. A fost și în continuare este o grea încercare pentru toți pandemia. Acum, terenul este clar nesigur, iar planificarea pare cel puțin incertă. Tocmai în acest context consider că este momentul ca biblioteca publică să se reinventeze și să înceapă să-și construiască propriile strategii. Imaginând scenariile și gândind posibile răspunsuri, prin anticipare și colaborare, biblioteca își poate redobândi locul cuvenit în inima comunităților.

Biblioteca publică dintotdeauna a fost un pilon vital al comunității, iar valoarea sa a fost demonstrată în întreaga lume și în timpul lockdown-ului (bibliotecarii au ajutat oamenii străzii cu

hrană, au confecționat măști pentru personalul medical, au creat puncte de informare pentru populație, au creat platforme pentru a interacționa cu comunitatea etc). De aceea, acum, mai mult ca oricând, are nevoie de susținere, de un model de management coerent, de un buget sigur anual și durabil și de o strategie națională. De asemenea, are nevoie de recunoașterea contribuției majore aduse prin abordarea Agendei 2030 [10], pentru că serviciile publice sunt o parte vitală a infrastructurii în fiecare comunitate.

Comunitățile au nevoie de bibliotecari să-i ajute în procesul de adaptare la o lume care, iată, pare incontrolabilă. Ei trebuie să mențină legătura cu comunitatea, chiar dacă modul de comunicare este diferit, pentru a-i ajuta să viseze în continuare. Oamenii au nevoie să creadă, în continuare, într-un viitor mai bun, să spera la o viață frumoasă sau la o educație mai bună.

Datoria bibliotecarilor este mai importantă în această perioadă decât a fost vreodată în istorie, deoarece nu este deloc ușoară identificarea unor soluții pentru fidelizarea utilizatorilor și construirea unor strategii menite să crească generații.

Un management clasic și fără responsabilizare poate îngreuna dezvoltarea și inhibă creativitatea angajaților.

În 2021, noua direcție a bibliotecii publice va fi conferită de strategia fiecăreia în parte.

Manifestul bibliotecii publice din 1994, este mai actual ca oricând: „Biblioteca publică, poartă locală spre cunoaștere, oferă indivizilor se grupurilor sociale condițiile de bază pentru învățarea pe tot parcursul vieții, câștigarea independenței în luarea deciziilor și dezvoltarea culturală a individului și a grupurilor sociale. El proclamă credința UNESCO în biblioteca publică, ca o forță vie pentru educație, cultură și informare, ca agent esențial în încurajarea păcii și bunăstării spirituale” [5].

Planificați, cercetați și comunicați

Planificarea activităților a înregistrat un avânt spectaculos în ultimul deceniu, devenind esențială mai ales companiilor. Pentru biblioteca publică însă noul mileniu va juca un rol deosebit de important. Planificarea activităților poate direcționa biblioteca spre îndeplinirea misiunii sale.

The Washington Post publica un articol în 2015: „Mai avem nevoie de biblioteci?” [8]. Articolul făcea referire la cartea lui John Palfrey *BiblioTech*, în care declara că este nevoie de o revoluție a

bibliotecilor, care să schimbe obiectivele și misiunea instituțiilor, incluzând tehnologia în sprijinul utilizatorilor.

Carla Hayden, actualul director al Bibliotecii Congresului, pentru a răspunde solicitărilor americanilor și satisfacerii nevoilor acestora, spunea: „Pentru creșterea impactului vom extinde aria de acoperire a bibliotecii. Avem misiunea de a inspira, angaja și informa utilizatorii. Abia aștept să văd miile de scânteii aprinse de bibliotecă!” (Strategia 2019-2023) [4].

Dezvoltarea serviciilor

Ce este până la urmă o strategie de dezvoltare a serviciilor și de ce nu se regăsește în toate bibliotecile publice românești? Este un plan gândit pe 5 sau 10 ani care îți arată direcția spre obținerea rezultatelor dorite. Planul strategic, pentru a-l implementa cu succes, te forțează să privești cu atenție la resurse, să îți redescoperi valorile fundamentale, să evaluezi timpul și să gândești cui anume vrei să-i oferi serviciile.

