



BIBLIOTHECA BIBLIOLOGICA

Fondată de I. CRĂCIUN

SERIE NOUĂ

21

Graduate School of Library and
Information Science - Austin, Texas

Biblioteca Județeană
"Octavian Goga" - Cluj

Biblioteca Centrală Universitară
"Lucian Blaga" - Cluj

Arhivele Naționale
Direcția Județeană Cluj



MANAGEMENT PENTRU VIITOR

– Biblioteci și Arhive –

Editori

Hermina G.B. Anghelescu și István Király
Wayne State University – B.C.U. – Cluj

Editura Presa Universitară Clujeană
Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga"



Cluj-Napoca, 2000

BIBLIOTHECA BIBLIOLOGICA

Fondată de I. Crăciun

SERIE NOUĂ

21 (40)

MANAGEMENT PENTRU VIITOR

– Biblioteci și Arhive –

Editori

Hermína G. B. Anghelescu
Wayne State University
Detroit

István Király
BCU "Lucian Blaga"
Cluj

Editura Presa Universitară Clujeană

Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga"

Cluj-Napoca, 2000

Tehnoredactare: Cristina Tomoiagă

Lecturare și corecturi: István Király și Cristina Tomoiagă

Volum apărut în colaborare cu:

- Graduate School of Library and Information Science.
University of Texas at Austin
- Biblioteca Județeană "Octavian Goga" - Cluj
- Biblioteca Centrală Universitară "Lucian Blaga" - Cluj
- Arhivele Naționale, Direcția Județeană - Cluj

Presa Universitară Clujeană

ISBN 973-595-010-3

Volumul de față este rodul unei colaborări – încă neobișnuite pe meleagurile noastre – între **două** continente, **cinci** orașe, **patru** instituții și între bibliotecari și arhiviști, proveniți din **șase** unități diferite.

Aceștia din urmă semnează și poartă întregul merit și întreaga responsabilitate pentru versiunea românească a textelor.

Editorii

CUPRINS

- Traian Brad:** Cuvânt înainte / 7
- Ioan Drăgan:** O întâlnire pentru viitor / 9
- István Király:** Un transfer de mentalități pozitive / 11
- Hermína G.B. Anghelescu:** În loc de **Prefață:** Învățământul de biblioteconomie și știința informării în America de Nord / 14
- Robert S. Martin:** Rolul agențiilor bibliotecare de stat în SUA / 22
- Irene Owens-Hermína G.B. Anghelescu:** Cultura organizațională și schimbarea / 30
- Donald G. Davis Jr.:** Declarațiile-Program privind misiunea și vocația instituției – instrument al managementului / 41
- Irene Owens:** Managementul Calității Totale, factor al schimbării: Strategii pentru secolul XXI. / 49
- Brooke E. Sheldon:** Noul manager și liderul / 59
- Barbara B. Moran:** Recrutarea, instruirea și perfecționarea personalului / 69
- Andrea Deaconescu:** Managementul schimbării în bibliotecile universitare românești: Un Studiu DELPHI / 82
- Bernard W. Lukenbill:** Relația de ajutorare ca instrument managerial / 90
- C. Rebecca Garcia:** Internet-ul și noile tehnologii / 102
- Bernard W. Lukenbill:** Servicii în sprijinul comunității oferite de bibliotecile publice americane / 114
- Traian Brad:** Schimbări esențiale în bibliotecile publice din România după anul 1989 / 121

Ioana Robu: Direcții de dezvoltare în biblioteconomia medicală.

Perspectivă românească / 125

Bernard W. Lukenbill: Referințele și serviciile de referință în

bibliotecile americane / 129

James B. Moldovan: Catalogol în secolul XXI:

Viitorul bate la ușă / 133

Karen Motylewski-Margaret Child: Administrarea colecțiilor și

planificarea pentru conservare / 139

David B. Gracy II.: Conservarea în biblioteci, între prăjiturile și

Mercur... O definiție evazivă a "conservării" / 154

David B. Gracy II.-William D. Caughlin: Învățământul arhivistic

în Statele Unite ale Americii / 160

David B. Gracy II.: Tot ce avem de făcut este să predăm? Profesorii

de arhivistică și promovarea arhivelor / 169

Ioan Drăgan: Arhivele din România și bibliotecile lor

documentare / 180

Robert S. Martin: Administrarea informațiilor guvernamentale

în era digitală / 187

Robert S. Martin: Administrarea arhivelor:

Birocrație și organizații / 194

Robert S. Martin: Administrarea arhivelor:

Planificare strategică / 200

Don E. Carleton: Cercetători și arhive de cercetare. Impactul

istoriei sociale / 207

Don E. Carleton: Expoziții în arhive / 209

Don E. Carleton: Fotografiile și arhivele / 211

CUVÂNT ÎNAINTE

Traian Brad

Director, Biblioteca Județeană "Octavian Goga" Cluj

*Președintele Asociației Naționale a Bibliotecarilor și Bibliotecilor
Publice din România*

Întâlnirea bibliotecarilor și arhiviștilor români cu profesioniștii americani ai domeniului în cadrul Seminarului internațional **"MANAGEMENT DE BIBLIOTECĂ : Strategii pentru secolul XXI"**, la Cluj-Napoca, în perioada 10-13 august 1998, a fost benefică din mai multe puncte de vedere, și anume:

- ne-a dat posibilitatea să comparăm (respectând proporțiile și dimensiunile dintre țările noastre), pe unde ne situăm și cum este percepută în societatea americană, respectiv românească, profesia noastră;

- a subliniat importanța pentru strategia managerială a punerii accentului pe modalitățile de atragere și menținere a personalului format, în biblioteci, centre de informare și arhive și pe identificarea condițiilor efective care să asigure motivația acestuia de a rămâne în instituțiile pentru care s-a format.

Preocupați permanent de rolul bibliotecilor în general, și al celor publice în special, în contact fiind cu mișcarea bibliotecară europeană ne-am convins că viitorul acestora în Societatea Informațională, a lumii moderne este:

- de a participa activ la actul democratic, încurajând și sprijinind activitatea informațională, prin asigurarea accesului liber și egal la informația de calitate;

- de a sprijini dezvoltarea comunităților locale prin asigurarea unor servicii informaționale capabile să reducă decalajul dintre gradul de informare al cetățenilor și abundența informațională existentă în plan social;

- de a reduce disparitatea dintre cetățeni ce acced ușor și cei care obțin greu informațiile;

- de a crea baza necesară educației permanente a membrilor comunității, infrastructură eficientă, în paralel cu reducerea costului acesteia și accesul cât mai facil la conținutul rețelelor virtuale;

- de a acționa în consens cu idealul Uniunii Europene în privința dimensiunii și moștenirii culturale literare a membrilor societăților ce compun această uniune.

Invitații noștri americani ne-au întărit convingerea că bibliotecile publice din întreaga lume au obiective comune, iar diferențele privind rolul și strategiile lor în societatea contemporană, fie ea americană sau europeană, diferă foarte puțin. Distinsele personalități de la Facultățile de Biblioteconomie și Știința Informării de la Universitatea Austin, Texas și Universitatea Chapell Hill, Carolina de Nord, S.U.A., cărora li s-a alăturat drd. Hermina Anghelescu – un neobosit cercetător al

domeniului și sprijinitor fără egal al întregului spectru bibliotecar românesc, ambasador al bibliotecarilor români în îndepărtata Americă – ne-au întărit convingerea că politicile naționale ale bibliotecilor publice converg spre scopuri comune, cvasi identice.

Cartea Verde privind rolul bibliotecilor în lumea modernă, finalizată printr-un ***Raport*** al Comitetului de Cultură, Tineret, Educație și Media și adoptată în anul 1998 în Parlamentul European, “consideră că bibliotecile trebuie apreciate corespunzător în strategiile Uniunii Europene pentru o Societate Informațională, în planurile și programele ei de politică culturală, educațională și informațională și în deciziile bugetare legate de aceasta, ele constituind unul din cele mai importante sisteme care permit accesul la cunoaștere și cultură”.

Pornind de la aceste considerente de ordin strategic este firesc ca și bibliotecile publice românești să-și structureze obiective în consens, să caute și să găsească forme și modalități specifice de integrare socială, cu toate avatarurile ce decurg din etapa grea prin care trece momentan societatea românească.

Semnificative ni s-au părut, în cadrul Seminarului, abordările sistemice ale lectorilor americani din perspectiva factorului esențial al relației utilizator-bibliotecă, respectiv problema personalului. În procesul schimbării, recrutarea științifică și perfecționarea profesională a angajaților s-a considerat absolut necesară, iar motivarea reală un factor determinant al politicii bibliotecare ale secolului XXI. Și tot atât de necesar ni s-a părut abordarea raportului politică instituțională - schimbare. Dar, toate acestea depind de ceea ce înseamnă planificare strategică în contextul unui management corect racordat la tendințele contemporane ale mișcării bibliotecare coroborate cu mutațiile societăților în care instituția bibliotecară se străduiește să se adapteze și să devină utilă comunității.

Iată de ce considerăm că Seminarul internațional “**MANAGE-MENTUL DE BIBLIOTECĂ - Strategii pentru secolul XXI**” a fost de un real folos bibliotecilor și bibliotecarilor, arhivelor și arhiviștilor români din perspectiva confruntării acestora cu provocările societății moderne, având în vedere resursele insuficiente ale acestor instituții și incapacitatea lor de a pune în valoare capitalul cultural, educațional și științific de care dispun la acest sfârșit de secol XX și început de mileniu III.

O ÎNTÂLNIRE PENTRU VIITOR

*Ioan Drăgan
Director, Arhivele Naționale
Direcția Județeană Cluj*

Când l-am cunoscut în biroul meu de la Arhivele Naționale din Cluj în 1996 pe profesorul David B. Gracy II. nu puteam anticipa faptul că voi avea fericirea de a trăi și contribui împreună la un eveniment ca cel din august 1998. O personalitate fascinantă, debordând de entuziasm și erudiție, unică între oamenii arhivelor pe care-i cunoscusem până atunci, cu care mi-am propus să rămân în contact.

Meritul evenimentului amintit aparține însă de departe neobositei ambasadoare, doamna Hermina Anghelescu și colegului Liviu Boar, directorul Arhivelor din Tg. Mureș, care a organizat prima participare a arhiviștilor din mai multe județe la seminarul organizat acolo în primul rând pentru bibliotecari. Colectivul clujean și ceilalți colegi din Asociația Arhiviștilor "David Prodan", cu ajutorul unor colaboratori și prieteni tradiționali, s-au mobilizat exemplar și au săvârșit partea organizatorică, în pofida multor greutăți inițiale. În final, o repet mereu, totul a ieșit mai bine decât în cele mai optimiste anticipații ale mele.

Această apreciere superlativă nu caracterizează însă doar cadrul organizatoric, ci și fapt cu adevărat esențial, conținutul lucrărilor seminarului. Sub acest aspect, el se înscrie între cele mai reușite manifestări de acest fel desfășurate în cadrul Arhivelor românești după 1989.

Am remarcat întâi calitatea deosebită a participării. Din partea americană: șeful catedrei de arhivistică de la Universitatea din Austin (Texas), specialist reputat în SUA și pe plan internațional, apoi directorul Arhivelor și Bibliotecilor din Texas și directorul Centrului de Studii Americane din același stat, de asemenea personalități marcante în domeniu. Din partea română specialiști recunoscuți și tineri de viitor din Cluj, Iași, Brașov, Sibiu, Tg. Mureș și alte centre arhivistice ale țării. Și o parte și cealaltă a dovedit voință și disponibilitate spre dialog, ba chiar dorință entuziastă de comunicare și înțelegere - ceea ce a constituit temelia psihologică a reușitei seminarului. Temelia fizică a fost asigurată de practica arhivistică, chemată să rezolve în linii generale aceleași probleme oriunde în lume.

Dar dincolo de aceste premise comune, din fericire suficiente, ce diferențe!

Oaspeții americani vorbeau despre stocarea informației în era digitală, care e deja o realitate, despre metadate și implicațiile lor revoluționare asupra arhivisticii unor colegi de breaslă, dintre care doar jumătate au atins superficial un calculator.

Față în față se aflau măștri ai catedrei și ai pledoariei pentru arhive, prin care se străduiesc să smulgă resurse, cu practicieni arhiviști care caută să convingă prin calitatea lor de funcționari ai statului verificând aplicarea legii.

De o parte exponenți ai unei arhivistici de dată relativ recentă, dar foarte dezvoltată, bogată și puternic ancorată în arhivistica internațională, iar de cealaltă cei

ai unei tradiții incontestabil mai vechi, însă rămasă evident în urma cursului mondial actual, o consecință a izolării din ultimele decenii.

În fine, exponenții unei societăți a economiei de piață, inclusiv piața arhivelor, în care totul se măsoară în bani, pentru care se luptă cu încrâncenare și alții, obișnuiți a-și evalua documentele ca "unice" sau "inestimabile", a aștepta liniștiți alocațiile bugetare și a se plânge etern de sărăcia lor.

Mai pe scurt, a fost o întâlnire și un dialog între arhiviștii unei societăți intrate deja în mileniul III și cei ai unei societăți abia descătușate, însă, tehnic, retardată cu câteva decenii.

Cei câștigați din această înfruntare inegală suntem evident noi, românii. După acest seminar nu mai suntem ca înainte. Știm acum mai bine că arhivistica nu e doar o vocație, ci o luptă, în care contează singur succesul, nu lamentația; că managementul e o știință și e vital pentru întreprinderea noastră; că deschiderea către lumea arhivistică internațională e o necesitate imediată, iar informatica un mijloc sine-qua-non. Am întrevăzut cu această ocazie viitorul arhivelor românești, sperăm destul de apropiat, la pregătirea căruia am purces chiar de a doua zi.

UN TRANSFER DE MENTALITĂȚI POZITIVE

István Király
Biblioteca Centrală Universitară
"Lucian Blaga" Cluj

Expresia "mentalități pozitive" poate suna înșelător în Europa. Fiindcă, în realitate, continentul nostru a cunoscut – și poate cunoaște și astăzi – "pozitivitatea" tocmai într-un sens destructiv și – mai nou – deconstructiv. Adică exact în sensul în care termenul s-a încetățenit și s-a fixat la mijlocul secolului trecut în filosofia "pozitivismului", și în care el a supraviețuit și în curente spirituale ale secolului care e pe cale să ne părăsească...

Krinein logos-ul grecesc – adică "**logosul care discern**" – căuta, inițial, criterii. El a devenit însă în cultura Europei occidentale în mod preponderent un instrument *critic*, iar apoi – în pozitivism – o cale de reducere. Afirmările generale sunt aici supuse unui proces de analize verificatoare, pe parcursul căruia ele sunt reduse la propoziții simple, confruntate cu "datele" pozitive care, astfel, le confirmă sau le infirmă. Tot ce nu rezistă confirmării, este etichetat drept infirmat, deci "infirmate". Iar infirmitățile nu au ce căuta pe autostrada bine nivelată a istoriei... ele trebuie deci înlăturate. De aceea Europa, pentru a progresa, are – se pare neapărat – nevoie de "revoluții"...

Mentalitatea pe care am întâlnit-o participând la acest **Colocviu** a fost însă, în mod izbitor, diferită. Totuși trebuie s-o numesc "pozitivă" (și nu, de exemplu: tolerantă), deoarece ea tocmai că nu degenerează, ci păstrează ceva din sensul fundamental – și constructiv – al cuvântului. Este vorba, mai precis, de un alt mod de a se raporta și de a trata lipsurile și deficiențele, deci și despre un alt mod de a lupta împotriva lor și de a progresa !!!

Insuficiențele nu pot fi de fapt înlăturate printr-un simplu decupaj și decantaj în alb și negru, pozitiv și negativ, bine și rău etc. ci tocmai pornind de la binele confirmat și de la pozitivul fixat, instaurat – dar – și promovat. Orice lucru sau fapt pozitiv este o bază, o insulă, de pe care pornind – îngrijindu-o și extinzându-o – se poate construi o strategie umană și umanistă, prin care se poate apoi lupta și împotriva insuficiențelor și a deficiențelor cu care ne întâlnim !!! Deficiențele nu trebuie și nici nu pot fi "tolerate" pentru a învăța apoi să "conviețuim" cu ele și cu forța lor de destructurare, ci ele trebuie considerate, pe de o parte, ca posibile semne și simptome ale unor eventuale disfuncționalități manageriale sistemice, și, pe de altă parte, ca aparținând în mod "firesc" umanității instituțiilor sociale.

Adesea se vorbește – în literatura de specialitate – despre nevoia de dezvoltare a capacității de "comunicare" a managerilor. În ciuda acestui fapt, mărturisesc, nu prea știu, ce anume înseamnă aici "comunicare". Regret, dar am impresia că acest termen nu înseamnă în realitate și în practică altceva decât o

lămurire a stărilor de fapt, care apoi și trebuie acceptate ca atare. Nici vorbă, de regulă, de acea **comuniune**, la care totuși trimite cuvântul chiar și prin etimologia lui... Dar eu tocmai de acest sens al numelui – uitat, ce-i drept, aproape cu desăvârșire – mi-am adus aminte participând la acest Colocviu dar și redactând textele acestui volum. Iar acest lucru este, mi se pare, ceva deopotrivă formidabil – dar – și aporetic !!!

Am convingerea: avem de a face aici cu un volum într-adevăr autentic. Adică cu unul ce-și poartă șansele chiar pe-/și în- paginile lui. Doar astfel șansele unui volum pot deveni într-adevăr și șansele cititorului lui. Care ar fi totuși aceste șanse pentru cititorul lui din România? De ce ar fi însă acest cititor altfel decât sunt **eu însumi**? Ori, eu sunt un om care se consideră liber și care, ca atare, dorește ca fiecare act al lui de comunicare să-l îmbogățească și să-l crească tocmai în libertatea lui !!! Numai că, a crește în libertatea Ta, și a-ți crește libertatea, este un lucru care totdeauna **TE** privește, se pare, pe tine însuși!!! Adică, în aparență, este (și va fi) totdeauna vorba de o chestiune **PERSONALĂ**. Deci de o căutare care însă poate ajunge foarte bine și la concluzia că, de tine, tocmai ca **PERSOANĂ** – ca purtător ale unor trăsături subiective și aleatoare – **nu** este nici o nevoie. Ești mai degrabă considerat folositor atunci, când/-și dacă, te încadrezi mecanic într-un angrenaj care oricum, funcționează după raționalitățile sale fixate aiurea...

Toate textele acestui volum susțin cu consecvență exact contrariul !!! Instituțiile (nu numai din respect propriu, ci tocmai pentru a supraviețui într-o lume destinată libertății) sunt nevoite să ia în calcul **PERSONALITATEA** angajaților lor și a celor pe care îi angajează. Deci să ia în calcul și faptul că poartă o responsabilitate nu numai – sau nu numai direct și exclusiv – față de “misiunea” lor socială stabilită din exterior, ci că, însăși această misiune face parte din responsabilitatea societății lor de a angaja și de a utiliza forțele – în primul rând de muncă, de competență și de inteligență – ale comunității.

Iată de ce consider eu acest volum ca fiind în primul rând o injecție, sau un **transfer** de mentalitate. Adică un tratament de care fiecare avem nevoie și de care putem beneficia cu toții.

Numai că: această ultimă frază sună mult prea lin, mult prea bine și – de aceea – extrem de **fals**, pentru a nu fi bănuită...de formalism și de lipsă de sinceritate!!! Oare, într-adevăr așa primim noi de regulă mesajele și tratamentele ce ne sunt adresate? Nu există oare în sânul fiecărei inițiative și “organizări” de comunicare, și pericolul eșecului?

Desigur, putem asista la o asemenea “manifestare” în mai multe ipostaze. Negreșit, prima este cea de “destinatar” a unor “informații”. Astfel, pur și simplu, aflăm (adică ne informăm asupra a) cum anume se procedează în cutare sau cutare chestiune în cutare și cutare loc...(deci acum în **AMERICA** promisiunilor și a perfecțiunilor...). Treaba însă nu ne implică de fapt în nici un fel și nici nu ne obligă în fond la nimic... fiindcă ea este **chiar** “treaba lor”!!!

Am mai putea recepționa apoi asemenea comunicări și/sau conferințe ca fiind comandamente, ori **rețete**. Adică sub formă de **imperativ** !!!

De fiecare dată însă, imperativele nu au decât "emițători" deoarece ele de fapt se adresează unui receptor care de regulă se dovedește a nu fi mai mult decât o abstracție. Destinatarul țintit al mesajelor imperative rămâne întotdeauna nu numai "liber" dar în fond și ofensat..., iar șansele conformării comandamentelor și recomandărilor vor fi cu atât mai reduse ! Multe "recomandări" ale Consiliului Europei, de exemplu, au avut acest destin în România.

Însă, tocmai mentalitatea pozitivă, sau pozitivitatea autentică a mentalității Colocviului și a textelor de față, ne oferă totodată și șansa unei adevărate **întâlniri**. În realitate, nici o întâlnire nu poate fi închipuită – și nici nu poate avea loc – în afara unor stări problematizatoare și de chestionare a lor. Noi înșine întrebându-ne și problematizându-ne cu efort, ne putem deschide și la receptarea substanței acelor întrebări, a căror insistență răzbate prin mesajele care ne sunt adresate cu cea mai deschisă intenție de a ne împărtăși rezultatele **dificultăților** întâmpinate pe parcursul soluționării lor... Deci aici este vorba nu doar de soluții, ci – în primul rând – de dificultatea găsirii lor. Adică despre mentalitatea și seriozitatea necesară recunoașterii și asumării lor.

Un "transfer de mentalitate pozitivă" ar însemna astfel în primul rând și cu precădere, un îndreptar, un îndemn și un sprijin în/și spre o seriozitate problematoare deschisă...

În loc de Prefață:

ÎNVĂȚĂMÂNTUL DE BIBLIOTECONOMIE ȘI ȘTIINȚA INFORMĂRII ÎN AMERICA DE NORD

Hermína G.B. Anghelescu
Wayne State University
Library and Information Science Program

Scurt istoric

Învățământul superior în SUA se desfășoară în cadrul unui număr de 3,600 de colegii și universități publice și particulare.¹ Prima facultate de biblioteconomie a fost înființată de Melvil Dewey la 5 ianuarie 1887, în cadrul Universității Columbia din New York și a purtat denumirea de School of Library Economy (Facultatea de Economie Bibliotecară).

Înainte de 1887, persoanele care lucrau în bibliotecile publice, universitare, teologice și particulare din SUA nu aveau o pregătire specializată. Ele învățau tainele meseriei în cadrul unei ucenicii pe lângă bibliotecarii mai în vârstă și cu mai multă experiență. Într-un articol publicat în *Library Journal* în 1882, bibliotecarul ideal al sfârșitului de secol XIX era înfățișat drept "o persoană care trebuie să dea dovadă de calități deosebite și de înzestrări aproape supranaturale ... cu răbdare de sfânt și cu maniere de ambasador, să fie un erudit, și recunoscut în viața academică, o persoană care se mișcă cu ușurință printre oamenii de litere".²

Asociația Bibliotecarilor Americani (American Library Association – ALA) – prima asociație de bibliotecari din lume—datează din 1876.³ Publicarea primei reviste de biblioteconomie, *Library Journal*, datează din același an, urmată de *Library Notes* (1886-1898).⁴ *Library Journal* continuă să apară și azi fiind accesibil și pe Internet în format electronic.⁵

Pe măsură ce numărul bibliotecilor a sporit, necesitatea de a organiza colecțiile acestora într-o manieră cât mai accesibilă a condus la nevoia creării unui corpus de profesioniști care să asigure buna desfășurare a activităților specifice bibliotecilor. Filantropul Andrew Carnegie a sprijinit prin burse substanțiale atât construirea de biblioteci publice (în SUA și în alte parti ale lumii)⁶ cât și pregătirea profesională a bibliotecarilor, prin înființarea unei facultăți de biblioteconomie la University of Chicago, în anul 1926.

Situația actuală

În cei peste o sută de ani de la înființarea primei facultăți de biblioteconomie, au fost desigur înființate multe altele. Unele au supraviețuit până astăzi, altele au dispărut complet (printre care și prima înființată),⁷ în timp ce altele

s-au contopit cu diferite discipline și au continuat sub formă de hibrid. În anii '80, în procesul de redefinire a identității lor, unele facultăți de biblioteconomie și știința informării au format alianțe cu alte facultăți ori pur și simplu s-au comasat cu acestea.

Cel mai recent exemplu este University of California, Los Angeles, unde, începând cu 1 mai 1999, Departamentul de Biblioteconomie și Știința Informării (Department of Library and Information Science) și Departamentul de Pedagogie (Department of Education) vor funcționa ca entități separate sub o emblema comună – Graduate School of Education and Information Studies. Dincolo de modificările cosmetice, legate de schimbarea denumirii, se află schimbări esențiale, legate de restructurarea și reorientarea programelor de studiu în funcție de noile dezvoltări în tehnologia informării, a transmiterii de date cât și a rețelelor de comunicare. Un alt exemplu de asociere mai puțin obișnuită este la University of Western Ontario, unde facultatea de biblio-teconomie funcționează împreună cu cea de ziaristică sub denumirea de Facultatea de Studii de Informare și Mass Media (Faculty of Information and Media Studies).

În prezent există patruzeci și opt de facultăți de biblioteconomie și știința informării pe continentul nord american (SUA și Canada). Lista completă a acestor facultăți se regăsește pe Internet, pe pagina de web a Asociației Bibliotecarilor Americani.⁸ Aceasta pagină asigură hiperlegături la fiecare facultate în mod individual. În toamna anului 1994 numărul studenților înscriși la facultățile de biblioteconomie și știința informării din SUA și Canada se ridica la 10.999. Dintre aceștia 8.689 (79%) erau femei și 2.310 (21%) bărbați.⁹ Din totalul de 10.999 studenți, 375 erau studenți internaționali¹⁰ (autoarea acestui articol fiind una dintre aceștia) reprezentând un infim 0,26%. Facultățile de biblioteconomie și știința informării de pe continentul nord american atrag un număr însemnat de studenți din lumea întreagă din cel puțin trei motive:

1. tradiția îndelungată a învățământului superior în acest domeniu și faptul că acest tip de învățământ a debutat în SUA;
2. învățământul de biblioteconomie și știința informării de pe continentul nord american este cel mai prestigios;
3. învățământul de biblioteconomie și știința informării de pe continentul nord american oferă pregătirea cea mai completă și la nivelul tehnologic cel mai avansat în domeniu.

Rolul biblioteconomiei și științei informării

Absolut toate facultățile dintr-o universitate și toate disciplinele au un numitor comun: diseminarea informației din domeniul respectiv. Biblioteconomia și știința informării dispun de modelul conceptual și de tehnicile prin care se traduce în viață diseminarea informației. Așadar, în lumea contempo-rană, disciplinei noastre îi revine un rol central în asigurarea unei corecte, eficiente și rapide diseminări a cunoștințelor din toate domeniile. Pregătirea profesională a

specialistului în biblioteconomie și știința informării – a bibliote-carului – îl fac pe acesta capabil să găsească răspunsuri la întrebări din toate domeniile: literatură, geografie, istorie, inginerie, medicină, afaceri, economie, politică etc.

Acest rol central al biblioteconomiei și științei informării se menține prin prestarea unor servicii de excelență calitate. Nu trebuie să existe persoane (studenți, profesori, cercetători, publicul larg) care să iasă din bibliotecă fără a fi găsit răspuns la întrebarea pe care au avut-o în momentul în care au trecut pragul ei. Răspunsul se găsește în materiale de referință, în cărți și periodice, în baze de date electronice, pe Internet. Când toate aceste surse au fost epuizate, fără a se găsi un răspuns satisfăcător, atunci cercetătorul este îndreptat către o altă instituție, către o bibliotecă specializată, o agenție de informații sau o agenție guvernamentală, la ale căror servicii de referință se poate apela în mod gratuit, prin telefon, fax sau e-mail. Facultăților de biblioteconomie și știința informării le revine sarcina de a pregăti specialiști capabili să satisfacă nevoile de cunoaștere ale oricărei persoane, indiferent de nivelul de pregătire al acesteia, de la copiii care descoperă tainele alfabetului, pâna la deținătorul Premiului Nobel pentru fizică.

Structura cursurilor la facultățile de biblioteconomie și știința informării

Cursurile de bază la orice facultate sunt concentrate în șapte compartimente:

1. baze teoretice (istoria și filosofia disciplinei, organizații profesionale, tipuri de biblioteci și centre de documentare);
2. organizarea materialelor (dezvoltarea colecțiilor și organizarea accesului prin baze de date și cataloage online);
3. regăsirea materialelor (metode de localizare și cercetare a materialelor);
4. tehnologii (suportul tehnologic, cu precădere electronic, care asigură regăsirea documentelor);
5. utilizatori (necesitățile informaționale ale acestora, aspectul cognitiv al cercetării, comunicarea între bibliotecar și beneficiar);
6. management (organizarea la nivel instituțional, administrație, conducere, planificare, luarea deciziilor, resurse umane); și
7. cercetare (statistici de bibliotecă și cercetare legată de dezvoltarea și îmbunătățirea activității în bibliotecă).

În cadrul fiecărui segment se oferă cursuri specializate care acoperă aspecte legate de tipologia respectivă. De pildă, capitolul "organizarea materialelor" cuprinde cursuri de catalogare, clasificare, indexare și abstracte, bibliografiere, alcătuirea, menținerea și cercetarea bazelor de date, dezvoltarea colecțiilor, servicii de referință, cât și cursuri dedicate fiecărui tip de bibliotecă în parte (biblioteci publice, specializate, universitare, pentru copii și tineret).

"Bazele teoretice" cuprind un curs introductiv și cursuri speciale de istoria bibliotecilor, istoria tiparului, activitate publicistică și editorială, comerțul cu cărți

și periodice, transferul de date prin rețele electronice, proprietate intelectuală și drept de autor.

“Regăsirea materialelor” cuprinde cursuri de cercetare online, alcătuire de baze de date electronice, Internet, materiale de referință (cursuri speciale pentru fiecare domeniu, de pildă, științe umaniste, științe sociale, științe juridice, medicale, economice, tehnologie, documente guvernamentale).

În cadrul “tehnologiilor de bibliotecă” se oferă cursuri pentru inginerii de sisteme, pentru cei interesați în asigurarea suportului tehnic, al rețelei de computere din bibliotecă, cât și cursuri de design de pagini de web, de menținere și administrare a materialelor în format electronic.

Cursurile despre “utilizatori” se concentrează asupra diverselor categorii de indivizi ce trec pragul bibliotecii în căutare de informație. Instruirea bibliografică a acestora, eliminarea fricii de a consulta individual o bază de date online, fără a apela la intermedierea bibliotecarului, cunoașterea particularităților de cercetare ale specialistilor într-un domeniu față de publicul larg, asigură servicii de calitate la nivelul instituției.

În cadrul cursurilor axate pe problemele utilizatorilor de servicii de bibliotecă se înscriu și cele cunoscute în lumea anglo-saxonă sub denumirea de “information literacy”¹¹, termen intraductibil în altă limbă. Acest concept al cărui timid echivalent ar fi “culturalizare informațională” se concentrează pe problemele legate de nevoia de cunoaștere, nevoia de informare și satisfacerea acestei nevoi prin consultarea diverselor resurse informaționale și prin formarea – la nivel individual – a unor tehnici și strategii de a extrage informația pertinentă din noianul de surse pe care le avem la dispoziție.

Unele facultăți oferă cursuri specializate, uneori în cadrul unor programe unice. Așa este, de pildă, Programul de restaurare și conservare a materialelor de bibliotecă și arhivă oferit de Facultatea de Biblioteconomie și Știința Informării de la University of Texas, Austin. Acesta este unicul program de acest gen din America de Nord. El pregătește administratori de programe de conservare și restauratori de materiale pe suport de hârtie. Un număr restrâns de facultăți oferă cursuri de arhivistică.

În fiecare an, publicația *U.S. News and World Report* publică un clasament al universităților americane pe discipline. Clasamentul facultăților de biblioteconomie și știința informării pe anul 1999¹², a plasat pe primul loc facultățile de la University of Illinois, Urbana-Champaign și de la University of North Carolina, Chapel Hill. Clasamentul în funcție de anumite programe speciale, oferite la unele facultăți a plasat pe primul loc University of Texas, Austin pentru programele de conservare și arhive, Rutgers University pentru biblioteconomia pentru copii, Pittsburgh University pentru informatica medicală, Indiana University pentru biblioteconomia muzicală și Wayne State University pentru programul de biblioteci publice.

În general, pentru a obține un masterat în biblioteconomie și știința informării este nevoie de 36 de credite. Fiecare curs fiind cotelat cu 3 credite, este

nevoie de cel puțin 12 cursuri pentru absolvire. Dintre acestea, cel puțin trei cursuri sunt obligatorii. Fiecare facultate are latitudinea de a decide care și câte cursuri sunt obligatorii în programa sa. Există facultăți unde numărul de cursuri obligatorii se ridică la șapte, aceasta oferind studenților posibilități mult mai reduse (de numai cinci cursuri la alegere). Unele programe necesită timp de studiu mai îndelungat. Programul de restaurare și conservare a materialelor de bibliotecă și arhivă necesită 42 de credite pentru absolvire. Încă de la admiterea în facultate, fiecare student are un îndrumător, care este unul dintre cadrele didactice din facultate. Studentul, împreună cu îndrumătorul, decid de comun acord la ce cursuri se va înscrie studentul și în ce semestru va urma aceste cursuri. Programul de studiu al studentului este alcătuit de așa manieră încât studentul să aibă posibilitatea să urmeze toate cursurile pe care dorește.

În contextul actual se pune un accent deosebit pe aspectul interdisciplinar al biblioteconomiei și științei informării. Cursuri de informatică medicală, informatică juridică sau de brokeri de informare, cursuri care au o adresabilitate extrem de strictă, sunt oferite la facultățile de biblioteconomie și știința informării. La aceste cursuri se înscriu nu numai studenții care fac un masterat în biblioteconomie și știința informării ci și studenți din alte facultăți, ca de pildă de la științe economice, drept, informatică, limbi străine.

Programele universitare în SUA sunt flexibile și oferă studenților multiple posibilități de specializare. Studentul poate urma până la 3 cursuri (9 credite) la orice facultate din cadrul aceleiași universități, evident, cu aprobarea îndrumătorului. El nu este forțat să urmeze numai cursuri în disciplina la care s-a înscris. Această flexibilitate a programelor de învățământ superior din SUA și Canada asigură o pregătire interdisciplinară și multilaterală a studenților, dându-le posibilitatea să aprofundeze domeniile în care aceștia manifestă un interes deosebit.

Acreditarea facultăților de biblioteconomie și știința informării

Toate facultățile de biblioteconomie și știința informării de pe continentul nord american sunt acreditate de Asociația Bibliotecarilor Americani. Standardele pentru acreditare au fost elaborate de Comitetul pentru Acreditare din cadrul Asociației Bibliotecarilor Americani și pot fi regăsite pe Internet.¹³ Aceste standarde sunt revizuite periodic pentru ca normele pe care ele le prevăd să corespundă stadiului actual al dezvoltării biblioteconomiei și științei informării. Cele mai recente standarde au fost adoptate la data de 28 ianuarie 1992 și au intrat în vigoare începând cu data de 1 ianuarie 1993.

Cuvântul lor introductiv explică scopul procesului de acreditare. Procesul de acreditare veghează ca o instituție sau un program:

1. să aibă scopuri și obiective educative bine determinate,
2. să mențină constantă calitatea condițiilor în care se desfășoară acel program, pentru ca acesta să se deruleze în mod corespunzător,
3. să-și ducă obiectivele la îndeplinire, și

4. să continue să-și desfășoare activitatea la nivelul scontat.

Procesul de acreditare servește drept mecanism în vederea evaluării calitative și cantitative a unui program educativ, cât și a resurselor de care acesta dispune.

Standardele cuprind capitole referitoare la:

1. misiunea, scopul și obiectivele facultăților de biblioteconomie și știința informării,
2. programa facultăților de biblioteconomie și știința informării,
3. cadrele didactice de la facultățile de biblioteconomie și știința informării,
4. studenții facultăților de biblioteconomie și știința informării,
5. administrarea, conducerea și bugetul facultăților, și
6. resursele lor materiale și umane.

Periodic, fiecare facultate este vizitată de o echipă de acreditare care verifică dacă prevederile de mai sus sunt respectate. În cazul în care ele nu sunt respectate, facultății i se acordă o perioadă de timp pentru a reglementa situația. Dacă nu se remediază aspectele negative, atunci acea facultate nu mai este acreditată de forumul profesional al bibliotecarilor, Asociația Bibliotecarilor Americani. Suspendarea acreditării conduce la imposibilitatea absolvenților de la facultatea respectivă de a fi angajați într-un post de bibliotecar cu studii superioare. Orice anunț de post vacant într-o bibliotecă, începe cu condițiile pe care trebuie să le îndeplinească candidatul. Prima condiție este ca acesta să aibă un masterat de la o facultate acreditată de Asociația Bibliotecarilor Americani. Există însă și facultăți care au renunțat la acreditare, de pildă cea de la University of California, Berkeley.

Posibilități de angajare la absolvire

Mulți studenți înscriși la facultățile de biblioteconomie și știința informării dețin deja o diplomă într-o altă disciplină. Ei urmează cursuri de biblioteconomie și știința informării în vederea reorientării spre o a doua carieră, fenomen foarte frecvent în America, mai ales în rândurile celor trecuți de vârsta de patruzeci de ani. Specialitatea anterioară, la care se adaugă cursurile specifice domeniului nostru, conferă studenților multiple posibilități la absolvire. În egală măsură, interdisciplinaritatea cursurilor oferite de facultățile de biblioteconomie și știința informării îi pregătește pe viitorii absolvenți pentru o varietate de posturi atât în domeniul activității propriu zise de bibliotecă sau arhivă, cât și în cel al serviciilor tehnice din aceste instituții și din altele asemănătoare.

Orice instituție, la nivel guvernamental, federal sau statal are nevoie de personal cu pregătire în domeniul organizării informației, al bazelor de date, al resurselor documentare cât și în menținerea în condiții de funcționare optimă a rețelei de calculatoare și a prezenței sale pe Internet prin intermediul paginilor de web. Oricare dintre aceste activități poate fi îndeplinită de un absolvent al unei facultăți de biblioteconomie și știința informării. Așadar există o gamă extrem de variată de posturi pe care specialistul în biblioteconomie și știința informării le

poate ocupa atât în cadrul unei biblioteci sau arhive tradiționale cât și în alte instituții, cum ar fi centre de informare și documentare, agenții de stat sau guvernamentale, institute de cercetări, corporații și multe altele.

Concluzii

Asocierea biblioteconomiei tradiționale cu știința informării este unul dintre cele mai fericite mariajuri ale sfârșitului de secol XX care, cu siguranță, va dăinui în mileniul trei. Deși transpunerea în format digital a documentelor din biblioteci și arhive amenința viitorul acestor instituții, totuși metamorfozarea lor în “biblioteci și arhive virtuale”, “biblioteci și arhive fără ziduri”, nevoia membrilor societății moderne de a se informa, de a obține cât mai rapid răspunsul la întrebările care îi preocupă va asigura atât existența centrelor de informare cât și necesitatea ca acestea să fie “populate” cu un personal cu înaltă calificare.

Dacă biblioteca își va asuma funcții noi și va deveni cunoscută sub alte denumiri, precum “centru de informare”, “centru de documentare”, “mediatecă” sau “ciber-biblioteca”, misiunea ei va rămâne în esență aceeași: de a oferi acces rapid și competent la resursele informaționale de care dispune pentru satisfacerea necesităților informaționale ale membrilor societății. Dacă bibliotecarul va deveni cunoscut sub denumirea de “specialist în știința informării”, “broker de informare”, “navigat pe Internet” sau “ciber-bibliotecar”, misiunea sa va rămâne în esență aceeași: de a organiza și păstra materialele pe care le are instituția în colecțiile sale – indiferent de suport (hârtie, electronic, CD-Rom, benzi magnetice, diapozitive etc.) – și de a asigura accesul la aceste documente în mod rapid și eficient tuturor membrilor societății fără nici o discriminare.

Așadar, putem afirma cu fermitate că atât biblioteca, în calitate de instituție păstrătoare de informații, cât și bibliotecarul, în calitate de intermediar al accesului la aceste informații, vor fi entități prezente în mod constant și pregnant în secolul viitor.

Note

¹ Lorie Roy și Brooke E. Sheldon (eds.), *Library and Information Studies in the United States* [Învățământul de biblioteconomie și știința informării în Statele Unite], Londra: Mansell Publishing, Ltd., 1998, p. 65.

² “*The Ideal Librarian*” [Bibliotecarul ideal], *Library Journal*, 7 (1882): 106

³ Asociația Bibliotecarilor Britanici (Library Association—LA) a fost înființată un an mai târziu, în 1877, urmată de Asociația Bibliotecarilor din Japonia, în 1892.

⁴ În Anglia, *Library Chronicle* a apărut între 1884-1888.

⁵ Adresa: <http://www.bookwire.com/ljdigital/>

⁶ Corporația Carnegie a dotat 2.800 de biblioteci din SUA, Europa, Africa și Australia.

4. să continue să-si desfășoare activitatea la nivelul scontat.

Procesul de acreditare servește drept mecanism în vederea evaluării calitative și cantitative a unui program educativ, cât și a resurselor de care acesta dispune.

Standardele cuprind capitole referitoare la:

1. misiunea, scopul și obiectivele facultăților de biblioteconomie și știința informării,
2. programa facultăților de biblioteconomie și știința informării,
3. cadrele didactice de la facultățile de biblioteconomie și știința informării,
4. studenții facultăților de biblioteconomie și știința informării,
5. administrarea, conducerea și bugetul facultăților, și
6. resursele lor materiale și umane.

Periodic, fiecare facultate este vizitată de o echipă de acreditare care verifică dacă prevederile de mai sus sunt respectate. În cazul în care ele nu sunt respectate, facultății i se acordă o perioadă de timp pentru a reglementa situația. Dacă nu se remediază aspectele negative, atunci acea facultate nu mai este acreditată de forumul profesional al bibliotecarilor, Asociația Bibliotecarilor Americani. Suspendarea acreditării conduce la imposibilitatea absolvenților de la facultatea respectivă de a fi angajați într-un post de bibliotecar cu studii superioare. Orice anunț de post vacant într-o bibliotecă, începe cu condițiile pe care trebuie să le îndeplinească candidatul. Prima condiție este ca acesta să aibă un masterat de la o facultate acreditată de Asociația Bibliotecarilor Americani. Există însă și facultăți care au renunțat la acreditare, de pildă cea de la University of California, Berkeley.

Possibilități de angajare la absolvire

Mulți studenți înscriși la facultățile de biblioteconomie și știința informării dețin deja o diplomă într-o altă disciplină. Ei urmează cursuri de biblioteconomie și știința informării în vederea reorientării spre o a doua carieră, fenomen foarte frecvent în America, mai ales în rândurile celor trecuți de vârsta de patruzeci de ani. Specialitatea anterioară, la care se adaugă cursurile specifice domeniului nostru, conferă studenților multiple posibilități la absolvire. În egală măsură, interdisciplinaritatea cursurilor oferite de facultățile de biblioteconomie și știința informării îi pregătește pe viitorii absolvenți pentru o varietate de posturi atât în domeniul activității propriu zise de bibliotecă sau arhivă, cât și în cel al serviciilor tehnice din aceste instituții și din altele asemănătoare.