Liviu-Iulian Dediu valoriza strategia prin trăsături definitorii: „Strategia are în vedere realizarea unor scopuri foarte clar formulate; vizează perioade viitoare în viața organizației; cuprinde elemente esențiale ale organizației, reflectă cultura acesteia; este cuprinsă într-un plan și scopul principal al elaborării ei este obținerea avantajului competitiv” [3, p. 29]. Strategia de dezvoltare a serviciilor poate avea rezultatele așteptate, dacă are o echipă de implementare creativă. Aceasta poate declanșa o „revoluție” într-o bibliotecă.

O „revoluție” poate fi atunci când rezultatele obținute deschid la final un întreg „ocean albastru” plin de oportunități. Termenul este utilizat de W. Chan Kim în cartea *Strategia oceanului albastru*: „În oceanele albastre concurența este irelevantă, pentru că regulile jocului nu sunt încă stabilite”. Astfel au procedat multe biblioteci publice din Europa. Au reconstruit granițele comunității pe categorii de utilizatori pentru a găsi un nou public. O piață diferită pe care bibliotecile românești încă nu au exploatat-o.

Bibliotecile din Finlanda, Norvegia, Danemarca, Olanda, Polonia au strategii atât de coerente, încât numărul de utilizatori a întrecut propriile așteptări.

Construirea unui plan strategic va ajuta bibliotecarii să se concentreze pe o direcție astfel, încât eventualele oportunități apărute pe parcurs să nu-i abată de la drum. Un alt element în construcția

unei strategii este formularea obiectivelor. Pentru atingerea acestora este important ca bibliotecarii să aibă „fresh eyes/ ochi proaspeți”, să observe nevoia comunității și să empatizeze. Planul strategic nu se poate realiza de un singur om. Acesta se dezbate la o masă comună împreună cu o întreagă echipă: bibliotecari, șefi de departamente, manageri din alte instituții, reprezentanți ai ONG-urilor, membri ai comunității, ai administrațiilor locale, stakeholderi etc.

Bibliotecile din viitor nu mai sunt despre cărți și clădiri, ci despre servicii și despre cât de mult ajută oamenii. În ultimii ani, ele sunt ridicate pe principiul colaborării, construind astfel comunități puternice.

Un exemplu este Biblioteca Shellharbour. Aceasta s-a deschis în ianuarie 2018 și se întinde pe o suprafață de 2000 de metri. Biblioteca cuprinde: zone de carte, de studiu și relaxare, de joacă pentru copii, un balcon spectaculos, oferă acces la tehnologie, deține săli de ședințe, organizează ateliere. Vizitatorii bibliotecii sunt întâmpinați într-un foaier comunitar generos de 600 de metri pătrați, care leagă o cafenea, un auditoriu și un muzeu [11].

Biblioteca Oodi din Finlanda este un alt exemplu. În strategia acesteia s-au inclus 15.000 de oameni care au studiat inițial planurile realizate de 200 de arhitecți. Au fost 8.000 de locuitori care și-au exprimat opinia, inclusiv asupra deciziei numelui bibliotecii. Finalizată în 2018, designul este rodul viziunii comunității, fiind implicată în toate deciziile. Oodi este simbolul co-creării și al cetățeniei active.

„În 2018, împrumuturile anuale totale au fost de 84,5 milioane de articole (15,4 pe locuitor), numărul anual de vizite la bibliotecă a fost de 50 de milioane (9 pe locuitor), iar serviciile de internet ale bibliotecilor au fost utilizate de 38 de milioane ori” [9].

Pentru a aduce în România o versiune a Bibliotecii Oodi, „schimbarea trebuie să fie radicală și implică înlocuirea multor obiceiuri vechi cu unele noi” [1, p. 24].

Analiza SWOT este un alt element util bibliotecarilor, însă neexploatat la maximum. Folosită cu precădere în managementul proiectelor, SWOT este o schemă de identificare a punctelor slabe, punctelor forte, oportunităților și amenințărilor unei biblioteci.