Orice instituție, la nivel guvernamental, federal sau statal are nevoie de personal cu pregătire în domeniul organizării informației, al bazelor de date, al resurselor documentare cât și în menținerea în condiții de funcționare optimă a rețelei de calculatoare și a prezenței sale pe Internet prin intermediul paginilor de web. Oricare dintre aceste activități poate fi îndeplinită de un absolvent al unei facultăți de biblioteconomie și știința informării. Așadar există o gamă extrem de variată de posturi pe care specialistul în biblioteconomie și știința informării le

poate ocupa atât în cadrul unei biblioteci sau arhive tradiționale cât și în alte instituții, cum ar fi centre de informare și documentare, agenții de stat sau guvernamentale, institute de cercetări, corporații și multe altele.

Concluzii

Asocierea biblioteconomiei tradiționale cu știința informării este unul dintre cele mai fericite mariajuri ale sfârșitului de secol XX care, cu siguranță, va dăinui în mileniul trei. Deși transpunerea în format digital a documentelor din biblioteci și arhive amenința viitorul acestor instituții, totuși metamorfozarea lor în “biblioteci și arhive virtuale”, “biblioteci și arhive fără ziduri”, nevoia membrilor societății moderne de a se informa, de a obține cât mai rapid răspunsul la întrebările care îi preocupă va asigura atât existența centrelor de informare cât și necesitatea ca acestea să fie “populate” cu un personal cu înaltă calificare.

Dacă biblioteca își va asuma funcții noi și va deveni cunoscută sub alte denumiri, precum “centru de informare”, “centru de documentare”, “mediatecă” sau “ciber-bibliotecă”, misiunea ei va rămâne în esență aceeași: de a oferi acces rapid și competent la resursele informaționale de care dispune pentru satisfacerea necesităților informaționale ale membrilor societății. Dacă bibliotecarul va deveni cunoscut sub denumirea de “specialist în știința informării”, “broker de informare”, “navigator pe Internet” sau “ciber-bibliotecar”, misiunea sa va rămâne în esență aceeași: de a organiza și păstra materialele pe care le are instituția în colecțiile sale – indiferent de suport (hârtie, electronic, CD-Rom, benzi magnetice, diapozitive etc.) – și de a asigura accesul la aceste documente în mod rapid și eficient tuturor membrilor societății fără nici o discriminare.

Așadar, putem afirma cu fermitate că atât biblioteca, în calitate de instituție păstrătoare de informații, cât și bibliotecarul, în calitate de intermediar al accesului la aceste informații, vor fi entități prezente în mod constant și pregnant în secolul viitor.

Note

¹ Lorie Roy și Brooke E. Sheldon (eds.), *Library and Information Studies in the United States* [Învățământul de biblioteconomie și știința informării în Statele Unite], Londra: Mansell Publishing, Ltd., 1998, p. 65.

² “*The Ideal Librarian*” [Bibliotecarul ideal], *Library Journal*, 7 (1882): 106

³ Asociația Bibliotecarilor Britanici (Library Association—LA) a fost înființată un an mai târziu, în 1877, urmată de Asociația Bibliotecarilor din Japonia, în 1892.

⁴ În Anglia, *Library Chronicle* a apărut între 1884-1888.

⁵ Adresa: <http://www.bookwire.com/ljdigital/>

⁶ Corporația Carnegie a dotat 2.800 de biblioteci din SUA, Europa, Africa și Australia.

⁷ Lista programelor acreditate începând cu anul 1925 este accesibilă la adresa: <http://www.ala.org/alaorg/oa/schools.html>

⁸ Lista completă a acestor facultăți se găsește la următoarea adresă: <http://www.ala.org/alaorg/oa/schools.html>

⁹ Danny P. Wallace, "Students" [Studentii], in: *Association for Library and Information Science Education, Statistical Report 1995*, Raleigh, NC: ALISE, p. 78.

¹⁰ Idem, pp. 129-130.

¹¹ Vezi Patricia Senn Breivik și E. Gordon Gee, *Information Literacy Revolution in the Library* [Revoluția culturii informaționale în biblioteci], New York: Macmillan, 1989.

¹² *U.S. News and World Report*, 19 Martie 1999. Articolul poate fi accesat online la următoarea adresă:

<http://www.usnews.com/usnews/edu/beyond/gradrank/gbinfo.htm>

¹³ Standardele pentru acreditarea facultăților de biblioteconomie și știința informării se află la următoarea adresă: <http://www.ala.org/accreditation.html>

ROLUL AGENȚILOR BIBLIOTECARE DE STAT ÎN S.U.A.

Robert S. Martin

Director

Texas State Library and Archives Commission

Austin

Titlul acestei prezentări ar putea induce în eroare, atâta timp cât se presupune că ar exista doar un singur rol cu implicații stricte în ceea ce privește agențiile de biblioteci de stat din S.U.A. De fapt, acestea le revin o multitudine de roluri și funcții. Ele nu au rămas statice, ci s-au schimbat, au evoluat de-a lungul timpului. Din acest motiv aceste instituții sunt dinamice și răspund schimbărilor cu care ele se confruntă atât în interior cât și în exterior. În anumite momente, unele roluri au devenit mai importante, iar altele au pierdut teren.

Mai mult, se observă chiar de la început lipsa uniformității la mai multe nivele, fiecare stat sau teritoriu alegând să organizeze, să structureze, să fundamenteze și să distribuie în mod diferit unitățile guvernamentale pe care le-am adunat sub unica titulatură de "agenție bibliotecară de stat". Diversitatea de roluri și funcții ale agențiilor bibliotecare de stat poate fi evidențiată și la un nivel mai larg, în contextul Constituției S.U.A., care a transferat câtorva state toată puterea și responsabilitățile considerate ca fiind nespecifice guvernului federal. Drept urmare, evoluția agențiilor în cadrul fiecărui stat este unică, după modul în care fiecare răspunde în mod diferit în fața diverselor forțe și tendințe.

Scurt istoric

Funcția inițială a bibliotecii de stat era doar aceea de a asigura diverse servicii de bibliotecă guvernului. Există unele state ale căror biblioteci datează încă din perioada colonială. În condițiile în care guvernele statelor aveau origini coloniale, s-a considerat agenția bibliotecară de stat ca fiind absolut necesară pentru dezvoltarea colecțiilor de cărți și de alte materiale în scopul de a sprijini funcțiile sistemului de guvernanță. Evident, aceste colecții erau concentrate asupra problemelor legale și guvernamentale și erau folosite în special de către oficialitățile și de funcționarii din ramurile executive, legislative și juridice ale guvernului. La început, colecțiile nu erau judicios organizate, iar în multe state biblioteca a fost creată tocmai pentru a îmbunătăți creșterea, dezvoltarea și serviciile acestora. În jurul anului 1876, când a fost publicat raportul despre *Bibliotecile Publice din SUA* [Public Libraries in the US] de către Departamentul Educației al S.U.A. [US Bureau of Education], fiecare stat sau teritoriu avea o "bibliotecă de stat".

În general, acestea nu au fost puternic susținute material, iar colecțiile lor, depozitate necorespunzător, s-au dezvoltat și au avut o utilizare inconstantă.

⁷ Lista programelor acreditate începând cu anul 1925 este accesibilă la adresa:
<http://www.ala.org/alaorg/oa/schools.html>

⁸ Lista completă a acestor facultăți se găsește la următoarea adresă:
<http://www.ala.org/alaorg/oa/schools.html>

⁹ Danny P. Wallace, "Students" [Studenti], in: *Association for Library and Information Science Education, Statistical Report 1995*, Raleigh, NC: ALISE, p. 78.

¹⁰ Idem, pp. 129-130.

¹¹ Vezi Patricia Senn Breivik și E. Gordon Gee, *Information Literacy Revolution in the Library* [Revoluția culturii informaționale în biblioteci], New York: Macmillan, 1989.

¹² *U.S. News and World Report*, 19 Martie 1999. Articolul poate fi accesat online la următoarea adresă:

<http://www.usnews.com/usnews/edu/beyond/gradrank/gbinfo.htm>

¹³ Standardele pentru acreditarea facultăților de biblioteconomie și știința informării se află la următoarea adresă: <http://www.ala.org/accreditation.html>

ROLUL AGENȚIILOR BIBLIOTECARE DE STAT ÎN S.U.A.

Robert S. Martin

Director

Texas State Library and Archives Commission

Austin

Titlul acestei prezentări ar putea induce în eroare, atâta timp cât se presupune că ar exista doar un singur rol cu implicații stricte în ceea ce privește agențiile de biblioteci de stat din S.U.A. De fapt, acestora le revin o multitudine de roluri și funcții. Ele nu au rămas statice, ci s-au schimbat, au evoluat de-a lungul timpului. Din acest motiv aceste instituții sunt dinamice și răspund schimbărilor cu care ele se confruntă atât în interior cât și în exterior. În anumite momente, unele roluri au devenit mai importante, iar altele au pierdut teren.

Mai mult, se observă chiar de la început lipsa uniformității la mai multe nivele, fiecare stat sau teritoriu alegând să organizeze, să structureze, să fundamenteze și să distribuie în mod diferit unitățile guvernamentale pe care le-am adunat sub unica titulatură de "agenție bibliotecară de stat". Diversitatea de roluri și funcții ale agențiilor bibliotecare de stat poate fi evidențiată și la un nivel mai larg, în contextul Constituției S.U.A., care a transferat câtorva state toată puterea și responsabilitățile considerate ca fiind nespecifice guvernului federal. Drept urmare, evoluția agențiilor în cadrul fiecărui stat este unică, după modul în care fiecare răspunde în mod diferit în fața diverselor forțe și tendințe.

Scurt istoric

Funcția inițială a bibliotecii de stat era doar aceea de a asigura diverse servicii de bibliotecă guvernului. Există unele state ale căror biblioteci datează încă din perioada colonială. În condițiile în care guvernele statelor aveau origini coloniale, s-a considerat agenția bibliotecară de stat ca fiind absolut necesară pentru dezvoltarea colecțiilor de cărți și de alte materiale în scopul de a sprijini funcțiile sistemului de guvernanță. Evident, aceste colecții erau concentrate asupra problemelor legale și guvernamentale și erau folosite în special de către oficialitățile și de funcționarii din ramurile executive, legislative și juridice ale guvernului. La început, colecțiile nu erau judicios organizate, iar în multe state biblioteca a fost creată tocmai pentru a îmbunătăți creșterea, dezvoltarea și serviciile acestora. În jurul anului 1876, când a fost publicat raportul despre *Bibliotecile Publice din SUA* [Public Libraries in the US] de către Departamentul Educației al S.U.A. [US Bureau of Education], fiecare stat sau teritoriu avea o "bibliotecă de stat".

În general, acestea nu au fost puternic susținute material, iar colecțiile lor, depozitate necorespunzător, s-au dezvoltat și au avut o utilizare inconstantă.

Agentiile au evoluat paralel cu ambițiile și interesele personale, și cu opțiunile forțelor politice investite spre a le conduce.

Pe scurt, înainte de 1890, bibliotecile de stat se situau la marginea bugetului de stat și, câteodată, erau chiar în focarul luptelor politice sau al puterilor guvernamentale. În secolul 19, bibliotecile de stat au oferit servicii limitate, în general fiind privite de către cercurile oficiale ca având o utilitate medie. La sfârșitul secolului 19 această situație a început să se schimbe. Perioada dintre 1890 și 1920 este cunoscută în istoria americană sub numele de *Era Progresului*. Ea a fost o perioadă de reforme și reînnoiri, în care s-a dezvoltat ideea că guvernul trebuie să asigure servicii publice extinse cetățenilor săi, unul din centrele de interes devenind educația publică. Comunitatea bibliotecarilor americani s-a legat strâns de această nouă forță și a adoptat educația și în special, alfabetizarea populației ca pe o rațiune de a fi.

Biblioteca publică a devenit "*universitatea populară*", locul unde cetățenii se puteau instrui după terminarea studiilor obligatorii, acest lucru ducând la apariția și dezvoltarea unui număr tot mai mare de biblioteci publice în S.U.A.

Agențiile bibliotecare de stat din unele state, în special cea din New York aflată sub conducerea lui Melvil Dewey, au îmbrățișat această inițiativă și si-au extins serviciile publice, acoperind chiar și zonele rurale. Însă, datorită faptului că cei mai mulți bibliotecari de stat, erau de fapt funcționari politici fără prea mare interes pentru dezvoltarea acestor noi servicii costisitoare, bibliotecarii entuziaști au forțat guvernele să instituie comisii pentru biblioteci, adică organisme independente, având ca misiune de bază supravegherea dezvoltării și a fortificării serviciilor bibliotecilor publice. Astfel, între 1890 și 1920, s-a schimbat considerabil contextul social-politic în care funcționa agenția bibliotecară de stat. În cele mai multe state aceste unități guvernamentale erau independente de biblioteca de stat, care era în primul rând responsabilă pentru asigurarea serviciilor către oficialitățile politice și către colectivul agenției de stat.

După Primul Razboi Mondial a urmat o perioadă de consolidare, legislatorii devenind subit interesați în profilarea și înmulțirea serviciilor asigurate de stat. Pentru a fi eficienți și pentru a asigura economii de proporții, în unele state, comisiile pentru bibliotecile de stat s-au strâns într-o singură agenție. În alte state, atât comisia pentru biblioteci cât și biblioteca de stat au fost combinate într-o agenție, cum este cea a Departamentului de Stat pentru Educație Publică [State Department for Public Education]. Cam pe la mijlocul acestui secol, multe din serviciile și funcțiile care — în zilele noastre sunt asociate cu bibliotecile de stat — erau coroborate într-o singură agenție a bibliotecii de stat.

Promulgarea de către Congres în 1956 a Legii Serviciilor de Bibliotecă [Library Services Act] a deschis o nouă perioadă în ceea ce privește rolul agenției bibliotecare de stat. Legea Serviciilor de Bibliotecă asigura fonduri federale direct către state, fonduri ce au ca destinație dezvoltarea și coordonarea serviciilor bibliotecilor publice. Ele urmau a fi administrate de către o agenție desemnată de stat, careia îi revine responsabilitatea de a planifica și coordona serviciile prestate de bibliotecile publice. Promulgarea Legii Serviciilor de Bibliotecă, înlocuită

ulterior de Legea privind Serviciile și Construcția de Biblioteci [Library Services and Construction Act], a făcut să crească semnificativ interesul cu care agenția bibliotecară de stat s-a implicat în stabilirea relațiilor de colaborare între biblioteci, prin sprijinirea dezvoltării și conectării bibliotecilor în cadrul rețelilor locale. De asemenea a crescut considerabil influența agenției bibliotecare de stat asupra comunităților de bibliotecari de pe teritoriul statului respectiv, agenția bibliotecară de stat reușind să folosească fondurile federale ca pe un instrument de direcționare a sumelor mărite alocate de stat. Pentru un dolar investit, se prestează servicii în valoare de patru dolari.

În prezent și Comisia pentru Biblioteci și Arhive a Statului Texas [Texas State Library and Archives Commission] trece printr-o transformare similară. În 1996, Congresul a anulat Legea privind Serviciile și Construcția de Biblioteci, înlocuindu-o cu Legea privind Serviciile și Tehnologia de Bibliotecă [Library Services and Technology Act]. Ca în sistemul precedent, Legea privea toată la Serviciile și Tehnologia de Bibliotecă asigură fonduri federale statelor, în sprijinul serviciilor de bibliotecă; iar fondurile sunt administrate de către agenția bibliotecară de stat, dar există diferențe considerabile în ceea ce privește forma și structura programului.

Noul statut este în principiu o susținere substanțială acordată fiecărui stat, pentru a fi folosită cât mai eficient în scopul atingerii unor obiective importante. Diferența majoră de obiective devine însă evidentă atunci când privim comparativ cele două legi: Legea privind Serviciile și Tehnologia de Bibliotecă renunță la accentul pus pe construcție și îl mută pe tehnologia în sprijinul cooperării dintre biblioteci și pe serviciile pe care acestea le oferă. O altă diferență este faptul că spre deosebire de Legea privind Serviciile și Construcția de Biblioteci, care viza în exclusivitate sprijinirea bibliotecilor publice, noua structura este evident deschisă spre toate tipurile de biblioteci.

O privire generală asupra funcțiilor

Dată fiind istoria inegală a dezvoltării agențiilor bibliotecilor de stat, nu este o surpriză faptul ca există o clară lipsă de uniformitate între state în ceea ce privește mărimea, amplasarea, structura, rolul și funcția agențiilor bibliotecare de stat. Există o varietate de denumiri pentru aceste agenții, dar nu toate răspund la acela de "bibliotecă de stat". Varietatea denumirilor reflectă atât inegalitatea dezvoltării istorice, cât și programele și serviciile pe care agențiile le oferă.

Dezvoltarea bibliotecilor

O funcție primordială a agențiilor bibliotecare de stat este susținerea continuă a dezvoltării bibliotecilor. Toate statele au agenții ce desfășoară activități de dezvoltare a bibliotecilor, inclusiv pregătirea planurilor de servicii, programe de burse anuale și administrarea fondurilor federale impuse de Legea privind Serviciile și Tehnologia de Bibliotecă. În mod natural, agențiile bibliotecare de stat încurajează îmbogățirea și diversificarea serviciilor bibliotecilor publice într-o

varietate de maniere. Agenția asigură servicii de consultanță personalului din bibliotecile locale, colectează statistici asupra serviciilor bibliotecilor publice, oferă programe de educație continuă pentru bibliotecari, tipărește publicații ca suport al acestor eforturi - buletine de știri, reviste, cât și manuale practice de tipul “cum să ...” (“how to”).

Cel mai important instrument pe care-l au agențiile bibliotecilor de stat în asigurarea dezvoltării bibliotecilor este administrarea programelor de burse. Aproape toate statele asigură fonduri pentru servicii, și burse pentru sistemele de biblioteci regionale, și pentru diverse biblioteci locale ori pentru amândouă. Într-un singur stat—Hawaii—agenția bibliotecară de stat operează și administrează bibliotecile publice locale direct prin intermediul statului.

Servicii de referință în domeniul legislativ

Rolul primordial al agențiilor bibliotecare de stat era acela de a asigura servicii pentru oficialii aleși și pentru personalul din subordinea acestora. În alte state funcția specializată de asigurare a serviciilor de bibliotecă și de cercetare pentru legislativ a fost transferată unei alte agenții, de regulă unui consiliu legislativ, administrat direct de către legislativa a guvernului.

Servicii de referință în domeniul juridic

O funcție la fel de veche a agențiilor bibliotecare de stat era aceea de a colecționa și de a asigura servicii concomitente ramurii juridice a guvernului. În cele mai multe state aceste colecții, au fost fie integrate într-o colecție de cercetare generală funcționând sub agenția bibliotecară de stat, fie au fost dispersate în biblioteci juridice specializate și administrate de organizații juridice.

Servicii generale de bibliotecă

Aproape toate agențiile bibliotecare de stat asigură unele servicii de bibliotecă pentru publicul larg, în general servicii de bază, precum cercetarea fondului de materiale de referință și a bazei de date. Unele dintre ele operează și împrumuturi. Multe oferă servicii în ajutorul altor biblioteci, inclusiv împrumutul interbibliotecar și reactualizarea fondului de materiale de referință.

Servicii centralizate

Unele agenții bibliotecare de stat oferă servicii tehnice altor biblioteci, inclusiv catalogarea centralizată, integrarea bazei de date și cataloage pentru accesul permanent al publicului, cataloage colective ale colecțiilor și alte asemenea servicii. Scopul acestor eforturi este de a asigura o infrastructură pentru folosirea în comun a resurselor bibliotecii. Recent, atenția s-a concentrat asupra dezvoltării infrastructurii de comunicare prin acces la Internet.

Servicii de bibliotecă pentru nevăzători și handicapați

Multe agenții de stat asigură servicii pentru nevăzători și handicapați fizic. Acestea includ achiziția de cărți în Braille sau cărți înregistrate pe casete audio, asigurate de Biblioteca Congresului, precum și alte servicii, printre care cele de consultanță juridică.

Contorizarea publicațiilor guvernamentale

Agențiile guvernamentale depozitează un număr fix de copii din publicațiile lor, iar agențiile bibliotecare de stat le distribuie către bibliotecile din statul respectiv, biblioteci ce au statut de depozit oficial (legal).

Administrarea înregistrărilor guvernamentale de stat și locale

În unele state, agenția bibliotecară de stat are, prin statutul său, responsabilitatea de a administra înregistrările curente ale publicațiilor agențiilor de stat din statul respectiv. Unele agenții sunt însărcinate și cu controlul administrării înregistrărilor structurilor locale guvernamentale.

Colecțiile istorice ale statului și muzeele

Unor agenții bibliotecare de stat le revine responsabilitatea de a conserva materiale cu valoare istorică, inclusiv publicații, manuscrise și colecții muzeale. Altele au în administrare muzee de mari proporții.

Modele de organizare și structurare

Nu există uniformitate în ceea ce privește rolul și funcțiile diferitelor agenții bibliotecare de stat. Nici administrarea acestora nu este identică. De asemenea, există diverse opinii în privința locului optim pe care agenția bibliotecară de stat ar trebui să-l ocupe în structura guvernamentală. Din punct de vedere istoric, agențiile bibliotecare de stat au evoluat, iar reorganizările le-au mutat dintr-un loc în altul în cadrul structurii de fond. Evoluția lor continuă și azi; singura constantă în acest proces fiind de fapt schimbarea.

Tendențe și probleme noi

Cea mai vizibilă problemă cu care se confruntă agențiile bibliotecare de stat acum este tranziția de la vechea structură și modalitate de subvenție financiară federală la una nouă. Legea privind Serviciile și Tehnologia de Bibliotecă a făcut schimbări majore în felul în care fondurile federale pentru biblioteci sunt administrate și direcționate. O schimbare majoră este deplasarea centrului de interes

de la construirea facilităților pentru biblioteci către implementarea tehnologiei informaționale.

Aceasta modifică și un curent dominant pentru un mare număr de ani. Implementarea tehnologiei informației digitale are o tot mai mare importanță în privința infrastructurii și a folosirii în comun a resurselor între biblioteci, în primul rând prin asigurarea informației în privința materialelor disponibile în colecții îndepărtate, apoi prin facilitarea tranzacțiilor necesare pentru a disponibiliza resurse acolo unde e necesar.

O altă schimbare majoră în structura programelor federale este vizibilă în Legea privitoare la Serviciile și Tehnologia de Bibliotecă și ea vizează lărgirea lor pentru a cuprinde nu numai bibliotecile publice, ci toate tipurile de biblioteci. Sunt mândru să afirm că "granițele se deschid", referindu-mă la scăderea importanței tipului de bibliotecă.

Odată cu dezvoltarea tehnologiei informaționale, susținută de programe federale de amploare, programele agenției bibliotecare de stat au directă relevanță în școli și în bibliotecile colegiilor comunale. Acesta e un alt aspect al Legii privind Serviciile și Tehnologia de Bibliotecă, cu profunde implicații în viitorul agenției bibliotecare de stat. Statul a transferat administrarea programelor de bibliotecă de la Departamentul Federal al Educației la o nouă agenție federală - Institutul Muzeelor și Serviciilor Bibliotecii; așa încât, în mod efectiv, pentru prima dată, bibliotecile și muzeele sunt parteneri. Bibliotecile au multe de câștigat și de oferit într-un parteneriat cu muzeele; acesta reprezentând un alt exemplu pentru transgresarea hotarelor.

Agenția bibliotecară de stat din SUA s-a angajat recent într-un efort remarcabil să reexamineze rolurile și funcțiile bibliotecilor și să dezvolte un nou set de orientări ce vor defini explicit întreaga structură de roluri și funcții. Documentul a fost rezultatul muncii *ASCLA* și *COSCLA*. Plănuim o conferință națională în primăvara viitoare pentru a revizui proiectul și a-l transforma într-un document autentic. Unele include roluri cum ar fi cel:

- **Militant** - agenția bibliotecară de stat promovează activ importanța bibliotecilor și a serviciilor destinate publicului și încurajează legislația privitoare la îmbunătățirea serviciilor.
- **Metodologic** - agenția bibliotecară de stat asigură îndrumare metodologică pentru bibliotecile de pe teritoriul statului în legătură cu o varietate de subiecte, inclusiv servicii de bibliotecă pentru copii și tineri, tehnologie, construcție de biblioteci etc. Acest rol este asigurat de o echipă de consilieri pe probleme de bibliotecă.
- **Furnizor** - agenția bibliotecară de stat acționează ca un furnizor de servicii către bibliotecile locale, ea fiind deținătoarea materialelor destinate împrumutului interbibliotecar și a fondului de materiale de referință.
- **Colector de date** - agenția bibliotecară de stat colectează informații statistice de la biblioteci, completează datele și le returnează înapoi

bibliotecilor pentru a fi folosite în scopuri comparative între bibliotecile de pe teritoriul unui singur stat sau între state.

- **Îndrumător** - agenția bibliotecară de stat monitorizează și sprijină cererile statutare și cele legate de alte servicii de bibliotecă și supraveghează folosirea fondurilor guvernamentale și de stat.

- **Conducător** - agenția bibliotecară de stat promovează permanenta îmbunătățire a serviciilor prin încurajarea bibliotecilor în implementarea programelor sau serviciilor care ajută biblioteca să asigure un nivel mai ridicat al serviciilor.

- **Catalizator** - agenția bibliotecară de stat asigură legături între diverse tipuri de biblioteci (școlare, universitare, publice, speciale); acestea pot fi la nivel de programe, personale sau prin intermediul noilor rețele electronice.

- **Educator** - agenția bibliotecară de stat organizează sesiuni de educare continuă și pregătire profesională prin care se asigură prestarea de servicii de cât mai bună calitate de către bibliotecarii și personalul din bibliotecile de pe teritoriul statului respectiv.

- **Inovator** - agenția bibliotecară de stat utilizează fondurile federale și de stat pentru a asigura programe și servicii ce vizează continua îmbunătățire a calității serviciilor

- **Observator** - agenția bibliotecară de stat acționează ca un observator independent, imparțial și obiectiv, analizând serviciile prestate de biblioteci locale.

Cele mai multe dintre rolurile descrise aici sunt cele care au fost identificate și implementate.

Concluzii

Pe scurt, agenția bibliotecară de stat joacă o gamă variată de roluri. Ele variază de la agențiile mari cu personal și buget semnificativ, oferind o mare varietate de servicii, până la agenții foarte mici, specializate, ce fac ceva mai mult decât simpla administrare a fondurilor federale ale bibliotecilor statelor lor. Rolul și funcția agenției bibliotecare de stat va continua să evolueze ca răspuns la schimbările la nivelul statului. Evoluția este determinată nu numai de politică și fonduri, ci și de dezvoltarea tehnologiei informaționale.

Va exista, oricum, o nevoie continuă și constantă de o agenție centrală, unică cu responsabilitatea totală de planificare a diseminării în toate statele a serviciilor informaționale și de bibliotecă. Odată cu rapida creștere a numărului de rețele tehnologice informaționale digitale, nevoia unei agenții bibliotecare de stat centrale va persista, nu pentru a controla rețelele prin care serviciile informaționale sunt transmise, ci pentru a coordona planificarea și dezvoltarea acestora. Și în viitor agenția bibliotecară de stat își va dovedi utilitatea.

Notă bibliografică

Public Libraries in the United States of America: Their History Condition and Management. Special Report [Biblioteci publice în Statele Unite ale Americii: Istoric și administrație. Raport special]. Department of the Interior, Bureau of Education. Washington: GPO, 1876.

Traducere: Angela Repanovici
Biblioteca Centrală, Universitatea "Transilvania" Brașov



CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI SCHIMBAREA

Irene Owens
Graduate School of Library and
Information Science
The University of Texas at Austin

Hermina G.B. Anghelescu
Graduate School of Library and
Information Science
The University of Texas at Austin

*Trăim într-un timp al schimbării rapide și accelerate, atât
pentru indivizi și pentru sistemul de relați cât și pentru comunități
și culturi.*

Alvin Toffler, *Șocul viitorului*

Teoria schimbării

Problema centrală a societății de astăzi este managementul schimbării. În toate domeniile vieții sociale, politice, economice și culturale ne confruntăm cu schimbări. Acest lucru este valabil, în mod deosebit, pentru viața organizațională, atât în ceea ce privește sectorul public, cât și în cel privat.

Esența societății noastre constă într-o serie de ansambluri conexe, interdependente, de birocrății cu caracter public și privat, care ne afectează toate aspectele vieții. Ne naștem în organizații, ne facem educația în organizații, petrecem o mare parte a vieții noastre muncind în acestea. În economiile dezvoltate, organizațiile produc bunuri și servicii de care depindem cu toții. Ele creează, de asemenea, rolurile sociale, normele de comportament și sistemele noastre de valori.

Universul organizațional tradițional oferea vieții noastre o anumită stabilitate. Universul organizațiilor suferă astăzi un proces radical de transformare. Pe de o parte, inițierea, cu succes, a schimbării și managementul acesteia pot avea beneficii semnificative, din perspectiva supraviețuirii organizației, a viabilității economice și a satisfacției umane. Pe de altă parte, neputința de a anticipa schimbarea, refuzul de a recunoaște nevoia de schimbare ori reacția întârziată în fața acesteia pot genera dezastre organizaționale, prin pierderea controlului.

Definiție

În studierea schimbării, definirea adecvată a acesteia reprezintă, probabil, cea mai dificilă problemă conceptuală. Problema definiției devine esențială, atunci când încercăm să distingem între schimbare și non-schimbare. Multe lucruri, probabil toate lucrurile, se află, întotdeauna, într-o formă de mișcare; de aceea, în sens absolut, "lucrurile se schimbă mereu".

În legătură cu diferența dintre schimbare și *status quo*, este util să prezentăm câteva definiții ale schimbării, așa cum ele au fost formulate. Deși există o multitudine de teorii centrate pe procesul schimbării, care pornesc de la definiții

exprimate la nivel teoretic, definițiile formale ale schimbării, în calitate de concept, sunt totuși relativ putine.

Unii teoreticieni definesc schimbarea ca "o reformulare a unei structuri care comportă un dezechilibru inițial, forțele care stabilesc echilibrul și apariția unui nou echilibru" sau ca "orice modificare, planificată sau neplanificată, a *status quo*-ului unui organism, a unei situații sau a unui proces".

Apoi, schimbarea organizațională mai este definită ca fiind "orice modificare, planificată sau neplanificată, a *status quo*-ului, modificare ce afectează structura, tehnologia și resursele umane ale întregii organizații".

O altă definiție este următoarea: "schimbarea la nivel individual și schimbarea la nivel sistemic reprezintă o modificare a comportamentului unui individ, al unui grup de indivizi sau al unui sistem societal mai vast, ca rezultat al modificării modului de definire a situației date". Un individ își schimbă atunci comportamentul, când definește respectiva situație ca fiind una diferită, fapt care implică și în prezent, un comportament diferit.

Clasificarea schimbării

Odată ce am definit schimbarea, este important să distingem, acum, diferitele tipuri de schimbare care pot avea loc. Orice schimbare cade în dihotomia planificat/neplanificat. Cea mai mare parte a schimbării este o schimbare planificată. Cu toate acestea, schimbarea poate fi și neplanificată.

Schimbarea planificată constă într-un efort al unui agent al schimbării, efort deliberat și bazat pe un scop bine definit pentru a modifica structura și procesualitatea unui sistem social, cum ar fi cerința ca membrii acelui sistem să-și reinvețe rolurile.

Membrii sistemului reprezintă "țintele" sau sistemul "țintă". Schimbarea neplanificată apare, de asemenea, ca rezultat al interacțiunii forțelor sistemului social. Această schimbare este realizată, de cei implicați în ea, fără o deliberare evidentă și fără ca aceștia să își stabilească, în mod coordonat, un anumit scop. Un bun exemplu de schimbare neplanificată poate fi întâlnit în schimbarea culturală realizată prin împrumutul de cultură (aculturatie), care constă în transferul de idei și tehnici între culturi. Această acțiune este, adesea, neplanificată, în sensul că nu există un agent activ al schimbării, care să acționeze pe baza unui set de scopuri predefinite, scopuri care urmează apoi a fi realizate.

Există două dimensiuni ce caracterizează schimbarea socială: *timpul și nivelul societății*, care reprezintă "ținta" schimbării. Dimensiunea temporală poate să varieze de la o perioadă scurtă, de relativ câteva zile sau luni, până la o perioadă mai lungă, de câteva luni sau de câțiva ani.

La nivel individual, sau la micronivel, pot exista schimbări pe termen scurt în planul atitudinii și în cel al comportamentului. Un exemplu ar putea fi utilizarea cursurilor de training în scopul schimbării atitudinilor unui individ față de un anumit fenomen. Iar un exemplu de schimbare pe termen mai lung ar putea fi, la micronivel, training-ul și socializarea noilor angajați dintr-o instituție.

La nivelul grupului/organizației sau la nivelul intermediar al unei schimbări pe termen scurt, schimbarea poate fi normativă sau administrativă. Schimbarea normativă poate să apară atunci când un grup își modifică, temporar, normele, pentru a experimenta o inovație.

O modalitate efectivă de a conduce un grup în direcția adoptării unei practici noi este aceea de a-i modifica, temporar, normele și valorile. Odată ce membrii acestuia au probat-o și au găsit-o utilă, ei își vor dezvolta, încrezători, o atitudine constant pozitivă față de această practică. Un exemplu de schimbare pe termen lung, la nivel de grup, ar putea fi acela oferit de situația în care un grup a decis să instituționalizeze o schimbare recent apărută.

La nivel societal sau la macronivel, schimbarea pe termen scurt este caracterizată, adesea, prin inovații sau invenții. Pe termen lung, aceasta va avea drept consecință schimbări majore în structura socială a societății, schimbarea socio-culturală fiind o parte a acesteia.

Schimbarea poate să îmbrace o diversitate de forme. Schimbarea poate să se refere, pur și simplu, la o idee sau la o concepție care poate, sau nu, să conducă la o practică diferită, sau care poate, sau nu, să se manifeste, ea însăși, într-un produs sau într-un serviciu. În plus, o schimbare poate fi radicală sau de rutină și ea poate fi scopul final sau un simplu mecanism ori un instrument de realizare a unei alte schimbări cu caracter specific.

Independent de natura ei - radicală sau de rutină, instrumentală sau finală, doar de esență conceptuală sau având o manifestare fizică - schimbarea are o multitudine de dimensiuni.

Caracteristicile schimbării

Avantajul relativ

Această dimensiune se referă la beneficiul unic, adus de schimbare, beneficiu pe care alte idei, practici sau lucruri asemănătoare nu îl oferă sau nu-l oferă într-o măsură echivalentă.

Această dimensiune este importantă în etapa evaluării procesului de luare a deciziilor. Avantajul relativ al unei schimbări poate lua forma unei economii mai mari, a aplanării unor conflicte sociale, forma securității psihologice sau a unei productivități ridicate.

Impactul asupra relațiilor sociale

Multe dintre schimbări pot avea un impact decisiv asupra relațiilor sociale din interiorul sistemului "țintă" și asupra relațiilor dintre sistemul "țintă" și indivizi sau grupuri din mediul exterior. Schimbarea poate crea noi lideri, după cum ea poate să creeze alte roluri.

Divizibilitatea

Divizibilitatea se referă la măsura în care schimbarea poate fi implementată pe o scală limitată. Astfel, un program de dezvoltare al unei

organizații poate fi experimentat numai în câteva biblioteci din cadrul unui district. Divizibilitatea este importantă în etapa experimentală* a adoptării deciziei schimbării.

Reversibilitatea

Dimensiunea reversibilității este strâns legată de divizibilitate. Ea se referă la ușurința cu care poate fi restabilit *status quo ante*, în situația în care o schimbare introdusă este, ulterior, respinsă. Ea este, de asemenea, o dimensiune importantă a etapei adoptării (schimbării). Probabilitatea ca o schimbare să fie acceptată este cu atât mai mare, cu cât ușurința cu care poate fi întreruptă schimbarea este mai mare și cu cât numărul de efecte permanente ale experimentării sau adoptării schimbării este mai redus.

Complexitatea

Probabilitatea ca o schimbare să fie adoptată de bună voie este cu atât mai mică, cu cât gradul de dificultate al utilizării și înțelegerii schimbării este mai mare. Aceasta caracteristică este importantă în etapa evaluării și utilizării (schimbării). Indivizi diferiți pot răspunde într-o manieră diferită față de una și aceeași schimbare. Agentul schimbării trebuie să fie pregătit să consacre un timp considerabil explicării aspectelor tehnice ale schimbării și instruirii, în scopul utilizării acesteia.

Compatibilitatea

Adecvarea schimbării la situația în care aceasta urmează să fie utilizată este foarte importantă. O situație include factori de natură psihologică, sociologică și culturală. Agentul schimbării trebuie să manifeste o grijă considerabilă pentru ca schimbarea să se armonizeze cât mai bine cu o serie de elemente, cum ar fi valorile și convingerile grupului, nivelul de instruire, istoricul schimbării din organizație etc.

Comunicabilitatea

Ușurința cu care poate fi diseminată informația referitoare la schimbare este o altă caracteristică fundamentală. Unele structuri sociale sunt mai deschise comunicării interpersonale directe, decât altele. Acest lucru este valabil atât pentru marile grupuri sociale, cât și în cazul grupurilor mici. În plus, unele subiecte sunt mai adecvate comunicării interpersonale directe decât alte persoane. Comunicabilitatea este importantă în faza conștientizării și ea interesează procesul de luare a deciziei.

Timpul

Viteza cu care se introduce o schimbare reprezintă un factor important. Este nevoie de a gândi în termenii unui timp optim. Ritmul cel mai adecvat al unei schimbări poate să nu corespundă ritmului maxim posibil. Schimbarea poate fi apoi introdusă prea repede sau prea încet. Această dimensiune este considerată drept criteriu în selectarea strategiilor schimbării.

Alte dimensiuni

Există un mare număr de alte dimensiuni. *Riscul* și *incertitudinea* sunt foarte importante și, probabil, semnificația riscului și incertitudinii crește pe măsură ce semnificația divizibilității, reversibilității, complexității și comunicabilității descrește. *Gradul de angajare* reclamat de adoptarea și implementarea schimbării

trebuie luat, și el, în considerație. Probabilitatea instituirii unei schimbări este cu atât mai mare cu cât gradul de angajare, timpul, resursele financiare și alte resurse care trebuie alocate sunt mai mari.

Susceptibilitatea producerii unor schimbări succesive devine o dimensiune importantă acolo unde tehnologia se schimbă rapid sau unde indivizi ori grupuri diferite utilizează schimbarea sau inovația în mod diferit.

Schimbarea în practică

Există o serie de obstacole ce pot fi întâmpinate de eforturile depuse în direcția schimbării. Prin definiție, schimbarea implică o modificare a *status quo*-ului. Astfel, ori de câte ori se inițiază o schimbare, este probabilă și apariția rezistenței față de aceasta.

Rezistența este o forță pozitivă și legitimă atunci când, dintr-un punct de vedere relativ obiectiv, schimbarea promovată este dăunătoare societății ori unui individ sau unui grup de indivizi. Este posibil ca indivizii sau grupurile de indivizi care se simt amenințați să opună rezistență, pentru a contrabalansa eforturile celor care încearcă să promoveze schimbarea. Rezistența poate fi generată și de erorile agentului schimbării. Rezistența ar trebui folosită în mod constructiv de către agenții schimbării. Rezistând activ sau pasiv, o organizație comunică un mesaj, oferă anumite date. Astfel, manifestarea rezistenței reprezintă un prilej de analiză a diferitelor condiții de care trebuie să se țină seama în selectarea și structurarea strategiilor de intervenție. Un proces de planificare incununos de succes poate fi una din primele acțiuni pentru a convinge angajații că administratorii și managerii sunt implicați în procesul schimbării tocmai în beneficiul organizației. Peter Drucker subliniază faptul că salariații trebuie să fie antrenați în planificarea schimbării. Pentru a traversa cu succes procesul schimbării, trebuie planificate atent diferitele etape ale procesului ei.

În măsura în care un proces al schimbării poate fi situat pe o scală temporală, pot fi identificate trei etape majore:

1. Scopul principal al primei etape este evaluarea situației actuale a organizației și a programelor acesteia, pentru a identifica posibilele probleme, în vederea elaborării unor soluții alternative;

2. În cursul celei de-a doua etape este stabilit un plan și este obținut consensul pentru implementarea soluțiilor convenite. În această etapă, sunt analizate și evaluate ideile. În multe privințe, aceasta reprezintă etapa cea mai importantă, în cadrul unei bune planificări, ea reducând erorile și grăbind implementarea reală. Definirea corectă a problemelor și elaborarea strategiilor alternative au o importanță crucială;

3. În cursul celei de-a treia etape este evaluat succesul acțiunilor de implementare, uneori fiind necesară corectarea corespunzătoare a acestor acțiuni.

În organizații, procesul de tranziție generează probleme de natură tehnică, politică, culturală și psihologică. Atunci când se inițiază o schimbare, mai ales în etapa de implementare a ei, toate aceste elemente trebuie luate în considerare.

Organizațiile aflate în tranziție se confruntă cu o diversitate de probleme legate de muncă și care trebuie rezolvate pe măsură ce apar.

Cultura organizațională și schimbarea

După *Wall Street Journal*, în cercurile manageriale, schimbarea organizațională a devenit, mai nou o "orientare tematică". Dar, indiferent de tipul acestei orientări, ea rămâne un concept extrem de greu de definit.

Pe măsură ce o organizație acumulează soluții la problemele cu care se confruntă de-a lungul timpului, membrii acesteia își dezvoltă pattern-uri de percepție, de gândire și afective, care, împreună, conferă sens și structură activității organizației.

Diferiți autori au subliniat faptul că multe organizații au culturi diferite, în cadrul unei organizații putând exista, de asemenea, și diferite subculturi. Bibliotecarii care au lucrat în diferite biblioteci vor confirma acest lucru. Într-adevăr, diferențele "culturale" dintre departamentele uneia și aceleași biblioteci, sunt ușor de perceput. Fiecare bibliotecă pare să aibă un mod specific de "a simți" și fiecare categorie de personal are sistemul său unic de valori. La fel ca în cazul majorității profesiilor, orice organizație care prestează servicii își are rădăcinile în sistemele de valori. Ca urmare, prioritatea acordată, de exemplu, de bibliotecă pentru prestarea, într-o manieră amicală și eficientă, de servicii pentru utilizatorii săi, va fi, într-o anumită măsură, diferită de la o bibliotecă la alta.

Se pare că, în ultima instanță, există două "scoli" de gândire referitoare la modul de difuzare a culturii unei organizații. Perspectiva sociologică declară că, înainte de a fi condusă, cultura trebuie înțeleasă în profunzime. De exemplu, ar trebui să se acorde o atenție particulară orientării organizației către clienții săi, amplasării clădirii, politicilor afectate furnizării de servicii, programelor de orientare și formare a personalului, ca să menționăm doar câteva dintre ele.

Al doilea punct de vedere este unul managerial. Conform acestei perspective, multe administrații de succes au schimbat cultura organizațiilor lor, fără a încerca să o studieze sau să o înțeleagă. Ea subliniază, totuși, că strategiile care se bazează pe abordarea de sus în jos a schimbării culturii unei organizații pot să producă schimbările dorite într-un timp scurt. Alții au sugerat că este dificil, deși nu imposibil, să se realizeze schimbarea culturii organizației, chiar dacă nu există o anumită înțelegere a acestei culturi. Managerii care caută remedii, fără să înțeleagă în mod real problema respectivă, se pot expune unui risc considerabil.

Ambele puncte de vedere admit că, de fapt cultura organizației poate fi schimbată. Cu toate acestea, nu trebuie să credem că ea poate fi manipulată tot așa cum pot fi manipulate alte chestiuni aflate sub autoritatea controlului managerial. Uneori, cultura controlează managerul într-o măsură mai mare decât măsura în care acesta controlează cultura.

Cultura organizațională și managementul

De ce este important ca managerii de bibliotecă să fie interesați de cultura organizației lor. Dintre diferitele răspunsuri care pot fi date, unul din cele mai bune este următorul: există șanse reale ca organizația să fie capabilă să ofere o calitate deosebită a serviciilor numai în condițiile în care valorile, credințele, problemele asumate de către organizație sunt în mod clar și conștient centrate pe deservirea clienților.

Un al doilea argument este opinia conform căreia cunoașterea culturii bibliotecii și eforturile în direcția schimbării pot fi un prim pas în implementarea cu succes a noilor metode de lucru și a tehnologiilor moderne. Studii recente au demonstrat că, în raport cu nivelul educațional și cu anxietatea legată de computer, factorii departamentali sunt mai puternic corelați cu acceptarea tehnologiei. Alte mecanisme includ criteriile de recrutare, de creștere standardelor de performanță, de implemetarea stimulentei și a sistemelor de recompensă și inițierea de programe pentru personal, centrate pe schimbarea, în direcția dorită, a culturii organizației. Schimbarea organizațională este o schimbare comportamentală, care se referă la performanța rolului, la structura autorității, la diviziunea muncii sau la obiectivele unei organizații.

“Ținta” schimbării este organizația – întregul sistem – și nu în mod necesar membrii, ca persoane individuale.

Schimbarea individului este, în mod caracteristic, o consecință a schimbării sistemului. Atunci când o normă, o dimensiune a culturii organizației se schimbă, comportamentul individului se modifică și el, prin intermediul unui nou pattern de conformare. Dezvoltarea organizației vizează schimbarea întregului sistem.

Importanța dezvoltării sistemice a bibliotecilor, ca organizații eficiente, nu a fost niciodată așa de mare ca acum. Este nevoie, în continuare, de crearea unor noi structuri și a unor noi procese de interacțiune a personalului, care să reflecte realitățile unei lumi aflate într-o permanentă tranziție. Se resimte nevoia de a dezvolta în biblioteci, atât la nivel individual, cât și la cel organizațional, o atitudine pozitivă față de propria conștiință și față de propria reînnoire.

Managementul schimbării

Modelul chinezesc al schimbării este reprezentat de două entități și tendințe: una care spune "pericol" sau "haos" și alta, mai solidă, care spune "oportunități". Această secțiune a expunerii va lua în discuție unele din cerințele și modelele schimbării influențate de **Managementul Calității Totale**, în viziunea căruia schimbarea reprezintă o forță pozitivă.

În cartea lor, *Management 2000: The Practical Guide to World Class Competition*, Harry K. Jackson și Normand I. Figon afirmă că scopul Managementului 2000 este de a ameliora constant viața fiecăruia la locul de muncă. Managementul 2000 are ca scop integrarea perfecționării continue într-un sistem

care să asigure un mediu participativ, în care, la orice nivel, fiecare este implicat, la un moment dat, în realizarea scopurilor organizației. Aceste scopuri și aceste obiective reprezintă o parte a declarației privind misiunea acesteia. De aceeași importanță este înțelegerea, de către organizație, a valorilor și stabilirea vocației sale bazată pe cultura organizației și, în plus, implementarea programelor de realizare a scopurilor strategice. Pentru mulți experți, vocația reprezintă forța motrică, aflată în spatele schimbării organizaționale.

Valorile unei organizații trebuie să fie stabilite de liderii ei, ținând seamă de cultura organizației. Acești lideri se pot afla la nivelul superior al managementului și/sau pot proveni din diversele echipe din interiorul organizației.

Liderul managementului 2000

Liderul Managementului 2000 inițiază schimbarea (și reorganizarea), în cazul în care aceasta este necesară. Înainte de a aprofunda analiza procesului schimbării, să examinăm unele din rațiunile care, după Jackson & Figon, fac ca indivizii să fie rezistenți la schimbare.

1. Ei se tem de pierderea status-ului personal sau de scăderea salariului;
2. Ei nu înțeleg pe deplin implicațiile schimbării. Ce vor pierde? Ce vor câștiga? Pledoaria pentru schimbare trebuie să insiste și asupra beneficiilor acesteia.
3. Ei se tem că nu vor fi **capabili** să adopte noile aptitudini care se impun și noul comportament.

Pentru a învinge această rezistență, Managementul 2000 utilizează comunicarea, cooperarea și coordonarea. Liderii trebuie în primul rând să comunice activ și deschis cu fiecare din cei implicați. Apoi, în al doilea rând, ei trebuie să obțină cooperarea personalului potențial afectat, și care, mai târziu, poate să opună cea mai solidă rezistență, și, în al treilea rând, liderii trebuie să coordoneze schimbările planificate, având în vedere o tranziție calmă și un program de instruire adecvat fiecărui salariat.

Există patru principii fundamentale ale "leadershipului categoriilor socio-profesionale". Acestea se referă la:

1. Edificarea, între colegii de muncă, a unor relații bazate pe onestitate și încredere;
2. Siguranța că salariații înțeleg cerințele;
3. Permișiunea indivizilor de a lua, pe cât posibil, propriile lor decizii;
4. Permișiunea ca salariații să fie cei care rezolvă problemele.

În vederea implementării modelului Managementului 2000, trebuie utilizate planuri de execuție, planuri de management și planuri de acțiune, elaborate de echipe formate din personal de execuție și manageri. Planurile de execuție stabilesc politica, infrastructura și liniile directoare, în timp ce planurile de management prevăd mijloacele necesare inițierii acestora. Planurile de execuție implementează în mod efectiv politica, direcțiile și structura schimbărilor.

Pe măsură ce aceste planuri sunt realizate, organizația trebuie să verifice un imperativ foarte important: **Menține simplitatea !** Organizația trebuie să lupte,

pe cât posibil, pentru simplitate, prin evitarea complexității inutile, și să fie sigură că nu există mai mulți pași sau mai multe aprobări decât este necesar.

Alt argument pentru: **Mentine simplitatea** ! este de a evita stresul nejustificat. Cu cât, la debut, frecvența schimbării este mai mare și cu cât aceasta este mai dificilă, cu atât probabilitatea apariției stresului este mai mare. Un alt argument pentru **Mentine simplitatea** ! este înțelegerea faptului că încrederea se construiește încet. Fiecare luptă și fiecare proiect incununos de succes ar trebui să ofere un impuls pentru o altă luptă sau pentru un alt scop, de o complexitate mai redusă sau mai pronunțată. Pe lângă aceasta, managerii trebuie să se asigure că nevoile de instruire au fost, de asemenea, satisfăcute.

Următorul pas este acela de a prevedea unele mijloace de "celebrare" a micilor câștiguri obținute și unele programe de premiere, prin care să fie recunoscuți cei care au atins unele din scopurile stabilite. Periodic, fiecare departament trebuie, de asemenea, să prezinte departamentelor consiliului director, compuse din departamentul de manageri, din membrii personalului-cheie și din persoana desemnată să promoveze Calitatea Totală, planurile lor de Management 2000.

Scopul consiliului este de a monitoriza progresele obținute în direcția obiectivelor specifice, care, unul după altul, susțin obiectivele de ansamblu ale organizației.

Agenții schimbării

Pentru procesul de schimbare este importantă, de asemenea, și existența unor persoane, denumite "agenți ai schimbării". Agenții schimbării, scrie Patricia Kovel-Jarboe, "sunt aceia care creează conștiința nevoii de schimbare în interiorul sistemului social sau în cel al organizației. Aceștia pot fi persoane din interiorul organizației sau persoane din afara ei (consultanții, de exemplu). Pe lângă consolidarea acestei conștiințe, agentul schimbării îi motivează pe alții, încurajându-i să acționeze, și totodată consolidează exemplele noilor comportamente așteptate". Cei mai buni agenți ai schimbării, scrie ea, "sunt indivizii cu forță empatică, cei care dau dovadă de abnegație, indivizii care, din punct de vedere politic, manifestă înțelepciune și sunt credibili în fața celorlalți indivizi din sistemul social sau din organizație. Ei trebuie să aibă un grad ridicat de toleranță față de ambiguitate și față de conflictul de roluri".

Modele ale schimbării

Jackson și Figon stabilesc liniile directoare legate de "Cum să faci?" ("how-to") să reușești să consacrî schimbarea într-o organizație, provocarea deplină mergând, totuși, dincolo de acest "Cum să faci?" ("how-to's").

Există și studii de specialitate care se ocupă de felul în care este selectată o strategie inadecvată de introducere a schimbării, existând pericolul haosului sau al abandonării schimbării.

În articolul său *Quality improvement: A strategy for planned change*, Patricia Kovel-Jarboe prevede patru strategii de implementare a schimbării. Din moment ce nu a fost selectată o strategie adecvată de implementare a schimbării, cu siguranță, o organizație, pur și simplu, nu va avea nevoie nici de un plan de muncă bine articulat.

Asemănător lui Jackson și Figon, Kovel-Jarboe enumeră un set de valori și filosofii esențiale, care leagă modelul Managementului 2000 de Managementul Calității Totale. Sistemele de creștere a calității, afirmă Kovel-Jarboe, cuprind 5 factori:

1. Orientarea spre client;
2. Obligația perfecționării continue;
3. Fundamentarea procesului de luare a deciziei pe date concrete și corecte;
4. Gândirea procesuală sau sistemică;
5. Implicarea salariaților în procesul decizional.

Kovel-Jarboe stabilește patru modele ale schimbării:

1. Modelul "Big Bang";
2. Modelul "Managed Change" (Modelul "Schimbării Administrative");
3. Modelul "Small Wins" (Modelul "Micilor Succese");
4. Modelul "Back Door" (Modelul "Ușii din Spate").

Cum am afirmat mai înainte, este foarte importantă alegerea unei strategii care să favorizeze realizarea scopurilor stabilite de organizație. Există unele strategii mai potrivite decât altele, familiarizarea cu tipurile care contribuie la stabilirea unui cadru de implementare încununată de succes fiind deosebit de importantă.

Abordarea "Big Bang" este un model al schimbării de sus în jos, care evidențiază urgența schimbării. Ea este implementată peste tot și concomitent de către comitetul director. Modelul utilizează întâlnirile organizaționale, intervenția educațională, bucurându-se de succes mai ales în firmele manufacturiere.

Se poate ridica întrebarea dacă un model care s-a bucurat de succes într-o manufactură poate fi adecvat, pentru a obține același succes într-o organizație prestatoare de servicii. "Managed Change" este un model în cadrul căruia sunt selectate și urmărite oportunități specifice. El corespunde cel mai bine organizațiilor care abordează creșterea calității prin utilizarea de proiecte-pilot. Astfel de proiecte oferă organizației șansa de a verifica în practică ideile, de a observa deficiențele și de a le corecta, înainte de a se trece la difuzarea proiectului în celelalte compartimente ale organizației.

Abordarea "Small Wins" reprezintă o ocazie favorabilă pusă în acțiune. Managementul de Vârf poate, sau nu, să se implice, deciziile strategice fiind de regulă luate de către acele unități sau de acele diviziuni din cadrul organizației care sunt mai dispuse să accepte și să implementeze (schimbarea).

Abordarea "Back Door" reprezintă schimbarea bazată pe motivație, schimbare care nu implică Managementul de Vârf. Cei care văd beneficiile schimbării adoptă pur și simplu schimbarea. Orice instruire cerută de schimbare este dobândită în afara organizației, ca și orice altă resursă de care este nevoie.

Fiecare din aceste abordări prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje, adevărata artă constând în a alege pe cea care este cea mai adecvată și cu care să se înceapă identificarea culturii organizației în care se dorește să se facă schimbarea.

Indiferent de alegerea făcută, nu trebuie uitat al patruspezecelea, și ultimul, principiu al Managementului Calității Totale: **Acționează în așa fel încât să realizezi o transformare!**

Bibliografie

1. Kovel-Jarboe, Patricia. "Quality Improvement: A Strategy for Planned Organizational Change " *Library Trends*, (1966): 605-629.
2. Jackson, Harry și Norman L. Figon. "Management 2000: The Practical Guide to World Class Competition". New York: Van Nostrand, 1994.
3. Shangunessy, Thomas W. "Organizational Culture in Libraries" *Journal of Library Administration*, Vol.9, nr.3(1988): 5-10.

Traducere de: Victoria Stoian
Biblioteca Centrală Universitară, București

DECLARAȚIILE-PROGRAM PRIVIND MISIUNEA ȘI VOCAȚIA INSTITUȚIEI

– Instrument al managementului –

*Donald G. Davis Jr.
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin*

În instituțiile americane - de la cele de afaceri până la asociații, și de la universități până la biserici - conducătorii și salariații, aflați la toate nivelurile, sunt din ce în ce mai interesați de adoptarea unor declarații privind misiunea și vocația instituției, declarații care să permită indivizilor din diverse tipuri de instituții să-și concentreze atenția pe ceea ce este important pentru instituție și, respectiv, pentru a ști și ce anume este marginal pentru ea. Întrebările pe care managementul și le pune în legătură cu orice activitate sunt: care este misiunea centrală a proiectului nostru și cum contribuie cutare program la aceasta?

Expunerea de față va explora importanța și semnificația acestei orientări pentru biblioteci și va sugera modul în care aceasta poate să contribuie la eficiența activităților de bibliotecă.

Fundamentele teoretice

În urmă cu două decenii, sau și mai de mult, s-a simțit deja nevoia revigorării preocupărilor pentru a determina indivizii, grupurile și instituțiile de toate tipurile să-și centreze atenția pe finalitățile lor fundamentale.

În general, acest demers a oferit participanților posibilitatea de a înțelege rațiunea lor de a exista sau pe acea de a înțelege misiunea lor în sfera proprie de activitate. Deși în literatura managementului formal această idee a fost prezentă de un secol sau de mai mult, transpunerea ei în concepte mai ușor sesizabile s-a accelerat doar în ultimii 15 ani. Popularitatea crescândă a acestei orientări i-a făcut pe unii să vadă în aceasta un fel de marotă, care face ceva asemănător cu ceea ce face o "baghetă magică", cu alte cuvinte, o soluție generală care rezolvă, în principiu, orice problemă.

De fapt, toți liderii autentici din istorie, inclusiv cei care, uneori, au recurs la o formă sau alta de violență, au fost personalități care s-au concentrat asupra a ceea ce vroiau să realizeze și la care, cu mai mult sau mai puțin succes, i-au putut convinge pe alții să li se alăture. În afară de faptul că au fost întotdeauna conștienți de ceea ce au de făcut și de modul în care trebuie să comunice, liderii autentici, mai ales cei care au lăsat ca moștenire cele mai bune idei ale lor, s-au angajat să-și folosească trăsăturile de caracter personale și forța lor de judecată și de persuasiune pentru a grupa indivizii și națiunile, într-un proces care i-a mobilizat pentru atingerea anumitor scopuri.

Efortul actual de a pune instituțiile în situația de a se concentra și, în felul acesta, de a deveni mai eficiente, reprezintă, într-adevăr, o tentativă de a deplasa perspicacitatea individului și succesul din sfera afacerilor, în contextul mai larg al grupurilor de diverse tipuri. Astfel, deși poate să pară o marotă, mai ales din cauza unora dintre prea zeloșii sau prea entuziaștii săi adepți, mania misiunii este totuși o tentativă de a-i ajuta pe diverși indivizi și pe diverse grupuri - în mod deosebit, pe aceia (acelea) care, altminteri, nu manifestă totdeauna un interes pentru asemenea concepții - să profite de procesele de care, adesea, par să beneficieze, în principal, industria privată și organizațiile care obțin profit.

În urmă cu 4-5 secole, când instituțiile moderne au început să funcționeze, finalitățile acestora au devenit limpezi pentru lideri, dar, chiar dacă, nu totdeauna, și pentru cei care i-au urmat. Cu toate acestea, în acest secol și-au făcut apariția multe forțe și mulți factori de presiune care au făcut ca finalitățile fundamentale ale instituțiilor să devină obscure. Pe măsură ce grupurile organizate în funcție de diferite scopuri s-au extins, au început să se plângă de responsabilitățile lor tot mai mari și de programele care decurg din acestea, iar membrii acestora și-au pierdut, uneori, viziunea asupra obiectivelor originare într-o pletora de programe care par să se tot multiplice neconținut.

Decizii pragmatice, luate din considerente de ordin economic sau financiar, pot avea ca efect proliferarea activităților consumatoare de energie, cu prețul intensificării centralizării și concentrării. În domeniul afacerilor, de exemplu, conglomeratele corporatiste multinaționale pot avea așa de multe componente dispartate, încât ansamblul are o identitate redusă, segmentele trebuind să-și identifice neconținut sfera lor proprie de activitate.

Acesta este contextul în care au apărut orientări ca Managementul Calității Totale (TQM), planificarea sistemică și managementul prin obiective - fiecare încercând să transpună unele principii, validate deja în programe pe care orice instituție (sau orice individ) poate, după cum se pare, să le utilizeze, prin adoptarea sau adaptarea conceptelor acestora. În Statele Unite, o sursă de autoritate, care se referă la persoanele cu calități deosebite, este cartea lui Stephen R. Covey *"The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic"* (New York: Simon and Schuster, 1989).

Acesta este unul dintre cele mai recente și mai recunoscute eforturi de formulare a unor idei sistematice, pentru a ajuta grupurile și indivizii să înțeleagă finalitatea lor centrală și implicațiile pe care le are acest centru participativ pentru planificare, execuție și revizuire.

Acum, dvs. puteți să vă întrebați: "Ce are de-a face acest lucru cu bibliotecile?" În realitate, bibliotecile pot fi excelente exemple de instituții a căror misiune poate fi îndeplinită și/sau încredințată unor roluri stereotipe, cu care, fără să ezite, bibliotecarii de fapt s-au și obișnuit deja.

Cu siguranță, autoritățile guvernamentale și clienții, care, în mod curent, se bazează pe noi, vor fi mai puțin dispuși să înțeleagă rolurile noastre în societatea modernă, dacă noi, bibliotecarii, nu le înțelegem într-o manieră clară și nu le promovăm activ - prin investiție, creație și intermediere.

A ține seama de misiunea unei biblioteci și de efectele acestei misiuni asupra comunității și asupra întregii națiuni este un exercițiu sănătos, nu numai pentru faptul că el oferă personalului bibliotecii mai multă încredere în munca sa. El demonstrează, de asemenea, celor față de care biblioteca este responsabilă, că ne-am luat în serios meseria.

Să ne întoarcem acum la procesul în sine.

Definirea scopului

Definirea scopului (scopurilor) esențial (esențiale) al (ale) unei instituții conduce, adesea, la diverse tipuri de declarații, numite, într-o manieră generică, "declarații privind misiunea și vocația", declarații ce pot să cuprindă o largă categorie de descrieri, utilizate în diverse tipuri de instituție - în cazul nostru, de bibliotecă.

Aceste segmente vă vor fi prezentate în ordinea lor firească, deși aceasta nu este, neapărat, esențială.

1. Primul din acestea poate fi o temă concisă sau un slogan, care, într-un limbaj ușor de sesizat și de înțeles, captează ceva ce ține de imaginație, și care identifică, în ochii publicului, instituția: adică este ceva ce înseamnă imaginea percepută. Aceasta poate să se refere la ansamblul instituției sau la autoritatea care tutează biblioteca. Alcătuirea acestui slogan necesită o anumită creativitate și de aceea ea poate fi suspendată, deși multe din autoritățile actuale, dornice să exploateze valoarea pe care o are "fredonarea acestui slogan" pentru relațiile cu publicul, îi vor acorda totuși o mare importanță.

2. Al doilea dintre aceste segmente este declarația privind finalitatea, înțeleasă, într-un sens larg, ca **declarația privind misiunea (instituției)**. Aceasta reprezintă o scurtă propoziție, probabil, nu mai mare de 25 de cuvinte, ce exprimă concis caracteristica esențială a instituției: adică ce **este** și ce **face** ea.

Frecvent, această declarație va fi o "reducție" de câteva cuvinte, o comprimare a descrierilor minuțioase legate de ceea ce face instituția în mod curent și ea încearcă să consolideze aceste declarații descriptive într-un tot unitar.

În ultimă instanță, ea va soliocita membrilor instituției să fie capabili să realizeze un anumit consens și să stabilească finalitatea esențială a instituției care înseamnă identitatea și imaginea ei primară. Cei mai mulți dintre noi care am lucrat în același instituție un timp mai îndelungat, credem că este dificil să stabilim tema centrală care să descrie cel mai bine ceea ce noi încercăm să facem și să fim.

3. Al treilea tip de declarație, considerată, adesea, utilă pentru a descrie ceea ce este o instituție, sau ceea ce consideră ea că este în mod semnificativ, constă într-o serie de declarații valorice. Acestea vor include propoziții succinte, ce prezintă convingerile esențiale, care informează, motivează și justifică existența și rolul ei în societate. Acestea reprezintă, de fapt, fundamentele filosofice ale instituției, și oferă bazele teoretice și principiile care fac cunoscută misiunea sa fundamentală. Ele au de-a face cu răspunsurile la întrebări de tipul: de ce există instituția, ce este ea și de ce face ceea ce face etc.?

Acest tip de declarații nu este atât de uzual cum este declarația privind misiunea și declarația privind vocația (instituției), prezentate mai jos, dar ea este utilă în atragerea diferitelor grupuri de salariați la consolidarea mutuală a consensului. Tot ea poate să genereze și o mândrie instituțională importantă.

4. Cel de-al patrulea element – care se întemeiază pe declarația privind misiunea (instituției) – este declarația privind vocația (instituției). Această descriere va fixa, în termeni generali, deși cu accente diferite, **încotro** anume vrea (sau trebuie) să meargă instituția într-un viitor imediat sau într-unul mediu. Bazată pe declarația privind misiunea, care subliniază caracteristica fundamentală a instituției, această declarație proiectează direcția care trebuie urmată, pentru ca instituția să-și îndeplinească scopul sau misiunea. Ea poate să capete forma identificării funcțiilor care trebuie îndeplinite, a clienților care trebuie serviți, a rezultatelor care trebuie obținute - sau cea a unei combinații a acestor mijloace de descriere a scopurilor ultime și ale dirijării energiilor instituției. Și în acest caz, va fi nevoie de un anumit consens referitor la aceste rezultate, pentru că ele vor reprezenta direcțiile în care vor fi construite programele și tot pentru ele vor fi solicitate și justificate apoi și investițiile.

Implementarea scopului

Din moment ce instituția a stabilit ce este și ce face ea în esența ei, este deja pregătit terenul pentru următoarea etapă a procesului de planificare. Deoarece acest subiect depășește, oarecum, limitele acestei comunicări, nu vom insista asupra lui. Totuși, odată ce se știe ce este instituția în prezent și, de asemenea, încotro dorește ea să meargă în viitor, se pot construi planuri legate și de cum anume să se ajungă acolo. Dacă procesul de descriere schițat mai sus indică "cine suntem, ce și de ce facem?" și "încotro dorim să mergem?", un plan de acțiune de un anumit gen este în măsură să răspundă la întrebarea "ce ne trebuie ca să ajungem acolo și cum anume vom ști dacă am și realizat acest lucru?".

1. Primul pas constă în elaborarea unui set de scopuri derivate din unul din elementele finalităților principale prezentate mai sus. Un scop este compus, în general, din eșalonarea, pe trepte temporale medii și lungi, a realizărilor dorite, compatibile cu direcția în care merge instituția.

2. Al doilea pas constă în construirea obiectivelor, care vor detalia, în modalități specifice, ceea ce trebuie făcut pentru a avea garanția că scopul va fi atins. Acești pași trebuie făcuți și, odată asumați, ei vor contribui la realizarea scopului. Această construcție va necesita un efort mai mare din partea planificatorilor, deoarece acum vor începe să apară detaliile. Oricum, obiectivele vor fi ghidate de scopuri, scopuri care, la rândul lor, se bazează pe misiunea instituției.

3. Al treilea și ultimul pas este cel de elaborare a unui set de standarde care reprezintă descrierea condițiilor care trebuie să fie îndeplinite pentru ca obiectivele să fie realizate. Acestea sunt acțiuni măsurabile care vor cădea în responsabilitatea indivizilor sau a grupurilor de indivizi care sunt răspunzători de realizarea lor. Dacă aceste acțiuni sunt duse la bun sfârșit, atunci obiectivul în sine va fi îndeplinit. Va

trebui ca standardele să fie suficient de specifice și detaliate, încât liderii instituției să poată ști dacă ele au fost sau nu implementate. Într-un anumit sens, ele sunt pietrele de temelie ale progresului și, totodată, produsul final al planificării intensive și al înțelegerii esenței și direcției instituției.

Aplicații la biblioteci

Exemplele de tipuri de documente prezentate mai sus sunt numeroase, diferite ca scop și ca întindere și se află în permanentă schimbare și modificare. Câteva exemple succinte de declarații care descriu misiunea, valorile și vocația (bibliotecii) vor fi suficiente. Planurile de acțiune vor fi mult mai specifice și, în felul acesta, legate mai direct de fiecare bibliotecă în parte. Un exemplu sau două de "temă" sau de "slogan" ilustrează acest subiect. British Library, de exemplu, a adoptat ca motto următoarea descriere : "Resurse ale omenirii pentru activitate științifică, cercetare și inovare". Iar sloganul Universității Texasului din Austin este: " Să schimbăm viețile în beneficiul societății". Valorile esențiale ale acestuia pot fi divizate în 6 teme:

- Instruirea - O comunitate care se preocupă ca fiecare din
cei care studiază să se ajute unii pe alții și să se dezvolte !
- Descoperirea - Dezvoltarea inteligenței și cunoașterii umane!
- Libertatea - Descoperă adevărul și fă-l cunoscut !
- Conducerea - Voința de a excela prin probitate și cu gândul că nimic nu
este imposibil !
- Oportunitatea
pentru individ - Opțiuni multiple, indivizi diferiți și idei
diferite, într-o singură universitate !
- Responsabilitatea - Să fi un catalizator al schimbării pozitive în
Texas și în afara lui !

Iar motto-ul pentru viitoarea campanie de un miliard de dolari a Universității este, pur și simplu, "Noi suntem Texasul!". Adaptând tema sa la aceea a Universității, Graduate School of Library and Information Science (GLIS) a ajuns la declarația "Noi promovăm descoperirea!". Pe de altă parte, declarația privind vocația sa este: "Transformând informația în cunoaștere, schimbăm viețile!".

Două biblioteci publice oferă exemple de declarații privind misiunea. O bibliotecă publică din California a adoptat următoarea declarație privind misiunea: "Misiunea Departamentului de Bibliotecă este de a furniza tuturor rezidenților din zona Bibliotecii Ținutului Alameda un serviciu de bibliotecă excelent". Un serviciu excelent include un orar de bibliotecă adecvat și un personal specializat pentru a oferi accesul la resursele informaționale, educaționale, culturale și de divertisment ale bibliotecii, atât la cele curente, cât și la cele retrospective. Această declarație(de misiune) este urmată de scopurile pentru viitorii ani fiscali, obiectivele fiind concepute astfel încât să se armonizeze cu acestea. Biblioteca Publică din Ținutul Baltimore din Maryland are următoarea declarație privind misiunea: " Accesul

prompt al loicitorilor din ținutul Baltimore la documentele bibliotecii și la serviciile sale de informare, într-o manieră eficientă, în acord cu cererea, utilizarea și furnizarea accesului la resursele aflate în afara sistemului de bibliotecă!". Ea prezintă și descrie, apoi, opt funcții specifice pe care le îndeplinește (biblioteca) pentru clienții săi, și identifică un număr de patru (funcții) care vor fi în centrul priorităților pentru viitoarea perioadă planificată. O serie de cinci direcții strategice și de standarde de implementare încheie declarația.

"Comitetul pentru Reinnoire: Un Plan Strategic" – un document al Bibliotecii Colegiului Harvard, din 1992 – include următoarea declarație privind misiunea: "Biblioteca Colegiului Harvard sprijină activitățile didactice și de cercetare ale Facultății de Arte și Științe a Universității. Dincolo de această responsabilitate principală, biblioteca își extinde facilitățile la servirea unei mai largi comunități de studiu. Biblioteca achiziționează, organizează, conservă și asigură accesul prompt la colecțiile de documente pentru studiu, pe orice suport și în orice format. Biblioteca își îndeplinește misiunea prin oferirea accesului intelectual la documentele și informațiile din Universitate și de oriunde, prin furnizarea de asistență și instruire în spațiile sale și prin utilizarea acestor materiale pentru a oferi facilități și servicii pentru cercetare și studiu". Cinci scopuri strategice continuă această declarație, fiecare dintre ele fiind însoțit de explicații și de obiective specifice, care apoi vor indica și vor măsura progresul. Pot fi incluse multe alte exemple, dar cele prezentate indică orientarea generală a acestor tipuri de declarații.

Procesul formării

De la început și pe tot parcursul procesului de elaborare a lor, documentele de descriere și implementare pot părea, pentru oricine - mai ales pentru personalul de bibliotecă - descurajante, acest proces nefiind ușor pentru nici o instituție. Cu toate acestea, de cele mai multe ori, beneficiile obținute merită pe deplin eforturile depuse, chiar dacă procesul poate să pară plictisitor și interminabil. Cea mai importantă problemă este înțelegerea ideii că fiecare trebuie să fie implicat în acest proces și că echipa managerială trebuie să manifeste entuziasm în legătură cu rezultatul final și să sprijine procesul. Într-adevăr, acest proces începe cu o evaluare a bibliotecii, a ceea ce face ea în mod curent și a măsurii în care aceasta își îndeplinește funcția. Aceasta înseamnă că este necesar să fie culese, analizate și evaluate date concrete.

Dacă biblioteca descrie bine ceea ce face, atunci ea are o viziune realistă și în legătură cu ceea ce este. Mai departe este nevoie de timp suficient și de condiții favorabile pentru discuții sincere și deschise în legătură cu principala finalitate sau misiune a bibliotecii. Noi, americanii, numim acest lucru "brainstorming". Această parte a procesului pare, și chiar este, haotică; dar ea este necesară pentru a-i antrena pe toți în dialog, astfel încât fiecare să fie interesat de rezultatul final. Pentru a facilita participarea fiecăruia, indivizii pot fi împărțiți, uneori, în grupuri mai mici. La un moment dat, cineva începe să noteze ceea ce pare a fi bun pentru majoritatea participanților și să înregistreze unele afirmații care sunt acceptate pe deplin de

către majoritatea celor antrenați. În acest moment, un grup mai mic de indivizi, care reprezintă diverse grupuri, încep să elaboreze declarațiile, pe care întregul grup le poate discuta, în continuare, în speranța că acordul va consta într-o serie de declarații care, în mod virtual, vor fi satisfăcătoare pentru toți membrii personalului din bibliotecă. Acesta este un proces amplu, care reclamă timp. Cu toate acestea, el reprezintă adevărata esență a experienței împărtășite de comunitate, experiență care trebuie să se producă, dacă vor fi puse în practica ideile democratice, dacă o organizație va merge înainte cu o hotărâre declarată și dacă eficacitatea reprezintă, pentru ea, un scop.

Uneori, în instituțiile care au în componență structuri distincte sau în cele care nu au o înțelegere corectă a modalităților de mobilizare a personalului și resurselor în scopul realizării obiectivelor comune, un reprezentant al altei organizații ori un lider de discuție poate fi un catalizator care animă, structurează și formulează concluziile unor reuniuni care, altfel, ar putea să degenereze în împărtășirea unor puncte de vedere particulare, lipsite de valoare din perspectiva comunității.

În orice caz, rezultatul final va consta într-o serie de variante de declarații și documente care vor fi expresia celui mai bun mod de gândire profesională a personalului de bibliotecă și a conducerii acestuia. Acest lucru va avea o inestimabilă valoare pentru avansarea bibliotecii în direcția realizării finalităților sale.

Beneficii și rezultate durabile

Efectele eforturilor unei biblioteci în direcția cunoașterii declarațiilor privind misiunea și vocația pot fi pline de satisfacții, și de lungă durată. Documentele pot fi utilizate pentru promovarea misiunii bibliotecii în fața autorităților tutelare și a celor care o finanțează, deoarece ele se bazează pe fapte concrete, pe o gândire riguroasă și pe suportul personalului instituției. De asemenea, ele pot să ghideze personalul, în măsura în care acestea proiectează și implementează planurile de viitor și în măsura în care nu se bazează pe idei personale, ci pe gândirea colectivă a întregii comunități. Ele conferă sensul integrității și al continuității vieții instituției și proiectează, deopotrivă realismul și idealismul pentru toți cei care sunt implicați.

Alte justificări ale declarațiilor privind misiunea și vocația instituției sunt cele legate de ideea păstrării unor documente scrise privind politica aleasă și procedeele de realizare a acesteia. Aceste documente arată faptul că: (1) Biblioteca este condusă în același fel în care este condusă orice companie; (2) Gândirea colectivă a bibliotecii este transparentă, ceea ce duce la reducerea confuziei și a speculațiilor; (3) Documentele și convingerile scrise ale bibliotecii merită a fi cunoscute, prezentarea lor într-o formă scrisă având un caracter public; (4) Prezentul și viitorul bibliotecii nu depind numai de viziunea unei singure persoane, ci și de cea a întregului personal implicat; (5) Utilizatorii bibliotecii sunt invitați să evalueze performanța acesteia, pe baza standardelor de performanță proprii bibliotecii; (6) Eficiența activității de bibliotecă este un deziderat al personalului; și

(7) Biblioteca dorește să-i fie luat în serios rolul său social, în ciuda unor eventuale dezacorduri conjuncturale minore dintre ea și diverșii săi clienți.

În societatea modernă, organizații de diferite tipuri sunt angajate în acțiunea de autoevaluare și de reevaluare, iar într-o lume intens competițională însăși supraviețuirea lor depinde, uneori, de acest lucru. Pentru a se angaja în propriul lor proces de evaluare și legitimare, bibliotecile pot să beneficieze de pe urma proceselor care s-au desfășurat în alte organizații, utilizând experiența acestora, pentru a putea răspunde provocărilor viitorului. De prea multă vreme bibliotecile au avut sentimentul că alții îi consideră valoroși, fără ca să se știe exact de ce anume. De prea multă vreme bibliotecarii s-au complăcut în ideea că ceea ce fac ei este important. Acum este timpul ca ei să treacă la lucru pentru a-și îndeplini, mai eficient, misiunea față de autoritățile guvernamentale și față de cele care le finanțează, ca și față de clienții pe care îi servesc. La urma urmei, bibliotecarii înșiși vor beneficia de acest lucru. În plus, rolul lor social, ca și cel al bibliotecilor pe care le reprezintă, va fi mai bine înțeles, mai apreciat și, prin aceasta, mai bine îndeplinit.

Notă bibliografică

Sursele pentru teoria organizațională și scrierile care se referă la declarațiile privind misiunea și vocația (bibliotecii) se întâlnesc în mod deosebit în literatura actuală dedicată managementului și în manualele privind specialiștii în managementul de bibliotecă, cum ar fi:

Stueart and Barbara B. Moran "*Library and Information Center Management*", 4th. ed. (Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 1993);

Bangert, "*Values in college and University Library Mission Statements*", în *Advances in Librarianship*, vol.26, edited by Irene Godden (New York, Academic Press, 1997), pp.91-106;

Public Library Quarterly 9 (1989) conține o serie de declarații referitoare la bibliotecile publice.

O carte de mare popularitate, cuprinzând și aplicații la instituții, este cea a lui Steven R. Covey, "*The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*" (New York: Simon and Schuster, 1989).

Traducere: Hermina G.B. Anghelescu

MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE, FACTOR AL SCHIMBĂRII: STRATEGII PENTRU SECOLUL XXI

Irene Owens
Graduate School of Library and Information Science
The University of Texas at Austin

Istoric

Multi au contribuit la ceea ce cunoaștem în prezent sub denumirea de Managementul Calității totale (Total Quality Management—TQM). În jurul anilor '30, Dr. W.A. Shewhart, de la Laboratoarele Bell, a fost unul dintre primii în Statele Unite care a pus în practică modalități de control pentru a măsura calitatea. Shewhart este considerat precursorul, dacă nu chiar inventatorul managementului calității totale. După cel de-al doilea război mondial, un statistician american, Dr. Edward J. Deming, a încercat insistent, dar fără succes, să pună în aplicare principiile TQM în Statele Unite. În Japonia însă, aceste principii au dat roade uimitoare în industria constructoare de mașini și au condus la completa restructurare a economiei acestei țări.

Mulți sunt de părere că succesul lui Deming în Japonia nu se datorează atât teoriilor sale cât culturii și modului de funcționare a economiei japoneze din acea vreme. Cultura japoneză este caracterizată prin existența unei singure rase și a unei singure limbi, ceea ce a ușurat punerea în practică a principiilor novatoare. În prezent, cea mai mare parte a societăților sunt mult mai complexe, inclusiv societatea japoneză. O altă explicație este că industria japoneză de bunuri de consum traversa o perioadă dificilă după cel de-al doilea război mondial iar lucrătorii japonezi sunt foarte concentrați asupra activității care constituie punctul central al existenței lor. De asemenea, Japonia reprezintă o societate extrem de monolitică.

De la succesul lui Deming în economia japoneză, Statele Unite și multe alte țări au adoptat și adaptat metodele managementului calității totale. Managementul calitatii totale este folosit în toate sectoarele de activitate – inclusiv de guvernul SUA – și în toate categoriile de biblioteci (publice, academice și specializate), în școli, în lumea afacerilor, pretutindeni în lume și pe toate continentele, inclusiv Australia și Europa.

Managementul calității totale vizează mai multe aspecte ale locului de munca și are în componență mai mulți factori:

1. Un accent deosebit se pune pe *calitate*, reprezentată în primul rând prin prestarea unei activități de bună calitate încă din primul moment în care se face operațiunea respectivă. Aceasta va conduce ulterior la o mare economie de timp. Deming definește calitatea drept o formă de colaborare în cadrul unei instituții, colaborare ce se bazează pe talentele și capacitățile lucrătorilor și ale

administratorilor (managerilor) care sunt interesați cu toții de continua îmbunătățire a calității și productivității la nivelul echipelor de lucru. Calitatea mai poate fi definită și ca un sistem de a conduce instituția în totalitatea ei către obținerea de rezultate calitativ superioare prin eforturi colective. (Vezi: Anexa 1.).

2. Un accent deosebit pe *activitatea în echipă*.
3. Un accent deosebit pe *examinarea metodelor și proceselor* prin care se prestează activitățile.
4. Consideră *fenomenul schimbării drept o forță cu efect pozitiv*.
5. Acordă importanță *actului conducerii* și îl considera drept parte componentă al procesului managerial.

Pentru a înțelege managementul calității totale este necesar să înțelegem principiile lui Deming care sunt esențiale și pentru pătrunderea interpretării sale. Vom trece în revistă cele 14 principii de bază ale managementului calității totale, bazându-ne pe adaptările făcute de Mackey & Mackey special pentru activitatea de bibliotecă.

Cele 14 principii

1. *Îmbunătățirea unui produs sau serviciu trebuie să constituie un obiectiv permanent*

Prima caracteristică a acestui prim principiu este că biblioteca are, sau trebuie să aibă, *un document scris care să stipuleze scopul și obiectivele sale*.

Acest document trebuie consultat în permanență pentru a verifica dacă biblioteca face într-adevăr ceea ce scrie în document. Exemplul pe care îl dă Deming pentru a ilustra importanța acestui principiu este analogia între documentul care stipulează scopul și obiectivele bibliotecii și între Curtea Supremă și Constituția. El spune că Curtea Supremă nu ar lua niciodată o hotărâre fără a consulta Constituția. Asadar, nici o bibliotecă nu trebuie să ia hotărâri fără a consulta documentul care stipulează scopul și obiectivele sale. În acest prim principiu, Deming abordează și faptul că multe biblioteci au tendința de a investi prea mult timp în aspecte legate de activitatea cotidiană. Biblioteca, spune el, este de fapt confruntată cu două categorii de probleme: cele de azi și cele de mâine. Documentul ce stipulează scopul și obiectivele bibliotecii trebuie să abordeze ambele categorii de factori.

2. *Deschiderea către idei noi*

Cel mai important aspect al acestui punct este că întreaga organizație trebuie să aibă ca obiectiv realizarea *calității*. Acesta trebuie să fie mobilul activității oricărui lucrător din cadrul instituției. Markey & Markey folosesc exemplul întrebărilor de referință pentru a ilustra acest principiu. În momentul în care serviciul de referințe ține evidența numărului de întrebări la care a răspuns, fără a da nici o indicație asupra manierei în care s-a răspuns la întrebări – deci dacă s-a răspuns în mod corect și satisfăcător – acest serviciu nu dă nici o informație în

legatură cu calitatea, ci doar referitor la cantitate. Deming oferă o soluție care poate fi luată în considerare în momentul în care se evaluează eficiența serviciului de referințe, astfel încât bibliotecarul să-și dea seama dacă s-a răspuns corect la întrebări. Se poate folosi o diagramă în vederea examinării acestui proces. (Vezi Anexa 2.). Pe lângă folosirea tehnicii prezentate în Anexa 2, managementul calității totale folosește și alte modalități de evaluare a calității activității dintr-o instituție. Acestea includ diagrame pe care se înregistrează diverse activități și eficiența cu care au fost rezolvate sarcinile.

3. *Reducerea dependenței față de controlul de ansamblu în vederea realizării calității*

Producerea de bunuri de consum reprezintă o activitate axată pe rezultatul final. Deming este de părere că nu controlul asigură calitatea unui produs, ci îmbunătățirea procesului de fabricație. El are în vedere aspectele legate de calitate în fiecare etapă a realizării unui produs sau ale prestării unui serviciu. De pildă, bibliotecarul trebuie să depisteze în amănunt unde se produce o greșeală și să caute apoi să remedieze procesul.

4. *Renunțarea la practica de a alege în funcție de prețul scăzut; reducerea la minimum a costului*

Probabil acesta este principiul cel mai greu acceptabil de multe instituții. Și nu din pricina că nu doresc să-l accepte, ci că reprezintă un domeniu asupra căruia unele instituții au foarte puțin control. De multe ori bibliotecile trebuie să opereze conform unor reguli învechite, care le forțează să selecteze produse sau servicii în funcție de costul acestora și trebuie să se încadreze într-un barem impus. Alegerea celui mai ieftin produs sau serviciu nu înseamnă calitate, ci cantitate. Una din recomandările făcute de Mackey & Mackey este că bibliotecarii trebuie să opteze pentru calitate. Recomandare se poate traduce în practică prin a pune câteva întrebări vânzătorilor și editorilor. Bibliotecarul poate trimite vânzătorilor un chestionar cu o serie de întrebări, cum ar fi: Ce face compania dumneavoastră în vederea asigurării calitatii produselor sale? Care este maniera în care compania angajează programatorii? Cât investește compania dumneavoastră în cercetare și dezvoltare?

5. *Îmbunătățirea constantă și continuă a produselor și serviciilor*

După părerea lui Mackey & Mackey, acest concept reunește o serie de întrebări care i-ar putea ajuta pe bibliotecari să presteze servicii la un nivel calitativ superior. Aceste întrebări pot fi: Cum s-au schimbat nevoile beneficiarului serviciilor de bibliotecă față de anul trecut, sau față de trimestrul trecut? Cum m-am schimbat eu, ca bibliotecar, din punct de vedere profesional, pentru a putea răspunde eficient cerințelor aflate în continuă schimbare ale beneficiarilor serviciilor pe care eu le prestez? Îmbunătățirea reprezintă o schimbare, o mutație către o treaptă superioară? Oricând este loc pentru mai bine.

6. *Instituirea pregătirii profesionale continue a salariaților*

Deming reliefează că pregătirea profesională nu se face numai prin organizarea de sesiuni de perfecționare pentru personal sau pentru utilizatori. Pregătirea profesională trebuie organizată astfel încât angajatul să învețe cum trebuie să presteze o activitate în mod optim în cadrul *culturii organizației* din care face parte. Înțelegerea noii culturi organizaționale reprezintă punctul de plecare, iar acesta începe cu explicarea misiunii și obiectivelor instituției și a documentului-regulament. Pe lângă aceasta, angajații trebuie să înțeleagă cum anume se integrează postul lor în “imaginea de ansamblu” a întregului sistem al bibliotecii. De asemenea, va fi necesară stabilirea de termene limită la care să se termine procesul de pregătire, de reciclare, cât și mecanismele de evaluare a rezultatelor obținute. Apoi se impun planuri care să vizeze corectarea aspectelor negative care au survenit.