Strategia bibliotecilor de dimensiuni mari s-a bazat pe o permanentă colaborare. Rezultatele bune implică gândire complexă. Iar pentru că tehnologia a avansat foarte mult, stilul de viață s-a

schimbat, iar o strategie, poate, ar trebui proiectată pe termen mai scurt. Sau, poate, modelele de management create în secolele XIX și XX nu mai sunt valabile.

Schimbările rapide și profunde necesită abordări diferite. Cum să ne construim atunci obiectivele, planurile? Analizând foarte bine datele din SWOT. Primul pas este analiza mediului intern. Este important să cunoști punctele forte, dar și slăbiciunile pe care le are biblioteca. Schimbarea, până la urmă, presupune curaj.

Când construiești o strategie, trebuie cunoscute:

- care este valoarea bibliotecii;
- ce element unic deții;
- cât de mult poți adapta structura actuală a bibliotecii;
- pe cine te bazezi.

Nu degeaba Sir Peter Medawar, laureat al Premiului Nobel, spunea în cartea sa *Viitorul managementului*: „Problemele banale și mărunte au răspunsuri banale și mărunte. Deci va trebui să începem să gândim măreț”.

Pregățiți pentru viitor

Chiar dacă uneori activitatea bibliotecarului poate părea mult prea tehnică sau apropiată de domeniul economic, trebuie privită ca o provocare. În fiecare zi, omul se confruntă cu dileme care necesită un răspuns, o decizie sau o cale de urmat. Indiferent de drumul pe care alege să meargă, el are nevoie de o strategie pentru a nu fi aluneca în derivă. Acest lucru înseamnă că are o misiune de îndeplinit. Fie că vorbim doar de o banală activitate zilnică, tot trebuie gândit: „De ce fac acel lucru?”, „Am cu ce?”, „De ce am nevoie?”, „Când trebuie să închei?”.

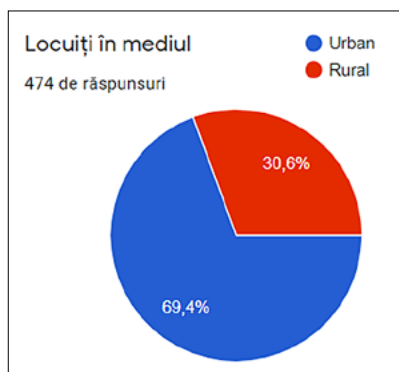
Nu în ultimul rând, la un nivel mai mare, trebuie pusă și întrebarea: „Cum ar trebui să fie biblioteca publică românească în viitor?”

Pentru a afla răspunsul, ar trebui să facem un salt cu gândul peste 5 sau 10 ani și să ne imaginăm ce vedem când intrăm pe ușa unei biblioteci. Dacă imaginea ne place, putem spune că strategia abordată a fost adecvată și nu au fost propuse obiective sau idei imposibile.

Sir Peter Medawar, laureat al Premiului Nobel, spunea în cartea sa *Viitorul managementului*: „Problemele banale și mărunte au răspunsuri banale și mărunte. Deci va trebui să începem să gândim măreț”.

Tipuri de servicii pentru public

Odată cu lansarea unui studiu în perioada februarie-martie 2021 în diferite comunități din România cu scopul de a afla ce le place oamenilor să găsească într-o bibliotecă publică și ce îi reține să utilizeze serviciile bibliotecii, s-au identificat o mulțime de soluții pentru noi servicii. Instrumentul utilizat a fost chestionarul în format electronic pentru un număr 484 respondenți, distribuiți pe întreg teritoriul țării. Nu toate întrebările au primit răspuns, aceasta fiind exclusiv alegerea respondentului. Vârsta respondenților: 10-60+ ani.



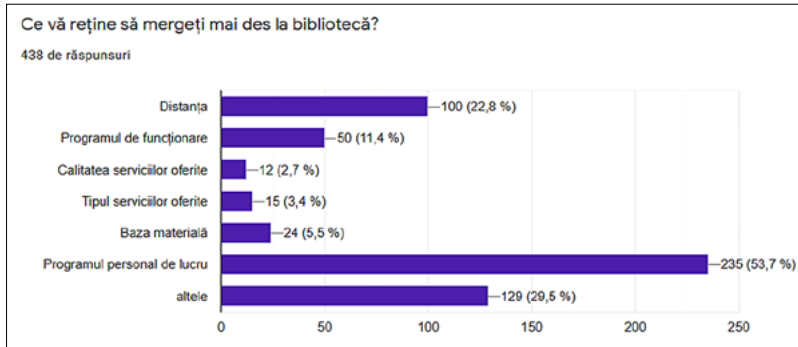
Au participat persoane atât din mediul urban, cât și din cel rural.