7. *Adoptarea și instituirea capacității de a conduce organizația*

Conform teoriei lui Deming, cadrele de conducere dintr-o instituție au capacitatea de a înțelege și interpreta “imaginea de ansamblu” adică procesul în totalitatea lui. Această înțelegere vizează toate persoanele implicate în proces, de la vânzătorul de baze de date până la beneficiar. Liderul știe cum să evalueze calitatea în fiecare stadiu al unui proces. Cadrele de conducere îi stimulează pe angajați să devină cei mai buni în funcția pe care o prestează, iar aceasta determină componenta calitativă a procesului de producție. De asemenea, cadrele de conducere știu cum să testeze ideile noi și știu când să le pună în practică împreună cu angajații. Deming a folosit Ciclul lui Shewhart, cunoscut în Japonia sub denumirea de Ciclul lui Deming, pentru a ajuta cadrele de conducere în acest proces:

- a. Decide ce trebuie schimbat;
- b. Adună date;
- c. Observă efectele în timp;
- d. Analizează rezultatele;
- e. Pune în practica ce ai învățat; repetă punctul a);
- f. Repetă punctul b) s.a.m.d.

8. *Eliminarea fricii*

Frica are efect distructiv atât pentru indivizi cât și pentru instituție. Când personalul dintr-o instituție este marcat de frică, atunci se înregistrează un nivel ridicat de absenteism, productivitate scăzută, epuizare și uneori boala fizică. Angajații nu evoluează, nu-și folosesc potențialul și nu comunică cu colegii și nici cu conducerea. Deming consideră că eliminarea fricii este o responsabilitate ce revine conducerii, care trebuie să creeze un climat în care angajații să pot discuta în mod deschis și într-o atmosferă de încredere problemele cu care se confruntă. Dacă nu există frica, angajații devin mai productivi și vor avea un sentiment de loialitate față de instituția în care lucrează.

9. Desființarea barierelor dintre categoriile de angajați

Deming consideră că există două categorii de bariere în instituții:

- bariere externe care există între instituție și furnizori sau beneficiari; și
- bariere interne care există între serviciile și departamentele din cadrul instituției.

Deming prezintă mai multe cauze care duc la existența barierelor. Printre acestea se numără: competiția, lipsa de comunicare, lipsa de constanță în urmărirea îndeplinirii unui obiectiv, lipsa de înțelegere a rolului fiecărui serviciu în cadrul întregii organizații, cât și diferențele de opinie în stabilirea priorităților.

Unul din efectele dăunătoare ale barierelor este că angajații vor lucra pentru a îndeplini obiective care nu se vor concorda niciodată. Aceasta crează ostilitate și competiție, adică aspecte ce nu vor favoriza dezvoltarea unui climat de prestare de servicii la înalt nivel calitativ. Cum se elimină barierele? Acest lucru se înfăptuiește prin:

- stimularea fiecărui serviciu din organizație în vederea îndeplinirii sarcinilor ce îi revin conform documentului-regulament;
- subordonarea intereselor personale celor de grup.

Pentru a traduce în viață aceste obiective este necesar ca întregul personal să participe la reuniuni și să conlucreze în vederea evaluării activității instituției.

10. Eliminarea lozincilor

Cu acest principiu Deming vrea să arate că numai "a da din gură" nu servește nimănui. Cu lozinci nu se realizează un act de calitate. În continuare el adaugă că lozincile nu sunt îndreptate către cine trebuie de fapt să le audă. Ele sunt dedicate publicului în general, pe când ar trebui să se adreseze celor din interiorul instituției, anume, personalului.

11. Eliminarea datelor statistice pentru personal și eliminarea obiectivelor numerice pentru cadrele de conducere

Ideea esențială din această afirmație constă în faptul că datele statistice nu prezintă calitatea. Deming enumeră în acest sens câteva categorii de date statistice specifice bibliotecilor:

- numărul de persoane necesare pentru așezarea la raft a 100 de volume pe oră;
- numărul de bibliotecari care trebuie să lucreze pentru "producerea" a trei bibliografii pe an;
- fiecare angajat temporar pentru activitatea de conversie retrospectivă trebuie să prelucraze 50 de cărți pe oră...etc.

Când acestea se aplică la managementul calității totale, atunci în loc de a raporta numărul de cărți ce trebuie puse la raft, se va avea în vedere "numărul de persoane necesare pentru rectificarea greșelilor din rafturile de care răspund în activitatea de așezare la raft". Este necesar nu numai ca cititorii să găsească cartea,

ci ei trebuie să o găsească la locul ei. Din nou, accentul se pune deci nu pe cantitate ci pe calitate, prin examinarea modalității în care se prestează un serviciu.

12. *Înlăturarea cauzelor ce conduc la pierderea mândriei în activitatea prestată*

Aceasta se face în primul rând la angajare prin explicarea și *descrierea* *postului* respectiv. Angajații trebuie să știe ce sarcini și responsabilități le revin. Întregul personal trebuie implicat în misiunea de ansamblu a instituției. Toți trebuie să fie răspunzători de calitatea muncii prestate.

13. *Incurajarea educației și a autoperfecționării pentru tot personalul*

O organizație poate atinge acest obiectiv prin pregătirea întregului personal în vederea înțelegerii principiilor legate de calitate. După aceasta urmează datele statistice. După ce pregătirea a avut loc la toate nivelele, aceasta trebuie considerată o activitate continuă. Un alt aspect al procesului de pregătire permanentă este preconizarea faptului că vor exista momente când unii angajați care prestează un anumit tip de activitate trebuie să fie pregătiți pentru o activitate la nivel superior. În viziunea lui Deming acest lucru reprezintă o modalitate de a recompensa pe lucrătorii cu rezultate bune, o modalitate de promovare și de prevenire a fenomenului de plictiseală generat de executarea acelorași activități pe o perioadă prea îndelungată.

14. *Luarea de măsuri pentru traducerea în viață a schimbării*

În cele din urmă, Deming subliniază faptul că pentru a obține un salt calitativ, trebuie să se *actioneze*. Calitatea se obține în momentul în care toate operațiunile și procesele specifice activității de bibliotecă se află sub control deplin. Nu se obține un rezultat de calitate numai prin a spune oamenilor să lucreze mai bine și prin stabilirea de parametrii la nivel superior, prin amenințarea oamenilor că își vor pierde slujba.

Calitatea derivă din înțelegerea din partea fiecărui individ care lucrează într-o instituție că trebuie să adopte și să pună în aplicare filozofia axată pe continuă îmbunătățire a calității. Această filozofie trebuie să fie evidentă la nivelul întregii organizații, de la conducerea superioară până la toate serviciile prestate. Când apare acest fenomen, atunci putem afirma că *am creat o cultură* în care calitatea tuturor produselor — de la modul în care se răspunde la telefon, până la cel în care sunt așezate cărțile pe raft, și de la la pregătirea de noi programe, până la proiectarea de noi clădiri de bibliotecă și la modul în care se răspunde la întrebările de referință — este în continuă îmbunătățire.

Șefii de serviciu trebuie să fie răspunzători pentru traducerea în viață a acestor principii în fiecare clipă și trebuie să dovedească înclinația lor către schimbare și dorința lor de a renunța la obiceiurile și stilurile vechi de lucru. În momentul în care aceste principii sunt puse în aplicare, bibliotecile își pot crea o cultură în care calitatea fiecărui serviciu prestat — de la răspunsul la întrebări de referință, la punerea la raft a cărților, până la realizarea de programe de amploare și

la planificarea unui nou sediu — este o preocupare permanentă care se îmbunătățește continuu.

La ce folosește managementul calității totale?

Gapen, Hampton și Schmitt au pus întrebarea: La ce folosește managementul calității totale? Folosim managementul calității totale ca instrument de explorare a unor noi posibilități organizatorice și administrative, pornind de la premiza că rezultatul final va conduce la restructurarea unor aspecte ale organizației. Trebuie însă să pornim de la niște realități. Autorii de mai sus susțin că “dacă un director nu observă că bibliotecile de cercetare se află la răscruce, sau dacă directorul crede că status quo-ul este acceptabil, atunci schimbarea nu are nici un sens. Nu există nici un motiv pentru a purcede la schimbare în afară de o curiozitate intelectuală”. Revizuirea infrastructurii organizatorice trebuie să se facă numai atunci când se are în vedere o schimbare radicală.

Dacă, pe de altă parte, directorul consideră că materialele în format digital, împreună cu natura novatoare a noilor tehnologii, vor genera noi modele în maniera în care lumea învață, gândește, face cercetare, comunică, trăiește și interacționează, atunci se va și vedea nevoit ca în rolul său de lider și de agent care generează schimbarea, să ia măsuri de planificare a înnoirii instituției sale. Nu trebuie să privim într-un viitor foarte îndepărtat să înțelegem impactul Internet-ului, Intranet-ului și chiar posibilitatea apariției unei a doua generații de Internet (Internet II) și a altor forme noi de transfer al informației și al cunoștințelor. Și atunci vom ajunge la concluzia că datorită acestor noi tehnologii lumea s-a schimbat pentru totdeauna împreună cu viața și cu activitatea noastră.

Ne obișnuim deci cu faptul că multe dintre principiile managementului calității totale au aplicabilitate la majoritatea tipurilor de activități specifice bibliotecilor care optează pentru aplicarea lui pe scară largă. Aceasta este concluzia la care a ajuns și o mare bibliotecă din Ohio care a optat pentru managementul calității totale. Experiența ei a arătat în primul rând faptul că ceea ce a contat cel mai mult pentru personal, a fost dovada că cineva se preocupa de statutul său și că managementul calității totale dă cele mai bune rezultate atunci când în centrul preocupărilor instituției se află cea mai importantă resursă a sa — resursele umane. Biblioteca viitorului poate exista numai cu bibliotecarii viitorului și cu profesioniștii în domeniul științei informării.

În al doilea rând a contat faptul că biblioteca a analizat progresul pe care l-a realizat în satisfacerea nevoilor informaționale ale utilizatorilor. Directorii trebuie să creeze un climat care să încurajeze angajații să-și aducă contribuția la acest obiectiv major. Aceasta se poate realiza prin programe de pregătire profesională într-un cadru organizat.

În cele din urmă, contextul, filosofia și structura oferită de managementul calității totale dădeau personalului posibilitatea de a transforma o bibliotecă de cercetare într-un sistem informațional deschis și flexibil care să răspundă în mod eficient noilor cerințe ale utilizatorilor.

Avantajele aplicării managementului calității totale într-o organizație

Literatura referitoare la managementul calității totale reliefează câteva din avantajele aplicării acestei metode. În primul rând și în linii mari, avantajele sunt văzute în examinarea modalității în care instituția prestează servicii și în depistarea proceselor redundante (în cadrul serviciilor de circulație) și în economia de bani și efort uman. În majoritatea cazurilor, aceste rezultate au condus la transferarea personalului din serviciile unde nu este nevoie de un număr atât mare de cadre, către serviciile care necesită un număr sporit de personal, în special către serviciile care au contact direct cu beneficiarii.

În al doilea rând, examinarea proceselor menționate scoate la iveală operațiunile tradiționale care însă se pot efectua într-o manieră modernă. În al treilea rând, s-a ajuns – prin munca în echipă – la o satisfacție profesională sporită, care a dus și la satisfacții la nivelul salariaților, beneficiarilor și al organizației. Acestea s-au realizat prin delegarea puterii, ce a condus la o satisfacție sporită în rândul salariaților și implicit, la ridicarea calității serviciilor prestate.

Unii directori optează în favoarea managementului calității totale deoarece parcurgând literatura de specialitate s-au convins că aceasta reprezintă metoda modernă de conducere în bibliotecile de azi și din viitor. Ce alte rațiuni ar mai exista în favoarea managementului calității totale? Unul dintre acestea ar fi faptul că atunci când instituția este confruntată cu o schimbare radicală, metoda îmbrățișată va fi managementul calității totale, sau cum ar spune studenții noștri după ce parcurg literatura despre managementul calității totale: “Când esti pus la zid și nu ai încotro te îndrepta, atunci pui în aplicare managementul calității totale!”

Concluzie

Ultimul principiu al managementului calității totale prevede că pentru a presta servicii de calitate trebuie luate măsuri efective. Dar, de unde să începem? Dat fiind faptul că managementul calității totale se bazează pe calitate, pe satisfacerea consumatorului, pe delegarea puterii și consideră că “schimbarea este un factor pozitiv”, susține că în introducerea managementului calității totale—sau a unora dintre aspectele sale—trebuie să pornească de la profunda cunoaștere a instituției.

Mullen sugerează că implementarea managementului calității totale trebuie să înceapă cu:

1. formarea unei echipe de lucru;
2. depistarea unui aspect critic;
3. implicarea utilizatorilor pentru a obține colaborarea lor;
4. definirea calității; și
5. identificarea punctelor slabe legate de aspectul critic.

Urmează apoi stabilirea metodelor de abordare și a obiectivelor. Pasul următor este stabilirea etapelor, schițarea procesului și redactarea unui program de lucru sub formă de diagramă. Echipa va determina elementele inutile sau redundante numai după parcurgerea primei etape.

De îndată ce totul este așternut pe hârtie, se investighează cauza problemei. Se culeg apoi date suplimentare pentru a verifica dacă aceea/acelea este/sunt într-adevăr chestiunea majoră. Datele sunt analizate folosind metodele managementului calității totale, care includ histogramele, graficele Pareto, diagramele și alte procedee statistice.

Acest procedeu oferă echipei de lucru posibilitatea de a analiza în profunzime toate aspectele problemei și să nu ajungă la concluzii pripite care ar putea nesocoti nevoile beneficiarilor sau ar putea acorda prioritate nevoilor instituției față de necesitățile beneficiarilor. Se ajunge astfel la o soluție care se și pune în aplicare. Se urmăresc în permanență rezultatele pentru a asigura imposibilitatea reapariției problemei în cauză. În același timp se analizează și alte posibilități de îmbunătățire a soluției găsite.

În cele din urmă, managementul calității totale pretinde ca atât echipa, cât și instituția să fie decise să:

1. asigure îmbunătățirea calității; și
2. manifeste răbdare.

Metoda managementului calității totale poate necesita câteva luni, un an, un an și jumătate și, în unele cazuri, între trei și cinci ani până ce rezultatele ei devin vizibile. Satisfacția este însă deosebită și merită osteneala!

Notă bibliografică

Materialul pentru această prelegere se bazează pe notele de la cursul de management care se predă la Universitatea Texas din Austin. Alte surse de bază sunt:

D. Gapen; Kaye Hampton și Sharon Schmitt. "TQM: The Director's Perspective" [Managementul calității totale: Perspectiva directorului], *Journal of Library Administration*, v. 18, nr. 1-2 (1993): 15-28.

Susan Jurow și Susan B. Barnard, ed. *Integrating Total Quality Management in a Library Setting* [Integrarea managementului calității totale în contextul bibliotecii]. New York: Haworth Press, 1993.

Mackey & Mackey, "Think Quality: The Deming Approach Does Work in Libraries" ["Gândiți calitativ: teoriile lui Deming au aplicabilitate în biblioteci"], *Library Journal*, Mai (1992): 59-61.

Janet A. Mullen. "Total Quality Management: A Mindset and Method to Stimulate Change" [Managementul calității totale: Stare de spirit și metoda pentru a stimula schimbarea], *Journal of Library Administration*, v. 18, nr. 3-4 (1993): 91-103.

Anexa 1

Ce este calitatea?

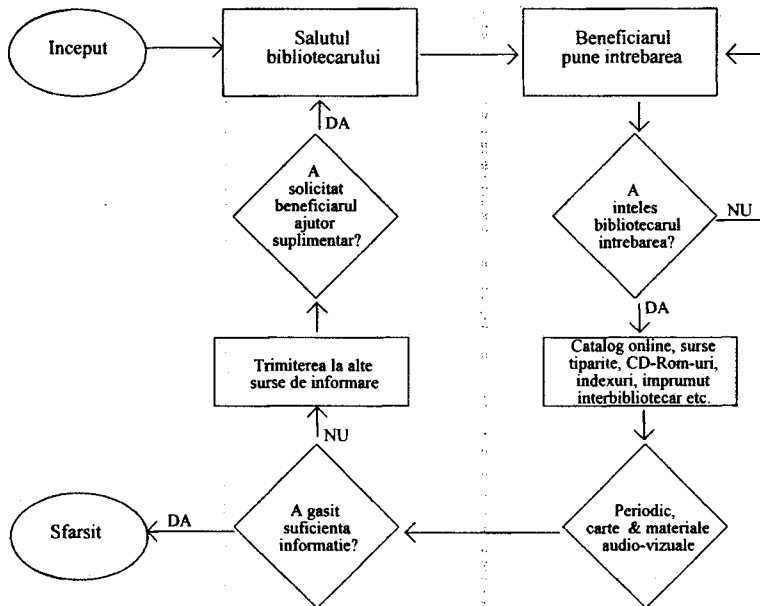
ESTE

- O schimbare culturală
- O responsabilitate a conducerii superioare
- O manieră sistematic de îmbunătățire
- O manieră de a aborda/identifica/rezolvă probleme

NU ESTE

- Un remediu cu acțiune rapidă
- O responsabilitate pusă pe umerii subalternilor
- Un nou program experimental
- O reacție la rezolvarea problemelor spinoase

Anexa 2



Traducere: Hermina G.B. Anghelescu

NOUL MANAGER ȘI LIDERUL¹

*Brooke E. Sheldon,
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin*

Bună dimineața! Îmi face mare plăcere să fiu din nou în România, la Cluj, în mijlocul atâtor prieteni mai noi sau mai vechi. În dimineața aceasta mi-am propus să realizăm împreună câteva lucruri:

- 1) Să vă implic în mod activ în acest seminar;
- 2) Să discutăm despre câteva dintre noile orientări în domeniul managementului și conducerii;
- 3) Să demonstrăm că există în fiecare dintre noi un lider în stare latentă; și
- 4) Să vă ajut: a) să vă elaborați propriul plan de conducere și
b) să dezvoltați un plan de acțiune pentru biblioteca d-voastră.

S-a întâmplat la o întrunire a eminențelor cenușii ale unor renumite companii multinaționale...că într-o sală de festivități din Singapore, liderul companiei British Oil se pregătea să dezvăluie managerilor veniți din 37 de țări ce anume îi trebuie unei firme pentru a cunoaște succesul. Publicul din sală fremăta, anticipând obișnuita înșiruire de sfaturi logice dar banale, de clișee despre predilecția pentru acțiune și despre punerea oamenilor în prim-plan. Vorbitorul însă a spus doar atât: "Inteligență, aveți nevoie de inteligență". Apoi s-a așezat înapoi pe scaunul său... "Cât de suprinzător! Cât de reconfortant! Cât de oportun!" este de părere Rosabeth Kanter în ultima sa carte "Frontiers of Management". Indiferent de ceea ce se va spune aici astăzi și de-a lungul seminarului trebuie să ținem minte un lucru și anume că inteligența, fie că o considerăm un dar al lui Dumnezeu sau o moștenire genetică, este o condiție obligatorie pentru un bun manager și un bun lider. Așadar, premisa de la care pornim atunci când discutăm despre strategiile de adoptat pentru a fi manageri și lideri de calitate este cea conform căreia această condiție a fost îndeplinită...

În momentul în care le cerem oamenilor să aibă asemenea relații între ei, să facă lucrurile în acest fel și, în fond, să destrame vechile relații ierarhice pe măsura redefinirii organizațiilor noastre și inventării de noi modalități de lucru, abilitățile intelectuale și creativitatea devin probabil trăsăturile cele mai importante... iar gândirea de ansamblu se dovedește superioară "divizării informației și experienței în categorii separate care nu se întrepătrund niciodată" (Kanter). Kanter o citează aici pe Ellen Langer, psiholog la Harvard ca și ea, cea care a inventat termenul de "mindfulness" (înțelepciune) prin care definește

¹ Editorii au păstrat stilul și structura expozitivă și colocvială a lucrării.

"abilitatea unor oameni de a lua decizii conștiente, de a fi atenți la esența și partea latentă a lucrurilor mai degrabă decât să fie orbiți și inhibați de categoria din care aceste lucruri fac parte". Mai este numită și "gândire integratoare" cercetătorii "asociind-o cu inovațiile organizaționale de tip major, cu creativitatea personală și chiar cu longevitatea". (Kanter, 1997)

Inovația (în cadrul organizațiilor) se naște din colaborarea diferitelor segmente ale organizației - în cazul nostru ale bibliotecii... Așa cum spune Kanter, cu cât sunt mai rigide "granițele" dintre departamentele unei organizații, cu atât sunt mai mici șansele ca oamenii să se aventureze dincolo de domeniul lor pentru a încerca ceva nou...

Așadar, astăzi aș dori să subliniez următoarele:

1) În depășirea rolului de manager și în asumarea celui de lider (indiferent de locul ocupat în diagrama bibliotecii, director general sau simplu bibliotecar la serviciul de comunicare a documentelor) pentru a realiza schimbarea și progresul organizației, propria noastră experiență va juca un rol esențial. Capacitatea noastră intelectuală va fi aceea care ne va ajuta, pe fiecare dintre noi, să selectăm din soluțiile existente pe cele care ni se par relevante pentru propria situație și, odată întorși la locul de muncă, inteligența și motivația noastră vor fi acelea care ne vor permite să privim situația dintr-o nouă perspectivă și să încercăm aplicarea câtorva dintre soluțiile despre care am luat cunoștință și care ni s-au părut pertinente.

Înainte însă de a trece mai departe, vă invit să facem un exercițiu care pune accentul pe aportul d-voastră la îndeplinirea obiectivului general de perfecționare a bibliotecii în care lucrați și vă poate ajuta să vă elaborați propriul plan de conducere. (vezi: **Anexa nr.1**)

REALIZĂRI

- 1) Care sunt, din punctul d-voastră de vedere, realizările profesionale cele mai valoroase din cariera d-voastră?
- 2) Care au fost obiectivele d-voastră inițiale?
- 3) În ce fel a valorificat biblioteca (sau organizația) munca d-voastră?
- 4) Cum puteți folosi aptitudinile de care ați dat dovadă până acum în activitatea d-voastră viitoare?

DISCUȚIE (în grupuri mici iar apoi cu toții) axată pe:

Valoarea succeselor din trecut și cât de edificatoare sunt acestea pentru schimbarea (în bine) a organizației.

(Concluzie):

Așadar realizările fiecăruia dintre noi consolidează activitatea bibliotecii (organizației).

Vă propun acum să încercați un exercițiu individual... să vă gândiți la un lucru... Gândiți-vă la cel mai bun șef pe care l-ați avut vreodată... acesta avea probabil

multe trăsături deosebite dar încercați să vă opriți doar la una singură (sau două), să-l (să o) descrieți într-un singur cuvânt...

PAUZĂ LUNGĂ

Acum vom trece pe la fiecare și vom enumera aceste trăsături...

DISCUȚIE

Ce au toate acestea în comun?

PAUZĂ

DISCUȚIE

Se poate spune că nu-i nimic supranatural în a fi un șef foarte bun... Trăsăturile pe care le-ați enumerat sunt trăsături pe care fiecare dintre noi le avem într-o măsură sau alta. Cu toții avem aptitudini de conducere. Important este să ne dezvoltăm aceste calități cu care fiecare dintre noi am fost binecuvântați. Cred că putem deja să mergem mai departe, așa că am să vă rog acum să vă gândiți la cel mai rău șef pe care l-ați avut... și, din nou, încercați să găsiți o trăsătură (sau două) care să-l (să o) caracterizeze...

PAUZĂ

În regulă, îmi puteți da câteva exemple ale unor astfel de trăsături? Poruncitor? rău ? etc.

DISCUȚIE

Cred că este clar deja faptul că, pe măsură ce ne exersăm și ne întărim aptitudinile de "cel mai bun șef", conștientizându-ne totodată impulsunile de a fi "cel mai rău șef", putem să începem punerea în practică a celui tip de comportament care se va dovedi plin de succes la locul de muncă...

Odată ajunși în acest stadiu, vă veți gândi, probabil: da, mă consider un manager destul de bun - cum aș putea însă să îmi perfecționez aptitudinile manageriale și să devin mai mult un lider..?

Ei bine, există numeroase căi pentru a reuși acest lucru, mai multe decât ne putem permite să discutăm în dimineața aceasta. Am să vă prezint totuși câteva dintre acestea, cele mai multe fiind bazate pe viziunea pe care o au teoreticienii de astăzi ai managementului despre schimbarea modelului organizațional.

Mă voi opri în continuare asupra a două curente manageriale: cel al organizațiilor centrate pe informare și cel al organizațiilor influențate de către utilizatori.

1) Primul dintre aceste curente noi are la bază orientarea managementului organizațiilor noastre, fie că sunt non-profit (ca bibliotecile) sau au ca scop realizarea de profit, către informare. Pentru a putea munci eficient cu colegii, indiferent la ce nivel se află aceștia în ierarhia organizației (de la funcționar la director), este nevoie să răspândim și să folosim în comun informații. Principala d-voastră misiune, ca bun lider și manager, este de a vă împărtăși planurile și strategiile cu toți cei din organizație. Căutați să aflați părerile și sugestiile lor. Cu câțiva ani în urmă exista tendința de a crede că informația trebuie oferită doar celor care "au nevoie să știe"- astăzi însă toată lumea are nevoie să știe!

DISCUȚIE

2) Noi, bibliotecarii, am spus întotdeauna că suntem interesați de părerea utilizatorilor sau cititorilor noștri. Am fost tentați să credem că activitatea noastră este orientată către utilizatori doar prin simplul fapt că îi întrebam din când în când ce cred despre serviciile noastre. Teoriile recente de management și marketing sugerează însă că prioritățile în ceea ce privește serviciile noastre trebuie stabilite de către utilizatori. Unele biblioteci au dificultăți în luarea în serios a dorințelor cititorilor, dar acest lucru trebuie făcut, și făcându-l trebuie să realizăm că cititorii nu reprezintă doar niște cifre abstracte într-o statistică, ci persoane a căror experiență în contactul cu serviciile noastre trebuie să o înțelegem. Discutând cu cititorii noștri vom putea găsi soluții noi și mai bune la problemele bibliotecii. Obişnuiți cititorii să vă vorbească despre cerințele lor.

Avem tendința de a ne organiza bibliotecile conform unor criterii manageriale ce țin mai degrabă de nevoile noastre interne; va trebui să punem pe prim plan nevoile cititorilor. Cunoașteți, în calitate de manageri de bibliotecii, exemple de decizii luate mai degrabă în sensul protejării comodităților noastre decât în cel al satisfacerii utilizatorilor noștri ? Cum ne putem concentra mai mult activitatea asupra cititorilor? Cum se explică faptul că, deseori, regulamentele și politicile bibliotecilor noastre frânează entuziasmul unui angajat care ar fi dispus să facă ceva în plus pentru un cititor.

DISCUȚIE ȘI REZUMAT

Cum putem ajuta angajații să se atașeze de munca lor? Există cinci modalități noi (sau relativ noi) de lucru, folosite în curentele manageriale despre care am vorbit.

1) Oamenii trebuie ajutați să creadă în importanța muncii lor, să fie mândri de ceea ce fac. Kanter subliniază faptul că mândria cuiva pentru ceea ce face este de multe ori o sursă de motivație mai mare decât o posibilă promovare. După cum unii dintre d-voastră știu, în urmă cu câțiva ani am intervievat câțiva bibliotecari de primă importanță și am constatat că o sursă importantă a puterii și

succesului acestora este convingerea fermă că ceea ce fac este important. Erau pasionați de ceea ce făceau. Unul dintre ei mi-a spus: "N-a existat o singură zi în cariera mea în care această meserie să nu îmi ofere mai multe cunoștințe decât am investit eu în ea - ceea ce facem este foarte, foarte important!" Acești bibliotecari au succes deoarece sunt capabili să împărtășească entuziasmul lor celor care lucrează pentru ei și împreună cu ei, având totodată și idei clare de acțiune pe care știu de asemenea să le facă cunoscute.

2) Controlul programului: în noul stil managerial, angajatul este cel care se ocupă de propriul său program de acțiune. El are astfel un control mai mare asupra ansamblului activităților pe care le desfășoară. Kanter este de părere că "Timpul acordat de lideri subordonaților pentru a se ocupa de proiecte speciale, accentul pus pe rezultate și nu pe metode, delegarea activității și a discuțiilor despre felul în care trebuie făcut un lucru, sunt tot atâtea ocazii favorabile oferite subordonaților pentru a-și demonstra valoarea."

3) Întorcându-ne la organizațiile centrate pe informare, posibilitatea de a deprinde noi aptitudini reprezintă un foarte puternic element motivator - în condițiile în care folosim tot mai mult tehnologia de vârf în biblioteci trebuie să asigurăm subordonaților noștri șansa de a deveni experți în domeniile lor de interes. Nu trebuie să ne rezumăm însă la perfecționarea aptitudinilor. Personalul bibliotecii trebuie de asemenea ajutat să facă față schimbării, să învețe cum să conducă proiecte, să-și dezvolte aptitudinile de comunicare interpersonală, ș.a.m.d.

4) Reputația. Ca buni manageri trebuie să producem "vedete" prin recunoașterea publică a celor care lucrează bine și să-i ajutăm pe cei care merită să avanseze în carieră (chiar dacă nu-i putem promova, laudele noastre îi pot aduce o ofertă de slujbă din afara organizației).

5) Încurajați oamenii să aibă propriile lor proiecte, oferiți-le credit chiar în exces - un lucru pe care l-am spus de-a lungul anilor studenților și discipolilor mei este că "Valoarea puterii stă tocmai în capacitatea de a o împărți cu alții".

Cu alte cuvinte, vechile structuri ierarhice, în care fiecare (cu excepția directorului) are o arie restrânsă de control, tind să dispară, șefii de departamente învață să-și lărgescă perspectivele dincolo de vechea lor arie de responsabilități pentru a rezolva probleme cu ajutorul unor echipe formate din oameni provenind de la departamente diferite. Acest mod de abordare a problemelor implică o foarte bună comunicare și colaborare a segmentelor organizației.

"Astfel, poziția și titlul oficial sunt factori de mai mică importanță în asigurarea succesului comparativ cu aptitudinile, sensibilitatea și știința de a mobiliza și de a motiva oamenii pentru ca aceștia să lucreze la capacitatea lor maximă." (Kanter, p. 55)

Cu doi ani în urmă când am venit la Cluj, am adus cu mine un tabel pentru a vă arăta diferențele dintre un manager și un lider. Am adus din nou acel tabel astăzi, dar numai pentru a demonstra că, în condițiile noilor modele de organizații, aceste diferențe nu mai sunt atât de edificatoare. (Vezi: **Anexa nr.2**)

Leader/Manager Chart. Rosabeth Moss Kanter. On the Frontiers of Management. Cambridge: Harvard Business Review, 1997.

Anexa 1

Realizările mele

- 1) Care sunt, din punctul d-voastră de vedere, realizările profesionale cele mai valoroase din cariera d-voastră?
- 2) Care au fost obiectivele d-voastră inițiale?
- 3) În ce fel a valorificat biblioteca (sau organizația) munca d-voastră?
- 4) Cum puteți folosi aptitudinile de care ați dat dovadă până acum în activitatea d-voastrăitoare?

Care este stilul d-voastră personal de conducere?

Iată acum și câteva dintre regulile conducerii așa cum apar ele în *Leadership Secrets of Attila the Hun* (Roberts) (Secretele conducerii lui Attila Hunul).

"Căpeteniile nu trebuie să se favorizeze pe ei înșiși atunci când sunt provizii puține."

"Fii abordabil; ascultă atât veștile bune cât și pe cele rele despre hunii tăi. Altfel, vei genera motive de nemulțumire."

"Trebuie să recunoști și să accepți că măreția ta se datorează extremelor personalității tale – acestea te pot face subiectul satirelor dar și legendelor."

Una dintre cele mai importante calități personal/organizatorice a unui lider și manager este capacitatea de a planifica - de a-și face un plan personal, de a atrage subordonații și colegii în planificarea pentru viitor și, lucrul cel mai important, de a-i orienta către viitor.

În timpul rămas, haideți să mai facem două exerciții care ne pot ajuta să privim dincolo de problemele noastre curente.

- Primul exercițiu este un plan personal. Nu este nevoie să-l împărtășiți nimănui.

- Al doilea este un plan de acțiune pentru organizație. Vezi: **Anexa nr.3**

Planul meu de conducere

Concentrați-vă asupra slujbei și carierei d-voastră ... Gândiți-vă la o perspectivă pe termen lung.

A. Specificați în scris un țel de atins. Peste cinci ani, voi fi:
(Exprimați-vă emoția; angajamentul. Textul să fie scurt dar complet, clar și înșuflețit.)

B. Notați patru sau cinci obiective pe care trebuie să le îndepliniți pentru a vă atinge țelul:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Anexa 2

Managerul...

Administrează

Este o copie

Menține

Se concentrează asupra sistemelor și structurilor

Se bazează pe control

Are o viziune pe termen scurt

Întreabă cum și unde

Are privirea ațintită asupra viitorului apropiat

Imită

Acceptă status quo-ul

Este soldatul de tip clasic

Face lucrurile cum se cuvine

Liderul...

Inovează

Este un original

Dezvoltă

Se concentrează asupra oamenilor

Inspiră încredere

Are o perspectivă pe termen lung

Întreabă ce și de ce

Are privirea ațintită asupra viitorului îndepărtat

Încearcă lucruri originale

Pune la încercare status quo-ul

Se reprezintă pe sine cu personalitatea sa

Face ceea ce se cuvine

Adaptare după **Bennis, Warren**. *On Becoming a Leader* [Cum să devii lider]. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1989.

Anexa nr.3

Dezvoltarea unui plan de acțiune pentru organizație: tabel

Obiectivele pe care organizația trebuie să le îndeplinească în următorul an (de ex. până în august, 2000)

- 1.
- 2.
- 3.

Acțiunile pe care eu și personalul meu trebuie să le întreprindem

Pentru obiectivul nr.1

- 1.
- 2.
- 3.

Pentru obiectivul nr.2

- 1.
- 2.
- 3.

Pentru obiectivul nr. 3

- 1.
- 2.
- 3.

Dificultățile întâlnite la fiecare acțiune

Pentru obiectivul nr.1

- 1.
- 2.
- 3.

Pentru obiectivul nr. 2

- 1.
- 2.
- 3.

Pentru obiectivul nr.3

- 1.
- 2.
- 3.

Resursele ce pot ajuta la buna îndeplinire a acțiunilor

Pentru obiectivul nr.1

- 1.
- 2.
- 3.

Pentru obiectivul nr.2

- 1.
- 2.
- 3.

Pentru obiectivul nr.3

- 1.
- 2.
- 3.

Traducere:

Emil Tudor, Biblioteca Centrală Universitară, București

RECRUTAREA, INSTRUIREA ȘI PERFECTIONAREA PERSONALULUI

Barbara B. Moran

School of Information and Library Science

University of North Carolina at Chapel Hill

Dintre toate sarcinile care revin managementului de bibliotecă, cele care se referă la anagajați sunt dintre cele mai importante, pentru că aproape totul într-o instituție depinde de calitatea oamenilor care lucrează în cadrul ei.

O bibliotecă poate dispune de o colecție extraordinară de materiale tipărite și pe suport electronic, poate avea acces la nenumărate resurse on-line, poate fi utilată cu unul dintre cele mai moderne sisteme de automatizare, se poate bucura de un generos sprijin financiar, își poate avea sediul într-o clădire spațioasă și bine amplasată, dar dacă personalul nu este bine instruit și competent, utilizatorii nu vor fi serviți în mod eficient.

Astfel, în biblioteci, ca și în oricare alt tip de organizație, unul dintre rolurile cele mai critice ale managerului este acela de a asigura angajarea unor persoane potrivite și instruirea acestora, astfel încât ele să poată îndeplini funcțiile organizației.

Deși funcționarea bibliotecilor moderne se bazează în mod covârșitor pe sisteme computerizate, chiar și în mediile cu grad avansat de informatizare-automatizare, oamenii sunt aceia care trebuie să coordoneze și să controleze funcțiile automatizate.

Bibliotecile din Statele Unite sunt puternic automatizate, solicitând totuși depunerea unei activități intense. În biblioteca universitară tipică, ceva mai mult de jumătate din buget (51,78%) este alocat salariilor. În bibliotecile publice acest procent este și mai mare (peste 65%).

Deoarece o parte atât de însemnată din bugetul unei biblioteci este cheltuit pe personal, este extrem de important ca pentru fiecare post vacant să fie alese persoanele cele mai bine calificate, și acestea să beneficieze de suficientă instruire și activități de perfecționare pentru a-și putea desfășura activitatea cu succes.

Recrutarea, selectionarea instruirea și dezvoltarea în continuare a salariaților sunt activități care fac parte dintr-o funcție managerială mai largă, numită "management de personal", un termen înlocuit în ultimii ani de "managementul resurselor umane".

Deși cele două expresii se mai utilizează câteodată ca sinonime, se preferă totuși "managementul resurselor umane" subliniind astfel rolul crescând al anagajaților la locul de muncă modern. Angajații nu mai sunt priviți doar un capitol de "costuri" sau "cheltuieli" ale organizației; ci ei reprezintă "resurse", la fel cum bugetul și dotarea fizică sunt și ele resurse.

Toate resursele sunt importante, dar se recunoaște pe o scară tot mai largă faptul, că a avea resurse umane bune este cel mai important atu al unei organizații. Unele biblioteci mari din Statele Unite au directori ai departamentului de resurse umane, sau ai departamentului de personal, care se ocupă numai de funcțiunile legate de resursele umane.

Cele mai multe biblioteci sunt totuși prea mici pentru a avea un specialist permanent pentru problemele de resurse umane sau de personal. Aici directorul se ocupă de toate funcțiile legate de resurse umane din întreaga organizație. În toate bibliotecile tot personalul de conducere, de la directori în jos la șefii de birouri, compartimente și colective se implică în recrutarea, selecționarea și instruirea anagajaților.

Tipuri de personal de recrutat

Înainte de a recruta și anagaja, organizația trebuie să decidă asupra tipurilor de posturi care trebuie ocupate. În Statele Unite personalul celor mai multe dintre biblioteci se compune dintr-o diversitate de angajați, având nivele diferite de studii și răspundere. Bibliotecarii profesioniști reprezintă aproape întotdeauna cel mai puțin numeros grup de anagajați ai bibliotecii.

În Statele Unite bibliotecarii sunt considerați a fi “profesioniști”, dacă au cel puțin o diplomă de “Master’s” în Biblioteconomie și Știința Informării, acordată de către una din Facultățile de Biblioteconomie și Știința Informării acreditate de ALA, Asociația Bibliotecilor Americane. Aceste programe de studii de specialitate necesită cursuri între 36 și 48 ore pentru a obține diploma de Master’s în Biblioteconomie și Știința Informării. În plus, unii dintre profesioniști au un al doilea Master’s sau un doctorat într-un anumit domeniu de specialitate.

Personalul profesionist îndeplinește sarcinile predominant intelectuale și nu cele de rutină, adică acele sarcini care necesită “pregătire și studii, care permit identificarea nevoilor bibliotecii, analiza problemelor, formularea obiectivelor, elaborarea de soluții originale și creative prin integrarea teoriei și practicii, precum și proiectarea, organizarea, comunicarea și implementarea cu succes de programe de sprijinire a utilizatorilor, materialelor și serviciilor bibliotecii.”

Bibliotecarii profesioniști au posturi de conducere, îndrumând activitatea întregii organizații, precum și a diverselor compartimente și subunități. Ei dispun de asemenea de cunoștințele necesare satisfacerii nevoilor de informare ale utilizatorilor bibliotecii. Personalul auxiliar constă din lucrători cu o gamă largă de calificări, de la paraprofesional la funcționăresc.

Personalul auxiliar reprezintă de regulă cel mai numeros grup de angajați cu normă întreagă ai bibliotecii, iar activitățile acestora acoperă o gamă largă de sarcini esențiale, inclusiv cele referitoare la introducerea, codificarea și verificarea de date bibliografice; conservarea colecțiilor de cărți; comenzi; împrumut; reclamarea de periodice; alcătuire de dosare; catalogare de rutină (copy cataloguing).

Operațiunile de rutină din cele mai multe sectoare sunt de regulă îndeplinite de personalul auxiliar. Nivelul de studii al acestor lucrători variază mult

de la un caz la altul. Unii pot fi doar absolvenți de liceu (diplomă de bacalaureat), dar mulți au o diplomă universitară (studii de scurtă durată), iar unii au chiar o diplomă universitară de diverse specializări. Și, deoarece bibliotecile au devenit dependente de tehnologia informatică, ele au nevoie atât de bibliotecari, cât și de personal auxiliar cu cunoștințe solide de calculatoare/informatizare.

Multe biblioteci și centre de informare au angajat specialiști care se ocupă în mod expres de automatizare, de exemplu manageri ai rețelei locale de calculatoare a bibliotecii. Acești specialiști în calculatoare sunt uneori bibliotecari profesioniști, dar de multe ori ei nu au diplomă în biblioteconomie. De regulă bibliotecile lucrează cu un număr mare de anagajați cu normă parțială. Angajații cu normă parțială, cum ar fi studenții în bibliotecile universitare îndeplinesc sarcini ușor de învățat, repetitive, cum ar fi regăsirea de documente în depozit sau așezarea la raft a documentelor restituite.

Deoarece de regulă acești anagajați lucrează numai pe o durată limitată de timp, ei necesită multă instruire și îndrumare, direct proporțională cu numărul de ore lucrate. După cum am menționat mai sus, bibliotecile sunt organizații cu activitate intensă, și tradițional, cea mai mare parte a bugetului se cheltuiește pe personal. Multe biblioteci se confruntă actualmente cu bugete staționare sau în scădere, în timp ce costurile automatizării bibliotecii și ale materialelor de achiziționat cresc rapid.

O serie de biblioteci au încercat să reducă numărul de personal pentru a reduce rubrica de "resurse umane" din cheltuieli și pentru a-și îmbunătăți astfel productivitatea. Multe biblioteci și centre de informare se bazează tot mai mult pe lucrători cu normă parțială, încercând astfel să-și mărească flexibilitatea și să economisească bani.

Alte biblioteci și centre de informare angajează pe bază de contracte de prestări temporare de servicii portari sau personal de întreținere (curățenie). Alte biblioteci au eliminat anumite funcțiuni, inclusiv unele de bază cum ar fi catalogarea, plătind pentru serviciile sau bunurile respective unor agenții externe.

Când a început automatizarea în biblioteci, s-a prognozat drept consecință reducerea numărului de personal. Acest lucru nu s-a confirmat. În prezent se poate spune că automatizarea a modificat mai degrabă natura posturilor în bibliotecă, decât a redus numărul de oameni necesar pentru a presta servicii eficiente.

În multe cazuri introducerea automatizării-informatizării a dus la creșterea cererii de servicii oferite de biblioteci și centre de informare și la nevoia de a angaja personal suplimentar pentru a putea satisface aceste cereri.

Recrutare și angajare

Recrutarea implică identificarea și atragerea unui grup de candidați, din care se poate alege cel mai bun pentru un anumit post vacant. În Statele Unite aproape fiecare post ce devine vacant într-o bibliotecă, se publică. A existat o vreme când posturile erau ocupate din rândul cunoștințelor sau chiar pe bază de nepotism, însă aceste practici au dispărut într-o mare măsură din procesul de angajare în biblioteci, și aceasta din două motive.

Primul constă în reglementările guvernului SUA care au decretat ilegală nepublicarea posturilor vacante și anagajarea pe bază de “merit”. Al doilea motiv constă în faptul că patronii s-au convins că pot obține personal mult mai bun prin publicarea extensivă a posturilor, angajând persoana cea mai calificată.

Recrutarea de personal auxiliar și de bibliotecari profesioniști se abordează în mod diferit. În SUA cele mai multe posturi de personal auxiliar sunt ocupate cu persoane de pe piața locală a muncii. Posturile se publică doar pe plan local, iar aproape toate sunt ocupate de personal care locuiește deja în zonă.

Pe de altă parte este uzual ca bibliotecari profesioniști să accepte posturi aflate la mare distanță. Din acest motiv aproape toate bibliotecile recrutează bibliotecari profesioniști la scara națională a pieței forței de muncă. În aceste cazuri posturile se publică în periodice de circulație națională, cum ar fi *American Libraries*, *Library Journal*, *The Chronicle of Higher Education*, pentru a atrage un număr mare de candidați bine calificați.

Internetul schimbă și modul în care sunt publicate posturile vacante. Anumite secțiuni ale multor ziare și publicații specializate sunt disponibile pe pagini web, cum ar fi de exemplu secțiunea “servicii” a publicației *The Chronicle of Higher Education*, care poate fi citită la adresa:

<http://www.chronicle.merit.edu/ads/.links.html>.

Există și situri specializate în publicarea de oferte de serviciu, unde cei care caută de lucru pot găsi oferte ordonate după categorii.

Unele organizații, inclusiv bibliotecile, își publică posturile vacante în propriile pagini (situri) de web. Multe biblioteci publică posturile pe servere specifice care furnizează liste specializate (list-servers), care sunt accesate de persoanele care sunt calificate în domeniu și interesate în posturile respective.

Publicarea posturilor prin intermediul *Internetului* este avantajoasă atât pentru organizația care are posturi vacante, cât și pentru cei care caută de lucru, pentru că astfel informația despre locurile vacante ajunge și la persoane care de regulă nu citesc presa tipărită, mai ales dacă publicarea s-ar face într-un periodic de circulație regională, pe care cel în cautare de loc de muncă nu-l citește de obicei. De regulă și costurile publicării sunt mai reduse.

Candidații la un post provin de multe ori din rândurile salariaților organizației respective, care doresc schimbarea locului de muncă sau să fie promovați, precum și candidați din afara organizației. Recrutarea de personal pe plan intern cât și extern prezintă atât avantaje cât și dezavantaje.

Primul avantaj al recrutării de candidați externi constă în faptul că permite alegerea dintr-o plajă mai largă de posibile valori profesionale și talente. Al doilea avantaj este acela că anagajații noi vin cu percepții și perspective noi pentru organizație. Dezavantajul major se referă mai ales la timpul mai lung pe care-l necesită ocuparea unui post cu un candidat extern și este mai costisitoare decât redistribuirea unui candidat intern.

De asemenea, durează mai mult până când un angajat provenit din afară se orientează în cadrul organizației, deoarece noul angajat trebuie să se familiarizeze cu oamenii, procedurile și caracteristicile speciale ale noii organizații. Cel mai mare

avantaj al ocupării unui post cu un candidat intern constă în faptul că de regulă astfel se generează o ridicare a moralului.

Angajații din organizații care practică o politică de promovare din propriile rânduri vor avea o motivație suplimentară pentru a-și îmbunătăți performanța, deoarece știu că vor fi luați în considerare pentru promovare atunci când apar posturi vacante. Alt avantaj al recrutării din interior constă în faptul că adecvarea unuia sau altuia dintre candidați poate fi mai corect apreciată de către conducere.

Candidatul intern reprezintă un factor cunoscut, în timp ce cel extern este mai puțin cunoscut; de aceea selectarea și plasarea unui candidat intern implică riscuri mai mici. Există totuși probleme inerente și limitări legate de aplicarea permanentă a principiului promovării interne. Probabil cea mai periculoasă problemă este “endogamia” organizațională. Când toți subordonații provin din aceeași organizație, se poate întâmpla ca toți să cunoască doar un singur mod de lucru, o singură modalitatea de a aborda problemele.

Când acești subordonați sunt promovați, ei tind să facă în continuare ceea ce au văzut în trecut, și organizația poate să nu beneficieze de idei noi și de inovații. În general cea mai bună politică este probabil de a ocupa majoritatea posturilor vacante din interior, atunci când există persoane calificate pentru aceasta. Dar este înțelept de a ocupa cel puțin unele dintre pozițiile de nivel mai ridicat cu oameni din exterior, pentru a injecta idei noi în organizație. Selecția se referă la procesul de alegere a persoanei care va fi cea mai eficientă în postul respectiv.

Selecția

Scopul fundamental al selecției este de a ajunge la un compromis acceptabil între ceea ce oferă candidatul: calificările sale și cerințele postului. Este foarte important de a găsi un candidat potrivit unui anumit post, deoarece eșecurile costă nu numai pe cei anagajați, dar și instituția. În cazul unei insuficiente compatibilități a angajatului cu postul, se impun de multe ori măsuri corective, cum ar fi instruire, transfer, retrogradare sau desfacerea raportului de angajare.

Timpul dedicat selectării persoanei corespunzătoare este timp cheltuit cu folos. Dacă nu se reușește găsirea candidatului corespunzător de prima dată, este mai degrabă preferabil să se replice postul vacant, decât să se anagajeze o persoană care ar putea să nu facă față postului. Fiecare organizație ar trebui să aibă un sistem de selectare bine pus la punct. În mod tipic procesul de selectare cuprinde formulare de cerere/înscrisoare, testarea candidatului, interviul, verificarea activității trecute și a mediului din care provine și apoi angajarea.

Formularele de cerere de angajare (de înscriere la concurs)

Deseori bibliotecile utilizează formulare standard la înscrierea pentru ocuparea posturilor vacante. În unele cazuri o scrisoare generică și un rezumat al activității candidatului pot înlocui formularul de înscriere. Formularul furnizează conducerii organizației informații scrise despre candidat. Formularul tipizat conține întrebări asupra identității candidatului, cum ar fi numele, adresa, numărul de telefon;

apoi întrebări despre școlile urmate și experiența în câmpul muncii; în sfârșit întrebări în legătură cu cerințele specifice ale postului scos la concurs sau în legătură cu caracteristicile specifice ale organizației.

Cel care recepționează un formular de înscriere, trebuie mai întâi să verifice dacă experiența și școlarizarea candidatului corespund postului scos la concurs. Conducătorul organizației care analizează formularul va verifica dacă în cariera candidatului s-a înregistrat un progres continuu (cariera este ascendentă) și îi va pune întrebări în legătură cu golurile (salturile) neexplicate din cariera profesională. Informațiile obținute din formularul de înscriere permit unele concluzii provizorii asupra adecvării candidatului la postul în cauză; de asemenea, în baza formularului se pot elimina candidații evident necalificați.

Testarea candidatului

Unele biblioteci recurg la un test (probă de lucru) pentru a determina dacă respectivul candidat posedă aptitudinile cerute de postul scos la concurs. Aceste teste sunt deosebit de utile când postul respectiv necesită anumite aptitudini ușor verificabile. De exemplu, o persoană care urmează să se ocupe de introducerea de date, poate fi supusă unui test de aptitudini de tastatură, pentru a verifica dacă viteza și corectitudinea muncii prestate de candidat sunt satisfăcătoare. Cele mai utile teste sunt chiar o mostră din munca de prestat sau o sarcină foarte asemănătoare cu munca de prestat și care implică demonstrarea acelorași aptitudini și calificări.

Interviul pentru post

Când numărul inițial al candidaților a fost restrâns, cei mai mulți candidați promițători sunt invitați la un interviu. Uneori bibliotecile recurg la interviul prin telefon, dar acest procedeu este utilizat mai degrabă pentru restrângerea numărului de concurenți și pentru selecționarea acelora care urmează să fie invitați la interviul personal. Interviul pentru post este de regulă singurul instrument de importanță majoră în procesul de selecție. Aproape toate bibliotecile utilizează interviurile ca parte integrantă a procesului de selectare.

În multe biblioteci se țin interviuri multiple, permițând astfel o participare mai largă la procesul de selecție. Scopul interviului este de a completa informațiile asupra candidaților, obținute din alte surse. Cel care conduce interviul caută să se folosească de acest prilej pentru a afla mai multe despre cunoștințele tehnice și profesionale ale candidatului, despre experiența sa și despre însușirile sale personale. La rândul lui candidatul se folosește de interviu pentru a afla mai multe despre postul în cauză și pentru a clarifica diverse aspecte legate de post sau organizație și pentru a face cunostință cu personalul cu care ar urma să colaboreze.

Interviul trebuie să se concentreze exclusiv asupra cerințelor pentru postul vacant, și întrebările trebuie astfel concepute încât răspunsurile să furnizeze informații asupra adecvării candidatului pentru postul de ocupat. În SUA Comisia pentru asigurarea de șanse egale în ocuparea locurilor de muncă, a interzis

întrebările care nu au legătură cu cerințele specifice postului. Candidatului nu i se pot pune întrebări despre rasă, religie, sex, origine națională, vârstă sau handicapuri.

Interviuearea este o aptitudine care se îmbunătățește prin exercitiu. Cel care conduce interviul trebuie întotdeauna să se pregătească pentru discuție. El sau ea trebuie să cunoască dinainte informațiile deja furnizate de candidat și trebuie să proiecteze o schiță cu întrebările pe care urmează să le pună. Aceleași întrebări de bază trebuie puse tuturor candidaților intervievați pentru postul în cauză. Cel care conduce interviul trebuie de asemenea să asigure desfășurarea discuției fără întreruperi și într-o încăpere izolată.

Una dintre primele reguli ale interviuării este de a-l ajuta pe candidat să se relaxeze. Un candidat relaxat va avea un comportament mai normal decât unul tensionat. Candidatul trebuie încurajat să vorbească, dar interviewerul trebuie să păstreze controlul asupra discuției și să aibă în vedere că scopul este de a obține informații care să sprijine procesul de selecție. Deseori se întâmplă că interviewerul să piardă prea mult timp cu prezentarea organizației și a postului și să nu obțină niciodată din partea candidatului informațiile necesare pentru a lua o decizie bună în chestiunea angajării. Cel mai bun interviu este acela în care candidatul vorbește în cea mai mare parte a timpului.

Verificarea mediului de proveniență al candidatului

La un moment dat, fie înainte, fie după interviu, conducătorul organizației va vrea să verifice informațiile furnizate de candidat prin contactarea persoanelor indicate de acesta pentru referințe (recomandări) și a șefilor anteriori. În cele mai multe cazuri la înscrierea pentru un concurs candidatului i se cere să numească persoane care pot da referințe: personale, asupra școlarității sau foști șefi. În cazul în care candidatul a mai fost angajat, șefii precedenți constituie cea mai valoroasă sursă de informații.

Candidatul trebuie să-și dea permisiunea în scris de a se verifica referințele, înainte de a fi contactate persoanele indicate care pot da referințe/recomandări. În cazul în care candidatul nu numește foști șefi din posturile ocupate recent drept persoane care pot da referințe, viitorul șef ar putea totuși dori să le vorbească acestora. Foarte puțini dintre candidați își falsifică biografiile (dosarele personale), dar este totdeauna înțeleptă verificarea informațiilor furnizate. Dacă se cere un anumit tip de studii, trebuie confirmată școala urmată de candidat. Cariera profesională a unui candidat poate fi confirmată prin a telefona la locurile de muncă anterioare, pentru a verifica dacă într-adevăr candidatul a lucrat acolo. Câteodată viitorii șefi omit să verifice mediul de proveniență al unui candidat. Acest lucru necesită de regulă efort sau investiție de timp, dar merită.

Angajarea

Ultimul pas al procesului de selecție este alegerea unei persoane care urmează să ocupe postul vacant. În unele biblioteci sunt multe persoane care contribuie la această decizie finală, mai ales când este vorba de posturi de bibliotecari profesioniști. În bibliotecile universitare dar și în alte tipuri de

biblioteci se apelează la Comisii de examinare pentru a permite atragerea și implicarea în procesul de selecție a profesioniștilor de pe poziții omologe.

Comisia de examinare elaborează de regulă textul anunțului prin care se publică postul, triază candidații, coordonează interviurile și, în sfârșit, recomandă o listă-clasament pentru postul în cauză. În unele biblioteci și centre de informare directorul este acela care ia decizia finală; în altele i se permite șefului direct al viitorului angajat să aleagă, opțiunea lui urmând să fie validată de conducerea superioară.

Odată strânse informațiile relevante și parcursi pașii adecvați din procedura de recrutare și selecție, probabilitatea luării unei decizii bune va fi ridicată. În cazul în care calificarea candidatului va corespunde cerințelor postului scos la concurs, se va realiza o alegere bună. Dacă nu se aplică practicile corecte de angajare, instituția se poate confrunta cu o fluctuație intensă a personalului.

Fluctuația personalului poate avea multe cauze, dar cea mai frecventă este insatisfacția la locul de muncă. În timp ce o anumită fluctuație este sănătoasă și permite organizației aducerea de oameni cu idei și experiențe noi, fluctuația excesivă poate fi dăunătoare. Această situație este costisitoare, pentru că angajatul trebuie înlocuit cu unul nou care trebuie instruit. O fluctuație prea mare dăunează și moralului personalului, deoarece cei care rămân au senzația că nu există continuitate și că organizația se află într-o continuă stare de schimbare. O fluctuație prea mare trebuie percepută de către bibliotecă drept un semnal de alarmă, necesitând reexaminarea în detaliu a practicilor sale de recrutare și angajare.

Instruirea și perfecționarea personalului

Aproape toți bibliotecarii practicanți au printre alte sarcini de serviciu și cea de instruire a altor angajați. Pe măsură ce un bibliotecar profesionist își asumă un rol mai mare de conducere, instruirea va deveni o responsabilitate majoră pentru el. Ca în oricare altă instituție, și în biblioteci există multe nivele de instruire. Există instruire de care beneficiază toți angajații; alte părți ale unui program de instruire sunt mai individualizate. Deși instruirea pare scumpă din punctul de vedere al timpului consumat, tentativa de a minimaliza această activitate duce la falsă economie. După o anumită perioadă de timp, investiția realizată de instituție în activități și programe de instruire se va materializa prin creșterea calității prestației personalului.

Primul tip de instruire primită de regulă este o orientare. După ce o persoană a fost angajată, ea are nevoie de o orientare generală asupra organizației. De obicei, dacă se angajează un număr mai mare de persoane la un moment dat, se ține o ședință generală de orientare. O orientare generală cuprinde în mod tipic două domenii de bază: informații generale și scopurile, obiectivele și filosofia organizației. Partea de informare generală a orientării cuprinde regulile valabile pentru toți angajații, inclusiv informații asupra intervalului de plată a salariului, concediilor legale și de boală, învoirilor, modului în care se anunță cazurile de boală, utilizarea ceasurilor de pontaj.

Politicile și strategiile generale care se aplică tuturor angajaților vor fi interpretate astfel încât anagajații noi să se simtă o parte a organizației. De îndată ce un nou angajat se prezintă la lucru, șeful lui direct va începe instruirea pentru sarcinile specifice ale postului respectiv. Există multe modalități de instruire. Cea mai proastă este descrierea orală, în câteva minute a sarcinilor de efectuat.

Noul angajat, care oricum nu se simte în largul său în mediul de lucru nou, implicând sarcini noi, va percepe puțin din explicațiile verbale rostite cu rezeziune de șef. Unii anagajați sunt însă capabili de a-i observa pe ceilalți, de a deduce sarcinile de efectuat din descrierea postului pe care o primesc în scris sau sunt în stare să-și învețe noul serviciu singuri, în ciuda lipsei de sprijin din partea șefului. Alți anagajați însă eșuează, iar eșecul lor se va datora șefului. Instruirea trebuie planificată cu grijă. Un bun instructor trebuie să se ghideze după următoarele principii:

1. Să-l învețe pe subaltern mai întâi sarcinile simple.
2. Să prezinte sarcina de serviciu pe părți componente.
3. Să-l învețe pe noul angajat doar practicile corecte.
4. Să limiteze ciclurile de instruire la perioade scurte de timp și să le sedimenteze prin exerciții practice.
5. Să formeze aptitudinile noi ale angajatului prin repetiție.
6. Să-i ofere noului angajat motivații pentru a lucra bine.

Responsabilitatea unei biblioteci de a-și instrui lucrătorii nu se încheie odată cu instruirea completă a noului angajat pentru postul ce urmează să-l ocupe. După orientarea ei inițială, instituția asigură periodic programe de reciclare pentru noii angajați dar și pentru cei mai vechi.

Instruirea noilor angajați durează o lungă perioadă de timp, pe măsură ce ei se intergrează în cultura, în obiceiurile organizației, cu normele sale specifice care delimitează comportamentul acceptabil de cel neacceptabil. Pentru noii angajați membri superiori din rândurile personalului vor servi drept model. Când noii angajați se confruntă cu lipsuri de cunoștințe, ei se vor adresa de regulă membrilor superiori din bibliotecă pentru a fi instruiți. Personalul experimentat joacă un rol vital în sprijinirea noilor angajați în tranziția acestora de la vechiul mediu de lucru.

Perfecționarea personalului

Nu numai noii angajați necesită instruire continuă. Chiar și angajații care vin în biblioteci sau centre de informare având cea mai bună pregătire școlară și cele mai bune studii, au nevoie de reciclare permanentă pentru a rămâne la curent cu problematica specifică serviciului. Schimbările rapide care au loc în toate tipurile de biblioteci au avut ca efect ca aceste instituții să acorde tot mai multă importanță instruirii și perfecționării continue a personalului. Această instruire continuă poate fi oferită în diferite moduri.

În mod periodic se identifică nevoile specifice de instruire, iar grupuri selecționate de personal pot beneficia de instruire în domenii specifice, cum ar fi de pildă: cum se conduc interviuri bune de evaluare a performanțelor, cum se

întocmesc rapoarte de evaluare a performanțelor, cum se întocmesc recomandări bugetare pe compartimente, cum se analizează sarcinile prevăzute în descrierile posturilor când acestea se cer revizuite/actualizate. Aceste ședințe de instruire care cuprind toate compartimentele și filialele unei organizații pot fi ținute de un specialist din cadrul instituției sau de către o autoritate în domeniu adusă din exterior în scopul acesta.

Programele de instruire descrise până acum se elaborează și se țin de către instituție. Mai există multe programe educaționale și de instruire în afara instituției; acestea trebuie să fie accesibile angajaților. În SUA participarea la conferințe la nivel local, regional și național este considerată drept o oportunitate de a perfecționa nivelul personalului. Deseori însă, considerând schimbările ce intervin în prezent în rolul și responsabilitățile bibliotecarilor de toate tipurile, devin necesare forme mai structurate de instruire și perfecționare.

Multe instituții asigură plata taxelor de instruire/școlarizare pentru angajații care urmează cursuri oficiale legate de serviciu. Nevoia de a urma cursuri post-universitare crește pe măsură ce operațiunile din bibliotecă devin tot mai complexe. Unii bibliotecari necesită o reciclare cuprinzătoare, pentru a putea lucra cu un nou sistem de calculatoare sau pentru a fi pregătiți pentru posturi noi în alte compartimente ale bibliotecii. Frica de informatizare-automatizare, încă întâlnită la unii bibliotecari, poate fi atenuată, dacă aceștia știu că există planuri sistematice pentru recalificarea personalului înlocuit prin automatizarea operațiilor respective.

În multe organizații de toate tipurile conducătorii au început să fie priviți ca "instructori" pentru subalternii supervizați. Ca orice instructor bun, conducătorul/șeful trebuie să-și asume rolul de model, să-l sprijine pe angajat să-și fixeze obiective realizabile, realiste, să-l încurajeze să furnizeze feed-back (reacții-răspuns) asupra activității sale, să-i sugereze modalități de a-și îmbunătăți activitatea și să-l sprijine prin încredere și încurajare. Șeful și subalternul nu trebuie să se considere adversari. Dimpotrivă, ei fac parte din aceeași echipă, fiecare aducându-și contribuția la îmbunătățirea activității generale a organizației.

Peter Senge afirmă că toate organizațiile trebuie să devină "organizații cu pregătire permanentă", adică "organizații în curs de învățare". Ele sunt acelea, în care "oamenii își extind continuu capacitatea de a realiza rezultatele cu adevărat dorite ale muncii lor, unde se cultivă perspective noi și lărgite asupra lucrurilor, unde se dă frâu liber aspirațiilor colective și unde oamenii învață în permanență cum să învețe împreună."

Senge susține că organizațiile moderne se confruntă cu incapacitatea de a învăța, problemele fundamentale fiind legate de structura organizației și posturilor, ceea ce duce la slabe performanțe de învățare din partea lor. El recomandă organizațiilor adoptarea de instrumente specifice sau de modalități care să le ajute să învețe mai bine. Aceste modalități sunt:

- ♣ Gândire sistemică - înțelegerea întregului sistem și nu doar a unor anumite părți ale sale.

- ♣ Performanțe personale - angajații își clarifică și își adâncesc în permanență viziunea lor personală, își concentrează energiile, devin răbdători și văd realitatea în mod obiectiv.
- ♣ Modele mintale
- ♣ Elaborarea de viziuni comune - viziunea conducătorului este transmisă și împartășită de către toți angajații.
- ♣ Învățare în echipă.

Nici o bibliotecă nu este ferită de schimbări și indiferent de mărimea sau tipul ei, orice bibliotecă are nevoie de un program planificat de perfecționare a personalului. Aceste activități nu se programează aleator, ci se organizează ca un proces continuu, bine structurat. Asemenea programe furnizează mijloacele prin care angajații pot să prospere profesional la locul lor de muncă și pregătesc pentru promovare pe măsură ce apar oportunitățile respective. Programele bune de perfecționare a personalului contribuie la dezvoltarea carierei angajaților; prin asemenea programe conducătorii pot identifica potențiali viitori șefi și pot să-i pregătească pentru a prelua această responsabilitate. Resursele umane sunt prea valoroase pentru orice instituție, pentru că acesta să nu investească în programele de instruire și perfecționare impuse de epoca în care se află.

ANEXĂ

EXERCİTIU: NAUFRAGIAȚI PE LUNĂ

Nava dvs. spațială s-a prăbușit pe partea întunecată (aflată în umbră) a Lunii. Trebuie să ajungeți la nava-mamă care se află la 350 km distanță pe partea cealaltă, luminată a Lunii. Naufragiul a distrus nava Dvs. și toată dotarea ei, cu excepția a 15 articole enumerate mai jos. Supraviețuirea echipajului Dvs. depinde de ajungerea la nava-mamă. De aceea trebuie să alegeți articolele de importanță esențială, pe care să le luați cu Dvs. în drumul de 350 km pe care-l aveți de parcurs. Aveți sarcina de a aranja cele 15 articole în ordinea importanței acestora pentru supraviețuirea Dvs. Treceți "1" în dreptul celui mai important obiect, "2" în dreptul celui de importanță secundară și așa mai departe până când veți fi listat toate cele 15 articole.

ARTICOLE	PASUL 1 Ordinea stabilită de individ	PASUL 2 Ordinea stabilită de grup	PASUL 3 Ordinea stabilită de specialiști
Rachete de semnalizare			
Cutie de chibrituri			
Frânghie de nailon			

Sursă de căldură (cu energie solară)			
Busolă magnetică			
Trusă medicală cu seringi			
Două pistoale			
Parașută de mătase			
Concentrat de alimente			
Apă (litr/persoana)			
Plută de salvare auto- gonflabilă			
Harta stelară a constelației Lunii			
Două rezervoare de oxigen de câte 100 livre			
Lapte deshidratat (1/ladă)			
Transmițătoare(cu energie solară)			

După ce fiecare a stabilit în mod individual o ordine, discutați cu ceilalți din grupul Dvs. motivele pentru care ați optat pentru o anumită ordine. Apoi, pe bază de consens, stabiliți împreună cu grupul o nouă ordine. Vă rugăm să nu stabiliți o anume ordine, decât în urma atingerii unui veritabil consens. La sfârșitul exercițiului veți compara ordinea stabilită de Dvs. individual și cea stabilită de grup cu ordinea precizată de specialiști.

NAUFRAGIAȚI PE LUNĂ (Evaluare)

Ordinea stabilită de către experți (specialiști)

15 - Cutie de chibrituri: pe Lună nu există oxigen care să permită arderea unei flăcări, deci inutile

4 - Concentrat de alimente: un mijloc eficient de asigurare a necesarului energetic

6 - 50 picioare de frânghie de nailon: utilă în escaladarea stâncilor, legarea raniților

8 - Mătasea de parașută: asigură protecția față de razele solare

13 - Sursa portabilă de căldură: nu este nevoie de ea pe partea iluminată a Lunii

11 - Doua pistoale calibrul 45: posibile mijloace de autoapărare

12 - Lapte deshidratat: dublarea, dar de volum mai mare a concentratului de alimente

1 - Două rezervoare de oxigen de câte 100 livre: necesarul cel mai critic pentru supraviețuire

3 - Harta stelară a Constelației Lunii: mijlocul prim de orientare

9 - Pluta de salvare: recipientul de CO₂ din componența plutelor militare poate fi utilizat pentru propulsie

14 - Busola magnetică: Câmpul magnetic al Lunii nu este polarizat, deci busola magnetică este inutilizabilă pentru orientare

2 - Cinci galoane de apă: compensează imensa pierdere de lichide pe partea iluminată a Lunii

10 - Rachetele de semnalizare: se utilizează pentru semnalizare doar când nava-mamă devine vizibilă

7 - Trusa de prim ajutor cu ace de seringă: acele pt. injectarea vitaminelor, medicamentelor etc. se potrivesc în orificiile speciale din costumele spațiale ale NASA

5 - Stație de emisie-recepție FM (cu modulare de frecvență) cu energie solară: utilizată pentru comunicarea cu nava-mamă, dar FM (modularea de frecvență) necesită transmisie în linie dreaptă și pe distanțe scurte.

Traducere: Andreea Deaconescu

Biblioteca Centrală, Universitatea "Transilvania" Brașov

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN BIBLIOTECILE UNIVERSITARE ROMÂNEȘTI: UN STUDIU DELPHI

Andrea Deaconescu

Biblioteca Centrală, Universitatea TRANSILVANIA din Brașov

Schimbările politice, economice și sociale din estul Europei de după 1990 au avut un puternic impact asupra mediului universitar. Deschiderea către vest a adus informatizarea, rețelele și modificarea semnificativă a cererii de informație, toate însemnând pretenții noi, crescute față de biblioteca universitară și bibliotecarul-profesionist în știința informării. Astfel, pentru a-și îndeplini în continuare misiunea de sprijinire eficientă a procesului didactic și a cercetării, bibliotecile universitare trebuie să implementeze noul și totodată să găsească soluții de management la schimbările intervenite în, practic, fiecare sector.

Prezenta lucrare se bazează pe metodologia unui studiu ce urmează a fi aplicat și în bibliotecile universitare din România, implicând managerii la nivel superior și mediu. Studiul își propune identificarea:

- domeniilor prioritare de implementare a schimbării în bibliotecile universitare, cu un accent deosebit asupra informatizării/tehnicii informatice;
- unei posibile strategii de management al schimbării în bibliotecile universitare (pe sectoare de activitate) și în profesia de bibliotecar

În mod evident este vremea schimbărilor majore în bibliotecile universitare din România, cu impact atât asupra instituției, cât și asupra profesionistului în știința informării.

Pe măsură ce implementarea schimbărilor are loc sistemic, planificat, precum și în care eficiența managementului procesului în sine variază de la o bibliotecă la alta, în toate sectoarele trebuiesc luate în considerare următoarele:

- cum își aleg bibliotecile sistemele de informatizare;
- elaborarea de proiecte (palnuri) privind informatizarea și monitorizarea (urmărirea) continuuă a performanțelor acestui sistem;
- dacă sunt accesate baze de date, și care anume;
- căutarea on-line și costurile acesteia;
- introducerea CD-ROM-urilor;
- convergența (fuzionarea) serviciilor de bibliotecă și a centrelor de calcul;
- rolul, aptitudinile și perfecționarea profesionistului în știința informării;
- marketing-ul orientat al serviciilor de bibliotecă;
- reorientarea managementului bibliotecii universitare.

În procesul de management al schimbării, bibliotecile universitare din România se confruntă cu o serie de probleme comune:

- resurse financiare în permanentă scădere
- creșterea cererilor din partea utilizatorilor

- dorința de a avea acces la baze de date on-line și pe CD-ROMuri, la Internet și publicații străine în raport cu restricțiile materiale care împiedică realizarea acestor deziderate etc. '.

În baza teoriei și conceptelor de management modern de bibliotecă din literatura de specialitate, s-au putut determina următoarele *chestiuni majore* de investigat:

- Metode de alegere a sistemelor (softurilor) de informatizare în bibliotecile universitare românești;
- Utilizarea de studii de fezabilitate și aplicarea de sisteme de monitorizare/măsurare a performanțelor acestui sistem (soft);
- Baze de date (în mod curent) accesibile/accesate în bibliotecile universitare românești;
- Gradul de informare asupra costurilor comparate ale căutării on-line și CD-ROM-urilor și practica curentă;
- În ce măsură sunt pregătite bibliotecile universitare românești și centrele de calcul din universități pentru fuzionare: dezirate (D) și fezabilitate (F);
- Rolul și aptitudinile bibliotecarului de referință (documentarist) și schim-bările ce se impun;
- Reorientarea managementului de bibliotecă universitară: factorii de influență și aptitudinile managerilor de bibliotecă (existente/necesare).

Situația complexă existentă în mediul bibliotecilor universitare din România are următoarele caracteristici importante:

1. Nu se pretează analizei prin metode strict cantitative;
2. Evoluția ei nu este monitorizată și nu sunt disponibile informații exhaustive asupra stării curente și dezvoltării viitoare.
3. Abordarea problematicei necesită studiul și evaluarea a numeroase chestiuni legate de diverse opțiuni referitoare la strategie. Din toate aceste motive am optat pentru *studiul Delphi ca metodă de creștere*:

Luând în considerare ceea ce s-a publicat până în prezent și comunicarea existentă între factorii de decizie în problema elaborării unei strategii naționale unitare de dezvoltare a bibliotecilor universitare, problema ar putea astfel beneficia de pe urma unui raționament colectiv prin intermediul unei consultări de grup în cadrul unui "exercițiu" Delphi.

"O aplicație Delphi este un process structurat de grup pentru colectarea și distilarea de cunoștințe de la un grup de experți, prin intermediul unei serii de chestionare difuzate cu feed-back controlat." (Adler, 1996).

O trăsătură importantă a metodei Delphi este anonimatul participanților, asigurându-se astfel exprimarea liberă, neînhibată și neînfluențată a opiniei fiecăruia. Comunicarea între membrii grupului de experți are loc numai prin intermediul organizatorului studiului Delphi.

Studiile Delphi au cunoscut numeroase aplicații în occident, mai ales în domeniile elaborării de strategii și prognoze în domeniile economic și social. În mod obișnuit, aceste studii sunt încredințate specialiștilor (Adler, 1996). Deși, din

motive evidente, acesta nu este cazul și în prezentul proiect, Delphi va fi aplicată ca fiind probabil cea mai potrivită metodă de cercetare. În urma utilizării metodei Delphi, rezultatele vor cuprinde, ca și în cazul studiilor efectuate de specialiști:

- o analiză structurată și bine informată a situației prezente din bibliotecile universitare românești
- investigarea și ordonarea după priorități a aspectelor dezvoltării în viitor: dezirabilitate, fezabilitate
- evaluarea unor căi posibile de realizare a acestor deziderate
- recomandări pentru o strategie națională.

Etapele studiului Delphi care urmează a fi efectuat vor cuprinde:

1. Stabilirea unui grup de bibliotecari și manageri de bibliotecă universitară;
2. Elaborarea, experimentarea (pilotarea) și diseminarea unui prim chestionar (C1 - runda 1);
3. O fază de evaluare: elaborarea (în baza rezultatelor lui C1) pilotarea și diseminarea celui de-al doilea chestionar (C2 - runda 2);
4. Efectuarea unei a treia runde (C3) dacă este necesar, pentru realizarea unui consens între membrii grupului de experți.
5. Analiza opiniei și concluziilor experților referitoare la:
 - domeniile prioritare pentru implementare schimbărilor;
 - ce trebuie de realizat în fiecare sector;
 - principalele căi de dezvoltare;
 - recomandări pentru o strategie națională.

Analiza și concluziile rezultate în urma prelucrării finale a datelor adunate vor fi publicate și diseminate, adică puse la dispoziția comunității bibliotecarilor universitari români.

CHESTIONARELE:

C1 este structurat în 4 secțiuni.

În timp ce secțiunea I caută să stabilească o perspectivă generală asupra situației curente în bibliotecile universitare românești (analiză calitativă simplă), secțiunile II și III sunt chestionare Delphi tipice, fiind necesar votul membrilor grupului de specialiști (votul se acordă de la 1 la 5) referitor la dezirabilitatea (D) și fezabilitatea (F) fiecărei caracteristici listate. Secțiunea IV este liberă, concepută ca o "Contribuție de/cu idei"; specialiștii chestionați sunt invitați să identifice aspecte de strategie cu aplicabilitate generală (nu numai cu referire la propria bibliotecă) și să se exprime asupra dezirabilității și fezabilității acestora, fără însă a indica o prioritate în prima rundă.

Cele 4 secțiuni sunt:

- I. Stadiul curent de dezvoltare în bibliotecile universitare românești
- II. Domenii prioritare de implementare a schimbării în biblioteca Dvs. Obiective.
- III. Căile principale de dezvoltare în biblioteca Dvs.. Cum pot fi atinse obiectivele

IV. Strategie generală (nu numai în instituția proprie). Identificarea de aspecte strategice.

Principalele domenii cuprinse de fiecare secțiune, în aceeași ordine, sunt:

- Biblioteca în general
- Tehnologia informatică în bibliotecă
- Personalul de bibliotecă
- Marketing și management de bibliotecă

În continuare voi prezenta o exemplificare a chestionarului (C1) pentru prima rundă.

CHESTIONARUL 1

SECȚIUNEA I.

Stadiul curent de dezvoltare în bibliotecile universitare românești

Caracteristici

Comentarii

Vot

Biblioteca în general

1. Accesul la raft al cititorilor.....Complet închisă

Doar în sala de referințe ...

Doar în sala de periodice..

Acces parțial la colecții....

Complet deschisă

2. Spațiu de depozitare.....Nevoie urgentă de mai mult..

La limită

Suficient...

4. Bugetul pt. achiziții ...

etc.

Tehnologia informatică

10. Calculatoare în biblioteca Dvs.....Nici unul...

Doar pt. unii anagjați..

Pt. utilizatori ..

Legare parțială în rețea a calculatoarelor bibliotecii ...

12. Cititorii au acces la ele?.....
etc.

Personalul de bibliotecă

18. Raport studii sup./total personalmai puțin

decât 20%

20-30%

30 -50% ...

peste 50% ..

19. Absolvenți biblioteconomie.....sub 20% ...

20. Cunoștințele de calculator ale personalului..
etc.

Marketing și Management de bibliotecă

23. Monitorizează biblioteca gradul de satisfacție al utilizatorilor? Nu...

Aleator ..

Regulat ...

26. Evaluarea nevoii de instruire a personalului..
etc.

SECȚIUNEA II.

Domenii prioritare de implementare a schimbării în biblioteca Dvs. Obiective

Caracteristici**Vot****Comentarii*****Biblioteca în general***

1. Asigurarea accesului complet liber la raftD:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

etc.

Tehnologie informatică

7. Înființarea de baze de date pe CD-ROMD:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

Personal de bibliotecă

14. Îmbunătățirea cunoștințelor de calculator ale personalului:

- Aptitudini de căutare pe Internet.....D:1) (2) (3) (4) (5)

F:(1)(2) (3) (4) (5)

Marketing și management de bibliotecă

19. Implementarea unui management

de bibliotecă strategic.....D:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

SECȚIUNEA III.**CĂI PRINCIPALE DE DEZVOLTARE ÎN BIBLIOTECA DVS Cum să se atingă obiectivele:****Caracteristici****Vot****Comentarii*****Biblioteca în general***2. Obținerea de finanțare de la alte
organisme

D:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

Tehnologie informatică

8. Accesarea contra cost de baze de date on-line.....

D:(1) (2) (3) (4) (5)

F:(1) (2) (3) (4) (5)

Personal de bibliotecă

9. Întocmirea unei liste de aptitudini necesare.....D: (1) (2) (3) (4) (5)

F: (1) (2) (3) (4) (5)

Marketing și management de bibliotecă

21. Marketing planificat al serviciilor de bibliotecă

..... D: (1) (2) (3) (4) (5)

F: (1) (2) (3) (4) (5)

SECȚIUNEA IV.

Strategie generală (nu numai în instituția proprie). Identificarea aspectelor strategice.

Biblioteca în general

1. Investiție în creștere fizică (space).....D:(1) (2) (3) (4) (5)

F: (1) (2) (3) (4) (5)

sau

2. Investiție în acces la biblioteca virtuală.....D:(1) (2) (3) (4) (5)

F: (1) (2) (3) (4) (5)

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ:

1. Linstone, H.L. and Turoff, M. (Eds). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975.
2. Adler, M. *Gazing into the oracle*. London: Jessica Kingsley, 1996.

3. Clayton, M. *Managing library automation*. 2nd edition. Aldershot: Ashgate, 1992.
4. Walton, G., Day, J. and Edwards, C. *Role changes for the academic librarian to support effectively the networked learner: implications of the IMPEL Project*. In: *Education for Information*, Dec.96, 14(4), 343-350.
5. Lancaster, F.W. *If you want to evaluate your library*. London: LA, 1993.
6. Wakeling, W. Meeting the demand for CD-ROM databases: Case study 1: Academic libraries. In: Biddiscombe, R. (Ed). *The end-user revolution: CD-ROM, Internet and the changing role of the information professional*. London: LA, 1996, 35-42.
7. Rea, G. *Promoting the library service*. In: Pinder, C. and Melling, M. (Eds). *Providing customer-oriented services in academic libraries*. London: LA, 1996, 41-57.
8. Morris, B. *The way ahead*. In: Pinder, C. and Melling, M. (Eds). *Providing customer-oriented services in academic libraries*. London: LA, 1996, 160-179.
9. Thompson, J. *Redirection in academic library management*. London: LA, 1991.
10. Biddiscombe, R. The changing role of the reference librarian. In: Biddiscombe, R. (Ed). *The end-user revolution: CD-ROM, Internet and the changing role of the information professional*. London: LA, 1996, 79-95.
11. Williams, A.G. *Where are we going? The development of convergence between university libraries and computing centres*. In: Harris, C. (Ed). *The new university library: issues for the 90s and beyond. (Essays in honour of Ian Rogerson)*, London: Taylor Graham, 1994, 55-72.
12. House, D. and Moon, C. *The new university librarian*. In: Harris, C. (Ed). *The new university library: issues for the 90s and beyond. (Essays in honour of Ian Rogerson)*, London: Taylor Graham, 1994, 73-87.
13. Morris, B. op.cit. (19).
14. Bluck, R. *Organising libraries for customers*. In: Pinder, C. and Melling, M. (Eds). *Providing customer-oriented services in academic libraries*. London: LA, 1996, 87-103.
15. Edwards, C., Day, J. and Walton, G. *Key areas in the management of change in higher education libraries in the 1990s: relevance of the IMPEL Project*. In: *British Journal of Academic Librarianship*, 1993, 8(3), 135-177.
16. Underwood, P.G. *Managing change in libraries and information services*. London: LA, 1990.
17. Rooks, D.C. *Terms for academic library directors*. In: *Library Trends*, Summer 1994, 43(1), 47-61.

RELATIA DE AJUTORARE CA INSTRUMENT MANAGERIAL

W. Bernard Lukenbill

*Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin*

Întroducere

Permiteți-mi să încep această prelegere cu câteva întrebări retorice: Care este responsabilitatea acțiunii manageriale față de angajați, priviți ca resurse umane? Implică procesul managerial ajutorarea angajatului în scopul îmbunătățirii activității sale? Este activitatea de consiliere o parte a procesului managerial sau putem considera managementul doar un proces menit a controla mai bine resursele, inclusiv cele umane, astfel încât ansamblul obiectivelor și misiunilor instituției să fie îndeplinite?

Eu sunt de părere că putem afirma, fără riscul de a greși, că managementul a avut întotdeauna în atenție oamenii și felul în care aceștia pot fi încurajați să contribuie la atingerea obiectivelor instituției, fie ea publică sau privată. Managementul a recunoscut în mod clar că fără oameni și resurse umane munca nu se poate face, realizarea producției, serviciilor și, în final, a profitului nu este posibilă. Pe de altă parte, managementul a apelat de-a lungul anilor la diferite metode în încercările sale de a utiliza în mod optim oamenii ca resurse.

În perioada de început a dezvoltării industriale a SUA, care a început imediat după Războiul Civil (mijlocul anilor 1860), managementul îl considera pe muncitor un simplu produs natural care trebuie utilizat. Muncitorii și angajații nu puteau pune în discuție autoritatea managerială, cerându-se din partea lor doar muncă sârguincioasă pentru salariu. Managementul era aspru și autoritar. De-a lungul timpului, această abordare de tip autoritar a dus la apariția unor conflicte grave între muncitorii și managerii din SUA, în special la sfârșitul sec. al XIX-lea și începutul sec. al XX-lea. A fost o perioadă de ciocniri violente între muncitori și manageri, grevele fiind la ordinea zilei. La început, guvernul și tribunalele au dat câștig de cauză managerilor. Acest lucru nu a contribuit deloc la rezolvarea cauzelor de fond ale nemulțumirii muncitorilor (munca grea și condițiile inumane de muncă). Un exemplu elocvent al acestei politici manageriale în SUA îl constituie Compania Ford Motor. Henry Ford, fondatorul acesteia, era un om bun, creștin practicant, dar mai degrabă sever. A angajat o mulțime de lucrători în magazinele sale, plătindu-i cu salarii acceptabile pentru vremea aceea, cărora le cerea însă îndeplinirea unor sarcini istovitoare. El credea totodată că viața personală influențează calitatea muncii și cerea de la angajații săi să se abțină de la consumul băuturilor alcoolice.

Henry Ford a pus la punct o rețea de informatori care îl țineau la curent în legătură cu respectarea de către angajații companiei a principiilor sale de viață. Muncitorii puteau fi concediați dacă se primea un raport negativ la adresa lor. Pentru "eforturile sale", domnul Ford a fost răsplătit printr-o serie de greve

paralizante, care l-au obligat, după mulți ani de lupte cu angajații săi, să satisfacă majoritatea cererilor înaintate de cartelele sindicale.

Motivul pentru care vă prezint acum acest scurt istoric este dorința de a ilustra faptul că managementul din SUA nu a acceptat cu ușurință ideea că muncitorii sunt cu adevărat resurse umane care trebuie îngrijite, călăuzite și ajutate pentru dezvoltarea și transformarea lor în bunuri de pret, unice și necesare, ale companiei.