La întrebarea „Ce vă reține să mergeți la bibliotecă?” se remarcă, de departe, programul de lucru al fiecărei persoane, care este unul diferit de cel al bibliotecilor. S-a remarcat, astfel, faptul că programul de funcționare al bibliotecilor este un impediment și că ar trebui să reprezinte un semn de întrebare demn de avut în vedere. De asemenea, s-au exprimat opinii și referitoare la baza materială precară și la tipuri de servicii oferite de bibliotecile publice.

Chestionarul a cuprins și o întrebare deschisă, în care respondenții au putut să exprime clar ce își doresc să găsească într-o bibliotecă publică: „Ce v-ar plăcea să găsiți în bibliotecă?”.

Iar rezultatul confirmă că oamenii sunt diferiți și la fel și nevoile exprimate de ei. Prin gruparea răspunsurilor, s-au identificat cinci nevoi distincte:

- nevoia de spații plăcute din punct de vedere estetic (au fost printre cele mai multe răspunsuri): scaune confortabile,



lumină bună pentru lectură, mediu primitor, locuri confortabile pentru citit;

- nevoia de utilități: „existența unei ceainării în bibliotecă”, „o cafenea”, „un bistro”, „locuri amenajate pentru dialog”, „parcare”, „muzică ambientală”;
- nevoia de resurse: „cărți noi” (119 opinii exprimate), „cărți educaționale”, „noutăți editoriale”, „tehnologie mai nouă”, „cărți digitale”;
- nevoia de servicii educative: „atelieri diversificate”, „cursuri”, „întâlniri pentru dezbateri”, „invitați din alte domenii”, „proiecte pentru copii”, „atelieri de weekend”;
- nevoia de empatie: „atitudine pozitivă a bibliotecarului”, „angajați prietenoși”;
- alte nevoi: „livrări la domiciliu”, „promovare diversificată”.

Un astfel de instrument în care este luat pulsul comunității aduce multiple beneficii fiecărei biblioteci, indiferent de dimensiunea sa. Încă o dată este confirmată ideea potrivit căreia prin interacțiunea cu oamenii bibliotecarul se poate inspira pentru dezvoltarea serviciilor de care oamenii chiar au nevoie.

Biblioteca publică românească are nevoie de o strategie în dezvoltarea serviciilor. Pregătindu-se pentru viitor, se vor pregăti pentru următoarele generații. Marii maeștri nu pictează după descrierile altor oameni sau din imaginație, ci merg în mijlocul lor și îi studiază pentru propria analiză. O strategie bună își înfinge rădăcinile din mijlocul oamenilor și se ridică alături de ei. Iar lucrul în echipă garantează succesul. Trebuie să își imagineze mai întâi cum vor să arate biblioteca, iar mai apoi să fie parte din

Pandemia a supus bibliotecile la multe provocări, însă au fost și vizionari care au anticipat riscurile. Cum au reușit? Aveau deja strategiile puse la punct.

întregul proces al transformării! Doar așa sunt siguri că obiectivele vor fi atinse.

Pandemia a supus bibliotecile la multe provocări, însă au fost și vizionari care au anticipat riscurile. Cum au reușit? Aveau deja strategiile puse la punct. Bibliotecile menționate din afara graniței au strategii. În România, doar patru biblioteci județene au strategii.

Printre obiectivele lor se identifică:

- dezvoltarea de servicii centrate pe grupuri de utilizatori pentru eficientizarea activității;
- modularea spațiilor și crearea zonelor flexibile adaptate activităților;
- facilitarea accesului utilizatorilor la tehnologie prin oferte educaționale;
- dezvoltarea compartimentelor de marketing și analiză eficientă a datelor;
- dezvoltarea de proiecte pilot prin metodologii noi;
- extinderea parteneriatelor naționale și internaționale cu scopul dobândirii de bune practici;
- investiții în resursa umană și motivarea implicării prin responsabilizare;
- atragerea de finanțare suplimentară prin proiecte;
- digitizarea colecțiilor;
- realizarea platformelor cu acces deschis;
- îmbunătățirea comunicării virtuale cu comunitatea;
- crearea unei valori culturale;
- limitarea analfabetismului cultural și tehnologic;
- implicarea în activități ecologice;
- implicarea în reformarea profesională.

Este greu? Nu pare! Bibliotecarii români au abilități, competențe, creativitate și multă pasiune. Ca să nu lucreze fără o strategie, ei ar trebui uniți, iar activitatea lor „ar trebui să funcționeze ca o platformă Wikipedia pentru a putea genera permanent soluții noi pentru publicul actual” [7, p. 25]. Lăsându-și condusă activitatea doar de tendințe și încercări, biblioteca publică va fi ca o corabie în bătaia vântului. Să nu uităm, este principalul furnizor

Lăsându-și condusă activitatea doar de tendințe și încercări, biblioteca publică va fi ca o corabie în bătaia vântului. Să nu uităm, este principalul furnizor de informații corecte într-o comunitate și este un punct nodal în infrastructura de comunicație, pentru că accesul la resursele sale se face gratuit și în mod neîngrădit.

de informații corecte într-o comunitate și este un punct nodal în infrastructura de comunicație, pentru că accesul la resursele sale se face gratuit și în mod neîngrădit.

Bibliotecile nu au nevoie de oameni mai buni pentru a fi hub-urile comunităților ci să se lucreze cu cei potriviți. „Atunci când ascultăm pentru a aprecia și a învăța, când acționăm pentru a răspunde temerilor altora, îmbunătățim și înnobilăm modul în care trăim” [6, p. 184], spunea Ron Kaufman, în 2013.

Referințe bibliografice:

1. BLANCHARD, Ken. *Strategii de responsabilizare a membrilor unei organizații*. Ed. a 2-a. București: Curtea Veche, 2007.
2. BRANDT, L. Richard. *Băieții de la Google. Cum gândesc Larry Page și Sergey Brin*. București: Curtea Veche, 2012.
3. DEDIU, Liviu-Iulian. *Managementul serviciilor pentru utilizatori în bibliotecile contemporane*. București: ANBPR, 2012.
4. Enriching the Library Experience. The FY2019-2023 Strategic Plan of the Library of Congress. [online] [citat 02.01.2020]. Disponibil: <https://www.loc.gov/strategic-plan/>
5. IFLA/UNESCO *Manifestul bibliotecilor publice* [online]. 1994 [citat 26.03.2020]. Disponibil: <https://www.bjiasi.ro/wp-content/uploads/2013/09/IFLA-UNESCO-Manifestul-bibliotecii-publice.pdf>
6. KAUFMAN, Ron. *Cultura serviciilor superioare*. București: Publica, 2013.
7. KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0*. București: Publica, 2010.
8. LOZADA, Carlos. Do we still need libraries? In: *The Washington Post*: [online]. 2015, 25 aprilie [citat 02.01.2021]. Disponibil: https://www.washingtonpost.com/opinions/do-we-still-need-libraries/2015/04/23/c2105778-e92e-11e4-aae1-d642717d8afa_story.html
9. MAN, Raluca. Oodi, un nou tip de bibliotecă în Helsinki. In: *Biblioteca. Revistă de bibliologie și știința informării* [online]. 2020, anul XXXI, nr. 5 [citat 09.01.2020]. Disponibil: http://www.bibnat.ro/dyn-doc/publicatii/Revista%20Biblioteca%205_2020_site.pdf
10. *Set de instrumente: Bibliotecile, Dezvoltarea și Agenda 2030 a ONU* [online] [citat 09.03.2020]. Disponibil: http://anbpr.org.ro/wp-content/uploads/2018/09/AgendaONUset-de-instrumente-IFLA_final.pdf
11. *Shellharbour City Libraries, City Library* [online] [citat 26.03.2020]. Disponibil: <https://www.alia.org.au/shellharbour-city-libraries-city-library-winner>