Vă amintiți că la începutul expunerii mele am pus întrebarea dacă managementul implică consilierea angajatului ca parte a unui proces în care acesta să fie ajutat pentru a-și îmbunătăți și dezvolta activitatea. Pentru a răspunde la o parte a întrebării, trebuie să ne îndreptăm puțin atenția asupra modului în care s-au dezvoltat în SUA așa-numitele “profesii de ajutorare”. Publicul american recunoaște, și este în general de acord, că din această categorie profesională fac parte profesorii, medicii, asistentele medicale, preoții, asistenții sociali, psihologii, psihiatrii și consilierii din diferite domenii. Caracteristica pe care o au cu toții este aceea că “societatea i-a desemnat ca să ajute pe alții să se schimbe și să se dezvolte”. Cu alte cuvinte, societatea în ansamblul, ei așteapta de la acești consilieri ca prin abilitățile lor profesionale să-i ajute pe oameni să-și modifice în bine comportamentul și să-și dezvolte capacitatea creatoare. Relația de ajutorare este, de regulă, considerată o formă specială de interacțiune temporară dintre cel care ajută și cel care este ajutat. Rolul de ajutorare este un proces care presupune mai multe activități, cum ar fi: consilierea, învățarea, ghidarea, antrenarea și educarea. Persoana care ajută încearcă să influențeze, (așadar) să schimbe pe cel pe care îl ajută. De-a lungul anilor, principalele profesii de ajutorare și-au concentrat eforturile pe mai buna înțelegere a funcționării acestor procese, observându-le și studiindu-le în întreaga lor complexitate. Interesul mediilor universitare pentru această temă a facilitat împărtășirea cunoștințelor și cu alte grupuri profesionale, inclusiv cu managerii de biblioteci și arhive.

În general, practicile manageriale din SUA au început să-și asume responsabilitatea pentru evoluția personalului. Cu toate acestea, eforturile au fost și sunt în continuare axate pe îmbunătățirea eficienței companiilor prin dezvoltarea și considerarea resurselor umane ca elemente ale organizației. Pe de altă parte, majoritatea instituțiilor sunt niste entități complexe și problemele de personal, în măsura în care acestea afectează eficiența muncii, nu pot fi ignorate în procesul decizional. În lucrul cu angajații priviți ca resurse umane, managerii se sprijină tot mai mult pe tehnicile și modurile de abordare dezvoltate de profesiile de ajutorare.

Exemple și modele de ajutorare

Dați-mi voie să expun în continuare câteva dintre tehnicile și abordările utilizate de profesiile de ajutorare, plasându-le în contextul mediului bibliotecilor și arhivelor, astfel încât acestea să aibă mai mult înțeles pentru d-voastră. Am să încep prin a prezenta două modele care explică relația de întraajutorare, după care voi sublinia câteva aptitudini specifice, aplicabile în biblioteci și arhive, pe care profesiile de ajutorare le-au dezvoltat și pus la punct. Am să vă rog, totodată, să

priviți aceste tehnici din două perspective. Având în vedere faptul că managerii trebuie deseori să comunice cu grupuri de oameni, vă rog să luați în calcul felul diferit în care funcționează aceste tehnici în cazul comunicării cu grupuri mari sau mici. Managerii trebuie, de asemenea, să lucreze cu oamenii în mod individual, mai ales în ședințele de planificare și la interviuri.

Pentru a face aceste modele cât mai plauzibile, mă voi referi la un interviu de ajutorare dintre un manager și un angajat, prezentat într-un film cu caracter didactic pentru oamenii de afaceri pe care l-am văzut acum câțiva ani. Filmul prezintă un manager care se vede nevoit să-și cheme un subaltern pentru o discuție legată de performanțele tot mai slabe ale acestuia din urmă. De-a lungul discuției aflăm că eficiența scăzută a angajatului este rezultatul unor probleme familiale și financiare la care se adăugase o tot mai accentuată dependență de alcool. Când voi prezenta modelele și exemplele de procese de întraajutorare mă voi referi din nou la această situație.

Să începem discuția cu modelele ajutoare. Acestea pot fi definite simplu ca reprezentări scrise sau grafice ale unor cazuri reale. În 1977 *U.S. Naval Education and Support Command* a publicat un ghid de pregătire numit *Comportamentul uman și conducerea (Human Behavior and Leadership)* în care există un model al felului în care liderii pot să-și îmbunătățească strategiile manageriale și pe cele privind dezvoltarea resurselor umane, folosind procesele ajutoare. În cadrul acestui model se găsesc două roluri. Unul este al celui care ajută, iar celalalt al celui ajutat, numit deseori în jargonul profesiilor ajutoare "ajutat" (helpee). Deși este un termen nepotrivit în engleză, nefiind în general agreat de cei care nu fac parte din aceste profesii, sunt nevoit să-l folosesc și sper că va fi găsit un echivalent românesc potrivit. În timpul interacțiunii celor doi, observăm că atât cel care ajută, cât și cel ajutat reacționează la o problemă dată în cadrul unei relații obișnuite, fiecare beneficiind de diferite grade de putere și influență. Se observă de asemenea că atât cel care ajută, cât și cel ajutat au multe atribute comune. Fiecare dintre ei are propriul său punct de vedere asupra problemei, fiecare își înțelege în felul său situația și rolul pe care îl are de jucat, fiecare având propriul standard de comportament. Dintr-un cadru psihologic intern fiecare aduce în această interacțiune anumite nevoi, valori și sentimente. În plus, atât managerul-ajutător, cât și angajatul (ca persoană ajutată) dețin propria viziune asupra lumii în care trăiesc și muncesc.

Se observă deja cât de complicată poate fi această relație de ajutorare. Din punct de vedere practic, ar părea că dacă toate aceste elemente diferite se potrivesc corespunzător sau sunt aproape să se potrivească, atunci ne-am putea aștepta ca acțiunea de ajutorare să se desfășoare bine și cele mai multe probleme să se rezolve. Dar știm că în realitate fiecare dintre noi suntem diferiți și că nici unul dintre noi nu are exact aceeași părere despre lume sau măcar despre mediul în care lucrăm. Potrivirile exacte apar doar din când în când, dacă apar vreodată.

Un alt model interesant folosit des pentru a explica relația de ajutorare este modelul Egan. (Vezi: Anexele) Deși acest model a fost creat pentru a contribui la explicarea dinamicii procesului de ajutorare în cadrul unei relații terapeutice sau de

consiliere, cu câteva modificări el poate fi funcțional într-un mediu de tip bibliotecă sau arhivă. El pare a avea o relevanță deosebită în special în cazul interviurilor, când apar probleme legate de performanțele activității unui angajat. V-aș ruga acum să vă amintiți de exemplul interviului filmat, dintre un manager și un angajat, pe care vi l-am descris mai devreme.

Observați că în acest model întâlnim doi actori - cel care ajută și cel ajutat - și că fiecare își asumă diferite roluri de-a lungul procesului de ajutorare. Modelul are de asemenea patru etape care apar în mod linear în timpul procesului.

Modelul începe cu explicarea faptului că procesul de ajutorare este inițiat de managerul-ajutător și subliniază importanța **conduitei de întâmpinare (attending behaviour)** pe care trebuie să o afișeze cel care ajută. Această conduită se traduce printr-o serie de acțiuni concrete, cum ar fi anumite atitudini și cuvinte adecvate situației. Una dintre cele mai importante acțiuni pe care managerul-ajutător o poate pune în aplicare este acordarea întregii atenții celui pe care îl ajută. În exemplul meu "filmat", managerul îl invită pe tânărul angajat într-un spațiu mai puțin formal al biroului său, departe de biroul propriu-zis, care este simbolul puterii manageriale, pentru o întrevedere. Îi oferă acestuia o cafea și începe discuția cu câteva glume nevinovate. El îi acorda angajatului întreaga sa atenție. Acest comportament bazat pe ascultare, explorare a nevoilor și respect apare de obicei în această fază de întâmpinare.

Următoarea fază a modelului Egan este cea a **clarificării**. În exemplul meu, atât managerul-ajutător, cât și angajatul-ajutat încearcă împreună să înțeleagă natura exactă a problemei. În acest moment, cel care ajută trebuie să aibă nu numai capacitatea de a-l asculta cu atenție pe cel ajutat, ci și pe aceea de a-i înțelege sentimentele, de a le respecta și accepta. În prima parte a etapei de clarificare este foarte important ca cel care ajută să dobândească informații concrete despre nevoile celui (cele) ajutat(e) pentru ca procesul de ajutorare să se poată derula în continuare.

În exemplul meu, managerul îi explică angajatului motivul pentru care l-a chemat în biroul său. Înainte de toate, îi spune că performanțele muncii sale sunt inacceptabile. În continuare îi oferă detalii despre aceste performanțe, arătându-i că vânzările lui sunt foarte scăzute, cele mai mici comparativ cu ale celorlalți vânzători, în timp ce cheltuielile sale de serviciu sunt excesive, mai mari decât ale celorlalți angajați. În plus, s-a învoit de prea multe ori lipsind prea multe zile de la serviciu și a contramandat prea multe întâlniri cu clienți importanți. Managerul nu are un ton amenințător, ci pur și simplu descrie situația din punctul lui de vedere, întrebând totodată care este cauza acestui comportament.

Prin această metodă neutră de prezentare a situației angajatul nu este împins într-o poziție defensivă și se simte liber să discute situația așa cum o vede el. În film, angajatul este de acord că performanțele muncii sale au scăzut, că a lipsit de prea multe ori de la serviciu, în timp ce cheltuielile de serviciu i-au crescut. El continuă însă, spunând că are niste probleme personale. Nevoile materiale ale familiei sale sunt mari, trebuie să plătească câteva facturi ca urmare a unei boli grave a unui membru al familiei, precum și cheltuielile de școlarizare a copiilor, iar

soția sa este de părere că petrece mai puțin timp cu familia decât o făcea înainte. În plus, el recunoaște că a început să bea din ce în ce mai mult, fapt care îi afectează performanțele profesionale. După ce managerul a ascultat totul cu atenție, a subliniat problema, din punctul de vedere al angajatului. În timpul acestui proces de clarificare vedem cum atât managerul, cât și angajatul ajung la un punct de vedere comun asupra problemei. Odată ce problema este corect înțeleasă, ea poate fi pusă în termenii corecți.

Procesul de clarificare nu se oprește însă aici. Managerul începe acum să structureze un plan de rezolvare a problemei. Îi sugerează angajatului să înceapă discuțiile cu consilierul firmei despre problemele sale conjugale și cele legate de alcoolism. Apoi îi cere să se gândească la niște modalități de a reduce cheltuielile de serviciu și de a transfera pentru o perioadă altor vânzători activitățile generatoare de cheltuieli. Managerul îi propune angajatului o nouă întâlnire peste 6 săptămâni, pentru a vedea dacă a reușit să facă progrese, nu înainte de a-i anunța întreaga sa disponibilitate pentru discuții sau ajutor.

Ultima etapă a modelului Egan este cea de **acțiune**. În această etapă atenția se îndreaptă către cel ajutat. El este cel care întreprinde acțiuni pentru a-și schimba comportamentul, astfel încât să apară rezultatele pozitive așteptate. În filmul nostru, îl vedem pe angajat fiind de acord să consulte un consilier specializat și începând să caute modalități pentru a-și ameliora viața personală și profesională. În faza de acțiune, cel ajutat își asumă unele riscuri prin încercarea sa de a adopta alt comportament și alte concepte. El continuă să coopereze cu cel care îl ajută, care, deși este mai puțin activ în această perioadă finală, continuă să-l îndrume atunci când este nevoie. Mai presus de toate, cel care ajută rămâne foarte disponibil pentru încurajări, sprijin și sfaturi.

Din aceste comentarii și exemple rezultă clar că procesul de ajutorare este foarte dinamic, interactiv și generator de relații. Fiecare parte implicată în acest proces are interesul să creeze și să mențină relații pozitive. Datorită caracterului dinamic al procesului de ajutorare, acesta nu este unidirecțional. Atât cel ajutat, cât și cel care ajută își asumă pe rând roluri active și pasive necesare de-a lungul relației de ajutorare. Din fericire, fiecare va beneficia în final de calitatea acestei relații.

În scrierile sale, bibliotecarul Theodore Peck a observat numeroasele similitudini dintre profesiunile de ajutorare și activitățile unui serviciu de referințe dintr-o bibliotecă. Cred că putem extinde observațiile sale spunând că există de asemenea similitudini între activitatea de consiliere și responsabilitatea conducerii pentru dezvoltarea resurselor umane dintr-o organizație. Peck a identificat trei aptitudini de bază pe care le-a considerat extrem de importante într-un serviciu de referințe sau de informare. Voi încerca să extrapolez aceste aptitudini la întâlnirea de ajutorare dintre manager și angajatul acestuia.

În viziunea lui Peck prima dintre aceste aptitudini este empatia. Aceasta este capacitatea de a înțelege felul în care cel ajutat se simte în fiecare moment al procesului de ajutorare. Empatia înseamnă că cel care ajută este în stare să comunice cu cel ajutat astfel încât acesta din urmă să înțeleagă că emoțiile sale sunt

cu adevărat înțelese de cel care îl ajută. Trebuie ținut cont de faptul că celui care ajută nu i se cere, în această etapă, să rezolve, ci doar să înțeleagă problema și implicațiile ei emoționale.

O altă deprindere importantă subliniată de Peck este **conduita de întâmpinare**. Am discutat deja despre aceasta când am prezentat modelul Egan. Am să adaug doar că ea include un bun contact vizual și o poziție a corpului care să transmită o atitudine de acceptare și nu de respingere, evitare sau judecare. O bună conduită de întâmpinare include de asemenea o atitudine non-verbală care exprimă grijă și atenție, încurajând angajatul să vorbească în timpul interviului.

Ultima dintre aptitudinile menționate în schema lui Peck este **ascultarea de conținut (content listening)**. Aceasta înseamnă, pur și simplu, că cel care ajută se asigură că înțelege cu adevărat ceea ce spune cel ajutat în timpul interviului. Ascultarea de conținut presupune nu numai concentrare din partea celui care ajută, ci și implicarea lui în conversație, întrebări, parafrazări și verificări, astfel încât să existe o înțelegere clară a punctului de vedere prezentat de cel ajutat.

Alte aptitudini de ajutorare utile

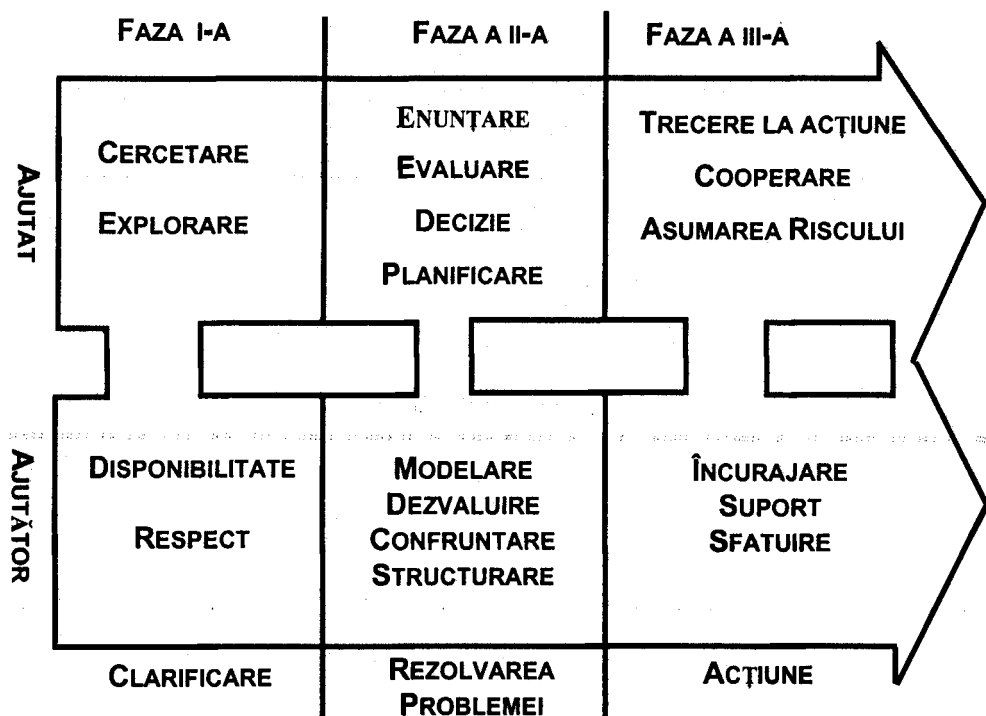
Deși aceste aptitudini sunt esențiale pentru procesul de ajutorare ele nu pot fi în nici un caz considerate singurele importante în relația de ajutorare managerială. Am inclus o listă de astfel de aptitudini și am să o proiectez în continuare [proiecție]. După cum observați deja, multe dintre aceste aptitudini vă sunt cunoscute. Într-adevar, acestea sunt uneori considerate mai degrabă aptitudini de viață decât aptitudini de ajutorare, deoarece cu toții trebuie să le avem pentru a ne putea descurca în viața de zi cu zi. Profesiiile de ajutorare nu au făcut decât să le preia și să le integreze într-un context profesional menit să ajute oamenii să-și rezolve problemele. Aceia dintre noi care nu au fost pregătiți special pentru o meserie de ajutorare, în mare parte bibliotecari, avem deja un bagaj de aptitudini de ajutorare pe care le putem folosi. După cum le spun și studenților mei când discut despre procesul de ajutorare, tot ceea ce trebuie să facem este să devenim mai conștienți de aceste aptitudini și să le folosim cu mai multă ușurință în activitatea profesională. Este nevoie numai de practică. Nu există nici un mister în procesul de ajutorare. El presupune, în principal, existența calităților umane de bază.

Bibliografie:

Walter Boshier și Karl Albrecht, *Understanding People: Models and Concepts* (La Jolla, California: University Associates, 1977, p.17).

Gerard Egan, *The Skilled Helper: A Model for Systematic Helping and Interpersonal Relating* (Monterey, California: Brooks Cole, 1975).

Theodore Peck, "Counseling Skills Applied to Reference Services", RQ 14 (Spring 1975): 233-35. U.S. Naval Education and Training Support Command. *Human Behavior and Leadership, Rate Training Manual*. NAVEDTRA 10058-B (Washington, DC, Government Printing Office, 1977), 103.



ANEXA NR.2
Tabel cu aptitudinile de ajutorare

Aptitudine de ajutorare	Observații asupra utilizării
Identificarea unei probleme	
Inițierea unui contact	
Ascultarea	
Clarificarea ideilor	
Cercetare	
Explorare	
Disponibilitate	
Respect	
Focalizarea (restrangerea)	
Împărtășirea sentimentelor	
Exteriorizarea emoțiilor	
Etapizarea	
Interpretarea	
Descrierea	
Evidențierea evoluției problemei	
Confruntarea	
Lupta cu ideile iraționale	
Rezolvarea problemei	
Enunțare	
Evaluare	
Decizie	
Planificare	
Modelare	
Dezvăluire	
Structurare	
Acordarea de atenție propriilor sentimente	
Gesticularea	
Atingerea	
Reținerea (restraining)	
Îndrumarea (referring)	
Colaborarea	
Trecere la acțiune	
Acțiune	
Cooperare	
Asumarea riscului	
Încurajare	
Suport	
Sfătuire	

SUPLIMENT

Scurtă descriere a metodelor sociodramatice (joc de roluri) utilizate în pregătirea managerială

Tehnica sociodramatică este un exercițiu, o punere spontană în scenă, care are scopul de a descrie probleme de viață întâlnite în mod curent în actul de comunicare interpersonală și în management. Jocul de roluri este faza de punere în scenă a sociodramei. În sociodramă, jocul de roluri este utilizat ca un mijloc pentru a reprezenta și dezvălui o situație, astfel încât relațiile interpersonale să poată fi studiate și analizate. Jocul de roluri presupune implicare și regizarea unei situații reale. Participanților li se oferă o descriere a problemei și a rolului pe care trebuie să-l joace și li se cere să păstreze coordonatele acestui personaj; să reacționeze spontan la diversele situații așa cum cred ei că ar reacționa personajul în situațiile date.

Iată câteva dintre avantajele utilizării sociodramei în pregătirea managerială:

1. Asigură noi perspective asupra posibilelor reacții la diverse situații sociale.
2. Mărește sensibilitatea la sentimentele celorlalți aflați în situații conflictuale.
3. Îl ajută pe cel care utilizează această metodă să se poată pune în pielea celorlalți.
4. Punerea în scenă a anumitor situații oferă șansa de a discuta sentimente și reacții la probleme și situații actuale.
5. Sociodrama sau jocul de roluri este un instrument pentru dezvoltarea înțelegerii, ca nu este o terapie psihologică.

Adaptare după Kenneth H. Hoover. *The Professional Teacher's Handbook: A Guide for Improving Instruction in Today's Secondary Schools*. Boston: Allyn and Bacon, 1973.

SCENETA nr.1

“Întârzieri la serviciu”

Instrucțiuni

Pentru această scenetă veți forma grupuri a câte 3 persoane. Rolul și locul Dvs. va fi decis de numărul (de la 1 la 3) pe care-l veți primi. După ce ați primit numărul, citiți cele ce urmează. Pentru a asigura spontaneitatea exercițiului, veți primi rolurile după ce ați citit cele ce urmează.

Rolul 1. DI/Dna Smith – Șefă la Sala de Lectură, Biblioteca Publică Happy Vally, Comitatul Harper

Rolul 2. DI/Dna Jones – Bibliotecar la Sala de Lectură, Biblioteca Publică Happy Vally, Comitatul Harper

Rolul 3. Raportor

Situația

DI/Dna Smith este Șefa Sălii de Lectură la Biblioteca Publică Happy Vally. Aceasta este o mare bibliotecă care deservește o populație de 200.000 persoane, care locuiesc în Comitatul Harper. DI/Dna Smith are în subordine 6 persoane care lucrează la Sala de Lectură. Cei mai mulți sunt serioși și lucrează bine. O persoană însă, DI/Dna Jones, a început să întârzie la serviciu. La început venea cu doar câteva minute mai târziu, de câteva ori pe lună. Acum însă întârzie mai mult și mai des. În unele zile Jones întârzie 30-40 minute. DI/Dna Smith i-a atras atenția asupra acestui lucru, și Jones a promis că se va îndrepta. Dar acest lucru nu s-a întâmplat. DI/Dna Smith cunoaște faptul că ceilalți angajați sunt afectați de această situație pentru că trebuie să lucreze în locul lui Jones până când acesta ajunge la serviciu. Colegii s-au plâns în legătură cu această situație. DI/Dna Smith știe că Jones are probleme și responsabilități personale și hotărăște să aibă o întrevvedere cu acesta în birou, să discute cu el situația în amănunt, și să-i explice că s-a ajuns într-o stare critică.

Citiți-vă rolul când îl primiți, și după ce cu toții și-au citit rolurile, începeți să le interpretați. Să nu dați partenerilor din scenetă detalii referitoare la rolul Dvs.

Rolul 1

DI/Dna Smith – Șefă la Sala de Lectură, Biblioteca Publică Happy Vally, Comitatul Harper. Din pricina întârzierilor repetate ale DI/Dna Jones, DI/Dna Smith trebuie să aibă o discuție cu acesta în birou. Speră că nu va fi nevoit(ă) să ia măsuri represive și să-l concedieze pe Jones. Smith dorește să fie corect(ă) și să-i dea șansa să se explice făcând să înțeleagă că spre binele lui și a instituției, acest comportament trebuie să se schimbe.. Vreți să-l/s-o ajutați pe Jones să se îndrepte? În același timp trebuie să țineți cont și de faptul, că acest comportament afectează bunul mers al instituției Îl/o salutați pe Jones când intră în biroul Dvs.

Rolul 2

DI/Dna Jones – Bibliotecar la Sala de Lectură, Biblioteca Publică Happy Vally, Comitatul Harper. Lucrați la această bibliotecă de 3 ani. Vă place slujba și vreți să lucrați aici și în continuare. Vă dați seama că ați început să întârziati și că unii din colegi trebuie să lucreze în locul Dvs. Știți de asemenea că ei s-au plâns la DI/Dna Smith care v-a atras atenția deja de mai multe ori asupra acestei situații.

Oricât ați încercat, nu puteți fi punctual(ă). Sunteți divorțat(ă), trebuie să trimiteți copii la școală; aveți de făcut un drum lung până la stația de autobuz și o

mamă bolnavă. Ea vă sună adesea la telefon ca să vă spună cum se simte, tocmai atunci când sunteți pe punctul de a pleca de acasă la serviciu. Dacă i-ați cere să nu vă mai sune dimineața, ea ar lua acesta drept insultă din partea Dvs.

Acum sunteți chemat(ă) în biroul D-lui?D-nai Smith pentru o “întrevedere”. Ce înseamnă aceasta? Dl/Dna Smith vă salută când intrați în birou.

Rolul 3.

Raportorul. Trebuie să urmăriți interpretarea rolurilor și să notați felul în care se pune în aplicare întraajutorarea. Folosiți drept punct de reper cele prezentate de Dr. Lukenbill (vezi: lista anexată). Acordați atenție deosebită modului în care se comportă cele două persoane. Relatați interpreților modul în care au reacționat în relația de întraajutorare.

SCENETA nr.2

“Lipsă de respect”

Instrucțiuni

Citiți mai întâi situația de mai jos, apoi ambele roluri pe care trebuie să le interpreteze cele două persoane. Așteptați ca actorii să înceapă interpretarea. Între timp urmăriți relațiile de ajutorare prezentate de Dr. Lukenbill. La sfârșit verificați – pe baza listei anexate – ce fel de relații au fost puse în aplicare. Concluziile le vom discuta la sfârșit.

Situația

Dl Carrasco este Șeful Laboratorului de la Spitalul Clinic din Austin, Texas. Clinica a fost deschisă în anii '60 și oferă servicii gratuite locuitorilor săraci din Austin care nu-și pot permite să meargă la alți doctori. La început activitatea clinicii a fost modestă, însă cu timpul, ea a devenit o unitate medicală sofisticată.

Dl. Carrasco are experiență în domeniu, și toate calitățile și competența de a conduce această activitate. La scurt timp după preluarea funcției de conducere, el a observat că o persoană, Dl. Hendler, are o atitudine pasivă și agresivă față de el, ce afectează activitatea lui de conducere. Cu toate că Dl. Hendler are aceeași pregătire ca și Dl. Carrasco, el are mai puțină experiență în cadrul instituției. La fel, Dl. Hendler este mai în vârstă decât Dl. Carrasco. Comportamentul D-lui Hendler s-a “agrat” în așa măsură, încât Dl. Carrasco trebuie să ia măsuri pentru a reglementa situația. El îl invită în biroul lui.

Interpretarea începe din momentul în care Dl. Carrasco îl salută pe Dl. Hendler în birou..

Rolul 1. Dl. Carrasco

Sunteți cetățean american naturalizat. Ați venit în SUA cu familia la vârsta de 12 ani. Deși atunci nu vorbești englezește totuși ați studiat și ați obținut

diplome în domeniul medical. Acum sunteți Seful Laboratorului de la Spitalul din Austin. De când ați devenit șef, ați remarcat că subalternul Dvs. - Dl. Hendler - manifestă o atitudine negativă față de Dvs. Atitudinea lui este de tip pasiv-agresiv. Nu numai că nu face mai nimic, dar și "pune bețe-n roate" celorlalți. De pildă, el aruncă cu regularitate vata neșterilizată într-un anumit loc, fără s-o pună într-o cutie separată. Oricât ați încercat să-i spuneți, tot nu vă ascultă. Realizați că acesta este un aspect minor, dar se repetă cu regularitate și vă subminează autoritatea. Spre binele Dvs. și a instituției, considerați că trebuie să aveți o discuție cu el. Decideți să stați de vorbă despre acestea în biroul Dvs. Îl salutați pe Dl. Hendler când intră în birou.

Rolul 2. Dl. Hendler

Aveți 50 de ani și pregătirea și experiența să lucrați în laboratorul Spitalului din Austin, unde vă desfășurați activitatea de 2 ani. Cu toate că sunteți mai în vârstă decât alți colegi, aveți salariu mai mic decât aceștia. Când ați fost coleg cu Dl. Carrasco, aveți același salariu. Acum el vă este șef. Îl respectați ca și profesionist, însă aveți dificultăți cu personalitatea lui. Apoi, el e mai tânăr și nu s-a născut în America, iar când a fost promovat în funcția de șef, el a primit și o substanțială mărire de salariu. Stilul lui managerial vă calcă pe nervi. El acordă de exemplu prea mare importanță datoriilor. Se supără când alții au inițiativă proprie, de exemplu la aruncarea vatei neșterilizate. De ce e nevoie de vată neșterilă într-un laborator medical? Acum sunteți chemat pentru o "întrevedere". Orice ar fi, îi veți spune ce anume credeți despre acest lucru, despre serviciul în general și îi veți cere să vă trateze cu respect. Dl. Carrasco vă salută când intrați în birou.

Discuții...

Traducere:

Emil Tudor, Biblioteca Centrală Universitară, București

INTERNET-UL ȘI NOILE TEHNOLOGII

*C. Rebecca Garcia
Product Manager
Ameritech Library Services
Austin, Texas*

Scurt istoric

Internet-ul s-a născut din paranoia. Frica de agresiuni străine a determinat guvernul Statelor Unite să inițieze crearea unei rețele de super-computere interconectate pentru a contracara unul sau mai multe posibile atacuri ale guvernelor comuniste. În 1969, Departamentul Apărării (Department of Defense) al Statelor Unite a înființat Internet-ul ca o rețea de computere și super-computere conectate între ele pe toată suprafața țării. Ele exploatau în comun informații dar, deși interconectate, ele puteau opera și independent la nevoie. În decursul timpului, tot mai multe universități și centre de cercetare au cerut să fie legate în această rețea tot mai cuprinzătoare. În anii '80, Departamentul Apărării a încredințat controlul acestui proiect Fundației Naționale pentru Științe (National Science Foundation), care a creat o structură de rețea mai rapidă pe baza a ceea ce a devenit cunoscut ca Protocolul Internet (Internet Protocol – IP) pentru a conecta colegiile și institutele de cercetare la cinci noi centre de super-computere din SUA.

După aproximativ zece ani, Fundația Națională pentru Științe a renunțat la orice control guvernamental. Coordonarea – elastică – care există în prezent este realizată de Societatea Internet — un grup privat a cărui misiune este sprijinirea dezvoltării și evoluției Internet-ului. Într-adevăr, Internetul s-a dezvoltat spectaculos de la prima fază de rețea de calculatoare de pe teritoriul SUA până la rețeaua internațională care include astăzi aproximativ 20 milioane de utilizatori din toată lumea. Azi, în SUA se trimit mai multe mesaje prin poșta electronică de pe Internet, decât prin serviciile de poștă tradiționale. Vince Cerf, numit și “părintele” Internet-ului, prevede că până-n anul 2000 vor fi mai mulți utilizatori ai serviciilor Internet decât oameni în lume. Motivul? Mașini de toate tipurile (automobile, faxuri, imprimante etc.) sunt concepute cu mai multe computere interne care vor accesa Internet-ul direct, pentru informare și rezolvare a problemelor. Numărul americanilor care accesează Internet-ul s-a dublat în 1995, fapt ce demonstrează de dezvoltarea spectaculoasă a Internet-ului în Statele Unite. Aproape fiecare ediție de computere apare însoțită de un program gratuit pentru accesarea Internetului în timp ce tot mai multe persoane profită de timpul gratuit de acces la Internet oferit ca stimulent de firmele furnizoare de servicii. În întreaga lume se urmează exemplul Statelor Unite, ceea ce promite o creștere exponențială a gradului de folosire a serviciilor Internet.

Până în momentul apariției și dezvoltării World Wide Web (WWW) în 1991 și apoi după introducerea programelor Mosaic și Netscape pentru căutarea în Web, complexitatea folosirii rețelei a determinat un trafic relativ scăzut. Chiar și

prin folosirea instrumentelor de căutare Gopher și Archie, informația era dată sub formă de text și, deși utilă, din punct de vedere grafic nu era atractivă. După ce a fost introdus WWW, popularitatea Internet-ului a devenit explozivă. Tot mai multe persoane au fost încurajate de ușurința cu care se poate folosi WWW, care le oferă posibilitatea plasării informațiilor și a bazelor de date spre consultare unei audiențe tot mai largi.

Cel mai mare obstacol în calea creșterii exponențiale este limita "lățimii de bandă", adică capacitatea rețelei de a purta informații între diferite locații. Deoarece cantitatea de informații multimedia accesibilă în Web este tot mai mare, oamenii încearcă să acceseze grafice, documente audio și video aflate la diferite locații Web. În scurt timp, ei au constatat că infrastructura care funcționa bine pentru informațiile sub formă de text, devenit insuficientă pentru transmiterea documentelor grafice și video, adică exact ceea ce făcea WWW-ul atât de atractiv.

Există o reală competiție între cei care concep diferitele locații Web într-un mod cât mai atractiv, dar prin asta sporesc mult minutele pe care utilizatorul trebuie să le petreacă în așteptarea încărcării pe propriul calculator a graficelor sau imaginilor animate. În conceperea unei locații Web excelente, trebuie să se păstreze un echilibru între aspectul și realitatea practică a transferului de date. Orice dezechilibru spre una sau alta poate duce la o stare de frustrare sau plictiseală. Sunt multe exemple de acest gen pe WWW.

Așadar, Internetul este o rețea globală de rețele conectate prin linii telefonice sau pe alte căi, în special computere și dispozitive de conectare și deconectare, toate făcând parte din același ansamblu. Posibilitatea de a comunica în sistemul Internet se bazează pe faptul că toate computerele conectate folosesc același protocol, echivalentul unei limbi comune. Deși pe plan intern, computerele conectate folosesc sisteme de operare diferite, pentru exterior ele folosesc TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), un standard de comunicare unitar care permite tuturor computerelor din Internet să facă schimb de date între ele, indiferent de sistemul de operare intern folosit.

Datele transmise sunt divizate în mici pachete de informații de către computerul transmițător, în conformitate cu standardul Internet Protocol (IP). Toate pachetele poartă adresă de destinație și sunt direcționate spre acel calculator de către toate celelalte calculatoare din rețea care citesc adresa atașată. Odată ajunse la destinație, pachetele sunt rearanjate în fișiere.

Accesul la Internet este adesea disponibil prin școli, colegii sau universități. Aici, în România, accesul la Internet este asigurat prin o serie de firme furnizoare de servicii Internet. Oricum, este neplăcut faptul că succesul acestora este dependent de stabilitatea și rapiditatea legăturilor telefonice. Dacă acestea nu sunt stabile sau dacă nu pot asigura lățimea de bandă adecvată pentru încărcarea graficelor WWW, accesul la Internet poate fi restrâns, în mod realist, la grupuri de discuții (newsgroups), buletine de știri (bulletin boards), poșta electronică (e-mail), liste poștale (listservers) și conversații (chat sessions).

Deși toate acestea reprezintă surse minunate de informații și distracții, totuși ele sunt lipsite de atracția vizuală oferită de World Wide Web. În SUA, numărul de furnizori de servicii online crește exponențial, ei întrecându-se în a

oferi cât mai multe servicii potențial lucrative. Multe state oferă școlilor și bibliotecilor acces gratuit la Internet, prin diverse agenții guvernamentale și de stat. Unele biblioteci publice asigură acces gratuit la Internet pentru beneficiarii lor. Biblioteca publică din Carroll County, statul Maryland care funcționează ca furnizor de servicii Internet pentru utilizatorii săi, contra cost, a reușit să-și cumpere echipamentul necesar și să plătească personalul calificat de care are nevoie pentru a rula propriile ei proiecte de acces la Web și Internet.

Internet-ul oferă o gamă variată de servicii ce continuă să crească în fiecare zi. Iată unele dintre posibilități:

Grupuri de discuții (Newsgroups)

Acestea sunt buletinele de știri ale Internet-ului, locurile unde utilizatorii pot discuta despre orice subiect. Discuțiile sunt grupate în funcție de subiect pe o structură arborescentă, diferitele zone fiind denumite ierarhii. Există șapte categorii majore:

- comp (subiecte de interes pentru profesioniștii și pasionații de computere: informatică, surse software, sisteme HW/SW);
- misc (subiecte diverse care nu se încadrează în nici o alta categorie: condiție fizică, căutare de locuri de muncă, legi, investiții);
- sci (discuții specializate pe teme de cercetare științifică și științe aplicate);
- talk (grupuri orientate spre dezbateri uneori îndelungate, fără finalitate precisă și fără o cantitate apreciabilă de informații utile);
- news (subiecte legate de rețeaua de știri, întreținerea grupului și a soft-ware-ului);
- rec (orientat spre diverse hobby-uri, pasiuni și activități recreative);
- soc (grupuri de știri sociale și culturale);
- alt (discuții despre orice altceva).

Grupurile de discuții oferă utilizatorului care le accesează posibilitatea participării directe la discuțiile în curs de derulare.

Servicii de discuții în direct pe Internet (Internet Relay Chat - IRC)

A fost creat de Karkko Oikarinen din Finlanda în 1988 și oferă posibilitatea participării la discuții a mai multor persoane simultan, în direct. Deși furnizorii de servicii comerciale online oferă astfel de "Camere de șuete", ca de exemplu America Online și Compu-Serve, IRC nu necesită apelul la un serviciu online special pentru a participa. Dimpotrivă, un utilizator folosește un program client IRC care-l conectează la un server care, la rândul lui, se conectează la alte servere din jurul lumii. Există o multime de teme de discuții listate (denumite "canale") din care utilizatorul alege una la care dorește să participe și pur și simplu începe să-și comunice în scris opiniile.

Liste de distribuție (ListServers)

Acestea sunt grupe de persoane organizate în jurul unui anumit subiect de interes comun (de exemplu, cei care folosesc softul nostru au propriul lor

ListServer). Fiecare persoană de pe listă primește prin posta electronică toate întrebările și comentariile trimise listei.

Poșta electronică (E-mail)

Aceste pachete de programe permit gruparea poștei electronice în așa numitele cutii de poștă trimisă și primită (outbox și inbox), înmagazinarea sau arhivarea mesajelor pentru păstrarea sau stergerea mesajelor care nu mai sunt necesare. Poți, de asemenea, trimite altei persoane mesajele primite, poți răspunde unei persoane care ți-a scris și poți tăia, insera și/sau atașa părți dintr-un document sau întreg documentului din alte aplicații la mesajul e-mail trimis.

Mesajul prin poșta electronică ajunge la destinație datorită unei adrese, din care una dintre componente este de obicei un indicator al sistemului la care utilizatorul este conectat pentru serviciul de poștă electronică. Prima parte a adresei cuprinde, în mod normal, numele utilizatorului (deși nu este absolut necesar să fie așa) iar a doua parte cuprinde denumirea sistemului, locația sau tipul de organizație. De exemplu, una dintre adresele mele este **crg@amlibs.com** în care **crg** sunt inițialele mele, **amlibs** este abrevierea numelui companiei unde lucrez și **com** înseamnă comercial. Descriptorii standard de domenii folosiți în SUA sunt:

- com - de obicei o companie sau alte instituții comerciale
- edu - instituție academică, de educație
- gov - locație guvernamentală
- mil - locație militară
- net - de obicei poarta de acces sau alte gazde administrative ale unei rețele
- org - organizație privată care nu depinde neapărat de una din categoriile enunțate mai sus

Indicatorii geografici de țară, sunt reprezentați prin simboluri formați din 2 litere, de exemplu AU pentru Australia, RO pentru România, FR pentru Franța.

Transfer de fișiere (FTP - File Transfer Protocol)

FTP reprezintă metoda primară de a transfera fișiere de la un computer Internet la altul. După apariția WWW, aceste funcții sunt cuprinse în mod normal într-unul din browserele Web (vezi mai jos) dar, cu toate acestea, programele FTP sunt în continuare foarte mult folosite. Aceste programe software sunt accesibile gratis pe rețea. Cu toate programele gratuite disponibile pe Internet, FTP a devenit extrem popular pentru încărcarea acestor pachete. Folosiți Veronica pentru a căuta arhive accesibile prin FTP.

Browsere Web

Ele sunt instrumente grafice de căutare ce au trezit mult interes pe Internet. Primul a fost Mosaic, dezvoltat de un consorțiu universitar. Apoi, compania Netscape a dezvoltat un program propriu și mii de copii ale acestuia, fapt care l-a propulsat pe poziția de lider între browserele Web. Deși este considerat un geniu în marketing, compania Netscape trebuie încă să facă dovada

profitabilității. În rețea sunt și alte instrumente de căutare gratuite ca de exemplu Yahoo și Lycos. Cu legăturile lor hipertext și imaginile grafice interesante, ele au luat avânt și au extins accesul la Internet mult în afara oficiilor de computere care-l consideră propriul domeniu.

Locații Web des vizitate

Listările locațiilor Web au devenit atât de solicitate încât numere întregi de reviste sunt dedicate publicării a sute de liste cu pagini inițiale (pagini de pornire, home pages) a locațiilor Web. Unele programe încearcă gruparea diverselor locații Web de mare interes. Altele permit căutarea cu ușurință după cuvinte cheie extrase din denumirea locației. Deci, care sunt locațiile Web des frecventate? Există multe reviste care publică regulat liste de locații Web populare: *Internet World*, *PCNovice*, *NetGuide*, precum și *I-Way*.

Noi utilizări ale Internet-ului

Comerțul electronic

Comerțul electronic pe Internet este una dintre marile promisiuni făcute antreprenorilor și marilor companii. Așa cum Steve Jobs (creatorul computerelor Apple) a afirmat într-un interviu în revista *Wired* (februarie 1996), “[rețeaua] reprezintă o nivelare a ierarhiilor. O persoană individuală poate realiza o locație Web care, după “suficientă” muncă, poate apărea la fel de impresionantă ca cea a celei mai mari companii din lume.” Deși pe Internet se pot găsi destule posibilități de a face cumpărături, câteva aspecte au încetinit dezvoltarea unui sistem comercial major.

Una dintre probleme este cum să se colecteze plata prin Internet. La o recentă conferință asupra tehnologiei, s-au prezentat patru abordări diferite cu privire la colectarea banilor prin Internet. DigiCash, Inc. furnizează “e-cash”, o formă de bani digitali care pot fi folosiți la orice magazin de pe Internet care acceptă bani lichizi. Clientului i se asigură anonimatul, iar comerciantului, o metodă lejeră de încasare a plății.

De asemenea, e-cash asigură securitatea operațiunilor prin aplicarea publică a tehnicilor de semnătură digitală, pentru a evita posibilitatea de “delapidare” online. Primele Holdinguri Virtuale preiau telefonic numărul cărților de credit și alocă fiecărui abonat un PIN (Personal Identification Number - Număr personal de identificare) care poate fi folosit în tranzacții. Numărul cărții de credit nu este niciodată transmisibil online și astfel riscul de a fi folosit de persoane străine lipsite de scrupule este eliminat.

OpenMarket, Inc. oferă un sistem managerial de tranzacții comerciale online atât pentru tranzacții interne în cadrul societăților, cât și pentru comerțul prin Internet. Există un produs, Merchant Solution — un software de siguranță pentru serverul WWW, pentru afacerile derulate prin Serviciul Comercial Integrat (Integrated Commerce Service – ICS). ICS derulează tranzacții comerciale, preia comenzi, face plăți, tranzacții prin cărți de credit, aplică taxele de vânzare și alte operațiuni comerciale prin Internet. VeriSign asigură hardware și software pentru a

genera identificări digitale—adevărate “scrisori de acreditare” autentificate, imposibil de falsificat. Aceste acte de identitate digitală certifică faptul că parolele respective sunt folosite, într-adevăr, de persoanele cărora le aparțin.

Fiecare act de identitate digital conține numele instituției emitente, parola utilizatorului și informații pentru identificarea lui, cât și semnătura digitală a emițătorului. Semnătura digitală autentifică actul digital de identificare, astfel încât să nu poată fi falsificat. Tehnologia VeriSign este folosită de angajații și asociații unei organizații și nu de publicul larg.

Pe măsură ce metodele sigure de plată devin accesibile pe Internet, în unele zone nevoia de distribuitori la nivel mediu va scădea, micii întreprinzători vor putea opera eficient și activitatea de cumpărare și vânzare pe Internet va deveni extrem de profitabilă.

Telefonia pe Internet

În decursul ultimelor luni au aparut mai multe programe care asigură utilizatorului, pe baza unui hard și soft special, posibilitatea de a comunica pe cale sonoră în timp real, prin Internet. În realitate, rețeaua funcționează ca un telefon, programul software digitalizează vocea pe măsură ce utilizatorul vorbește și transmite datele prin Internet. Totuși, datorită lărimii de bandă necesare pentru a obține o bună calitate a sunetului transmis (de obicei 8.000 biti pe secundă), ar trebui ca ori sunetul să fie comprimat înainte de transmisie, ori să se asigure o lățime de bandă mult mai largă decât în mod normal, pentru a trimite un mesaj audio inteligibil. În prezent, cele mai multe programe apelează la prima variantă – comprimarea sunetului înainte de transmisie.

Savetz și Sears, cu adresa Internet (<http://rpcp.mit.edu/~asears/main.html>) spun, într-un număr din Internet FAQ: “există o varietate de metode pentru codificarea și comprimarea datelor sonore însă, așa cum se poate presupune, standardele nu sunt întotdeauna foarte “standard”. Calitatea mesajului audio pe care cineva îl trimite și îl recepționează depinde de aplicația folosită, de viteza cu care funcționează computerul și de metoda de comprimare folosită.”

Indiferent de ceea ce se folosește, persoana cu care se comunică trebuie să utilizeze un software cu același protocol de comprimare. Unul dintre protocoalele standard este GSM; mai multe informații în legătură cu GSM se pot găsi pe Internet la adresa: <http://www.cs.tu-berlin.de/jutta/toast.html>. Pe lângă softul necesar, mai este nevoie și de un computer cu cel puțin 25Mhz, o placă de sunet, boxe și un microfon. Unele dintre cele mai populare pachete de software sunt Maven (pentru Macintosh), Speak Freely (pentru Windows), CU-SEEME (pentru Windows și Macintosh), WebTalk (pentru Windows) și Cyberphone (pentru Windows și UNIX). Softul CU-SEEME a fost de curând folosit la conferința națională Network+Interop, pentru a realiza transmisiunile audio și video a conferințelor și a altor prezentări prin Internet.

Cursuri organizate de instruire în Internet

Aceasta reprezintă TEMA predilectă a posibilităților de instruire oferite pentru 1995/1996 și probabil 1997. Există cu adevărat sute de cursuri de instruire oferite de biblioteci, colegii, școli, instituții private și orice alte firme care sunt interesate, chiar și numai tangențial, de Internet și care oferă pregătirea necesară pentru înțelegerea și navigarea prin Internet.

Se organizează conferințe asupra tuturor aspectelor legate de Internet, inclusiv multe probleme care sunt prezentate și în acest articol). Numeroasele cereri de instruire în Internet oferă multor firme comerciale care organizează cursuri în acest domeniu, posibilitatea unor frumoase câștiguri financiare. La mijlocul anilor '80 am fost martorii unui interes similar manifestat de biblioteci față de CD-ROM-uri. Cu toate acestea, mijloacele de informare și instruire în legătură cu ele nu au fost nici pe departe atât de răspândite ca cele legate de Internet, astăzi. De asemenea, ca tehnologie, CD-ROM-urile nu au reușit să trezească un atât de mare interes în rândul oamenilor ca Internet-ul.

Noi căi de a exploata noianul de informații de pe Internet

Toți furnizorii încearcă să găsească noi metode pentru a ușura căutarea și regăsirea informației pe Internet și WWW. Un tip de tehnologie care se bazează pe ceea ce înainte se numea "inteligentă artificială" se numește în mod curent agent de informații (anterior denumit "Know-Bots"= agenți). Metodologia agentului de informații se referă la înregistrarea preferințelor și zonelor de interes ale utilizatorului. După cum a descris-o un reprezentant al CMP Interactive Media Group, "invizibil pentru tine, el [agentul de informații] se va conecta periodic pe parcursul zilei, va căuta în pagina noastră Web și va selecta informațiile doar dacă ele corespund profilului indicat de tine". CMP aduce pe piață un produs numit TechWeb care funcționează în mod similar cu alte programe existente, cum ar fi Digital Delivery, First Floor Software, ForeFront and Agents, Inc. Termenul de "păianjeni" este folosit în legătură cu agenții de informații (termenii sunt uneori interschimbabili), și descrie un program care poate fi trimis în Internet pentru a căuta locații WWW și a revela legăturile și structurile de detaliu pentru ca utilizatorul să poată găsi mai rapid informațiile de care are nevoie. Păianjenul permite utilizatorului să vadă "o hartă" a acelei locații, cu indicarea structurii ei ierarhice pentru a putea ajunge la pagina dorită.

Aceasta duce la economisirea timpului care altfel ar fi petrecut executând clic pe o legătură hipertext și așteptând încărcarea paginii respective. Din nefericire, utilizarea excesivă a păianjenilor poate duce la distrugerea serverului Web prin consumarea întregii capacități a rețelei. Creatorii de păianjeni au încercat să impună unele măsuri de protecție, ca de exemplu încetinirea lor pentru a minimaliza efectul produs și publicarea unui ghid de folosire a păianjenilor - spider "netiquette"- pentru a-i îndruma pe utilizatori să folosească păianjenii cu chibzuință. Întrucât păianjenii și alți agenți de informații (care, de asemenea, pot face legătura cu resursele) devin tot mai des utilizați de beneficiari, rămâne de văzut dacă procedeele folosite în acest scop până acum rămân valabile.

Serviciile oferite de acest tip de tehnologie, denumite "diseminare selectivă a informației" sunt similare cu cele asigurate timp îndelungat de bibliotecari specializați. Diseminarea selectivă a informației a demarat pe principiul că se poate contura un profil de interes prin găsirea cuvintelor cheie și descrierea adecvată a subiectelor care îl interesează pe un client, după care bibliotecarul (mai ales din bibliotecile speciale, de corporație) era acela care cerceta bazele de date online sau alte surse de informații tipărite, pentru a-i furniza acestuia informațiile cerute. Noul program scoate serviciul de informare din mâinile noastre și-l plasează direct în cele ale utilizatorului.

Probleme ce pot apare pe Internet

Spamming-ul (pisălogeala, provocare de valuri) se referă la trimiterea globală de mesaje "promoționale, de reclamă" pe Internet, fără o preocupare specială față de compatibilitatea tematică sau față de costurile implicate în distribuția lor. Cele mai multe se adresează grupurilor de discuții din Usenet. Știrile Usenet sunt o colecție de mesaje scrise sau articole trimise de utilizatori, grupate după tematica acoperită. Aceste articole sunt trimise de la computer la computer în jurul lumii, către mii de participanți Internet.

Programele distribuie articolele grupurilor de discuții în funcție de zona tematică acoperită de acestea și dacă acestea acceptă primirea și stocarea lor pentru folosire locală. Deși multe persoane care primesc aceste trimiteri (sunt supuși "pisălogelii") le găsesc extrem de agasate, ele vor recunoaște oricând reclamele firmelor. Datorită prețurilor scăzute ale trimiterilor, firmele (în mod normal cele care nu sunt în mod direct implicate în Internet și deci nu pot sesiza problemele pe care le creează) consideră spamming-ul ca o metodă de marketing direct care nu presupune cheltuielile implicate de marketingul focalizat. Întrucât cheltuielile de expediere nu constituie o problemă și nici cheltuielile de tipărire, faptul că trimit mesaje către 1.000 sau 6 milioane de persoane devine neimportant. O firmă care se considera "Regele Spamming-ului" se află acum în proces de popularizare a serviciilor fiind hotărâtă să facă milioane din acest proces.

Adversarii spamming-ului intenționează să obțină declararea trimiterilor de acest tip de mesaje drept ilegală. Una dintre problemele incriminate de aceștia se referă la faptul că acest gen de reclamă reprezintă de fapt un serviciu de marketing care ar impune achitarea unor taxe, întrucât timpul de conectare și, în unele cazuri, primirea acestor mesaje – nedorite – este plătită de către primitor. (Pe această temă există o lucrare în limba engleză: *Postage-due Marketing: An Internet Company White Paper* [Răspuns plătit: O companie pe Internet], de Robert Raisch, disponibilă la următoarea adresă pe Internet:

<http://www.Internet.com:2010/marketing/postage.html>).

Cei care folosesc spamming-ul au constatat că utilizatorii Internet au găsit metode de a le face viața amară prin plasarea lor pe liste negative, cu telefonul lor privat pe Internet, mesageria verbală, poșta electronică și alte adrese. Când acestea ajung să fie cunoscute, utilizatorii Internet, indignați, inundă persoanele în cauză cu mesaje telefonice, vocale și e-mail care adesea duc la blocarea computerelor gazdă ISP și la supraaglomerarea sistemelor de poștă verbală. Totuși, din nefericire, unele

firme continuă să considere că posibilitatea de a contacta mii de utilizatori (chiar dacă numai 1 % dintre aceștia vor folosi serviciile oferite de ei și 99 % - nu) merită riscul de a accepta comentariile negative care se fac în legătură cu acțiunea de "spam".

Cenzura

Cea mai mare parte a traficului pe Internet implică persoane care exploatează informații în comun. În SUA, s-au făcut multe în legătură cu materialele disponibile pe rețea, considerate de "gradul X". Vis-a-vis de textele accesibile pe Internet, părinții își fac probleme în legătură cu ceea ce copiii lor discută cu "prietenii" lor din rețea, prieteni care ar putea să fie de fapt adulți pretinzând că sunt copii.

Pornografia pe WWW este foarte răspândită iar furnizorii încearcă să găsească noi căi în sprijinul părinților care doresc să păstreze aceste zone departe de accesul copiilor lor. În acest sens, se pot aplica așa numitele proceduri "parafoc" care direcționează în mod selectiv accesul la Internet, pe diferite zone sau după alte criterii considerate de către Furnizorul de Servicii Internet adecvate pentru copii. S-au avut în vedere și o suită de reglementări guvernamentale pentru a interzice accesul la anumite teme din WWW, dar din păcate, unele măsuri luate în acest sens au condus la situații neprevăzute.

De exemplu, când un Furnizor de Servicii Internet a încercat să limiteze reședințele Web sau grupurile de discuții tratând probleme de "anatomie umană", împreună cu ele au fost interzise și grupurile axate pe cancerul de sân. Odată cu interzicerea imaginilor pornografice a fost blocat și "David" al lui Michelangelo. Ca în orice reglementare restrictivă cu acoperire largă, este dificil să se conceapă o legislație care să limiteze și în același timp să asigure accesul la informațiile importante.

Dificultățile pe care bibliotecile le-au avut în trecut în legătură cu cenzura, se transferă acum asupra Internetului. Întotdeauna, o parte din materialele accesibile va șoca sau ofensa pe cineva și tot ceea ce vor putea face părinții este să-și avertizeze copiii și să le acorde încrederea că-și vor folosi propria lor putere de judecată în selectarea materialelor sau îi vor aborda pe ei în legătură cu aspectele problematice.

Legislația recentă care s-a adoptat în SUA sub denumirea de Legea privind Decența Comunicațiilor (Communication Decency Act) încearcă să protejeze minorii de materialele pe care le-ar putea considera dezagreabile. Din păcate, această tentativă de a proteja pe minori dă o reală lovitură libertății de informare atât de prețuită în SUA și în cadrul comunității Internet. Din nefericire pentru cenzori, materialele disponibile pe orice cale în lume sunt de asemenea disponibile și pe Internet.

Legislația care funcționează în SUA va avea prea puțin efect asupra persoanelor din alte țări. De la început, Internet-ul a fost un mijloc de a comunica liber și deschis despre orice problemă, de a face schimb liber de idei și informații. Dacă tematica abordată de un grupul de discuții te ofensează, nu i te alături. Dacă unele imagini sunt prea îndrăznețe, nu le privești.

Deși unii nu respectă aceste reguli, în general comunitatea Internet tolerează orice discuție (atâta timp cât nu încerci să plasezi ceva nepotrivit). În loc de a încerca blocarea unei activități “indecente” pe Internet, în relația furnizor/computer gazdă, publicația *Wired* sugerează controlul la stația locală, folosită pentru accesarea rețelei. Acesta este singurul loc logic de a declanșa o astfel de activitate și singurul care nu va încerca plasarea de controale, oricum imposibil de implementate, care pot avea ca efect potențial sugrumarea fluxului și așa foarte aglomerat al rețelei.

Publicații electronice

Publicarea electronică pe Internet reprezintă viitorul în acest domeniu, iar publicații ca *USA Today* este un exemplu în acest sens. În momentul, însă, în care *USA Today* a încercat să fixeze un preț pentru abonații online, au fost surprinși să constate o reacție destul de rezervată din partea publicului. Astfel încât și-au reconsiderat situația decidând să încaseze prețul ca înainte și să folosească locația Web ca instrument promoțional.

Până acum, utilizatorii Internet-ului au fost refractari în a plăti pentru a regăsi informații în situația în care au la dispoziție pe rețea o cantitate atât de mare de informații gratuite. O alternativă la aceasta mentalitate ar fi ideea de a plăti doar pentru câte un document; adică, cititorul care este interesat doar de un anumit articol, să plătească numai pentru acel articol. Atunci când publicațiile tradiționale dau faliment în SUA (cele mai mari orașe au rămas doar cu câte o publicație majoră, deținută sau controlată de una dintre marile companii de știri din SUA), editorii caută noi căi de a-și distribui produsele.

Întrucât Internet-ul devine tot mai mult locul de desfășurare a activităților distractive și comerciale, este interesant de văzut dacă își va putea păstra și statutul de gratuitate și deschidere. Editorii spun că vor începe prin a oferi informații gratuite pe rețea, urmând să impună treptat, într-un fel sau altul, taxe pentru serviciile lor. Este totuși de sperat că impunerea pe viitor a unor posibile taxe nu va afecta schimbul gratuit de informații. Numai prin asigurarea accesului gratuit la informație se poate spera la evitarea adâncirii prăpăstiei dintre societățile bogate în informații și cele sărace în informații.

Noi tehnologii

Codul orientat spre obiect

Următoarea mare realizare ar fi Tehnologia Obiect, după cum afirma Steve Jobs într-un interviu recent. Obiectele sunt module de software care pot fi combinate în noi aplicații, așa cum sunt combinate cărămidile într-un zid. Această tehnologie de programare tratează fiecare set de instrucțiuni ca pe un obiect astfel încât, în loc de a concepe un program linie de linie (liniar), obiectele sunt combinate pentru a forma un program. Obiectele ascund complexitatea limbajului de programare și fac mult mai ușor de copiat un set de instrucțiuni dintr-un program pentru a fi folosit în alt program. Codul poate fi apoi modificat pentru a crea un obiect distinct.

Obiectele Web, de la NeXT Computer, Inc. (compania lui Steve Jobs) permit unui server Web să acceseze informația din bazele de date sau de pe foile de calcul și apoi să o reasambleze într-un document HTML, pentru folosire pe Web. Ele acționează pe partea de server a relației de tip server/client. Apple Computer lucrează acum pe partea de client iar produsul lor “Cyberdog” este conceput pentru a face fiecare aplicație “capabilă să acceseze Web-ul”, ceea ce va permite utilizatorului să includă fiecare legătura activă cu un document Web într-o aplicație, cu scopul de a păstra orice informație curentă.

Cyberdog este bazat pe OpenDoc, un standard aflat în competiție cu un alt set de standarde numit OLE (Object Linking & Embedding = Legarea și Înglobarea Obiectelor) elaborat de Microsoft. Cu toată superioritatea (și compatibilitatea) tehnologică a OpenDoc, istoria arată că orice intră în competiție cu Microsoft are tendința de a pierde datorită autorității Microsoft în tehnologia computerelor personale. Una dintre ideile tehnologiei Web a Microsoft (Internet Studio) bazată pe OLE și în competiție cu Cyberdog permite unor mici programe să fie trimise de pe server pentru a rula la client în loc de a trimite simple texte sau date. Din nefericire, faptul că aceste programe pot fi încărcate cu ușurință de către client aduce și riscul unei infectări cu viruși a calculatorului.

Alternativa este reprezentată de limbajul Java, aparținând firmei Sun Microsystems, limbaj care a fost conceput pentru a preveni infectarea computerelor client. Spre deosebire de OLE care funcționează numai pe computere cu un procesor Intel rulând Windows, Java poate rula pe orice computer. De asemenea, Java permite două feluri de transfer a “mini-appleturilor” (mici bucați de aplicații) atât spre client cât și spre server.

Toate acestea sunt importante întrucât dezvoltarea noilor rețele centrate pe informația Intranet va continua să estompeze distincția dintre servere și clienți.

Intranet

De curând, la o mare conferință de informatică (Networld + Interop, la care au participat peste 50.000 persoane și peste 600 companii cu standuri expoziționale), cuvântul de ordine cel mai des pomenit a fost INTRANET. Acesta este procesul prin care toate facilitățile Internetului (WWW, HTML, Browser) sunt introduse în rețelele locale pentru a fi utilizate cu mai multă ușurință. De asemenea, aceasta va rezolva și problema cu care se confruntă diferitele departamente ale unei instituții care folosesc diverse tipuri de calculatoare ce comunică cu dificultate unele cu altele.

Folosind facilitățile oferite de rețea, aceste diferențe încetează a mai fi importante și informația poate fi regăsită din orice punct al rețelei. Ne mai fiind necesar de a ști unde anume se află informația, existența “rețelei informaționale” permite utilizatorului găsirea informației dorite atunci când o dorește și oriunde s-ar afla ea pe rețea. De asemenea, aceasta va diminua și nevoia unui computer central mai mare, întrucât datele se pot afla în diferite zone ale rețelei.

Telefonia pe computer

Integrarea telefoniei pe computer (CT sau CTI) a devenit un domeniu cu dezvoltare majoră de peste 3,5 miliarde vânzări numai în ultimul an. Un prim exemplu de folosire a telefoniei pe computer îl reprezintă centralele telefonice care combină instrucțiunile de telefonie cu bazele de date computerizate și cerințele personale cu experți care pot răspunde la întrebări apelând la bazele de date sofisticate de pe calculator.

Amintesc în acest sens două exemple: noul serviciu gratuit 1-800-MusicNow și linia Compaq help. Ambele servicii dispun de o persoană la "centrala" care a fost "angajată", pur și simplu pentru a răspunde – asistată de calculator – la întrebările clienților. Aceste persoane nu sunt de fapt angajate de Compaq sau MusicNow, ci ele doar răspund la întrebări pentru acele companii. În momentul de față, 80% din toate apelurile făcute în SUA la numărul 1-800 (la care se poate suna gratuit de pe întreg teritoriul SUA) se conectează la aceste centrale. De asemenea, CT folosește toate sistemele de adresare și directoare online ("Buna ziua. Dacă doriți să ascultați aceste instrucțiuni în engleză, vă rugăm să apăsați tasta unu" etc.) care combina inteligența computerului cu telefonul dumneavoastră.

"Edutainment" - Education + Entertainment (Educație + amuzament)

Unul dintre cele mai recente exemple de convergență continuă a noțiunii de "edutainment" (combinatia dintre activitatea educațională într-un cadru lejer, distractiv) bazat pe înalta tehnologie este TechTrek. Acesta este un centru familial de amuzament și educație computerizată în Rockville, Maryland, primul de acest tip din SUA.

Părinții și copii pot să selecteze și să folosească o varietate de programe contra unei taxe pe ora. De asemenea, aici sunt organizate cursuri pentru copii pe diferite teme, de exemplu istorie, geografie, științe, arte și matematică, sau cursuri pentru un public divers, de la preșcolari la adulți. Posibilitatea oferită copiilor de a "testa înainte ca părintii să cumpere" a devenit extrem de populară în scurtul timp de când funcționează și pe viitor, se preconizează lucrări de extindere a centrului.

Deși toate subiectele pe care le-am tratat aici sunt foarte discutate astăzi, sunt totuși sigură că în șase luni, vor apare o duzină de noi teme care le vor lua locul. Întrucât nevoia de informare și interesul pentru profit, atât al persoanelor cât și al întreprinderilor este mare, Internetul și noile căi de a-l exploata continuă să reprezinte obiectivul major a sute de noi colective de cercetare. Ramâne însă adevărat că acum, ca și în viitorul apropiat, Internetul reprezintă și va reprezenta unul dintre cele mai dezbătute subiecte din lume.

Traducere:

Ana-Maria Capâlneanu,
Biblioteca Centrală Universitară Cluj

SERVICII ÎN SPRIJINUL COMUNITĂȚII, OFERITE DE BIBLIOTECILE PUBLICE AMERICANE

*W. Bernard Lukenbill
Graduate School of Library and Information Science
The University of Texas at Austin*

I. SCURT ISTORIC

Definiție

Aș dori să încep această prelegere cu o scurtă definiție a serviciilor comunitare în concepția bibliotecilor publice americane. A organiza un serviciu în sprijinul comunității înseamnă "transferarea" unui serviciu de bibliotecă în mediul specific unui anumit grup social. Astfel de servicii sunt bibliobuzele, activitățile din centrele culturale dedicate copiilor și persoanelor în vârstă, programele de instruire organizate de alte instituții de educație din cadrul comunității.

Originile conceptului

Probabil, conceptul în sine își are originea în modelul serviciilor de referință adoptat de bibliotecile publice americane în anii 1870 și, apoi, în 1880, de bibliotecile universitare din Statele Unite. El se baza pe ideea că bibliotecarii posedă aptitudinile necesare pentru a ajuta populația să folosească mai bine cărțile și informațiile găsite în cărți. Serviciul de referințe era orientat către cititori și el îl transformă pe bibliotecar într-un element care facilita contactul publicului cu cărțile. Cu toate că a întâmpinat rezistență din partea celor care susțineau formele clasice ale serviciilor de bibliotecă, în prima parte a secolului al XX-lea serviciile de referință au reușit să se răspândească și să devină un serviciu de bază oferit cititorilor de către bibliotecile americane.

Eu sunt de părere că serviciile oferite comunității de către biblioteci sunt un fel de extindere a ideii de serviciu de referințe. Ca și serviciile de referințe, serviciile comunitare, așa cum au fost ele introduse la începutul sec al XX-lea, se încadrau într-o mai largă mișcare socială și culturală a sfârșitului secolului al XIX-lea. Bibliotecarii care susțineau concepția serviciilor comunitare credeau cu tărie că bibliotecile ajută atât la progresul societății în ansamblu, cât și la cel al vieții fiecărui individ în parte.

În termeni de politică socială, susținătorii acestei concepții vedeau în serviciile comunitare un mijloc de culturalizare socială și credeau că bibliotecile pot contribui la dezvoltarea societății ajutând cetățenii și grupurile sociale să se integreze mai ușor în societatea americană. Acest lucru îi privea în primul rând pe emigranții care se stabileau în orașele americane la începutul acestui secol. Ca element al acestei culturalizări, primele programe comunitare s-au axat mai mult pe literatura pentru adulți, în special pentru cei din rândul emigranților.

Primele încercări

Comunitățile care au beneficiat de la început de astfel de servicii din partea bibliotecilor au fost cele de pe lângă așezările rurale și urbane. De cele mai multe ori, ele constau în deplasarea unor bibliobuze la porțile fabricilor, bibliotecarii oferind cărți și alte materiale muncitorilor, în intervalul de timp dintre schimburi. În anii '20, Biblioteca Statului California (California State Library) a pus la punct un program prin care bibliobuzele erau trimise în comunitățile fermierilor, unde erau angrenate în muncile câmpului grupuri mari de lucrători agricoli.

În special în estul Statelor Unite, programele comunitare ale bibliotecilor au făcut posibilă deservirea grupurilor sociale care aveau în comun aceeași cultură și limbă, grupuri care în mod obișnuit nu frecventau bibliotecile. În general, locurile vizate erau bisericile și alte locuri în care aceste grupuri etnice obișnuiau să se întâlnească.

La începutul secolului al XX-lea, marile biblioteci publice, în special cele din partea de Centru-vest și Estul SUA, au dezvoltat programe comunitare pentru copii. Acestea aveau drept țință școlile și centrele de recreere pentru copii și includeau, pe lângă serviciul de bibliobuze, întâlniri în care se citeau povești copiilor mai mici. Abia în anii '60 bibliotecarii de la Biblioteca Statului New York (New York State Library) au început să organizeze, în lunile de vară, întâlniri în care se spuneau povești copiilor în Central Park. În timpul Primului Război Mondial, bibliotecarii mergeau în trenurile militare și ofereau gratuit soldaților reviste și romane ieftine.

Așa cum rezultă din aceste exemple, principalele biblioteci americane care au dezvoltat încă de timpuriu aceste programe în sprijinul comunității au fost, cele din Nord-Estul SUA, Biblioteca Publică din New York (New York Public Library), și din partea de Centru-Vest a Statelor Unite bibliotecile publice din Chicago și Cincinnati, care ofereau servicii comunitare pentru copii și emigranți, iar în Vest, Biblioteca Statului California, care a dezvoltat programe în sprijinul populației rurale.

II. SERVICIILE COMUNITARE ASTĂZI

Rolul Asociației Bibliotecarilor Americani

Astăzi, serviciile comunitare au devenit elemente fundamentale ale serviciilor oferite de biblioteci iar Asociația Bibliotecarilor Americani, recunoscând importanța al acestor programe, a creat un birou special pentru a oferi asistență bibliotecarilor care doresc să îmbunătățească și să extindă acest tip de servicii. El se numește *Biroul pentru Instruire și Servicii Comunitare* (Office of Literacy and Outreach Service), iar directorul lui este Mattye Nelson.

Obiectivul acestui birou este: Promovarea și dezvoltarea serviciilor de bibliotecă orientate către grupurile sociale defavorizate din mediul urban și rural, șomeri, minorități etnice, persoane care și-au întrerupt studiile, semianalfabeți și cei izolați datorită diferențelor culturale.

Programele de bibliotecă astăzi

Majoritatea bibliotecilor organizează astăzi servicii comunitare în sprijinul persoanelor în vârstă, tinerilor și adolescenților inadaptați, persoanelor cu handicap fizic sau psihic, celor care provin din grupuri etnice minoritare și pentru cei cu nivel de instruire scăzut. Firește, nu toate bibliotecile și-au concentrat atenția asupra acestor categorii de cititori, existând și biblioteci care oferă servicii comunitare pentru grupuri sociale foarte clar delimitate, de exemplu doar pentru bătrânii din sanatorii, sau activități artistice destinate copiilor.

Programe și grupuri speciale

După cum se știe, programele comunitare presupun deplasarea bibliotecarilor în mijlocul unei comunități, pentru a satisface nevoile specifice anumitor grupuri sociale. Schimbările specifice societății duc la apariția unor grupuri sociale care au alte cerințe, ce necesită o atenție deosebită din partea bibliotecarilor. Astfel, programele comunitare tind să reflecte politica socială și nevoile sociale ale momentului. De exemplu, câteva biblioteci au dezvoltat programe speciale pentru deținuți. Prin ele se asigură accesul deținuților la cărți și reviste. Acest lucru presupune fie vizite regulate ale bibliotecarilor în închisori, fie organizarea unei colecții chiar în incinta închisorii. Firește, astfel de programe sunt organizate cu atenție, pentru a asigura deplina securitate.

Având în vedere îmbătrânirea populației SUA în ultimele decenii, nu puțini sunt cetățenii care s-au văzut nevoiți să locuiască în sanatorii și azile. Unele biblioteci au pus la punct programe pentru această categorie de cititori. Cel mai răspândit serviciu de acest fel este amplasarea unui punct de împrumut permanent.

Un număr mare de americani cu copii au program normal de lucru, așa că milioane de copii merg la grădiniță în fiecare zi. Din această cauză, bibliotecile publice sunt tot mai des solicitate pentru a înființa servicii destinate acestei categorii de cititori. De obicei, sunt organizate vizite ale copiilor în biblioteci sau ale bibliotecarilor în instituțiile de îngrijire a copiilor. Cererile adresate bibliotecarilor în astfel de situații sunt extrem de variate, iar oferta nu reușește să le satisfacă întotdeauna.

O altă tendință a societății americane de astăzi este întărirea comunităților locale. Guvernul a încurajat această tendință printr-o politică de dezvoltare a centrelor culturale, menite să satisfacă nevoile culturale și chiar a celor medicale ale centrelor de recreere ale locuitorilor din împrejurimile acestor instituții. Multe biblioteci și-au orientat programele comunitare cu predilecție către aceste centre. În principal, aceste programe includ ore de lectură și manifestări artistice pentru copii. Persoanelor în vârstă le sunt dedicate programe informative, care pun accentul pe probleme de sănătate sau pe locurile de muncă. Uneori, pentru aceste centre, bibliotecile pun la dispoziție colecții destinate împrumutului și diferite alte materiale specifice.

Așa cum am menționat mai sus, schimbările din societate au dus la apariția unor noi cerințe și la extinderea serviciilor de bibliotecă și a celor comunitare. Condițiile sociale creează grupuri sociale, politice sau culturale

organizate, grupuri ce necesită o atenție specială. De exemplu, criza medicală provocată de SIDA (peste 600.000 de decese în ultimii zece ani) a creat un astfel de grup, și unele biblioteci americane au răspuns nevoilor specifice acestei categorii. Un exemplu este Biblioteca Publică din Comitatul Memphis (Memphis County Public Library), al Statului Tennessee, al cărei personal a creat o serie de programe informative despre SIDA, destinate și furnizate direct grupurilor sociale cu risc mărit de îmbolnăvire. Biblioteca a produs, de asemenea, și un număr de programe TV cu informații despre SIDA, transmise pe canalele de televiziune locală. Aceste programe au reușit să pună în valoare resursele bibliotecii, făcând din ea un important centru de informare în domeniul SIDA.

Nevoi curente

Care sunt problemele de astăzi ale societății, probleme care influențează direct serviciile comunitare ale bibliotecilor? Acestea sunt numeroase și printre ele se numără: sănătatea consumatorilor, munca/locul de muncă, educația, nivelul de informare și cel privind abilitățile parentale, instruirea școlară, nevoile copiilor, nevoile de formare în materie de cunoaștere și de lucru efectiv cu calculatorul.

De exemplu, unele biblioteci au dezvoltat centre de informații pentru sănătatea consumatorilor amplasându-le în locuri strategice cum ar fi: centrele medicale comunitare, școlile, cabinetele medicale etc. De multe ori, acestea oferă gratuit materiale și bibliografii despre alte materiale suplimentare disponibile în bibliotecă.

Un alt tip de program comunitar des întâlnit, este cel cu profil pedagogic pentru copii și tineri. În acest caz, biblioteca organizează, de obicei, cursuri în care voluntari din rândul comunității sunt pregătiți pentru a îndruma copii în diferite domenii. Aceste cursuri se pot organiza în bibliotecă sau în centre situate în afara acesteia.

În ultimul timp, a devenit evident că, pentru a putea fi buni părinți, unii oameni au nevoie de o pregătire specială. Nu mai putem fi părinți din instinct, ci trebuie să învățăm din exemplele bune. Guvernul SUA a acordat o atenție deosebită acestei probleme, încercând să găsească soluții, prin atribuirea unor subvenții bibliotecilor și altor organizații, pentru a îmbunătăți programele parentale în rândul anumitor grupuri sociale. Bibliotecile publice au fost extrem de active în organizarea unor astfel de programe centrate pe dobândirea aptitudinilor de lectură ale copiilor și pe dezvoltarea abilităților parentale de bază. Activitățile se pot desfășura atât în cadrul bibliotecii, cât și în afara ei.

La fel sunt și programele dedicate copiilor. Scopul lor este de a satisface nevoile specifice copiilor de anumite vârste, cum ar fi dobândirea abilităților spațiale de coordonare, de comunicare și interacțiune socială. Orele de povești, jocul cu marionete, orele de arte și meserii, precum și alte activități care implică interacțiunea socială fac parte din programul de dezvoltare a diferitelor aptitudini ale copiilor. Aceste programe sunt suficient de flexibile, pentru a putea fi organizate atât în biblioteci, cât și în centre culturale din afara lor.

O particularitate a serviciilor comunitare organizate de biblioteci a fost întotdeauna combaterea iletrismului. Cum am văzut, în perioada de debut a

serviciilor comunitare, bibliotecile acordau o deosebită atenție programelor dedicate emigranților și diferitelor segmente de populație nevorbitoare de engleză. Și în zilele noastre, aceasta este o problema gravă a societății americane. Încă din anii '60, bibliotecile din SUA, prin programele lor comunitare, au avut în vedere acest aspect. Pe parcurs, bibliotecarii au încetat să se mai implice direct în aceste programe, ei asumându-și treptat rolul de organizatori și sponsori ai acestor activități, prin angajarea de personal calificat pentru prestarea unor astfel de activități. Astfel de programe intră, de regulă, în grija departamentelor specializate din programele comunitare ale bibliotecilor.

Americanii doresc din ce în ce mai mult ca accesul la calculatoare și la Internet să devină un serviciu de bază oferit de bibliotecile din SUA. Multe biblioteci americane se confruntă deja cu această cerere, care ridică, la rândul ei, o serie de probleme departamentelor care se ocupă cu serviciile în sprijinul comunității. Cum ar putea fi asigurate astfel de servicii în afara bibliotecii? Cine va asigura pregătirea utilizatorilor și supravegherea acestora în vederea muncii cu calculatoarele? Ce fel de servicii speciale vor fi necesare pentru această categorie specială de utilizatori? Iată numai câteva dintre întrebările la care nu s-a găsit încă răspunsul.

Formate informaționale

Ca multe alte programe de bibliotecă, și programele în sprijinul comunității se bazează pe surse de informare standard. Experiența a arătat însă, că, deseori, programele comunitare se sprijină în mai mare măsură pe resursele locale, pe centrele de informații și de referințe ale comunității decât o fac serviciile tradiționale ale bibliotecilor. În plus, în desfășurarea programelor comunitare un rol foarte important – în calitate de experți – îl au persoanele informate, provenite din rândul diferitelor grupuri sociale, politice și culturale. Din punct de vedere financiar, multe din aceste programe sunt sprijinite de guvernul SUA. În ultimii ani, marilor firme li se cere să participe la finanțarea acestor programe.

Probleme și dezbateri

Deși conceptul de "serviciu comunitar de bibliotecă" este destul de vechi, el se confruntă în continuare cu probleme și critici. Voi expune în cele ce urmează doar câteva dintre acestea.

III. IDEOLOGII SOCIALE ȘI POLITICE

Dezvoltarea serviciilor comunitare de bibliotecă la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea a fost posibilă datorită răspândirii ideilor progresiste privind educația cetățenilor și dezvoltarea societății în ansamblu. La vremea aceea, obligația guvernului de a asigura învățământul gratuit și, în anumite limite, chiar servicii de bibliotecă gratuite, făcea parte dintr-o politică socială populistă. Cu toate că acest concept își găsește în continuare locul în practica și politica socială de astăzi, anumite curente politice din SUA sunt pentru o mai redusă implicare a guvernului în astfel de acțiuni și pentru înmulțirea inițiativelor private în domeniul educației și al programelor cu caracter social. Bibliotecile

publice sunt și vor fi afectate de aceste curente politice. Prin natura lor variată, programele comunitare de bibliotecă intră în conflict cu unele concepte fundamentale ale acestei politici sociale de “neimplicare guvernamentală”.

În ultimii ani, datorită serioaselor probleme economice legate de balanța bugetului federal și sprijinului acordat de tot mai mulți cetățeni ideii de neimplicare a guvernului, guvernul federal a redus subvențiile pentru multe programe sociale, inclusiv pentru cele ale bibliotecilor. Ca urmare, bibliotecile au avut din ce în ce mai puțini bani pentru programe noi destinate comunității. Pentru a putea supraviețui, aceste programe trebuie să-și găsească sprijin financiar din partea comunității și să fie integrate în misiunea și bugetul bibliotecii.

IV. DEZBATERI LA NIVEL LOCAL

Rolul bibliotecilor

Nu toate comunitățile locale din SUA consideră că bibliotecile trebuie să aibă și un alt rol social, în afară de cel de a furniza cărți și informații unui public cu un nivel instrucție în general ridicat. În unele locuri, serviciile în sprijinul comunității sunt considerate ca fiind nespecifice pentru biblioteci. În perioadele de instabilitate economică, programele comunitare și cele auxiliare oferite de biblioteci supraviețuiesc și se dezvoltă numai acolo unde managerii bibliotecilor și comunitățile locale cred că aceste programe joacă un rol esențial în oferirea unor servicii de calitate. Dimpotrivă, acolo unde au fost considerate “neesențiale” sau colaterale față de serviciile de bază ale bibliotecii, ori au fost susținute doar prin subvenții din resurse exterioare comunității, programele comunitare nu au rezistat.

Organismele locale și integrarea bibliotecilor

Datorită faptului că prin programele comunitare și prin cele auxiliare, bibliotecarii vin în contact direct cu problemele sociale și culturale actuale ale diferitelor comunități, ei trebuie să coopereze și să interacționeze cu numeroase organisme locale și guvernamentale. Personalul din biblioteci nu poate să se izoleze de comunitate, ci trebuie să fie pregătit pentru contactul cu membrii comunității, să se deplaseze în mijlocul acestora, pentru a putea răspunde mai bine atât cerințelor liderilor comunității și ale responsabililor guvernamentali, cât și nevoilor cetățenilor.

Pentru programele în sprijinul comunității și pentru cele auxiliare este nevoie de personal care să fie la curent cu diferitele probleme ale societății, să aibă abilități politice și de dialog, pentru a fi capabil să comunice cu o mare diversitate de oameni și grupuri. Managementul unor astfel de servicii trebuie să reușească “traducerea” anumitor nevoi sociale și culturale în programe care să poată fi apoi integrate în misiunea și obiectivele bibliotecii.

Serviciile comunitare și auxiliare au o istorie îndelungată în biblioteconomia americană. Cu toate acestea sunt în continuare, obiectul unor discuții și revizuirii. Dintre toate serviciile oferite azi de bibliotecile americane, ele sunt probabil cele mai flexibile și mai ușor de adaptat la nevoile social-culturale imediate ale oamenilor, fiind însă și cele mai vulnerabile la diferitele critici. De

aceea, cred că învățământul biblioteconomic și cel privind științele informării trebuie să acorde o atenție mai mare conceptului de servicii comunitare și auxiliare și să ajute la o mai bună pregătire a bibliotecarilor în vederea protejării și extinderii acestor servicii vitale pentru o societate modernă.

Traducere:
Emil Tudor
Biblioteca Centrală Universitară
București

SCHIMBĂRI ESENȚIALE ÎN BIBLIOTECILE PUBLICE DIN ROMÂNIA DUPĂ ANUL 1989

Traian Brad
Director
Biblioteca Județeană "Octavian Goga"
Cluj

Cartea, ca element component al culturii unei națiuni, face parte din acele bunuri a căror valoare se definește prin relația ei cu publicul (utilizatorul).

Mutațiile produse în România pe piața editorială și impactul cărții cu publicul sunt elemente din cele mai benefice după 1989.

Aș dori să arăt doar faptul că, înainte de '89 aprecierile și cuantificările statistice privind lectura erau malformate datorită unor factori ca:

a) megalomania puterii de a raporta doar indicatori cantitativi mari ca să dovedească lumii înscrierea țării în normele UNESCO de înzestrare cu carte, și mai ales în cele privitoare la lectură (reieșea că 50% din populație frecventa biblioteca!);

b) subordonarea bibliotecilor și actului lecturii factorului politic prin:

- activități propagandistice;
- achiziții dirijate (30% trebuia să fie carte din domeniul ideologiei socialist-comuniste);

c) accesul limitat al cetățenilor la unele categorii de lucrări;

d) scoaterea, în permanență, din circulație a unor cărți pe criterii ideologice;

e) neglijarea totală a bazei materiale și a logisticii de funcționare:

- din cele cca. 23.000 de biblioteci, doar 100 aveau un sediu special construit ca bibliotecă, iar în perioada 1974-1989 s-a interzis total construirea de biblioteci (excepție Biblioteca Națională);

- datorită concepției că bibliotecile pot funcționa și pe baze obștești, în anii '80 în cele 23.000 de biblioteci din România lucrau doar 5.800 de bibliotecari!;

- în anul 1974 s-a desființat în totalitate învățământul de specialitate;

- condiționări ideologice ale funcțiilor de conducere, coroborate cu privațiuni de ordin material în funcționarea corespunzătoare a instituției bibliotecare ș.a.

Explozia informațională produsă după anul 1989, se datorează liberalizării activităților de producție editorială, pe de o parte, iar pe de alta, eliberării spiritului consumatorului din chingile ideologiei, dorinței sale de a se întâlni cu ceea ce zeci de ani i-a fost interzis sau oferit fragmentar, dirijat;

Liberalizării producției de carte i se adaugă noi principii de funcționare pentru biblioteci:

a) teritorial-administrativ (fiecare comună, municipiu sau oraș are legal o bibliotecă);

b) funcționarea bibliotecilor se face în funcție de oportunitatea și opțiunea organizației, fără ingerențele ideologicului.

Lectura publică, funcționalitatea serviciilor de bibliotecă este și ea în “tranzitie”, ca societatea însăși. Se încearcă primii pași spre o legislație compatibilă cu nevoile profesiei de bibliotecar. În anul 1990 s-a emis de către Ministerul Culturii prima *Circulară* privitoare la încadrarea bibliotecarilor comunali, iar *Ordinul* nr. 402/1990 reglementează formarea și perfecționarea personalului din biblioteci, prin școli postliceale, reînființarea secțiilor de profil biblioteconomic în universități și colegii: în 1995 s-a adoptat prima lege în domeniu: *Legea depozitului legal*.

A fost liberalizată circulația cărții, s-au descongestionat colecțiile de balastul ideologic (30 milioane de volume au fost scoase din biblioteci); s-a liberalizat total achiziția, ea făcându-se doar în funcție de nevoile utilizatorilor. În paralel bibliotecarii au obținut dreptul de asociere în organizații profesionale și sindicate, iar instituția bibliotecară a ieșit în mod real din subordonarea factorului politic, comercial sau de propagandă ideologică.

S-au creat primele Centre de Informare Comunitară (cu sprijinul programului PHARE). Este în curs de realizare primul sistem de stabilire a unor indicatori naționali pentru statistica de bibliotecă publică și evaluarea realizărilor acesteia (PROBIP-2000).

Cu toate acestea, există un vid legislativ, sunt menținute unele legi anacronice (spre exemplu legea 22/1969).

Dacă speranțele de oferire a unor servicii noi pentru public și de modernizare a legislației sunt încăde domeniul viitorului, speranțele noastre de creștere a numărului utilizatorilor sunt reale. Dintr-un studiu recent al doamnei dr. Maria Moldoveanu, privitor la preferințele consumatorilor de lectură-studenți, a reieșit că prioritatea lor numărul unu în satisfacerea unor necesități este cumpărarea unei cărți (44,5%), în timp ce celelalte, vizionarea unui spectacol (21%), cumpărarea unui disc (12%) ș.a. sunt procentual departe de prima. Reiese de aici faptul că tânărul student român pune opțiunea valorică spirituală cu mult înaintea celei materiale, de subzistență. Aceasta ne face pe noi bibliotecarii să sperăm că oferta noastră de servicii va fi adecvată nevoilor tinerilor, și nu numai lor, dacă cunoaștem motivația opțiunii pentru carte și purtătorii de informații, instituția bibliotecară va fi tot mai căutată.

O analiză, cu elemente statistice, a primilor 3 ani ai acestui deceniu, ne arată că lectura cărții în România s-a diminuat simțitor, în dauna lecturii presei, a emisiunilor TV.

Începând cu anul 1994, scade drastic producția și lectura pseudo-literaturii, producându-se mutații esențiale ale lecturii spre zonele “serioase”, în care interesele, nevoile și preferințele utilizatorilor se întâlnesc cu oferte exigente ale producției culturale literare din România.

Creșterile substanțiale în domeniul producției editoriale își găsesc și ele reflectare în activitatea de bibliotecă.

În relația carte-lectură-bibliotecă, anul 1995 definește clar mutațiile nefaste produse după 1989. Astfel, (în toate bibliotecile publice din România)

numărul utilizărilor persoane fizice scade de la 7.965 mii în 1990 la 2.030 mii, iar al volumelor eliberate de la 85.202 mii la 33.835 mii în anul 1995.

Descentralizarea administrației publice a adus cu sine, pe lângă multiplele ei avantaje, și un dezavantaj capital pentru biblioteci: trecerea acestor instituții din teritoriu în subordonarea administrației locale (municipale, orașenești și comunale) a făcut ca în anul 1996 bibliotecile județene să nu mai poată achiziționa carte pentru ele, iar majoritatea consiliilor locale nu au alocat bani pentru dezvoltarea colecțiilor bibliotecilor din subordine. Nici în anul 1997 și 1998 situația nu este mai bună.

În condițiile unei difuzări greoaie a cărții și publicațiilor, în deosebi în mediul rural, imposibilității informării bibliotecarilor asupra producției de carte și bunuri culturale și mai ales a lipsei suportului financiar, nu se prevede o redresare rapidă a situației bibliotecilor publice.

Încercarea noastră, a A.B.B.P.R. și Consiliul Directorilor din Bibliotecile Publice din România, de modernizare a activităților de perfecționare și ridicare a competenței profesionale a bibliotecarilor, propunerile de schimbare a actelor normative s-a lovit mereu de refuzuri sau interpretări eronate și tergiversări din partea guvernelor, de minimalizări ale importanței legislației domeniului.

Cu toate acestea, noi credem în viitorul bibliotecii și al informației, și suntem hotărâți să dăm bătălia cu prezentul și viitorul. Biblioteca și bibliotecarul își unesc forțele, în a oferi utilizatorului servicii de informare în concordanță cu nevoile acestuia, cu tradiția și cu valorile noastre perene.

Creșterea anuală a numărului de utilizatori dovedește că bibliotecile sunt dintre cele mai active instituții culturale, că folosim o paletă mult mai largă și adecvată de forme și modalități de atragere a utilizatorilor.

Plecând de la fondurile financiare avute la dispoziție, dorim să ne structurăm o strategie de piață, de marketing selectiv și o strategie de creștere, în reală concordanță cu grupurile țintă și indivizii cărora ne adresăm. Politica noastră de dezvoltare este cea a satisfacerii cu orice preț a solicitărilor membrilor comunității deservite.

Organizăm anual manifestări culturale, târguri și saloane de carte și publicații locale, regionale sau naționale, iar Bucureștiul găzduiește începând din anul 1992 un Târg Internațional de Carte.

Învățând din greșelile trecutului, bibliotecarii din bibliotecile publice și-au stabilit priorități în structurarea viitorului. Din multiplele Programe Naționale elaborate, aș enumera doar pe cele mai importante:

- 1) În domeniul legislației ne propunem:
 - a) adoptarea Regulamentului de organizare și funcționare a bibliotecilor publice comunitare;
 - b) aprobarea Normelor de evidență și casare a publicațiilor (ambele de către Ministerul Culturii);
 - c) în 1998 să fie adoptată Legea bibliotecilor, precum și eliminarea unor elemente restrictive, nedemocratice din legile existente privind funcționarea bibliotecilor și statutul bibliotecarului (regimul casărilor, gestiunea materială, drepturi salariale, sponsorizarea, ș.a.)

2) Formarea și dezvoltarea profesională a bibliotecarilor prin organizarea unor cursuri speciale modulare pentru managerii și celelalte categorii de bibliotecari din bibliotecile publice, cu sprijin european.

3) Informatizarea și automatizarea proceselor de bibliotecă:

- 1996-1998 – achiziția de soft și hard pentru bibliotecile județene și realizarea unei rețele de comunicare între ele; formarea unor bănci de date; realizarea, în marile biblioteci, a accesului utilizatorilor la bazele de date, în sistem automatizat;

- 1998-2000 – extinderea rețelei informatizate la nivel local, în municipii și orașe:

- după anul 2000 extinderea acestei rețele în plan național și legarea marilor centre bibliotecare la INTERNET

4) Realizarea Programului Național PROBIP-2000;

5) Preocuparea pentru crearea unor structuri de achiziție pentru biblioteci; implicarea unor ONG-uri de profil în soluționarea problemelor de bibliotecă; crearea unor structuri și relații de colaborare a bibliotecilor comunitare românești cu biblioteci similare din alte țări, în mod direct și prin intermediul unor organisme internaționale de profil; IFLA, UE ș.a.

6) Crearea unei strategii de luptă profesională pentru determinarea unor mutații în gândirea factorilor de decizie administrativă și politică de la nivel local și național față de bibliotecă și bibliotecar, crearea unor condiții materiale corespunzătoare muncii în biblioteci.

Prin eforturi deosebite, dorim să realizăm compatibilitatea activităților și practicilor din instituțiile noastre cu cele ale instituțiilor similare din Europa Occidentală și din întreaga lume.

DIRECȚII DE DEZVOLTARE ÎN BIBLIOTECONOMIA MEDICALĂ – PERSPECTIVA ROMÂNEASCĂ –

Ioana Robu

Director

Biblioteca Centrală a Universității de Medicină și Farmacie Cluj

Tendințe generale

Pe parcursul acestui secol ce se apropie de sfârșit, societatea a fost profund afectată de dezvoltarea tehnologiilor - motoare cu combustie internă, mașini, avioane, rachete, electricitatea și electronica, televiziunea, calculatoarele și energia nucleară. Nici nu ne putem imagina viața acum fără ele.

Secolul următor promite același nivel de dezvoltare, în primul rând în domeniul științelor biologice și medicale. Se descoperă noi tratamente pentru boli cunoscute, apar noi boli pentru care trebuie găsite remedii, ingineria genetică a coborât din literatura science-fiction în realitatea înconjurătoare. S-au înregistrat progrese medicale inimaginabile cu doar câțiva ani în urmă și ele vor continua. În paralel se dezvoltă noi tehnologii ce schimbă parțial și învățământul medical.

Telemedicina oferă acum acces imediat la consultații experte pentru medicii aflați în zone rurale sau în orașele mici, dar acest lucru nu a fost posibil până nu s-au putut transmite imagini vizuale clare prin intermediul Internet-ului.

Abordarea învățământului bazat pe rezolvarea de probleme, cu accent asupra modului de învățare afectează în prezent întreg învățământul medical. Este cunoscut faptul că studenții petrec mult mai mult timp în biblioteci, concentrându-se asupra literaturii și localizării informației.

Medicina bazată pe evidență și sistemele experte fac imposibilă practica medicală fără informația de ultimă oră.

Accentul pe medicina preventivă și asistența medicală centrată pe consumator este o altă forță ce influențează clientela bibliotecilor și modul de servire a acesteia. Apar sisteme informaționale și chiar biblioteci întregi pentru consumatorii direcți, pacienții. Se raportează tot mai multe cazuri în care pacienții sugerează medicului propriul mod de tratament.(1)

Toate aceste schimbări presupun cantități sporite de informație de prelucrat, noi obligații și roluri pentru cei ce deservesc scopurile de informare medicală. Nu există nici o îndoială că majoritatea mutațiilor la care asistăm, precum și scopurile majore, sunt aceleași în toate domeniile biblioteconomiei și științelor informării. Dar ritmul diferă; în medicină trebuie să fim pe banda "din mijloc", în viteză, atunci când viața cuiva depinde de informația pe care o putem pune la dispoziție. Ritmul pedant, academic, al răsfoirii volumelor somptuase în liniștea coltului preferat din bibliotecă își pierde din sens și utilitate când e vorba de bibliotecile medicale.

Stim cu toții ce înseamnă aceasta. Biblioteconomia este în esență o profesiune a serviciilor, și trebuie să furnizăm serviciile ce ni se cer, fiindcă altfel ne vom pierde rațiunea de a exista.

Bibliotecile medicale românești s-au trezit la această realitate relativ recent, și nu pe deplin așa adăuga. În primul rând, lipsește o verigă importantă și anume recunoașterea oficială a faptului că informația poate influența direct și hotărâtor asistența sanitară, calitatea actului medical, și în ultimă instanță calitatea vieții. Argumentul "lipsei de resurse", potrivit căruia nu mai este loc și timp pentru informație în condițiile în care spitalele nu au nici mâncare nici medicamente suficiente pentru pacienți, poate fi extrem de periculos. Realitatea este că sistemul sanitar este lipsit de un sistem de informație sanitară. Bibliotecile de spitale sunt puține și sărace, iar România se situează printre puținele țări din Europa care nu are o Bibliotecă Națională de Medicină. Drept urmare, se poate spune că tot ce se întâmplă nou și semnificativ în domeniu este concentrat în bibliotecile de învățământ medical, care își asuma un dublu rol: servirea comunității universitare, respectiv necesităților de învățământ și cercetare, și servirea comunității medico-sanitare ca atare.

Ce am făcut până acum?

În prezent Biblioteca Universității de Medicină și Farmacie din Cluj este considerată a fi în fruntea biblioteconomiei medicale românești. UMF Cluj în sine este cotate ca prima dintre școlile de medicină din România. O recunoaștere oficială este și faptul că este singura școală medicală selectată ca Instituție de Nivel Unu în cadrul programului PHARE de reformă a învățământului universitar. Aceasta înseamnă că universitatea și biblioteca sunt primele care vor introduce reforma, urmând să disemineze metodologia și experiența acumulată în rândul instituțiilor similare din țară.

În biblioteca noastră reforma a început încă din 1990, când am fost prima bibliotecă dotată cu un calculator modern și abonament complet la baza de date MEDLINE. După aceea, schimbările s-au petrecut succesiv, toate bazate pe noul principiu al serviciilor orientate către utilizatori.

- O secțiune întreagă din colecție – cărțile străine – au fost trecute din acces închis în acces liber la raft. Asta a însemnat reorganizarea coecției după subiect și nu după cotă, precum și abandonarea clasificării zecimale în favoarea clasificării National Library of Medicine. Ca urmare, numărul de cititori în bibliotecă s-a triplat în decurs de un an. Același lucru s-a operat și cu revistele curente. În 1997, s-a achiziționat un sistem electronic de securizare a colecției în acces liber.

- Operațiile din bibliotecă au fost computerizate, utilizând un sistem integrat de bibliotecă ales pentru a răspunde necesităților specifice de lucru. În prezent baza de date cuprinde cărți intrate în 1970. Practic toate operațiile se execută în regim automatizat. Inventarul general ce are loc în acest an va fi practic ultimul efectuată și manual.

- Abonamentul la baza de date Medline pe CD-ROM a continuat, la acesta adăugându-se și altele: BIOSIS, BOOKBANK, CURRENT CONTENTS. De anul

trecut bazele de date pe CD-ROM sunt disponibile în întreaga rețea locală a bibliotecii. În prezent căutăm soluții pentru accesarea lor din exterior, de la clinici și catedre.

- Accesul public la Internet a fost introdus din 1997. Există acum 6 stații de lucru pentru public și altele 5 se vor adăuga până la sfârșitul anului. Toți studenții beneficiază de conturi de e-mail prin intermediul bibliotecii. În același timp biblioteca și-a alcătuit propria pagină web, care conține printre altele siturile principale care oferă acces gratuit la Medline, precum și o listă de peste 500 reviste medicale electronice disponibile pe Internet - un proiect în colaborare cu biblioteca medicală a Universității din Indiana.

- Serviciul de împrumut interbibliotecar, în special de articole de revistă, este vital pentru domeniul medical, iar numărul de cereri de articole crește în mod constant. Deoarece universitatea nu subvenționează acest serviciu, a trebuit să căutăm singuri soluții, bazate pe colaborări cu biblioteci din străinătate. Pe lângă British Medical Association, prima noastră parteneră, anul trecut s-au stabilit acorduri cu 3 biblioteci medicale mari americane: Duke University Medical Center, Indiana University, și Universitatea Thomas Jefferson, care fiecare furnizează 2-3 articole pe săptămână. Suntem în continuă căutare de parteneri. De asemenea, suntem singura bibliotecă medicală din România care are acces la DOCLINE – serviciul de împrumut interbibliotecar al National Library of Medicine. În curând am fost puși în fața altei probleme: fotocopiile trimise din SUA prin poștă ajungeau 2-3 săptămâni mai târziu. În plus din 1997 NLM a introdus un sistem complet automatizat prin care cererile de articole se trimit doar pe Internet, iar copiile sunt scanate și transmise utilizând programul ARIEL. Soluția: am cumpărat și noi programul ARIEL, modulul de recepție, eliminând astfel întârzierile și toate costurile legate de poștă sau fax. Acum cererile se transmit pe Internet bibliotecilor parteneri, iar articolele sosesc a doua zi dimineața. Suntem prima bibliotecă din România care utilizează acest sistem, el urmând să fie utilizat pe scară națională în rețeaua bibliotecilor universitare pentru facilitarea împrumuturilor de texte relativ scurte.

- Accesul la Internet a contribuit și la îmbunătățirea sistemului de abonamente la revistele străine. Acum toate reclamațiile se introduc online direct prin DataSwets.

Un alt rol important pe care și l-a asumat biblioteca este cel de învățământ. Tot mai multe cursuri postuniversitare și de perfecționare organizate de UMF încorporează și cursuri și lucrări practice de documentare medicală care se predau în bibliotecă de către bibliotecari. În ultimul semestru al acestui an am avut constant o activitate de predare și instruire de 3-4 ore pe săptămână. Ca rezultat, cererea de pentru cursurile postuniversitare a crescut simțitor, ceea ce înseamnă mai mulți bani atât pentru universitate cât și pentru bibliotecă. În anul universitar următor biblioteca va organiza propriul curs postuniversitar, cuprinzând noțiuni teoretice și practice de documentare medicală modernă, precum și un modul pentru studenți.

Un alt aspect ce ar merita menționat este că toate aceste schimbări au fost inițiate în cadrul bibliotecii și cu resurse extra-bugetare. Suntem în permanență

preocupați de căutarea de soluții de obținere de resurse exterioare, de la fundații, donatori externi de cărți și echipamente, proiecte de cooperare, autofinanțare.

Ce ne rezervă viitorul?

Există două direcții principale în care trebuie să ne concentrăm eforturile pe viitor, și care în prezent reprezintă frâne în calea progresului:

1) *Colaborarea și interconectarea între biblioteci la nivel intern.* Foarte puțin se va putea realiza de acum încolo fără un sistem coerent de colaborare între bibliotecile românești. Incercările de până acum au fost destul de firave și lipsite de coordonare, rămânând din păcate doar proiecte pe hârtie. Unul din obstacolele majore a fost reprezentat de discrepanțele mari dintre nivelele de modernizare a bibliotecilor românești. Nu toate din ele au sisteme computerizate pentru gestiunea internă, nu toate au acces la Internet. Există însă semne încurajatoare că aceste diferențe încep să se șteargă, tot mai multe biblioteci sunt pe cale de a-și achiziționa sisteme computerizate și a se conecta la Internet. Colaborarea este absolut necesară atât pentru punerea în comun a resurselor deja existente, cât mai ales pentru posibilitățile de achiziționare în comun de noi resurse – în special abonamente la bazele de date electronice, care sunt extrem de scumpe pentru care furnizorii înșiși încurajează abonamentele colective (o asemenea ofertă există deja din partea editurii Springer).

2) *Profesionalismul și pregătirea de specialitate a bibliotecarilor.* Majoritatea personalului care lucrează în bibliotecile românești nu sunt absolvenți de școli superioare de biblioteconomie și știința informării. După 1990 au început să reapară facultăți și colegii de profil, dar ele pregătesc absolvenți doar la nivel universitar. Studiile postuniversitare și/sau de conversie nu sunt încă disponibile. Oferta de cursuri de instruire / perfecționare nu este foarte mare și este lăsată mai mult sau mai puțin la voia întâmplării. Ministerul Educației prin intermediul Consiliului Național al Bibliotecilor de Învățământ a inițiat măsuri în acest sens, dar intrarea lor în vigoare și mai ales rezultatele se vor vedea doar peste un anumit timp. Entuziasmul și voința de schimbare nu pot să înlocuiască o pregătire de specialitate coerentă și structurată, dar în mod cert ele constituie ingrediente necesare succesului, deci să ne asigurăm măcar că ele există la noi toți.

REFERINȚE:

1. Funk, C.J. *Evolving roles of life and health sciences librarians for the twenty-first century.* In: *Bull Med Libr*

REFERINȚA ȘI SERVICIILE DE REFERINȚĂ ÎN BIBLIOTECILE AMERICANE

W. Bernard Lukenbill

*Graduate School of Library and Information Science
The University of Texas at Austin*

Ce este referința?

Aș dori să încep conferința mea de astăzi cu o scurtă definiție a referinței și a procesului de referință, cât și a felului în care el este înțeles în bibliotecile americane astăzi. În acest scop, îl voi parafraza pe William Katz, una dintre autoritățile marcante ale serviciilor de referință, care spune ca referința este "procesul de a răspunde la întrebări. Acest proces implică informațiile și modul de alcătuire și prezentare a acestora; implică resursele informaționale; implică utilizatorul de bibliotecă și, evident, bibliotecarul de referință".

Originile conceptului

Serviciile de referință au fost introduse în America în jurul anului 1876, deci cu puțin mai mult de 100 de ani în urmă. Era perioada în care puterile politice ale timpului începeau să accepte ideile sociale ce includeau educația publică gratuită pentru mase, cât și serviciile de bibliotecă gratuite.

Ca orice mișcare socială sau educațională, ideea de referințe gratuite pentru publicul larg, se baza pe anumite concepte. Susținătorii ideii spuneau că bibliotecarii trebuie să aibă pregătire specială și cunoștințe despre cărți și surse de informare. Rolul primar al bibliotecarului și al bibliotecii era să achiziționeze, să organizeze și să conserve cărți și alte materiale conexe.

După numeroase discuții în cea de a doua parte a secolului al XIX-lea, acest nou model al bibliotecarului și al serviciilor de referință a devenit modelul american de astăzi. Dacă privim în jur, la țările de azi, vedem că acest model a influențat programele de bibliotecă în majoritatea țărilor anglofone, în Scandinavia, și în ultimele decade a devenit popular și în Franța.

În timp, ideile noi legate de serviciile de referință au început să dea roade. Ulterior s-au dezvoltat sub formă de materiale tipărite, acest lucru însemnând că răspunsurile la întrebările de referință se vor găsi în cataloage de referințe, iar serviciul de referințe e definit ca unul care se desfășoară în sala de referințe a unei biblioteci. În acest context, unul dintre conceptele importante este acela că personalul din biblioteci este responsabil pentru facilitarea accesului publicului la colecții.

Noul model de servicii

În ultimul timp, mai precis începând din 1960, vedem cum această formă învechită a serviciului de referință se schimbă. Acum, bibliotecarii recunosc că informația e de găsit într-o varietate de forme, nu doar în cărți sau ziare.

Bibliotecile, în special cele publice, au început să prefere cuvântul "informație", în locul celui de "referință" pentru a indica natura serviciilor lor. De pildă, Biblioteca Publică din San Antonio (San Antonio Public Library), statul Texas, se autodenumește "Centru de informare".

Un curent nou în ceea ce privește serviciile de referință este admiterea faptului că nu toate informațiile pot fi găsite în cadrul și incinta bibliotecilor. Acestea se pot însă folosi de resursele informaționale prin intermediul altor agenții din cadrul comunității, fie ele organizații guvernamentale sau locale.

Fără îndoială că utilizarea tehnologiei informaționale, precum computerele, a revoluționat, sistemul american de biblioteci. Accesul nelimitat prin Internet a devenit o preocupare sociopolitică, multe din unitățile guvernamentale interesându-se de necesarul de fonduri alocate bibliotecilor în acest scop. Suporturile informaționale computerizate, ca CD-ROM-urile au devenit destul de repede parte integrantă a celor mai multe dintre colecții, precum și alte suporturi vizuale, cum ar fi video casetele.

Odată cu aceste noi idei de servicii de referință, și profilul bibliotecarului se schimbă.

Materiale utilizate în procesul de referință

Datorită creșterii necesarului de informație, bibliotecarii americani au recunoscut teoretic faptul că numărul resurselor trebuie folosit conjugat. Acestea includ colecția totală a bibliotecii, nu doar colecțiile sălii de referință; serviciile de împrumut interbibliotecar; corespondența, telefonul; e-mail-ul, multiplicarea la xerox și FAX-ul. Importanța relațiilor cu alte agenții ca surse de informație este și ea în creștere. Pe lângă aceste agenții, bibliotecarii recunosc acum importanța profitului comercial în asigurarea informației.

Toate societățile au probleme sociale care trebuie luate în considerație, iar datorită acestui fapt, din 1960, majoritatea comunităților din SUA și-au dezvoltat "centre de criză" care să ajute în discuțiile cu diverși indivizi cu probleme personale care necesită ajutor. Centrele de criză pot avea fie suport guvernamental, fie local.

Surse de referință de importanță deosebită

În constituirea unei colecții de referință moderne sunt necesare câteva forme de bază ale instrumentelor de referință. Acestea includ enciclopedii, dicționare, surse de referință rapidă; bibliografii, cataloage colective și indexuri, precum și mijloace informaționale pe suport electronic.

Enciclopediile

Enciclopediile au o istorie îndelungată. Toate societățile bazate pe scris au produs enciclopedii, începând de pildă din antichitatea greco-romană, arabă și continuând cu Evul Mediu european. Prima enciclopedie americană a apărut în jurul anilor 1820. Era o traducere în engleză a unei enciclopedii germane. Editorii americani au adăugat noi informații privind geografia, istoria și biografia americană. Ca majoritatea enciclopediilor naționale, abordarea evenimentelor

politice, istorice și sociale a fost plină de emfază naționalistă. Ea se publică și acum sub numele de *Encyclopedia Americană*.

În ultimele decenii, bibliotecarii americani s-au preocupat de epurarea naționalismelor din *Encyclopedia Americană*, concentrându-se mai mult asupra problemelor feminismului, ale grupurilor minoritare sau asupra aspectelor politice și sociale controversate.

Dicționarele

Ca și enciclopediile și dicționarele au o istorie îndelungată. Ele au avut o importanță remarcabilă pentru engleza americană, deoarece au stabilit standardele pentru uzul corect al limbii. Cu toate acestea, începând din anii 1960, odată cu publicarea celei de a treia ediții a *Webster's International Dictionary of the English Language*, lucrurile au început să se schimbe, în sensul în care editorii au conchis că rolul dicționarelor nu mai este de a stabili standarde lingvistice.

Bibliotecarii asigură distribuirea dicționarelor pentru a menține un echilibru al limbii, controlând apariția și proliferarea barbarismelor. De asemenea, ei distribuie dicționare ce înregistrează elementele de argou, însă o mare atenție trebuie acordată definițiilor cuvintelor, care trebuie să evite tendințele sexiste, rasiste sau culturale.

Surse de referință rapidă

În general, sursele de referință rapidă sunt definite, ca întrebări al căror răspuns trebuie găsit utilizând o singură sursă și care necesită simpla consemnare a unor fapte. Sunt întrebări la care se răspunde prin simpla consultare a unui dicționar, enciclopedie sau almanah general. Aceste surse mai includ manuale, anuare sau directoare de toate tipurile. Se pare că aceste surse sunt cele mai solicitate de către publicul larg, iar datorită acestui lucru, bibliotecile au fost prevăzute cu servicii de referință telefonice care satisfac cererile de acest gen. Acum, acest tip de informație se găsește din abundență pe Internet.

Bibliografiile și indexurile

Controlul bibliografic este inima oricărei activități de bibliotecă, indiferent cât de redusă ar fi ea, ori în orice țară s-ar situa. În terminologia activității de bibliotecă, controlul bibliografic s-ar defini ca o "supra-impunere a unei ordini asupra unui volum haotic de subiecte și titluri". În acest scop, bibliotecile din toată lumea au realizat cataloage pentru localizarea titlurilor, atât autohtone, cât și străine, iar pe de altă parte, au promovat dezvoltarea indexurilor de periodice și ziare pentru ca informația să fie accesibilă publicului larg. Acesta este și cazul companiei H.W. Wilson. Datorită faptului că instrumentele bibliografice și indexurile sunt scumpe și dificil de alcătuit și de menținut, multe din aceste instrumente au evoluat prin cooperarea grupurilor profesionale și prin sprijinul guvernamental.

Informația pe suport electronic

Deși costisitoare, această modalitate de înregistrare a informației a fost

achiziționată de majoritatea bibliotecilor. Publicul american este destul de familiarizat cu utilizarea computerului, devenind tot mai refractar în acceptarea indexului tipărit, tradițional, sau a instrumentelor de referință tipărite. Se manifestă o minimă toleranță față de fișierul tradițional. Internetul abundă în informație, însă instrumentele de referință sunt relativ ineficiente în cazul cercetării cu conținut serios și profund.

Indiferent de strategia utilizată pentru accesarea acestei vaste cantități de informație, bibliotecarii vor juca mereu un rol în obținerea acesteia, ca și înainte. Când au început serviciile de referință în cadrul bibliotecilor americane, în ultima parte a secolului al XIX-lea, vizionării timpului au simțit că bibliotecarii au un dar și o pregătire speciale puse la dispoziția și spre binele societății. Pot afirma cu încredere că deși noua tehnologie informațională și noile solicitări ne depășesc, angajamentul dovedit de bibliotecari ne va servi și ne va ajuta în această nouă etapă a istoriei.

Notă bibliografică

Katz, William. *Introduction to Reference Work* [Introducere în serviciile de referință], 2 vol. New York: McGraw-Hill, 1997.

Traducere: Angela Repanovici
Biblioteca Centrală, Universitatea "Transilvania" Brașov

CATALOGUL ÎN SECOLUL 21: VIITORUL BATE LA UȘĂ

James B. Moldovan

Șef Serviciu Catalogare

United States Court of Appeals, San Francisco

Ați auzit de Wayne Gretzky? Domnul Gretzky este un mare jucător de hochei pe gheață. Conferința mea de astăzi se referă nu la domnul Wayne Gretzky, ci începe cu un sfat bun ce vine de la tatăl lui, domnul Walter Gretzky: "Du-te unde va fi pucul, nu unde a fost. Fă totul cu anticipație, mereu cu anticipație!". "Cu anticipație", aceasta este tema prezentării mele de astăzi.

În 1940 celebrul director al Bibliotecii Congresului, Archibald MacLachlan, a publicat un articol în care a scris că "procesul de catalogare a devenit prea complicat" ... prea tehnic, prea elaborat. Cu numai un an mai târziu Dr.A.Osborn, tot un bibliotecar american renumit, a publicat un articol intitulat "The Crisis in Cataloging" [Criza în catalogare]. Cu exact 50 de ani mai târziu Doamna Dorothy Gregor (fosta mea șefă la Biblioteca Congresului) a publicat și dânsa un articol – mult citat în SUA — cu titlul "Cataloging Must Change" [Procesul de catalogare trebuie schimbat].

Titlul conferinței mele de astăzi, *Catalogul în secolul 21: Viitorul bate la ușă*, poate părea puțin pompos, puțin prea futurist — însă nu este. Un nou mileniu se apropie, și mai este foarte puțin până-n secolul 21. Într-adevar, catalogarea s-a schimbat radical în ultimii 50 de ani, însă tocmai procesul de catalogare trebuie schimbat și mai mult, radical chiar. Cum se întâmplă cu orice "revoluție", nici revoluția în catalogare nu poate fi "ținută sub control" precis, deoarece prin natură, ea este un fenomen imprevizibil.

Astăzi aș vrea să vă prezint câteva aspecte legate de direcția în care se îndreaptă această "revoluție bibliografică" și de ce anume putem face noi pentru – dacă doriți – a face "haz de acest necaz bibliografic"? Cunoașteți expresia americană: "When life gives you lemons, make lemonade"? În românește aceasta s-ar traduce "Când viața îți oferă lămii, fă limonadă!". O expresie similară ar fi "Bate fierul cât e cald!"

Prin definiție profesia noastră are ca obiectiv: a organiza, a controla și chiar a disemina informația. Cum putem să asigurăm diseminarea? Cum putem să ne îndeplinim rolul în secolul 21? Cum să organizăm informația în această epocă revoluționară? Și sub ce formă? Vor mai exista cărți? Dar clădiri pentru biblioteci? Vor mai fi cataloage? Catalogatori? Catalogatoare?

Într-o perioadă de tranziție cum este epoca contemporană, e normal să ne gândim la chestiunile urgente, la treburile mai imediate. De pildă: mai am 10 cărți de catalogat astăzi, pe urmă o sedință — iar în mintea mea mă gândesc: "Ce vom mânca la cina?"; "Avem pâine proaspătă acasă?". Fiind o perioada de tranziție — în care chiar este normal să ne gândim la treburile urgente — suntem însă obligați să ne gândim și la viitor și să rămânem și optimiști în același timp! Voi în România știți poate mai mult despre tranziție decât mine. Țara se află la răscruce și

viata pare mai puțin stabilă decât de obicei. Tocmai de aceea se impune să reconsiderăm modul în care să se facă catalogarea în secolul 21: tranziția este absolut necesară.

Societatea este dirijată de informație, spre informație, și, din păcate, nu tot timpul spre lucruri înțelepte. Când am fost în România acum șapte ani, bibliotecile nu aveau acces la Internet. Însa acum aveți acces la Internet și tehnologia este cea care conduce societatea noastră. Totuși rațiunea fundamentală a catalogării rămâne faptul că autorii vor ca documentele create de ei să ajungă în mâinile unui cititor, iar cititorul, utilizatorul, are nevoie de documentele create de autor și de informația conținută de ele. Cine va asigura accesul la această informație? Noi, catalogatorii!!! Deci controlul bibliografic rămâne în centrul profesiei noastre, însă de acest control trebuie supravegheat în permanentă și trebuie studiat pentru a merge într-o direcție mai globală cum este CBU — Controlul Bibliografic Universal.

Acum cinci ani am publicat un articol: “Utilizarea în comun a resurselor și automatizarea bibliotecilor” în revista *Probleme de documentare si informare*. Am recitit acest articol atunci când m-am pregătit pentru expunerea de astăzi, și, chiar dacă am scris bine acum cinci ani, am rămas puțin șocat: percepția mea asupra profesiei noastre s-a modificat mult în ultimii cinci ani. Una din tezele mele de atunci a fost că lumea devine mai “global-conștientă” — aspect care continuă să fie adevărat. Atunci mă gândeam și că bibliotecarul este singurul furnizor de informație, lucru care nu mai este actual de loc. Încă de atunci eram convins că catalogatorul/catalogatoarea este indispensabil[ă] profesiei noastre, și asta rămâne adevărat dacă și numai dacă — devenim mai flexibili.

Cu Internetul s-a transformat și profesia noastră. Cu acces mai ușor și direct la sursa informației (pentru oricine are acces la un calculator), nu mai suntem singurii furnizori de informație. Nu mai suntem precum calugărul în epoca medievală cu cartea legată de lanț. Noi, bibliotecarii, reprezentăm numai o parte din cei care sunt furnizori de informație în epoca contemporană. Avem un rol important și țelul nostru rămâne neschimbat. Mai mult decât orice în profesia noastră, rolul catalogului și al catalogatorului trebuie reconsiderat. Altfel vom merge pe calea dinosaurului. Deci cu toate schimbările în catalogare, mesajul lui MacLeish din 1940 a rămas foarte actual: “Procesul de catalogare este prea complicat”.

Datorită tehnologiei și, în mod special, datorită Internetului, informația nu mai este un lucru fizic, cum a fost până acum. Da, cartea va rămâne ca entitate fizică sau ca o icoană culturală, dacă doriți. Dar alături de carte există și o altă modalitate, în mai multe formate, în acest “joc al informației”. Veți mai auzi despre Internet și în alte conferințe. Pe scurt, Internetul este o “țesătură sau pânză” — o rețea a rețelilor cu mii de rețele.

În 1996 un sondaj de opinie efectuat de către Fundația “Benton” l-a întrebat pe americani: “Ce vrea publicul de la bibliotecă?”, “Ce caută publicul american într-o bibliotecă?” Rezultatul sondajului a fost:

- 35% - caută un loc unde se poate citi, deci acces la cărți;
- 10% - caută un loc de acces la informație; și,

- 37% - caută un loc cu acces la un calculator!

E liniștitor pentru mine că întrebarea a fost: "Ce vrea publicul american de la bibliotecă?" și *nu* "Mai are publicul american nevoie de biblioteci?" sau "Avem bani suficienți pentru biblioteci?" Pentru moment, în SUA 85% din bugetul pentru serviciile tehnice este destinat plății salariilor. Acest lucru trebuie schimbat. Pentru modificarea lui vor avea loc schimbări: o parte din ele vor fi într-un sens bun, altele vor modifica felul în care noi acționăm în prezent, maniera în care ne desfășurăm activitatea, modul în care catalogăm.

Tot în articolul pe care l-am publicat în 1992, cred că am fost prima persoană din țară care a vorbit despre importanța — pentru România — a rețelelor bibliografice comerciale. Țin minte că după "revoluție", eram la Biblioteca Centrală Universitară din Capitală și stăteam de vorbă cu o colegă despre importanța rețelelor bibliografice și despre OCLC. Îmi mai amintesc că tot la BCU din București vorbeam cu Dr. Doina Banciu despre baza de date OCLC. La un moment dat am văzut că îi sclipesc ochii și mi-a zis: "O să luăm și noi legatura cu acest OCLC. Ne trebuie și nouă acces la OCLC".

După cum știți, OCLC a fost creat în anul 1967 la "The Ohio College Library Center" [Centrul Bibliotecilor de Învățământ Superior din (Statul) Ohio]. Inițial OCLC a fost doar o rețea automatizată de catalogare în primul rând pentru Statul Ohio. În prima zi de existență a rețelei (26 aug. 1971) s-au catalogat "on-line" 147 de titluri. Doar o singură bibliotecă efectuează astăzi catalogarea la sursă (catalogarea originală) pentru tot restul bibliotecilor cu acces la rețeaua OCLC — acum cu peste 24 de mii de membri în 63 de țări — inclusiv România. În momentul de față avem acces la 37 de milioane de înregistrări (inclusiv înregistrări de cărți, periodice, CD-uri și alte formate). În rețeaua OCLC se regăsesc 95% (de fapt 94,6%) din titlurile căutate, deci catalogarea la sursă este necesară doar pentru 5% (din titluri).

Mai există și alte rețele, de exemplu RLIN și WLN. Cum poate știți, deja s-a dezvoltat și la OCLC un subsistem de fișiere de autoritate, un subsistem pentru împrumutul interbibliotecar, unul de achiziții, și un subsistem de referință — tot ceea ce este necesar unui sistem integrat de bibliotecă (Integrated Library System - ILS) — despre care vom mai vorbi mai târziu pe parcursul acestei expuneri.

Sper ca sunteți de acord cu mine când afirm că există linii de demarcație sau puncte cruciale în istoria lumii. Anul 1989 a fost un an crucial în istoria țării noastre precum și în istoria mondială. Ne apropiem de un nou mileniu și există multă neliniște și îngrijorare în legătură cu acest nou mileniu. De aceea — poate știți — mulți americani sunt preocupați de predicțiile lui Nostradamus. De ce? Nimeni nu știe cu precizie ce va fi în viitor. Pe de o parte mă gândesc că evenimentele din 1989 sunt legate de acest nou mileniu. Cert este că sfârșitul anilor '80 — deci 1989 — a reprezentat un punct crucial pentru profesia noastră și mai ales pentru noi cei din serviciile tehnice. Dacă pot să vorbesc de un "dăngăt funerar" pentru catalog — așa cum îl cunoaștem în mod tradițional — atunci el a răsunat și în România, în anul 1989.

Când s-a introdus calculatorul în bibliotecile americane în anii '50 și '60, el a fost perceput drept un lucru cu care se face economie, cu care se realizează o

reducere de costuri. Exista o multime de dovezi asupra faptului că automatizarea NU reduce costurile în biblioteci, dar ea conduce la creșterea disponibilității resurselor. Eu cred că OCLC reprezintă un mare succes în aceasta privință și cu automatizarea facem economie, cel puțin în serviciile tehnice, dacă nu la nivelul întregii biblioteci. Da, anul 1989 a fost un punct crucial în istoria catalogării. Până-n 1989, cea mai importantă direcție pentru rețelele bibliografice comerciale a fost de a reduce costurile legate de catalogarea la sursă.

Începând cu 1990 s-a mișcat lumea — mai ales lumea bibliografică. Bibliotecarul a devenit un furnizor de informație — informație regăsită în diverse forme. Nu mai furnizăm informație numai în formă tipărită ci și în format electronic. Datorită rețelilor bibliografice, datorită Internetului, catalogul fizic a murit și interconectarea cataloagelor electronice a luat locul catalogului tradițional. Cu Internetul pot să stau în biroul meu din San Francisco, să caut și să cercetez în catalogul de la Biblioteca Congresului din Washington — cu o colecție de 26 de milioane de titluri — precum și în catalogul de la BCU din București.

Aici vine punctul crucial: nu numai că am acces la sutele de cataloage electronice cu descrieri bibliografice, ci — adesea — am acces și la textele respective (text integral), inclusiv la textele din bazele comerciale de date. În 1990 a luat ființă “The World Wide Web” pe scurt “The Web”. “Web-ul” este un fel de “pânză globală”, cu un protocol electronic numit “http” (hypert text transfer protocol) cu care se poate efectua transfer de hipertext prin intermediul hiperlegăturilor electronice.

Cu calculatorul, cu accesul la Internet, și cu o adresă electronică, toate cataloagele și o parte din colecțiile și textele respective de la Biblioteca Congresului stau la dispoziția dumneavoastră! Odată cu apariția “Web”-ului, natura catalogului s-a schimbat complet. Vechiul catalog a murit și s-a născut “biblioteca virtuală/electronică”. Natura catalogului s-a transformat: el a devenit o entitate cu multe straturi interconectate cu restul cataloagelor de pe Internet.

Cu asta se încheie prima parte a prezentării mele de astăzi. Catalogul nu mai este ceea ce a fost în trecutul îndepărtat. Nu mai este nici măcar ceea ce a fost în anii '70 și '80. De asemenea catalogatorul face parte din sistemul universal al “Web”-ului. Totuși țelul nostru rămâne același: de a furniza informație. Fie informație în noile cadre sociale ale științei, fie informație în “mediul tradițional, pe suport de hârtie”. În cel din urmă caz, problema era de a pune cartea în mâinile unui cititor, într-o lume unde accesul era egal cu așezarea fizică. Dacă sunteți optimiști — și sper că sunteți — țelul nostru în serviciile tehnice s-a lărgit și mai mult acum. Însă trebuie să ne schimbăm mentalitatea.

Cred că știți că eu sunt bibliotecar practicant și nu profesor de bibliologie. Așadar, haideți să părăsim lumea teoretică și să ne îndreptăm spre cea pragmatică! Cum să procedăm mai eficient? Dacă personalul din serviciile tehnice consumă 85% din buget și trebuie să facem economie, atunci se va face și reducere de personal!

În consecință, problema — sau soluția — este:

1. Reducerea costurilor de catalogare;

2. Simplificarea procesului de catalogare și — în același timp — orientarea către lui un catalog electronic având mai multe straturi; și
3. Integrarea în comunitatea globală bibliografică prin intermediul Internetului.

Cert este că fiecare dintre aceste trei puncte este legat de celălalte.

1. Reducerea costurilor de catalogare

În Statele Unite s-a redus deja personalul din serviciile tehnice și se va reduce în continuare. Catalogatorul și în secolul 21 va rămâne, salvă Domnului, un umanist — un domn sau o doamna de tip renastcentist cu mai multe "specialități", cu limbi străine de pildă, și cu flexibilitatea de a acționa în mai multe discipline. Compartimentul de Catalogare, *dacă* va exista în continuare, va fi mult mai mic și mai integrat cu Compartimentul de Achiziții. Sistemele integrate din cadrul bibliotecilor sunt cele ce impun această situație.

În strânsă legătură cu acest proces se află privatizarea. La noi se vorbește mult de catalogare pe bază de contracte (out-sourcing). Marile rețele bibliografice — cum este OCLC — vor colabora cu editurile în anumite programe de "catalogare în publicare" (CIP), cum este programul PromptCat de la OCLC. În anii '70 și '80 catalogarea la sursă a fost cea mai mare inovație. În anii '90 însă, editura poate vinde "titlul" în mod fizic sau doar versiunea lui on-line (în format electronic), și, în același timp ea poate furniza descrierea bibliografică deja făcută.

2. Simplificarea procesului de catalogare

În acest sens, vom avea în vedere *The Dublin Core* — un fel de tratat bibliografic și protocol esențial spre un format standardizat de înregistrare bibliografică. Acest "Core" (unde "core" înseamnă inima, miezul său, adică tocmai partea esențială) este denumit după orașul Dublin din statul Ohio, și nu după cel din Irlanda. El este un tratat în care se specifică părțile esențiale ale unei înregistrări bibliografice:

- A. Subiectul
- B. Titlul
- C. Autorul
- D. Editura
- E. Alt agent creator, cum ar fi traducătorul
- F. Data publicării
- G. Genul literar al lucrării (poezie, roman etc.)
- H. Formatul fizic (lucrare tipărită, microfilm, compact disc)
- I. Numărul unic, număr de control sau identificator (numărul de inventar)
- J. Relația cu alte lucrări
- K. Suportul, adică formatul (electronic sau tipărit)
- L. Limba
- M. Durata, pentru casete audio, video sau CD-uri.

Când am citit acest "tratată", am rămas puțin șocat de faptul că el nu conține nici o mențiune referitoare la "zona notelor". De ce? Fiindcă procesul trebuie simplificat în special în zona notelor. Trebuie să schimbăm regulile în

general și în mod special în zona notelor. Tot pentru a simplifica catalogarea, fiecare țară trebuie să își asume responsabilitatea fișierelor de autoritate pentru autorii naționali. Mai mult: reglementările respective trebuie puse în practică cu strictețe. Dacă autorul e român, întreaga lume a catalogării trebuie să accepte numele de autoritate așa cum este el stabilit în țara de origine.

3. Integrarea în comunitatea globală bibliografică prin intermediul Internetului

Avem nevoie de înregistrări mult mai simplificate și de înregistrări cu un set standardizat de metadate (date despre date) cum este UNIMARC-ul ca fiind una dintre metadatele de pe Web. Acelaș lucru trebuie făcut și în momentul în care ne îndreptăm spre un catalog electronic cu mai multe straturi și cu acces la textul integral. Cum am menționat deja, catalogul nu mai este o entitate în care se găsesc doar descrieri dintr-o anumită colecție izolată. Catalogul în secolul 21 o să ne asigure și accesul la textul integral.

În acest context vreau să menționez doar un singur concept recent: conceptul de *bibliotecă digitală*. Cu ajutorul scanării, multe texte deja publicate în scris vor fi disponibile și în format electronic. Este adevărat că este un lucru costisitor. În momentul de față, “traducerea” unei singure pagini în formă electronică costă între 2-6 dolari! La Biblioteca Congresului sunt programe precum “The National Digital Library Program” [Programul de Bibliotecă Națională Digitală] și “The American Memory Project” [Proiectul de Memorie Americană] prin care se vor furniza 5 milioane de lucrări în format digital până în anul 2000 — inclusiv hărți, cărți și manuscrise. Să sperăm că astfel vom transfera valorile culturii tipărite în cea electronică.

În concluzie: Vor mai exista cărți în mileniul următor? Da, și în formă tradițională și în cea electronică! Vor mai exista biblioteci? Da, sub forma bibliotecilor virtuale!. Vor mai exista cataloage? Da, dar cu mai multe straturi și cu fiecare catalog interconectat cu celelalte cataloage de pe Internet. Iar catalogatorul/catalogatoarea? Da, însă mai reduși la număr iar mulți dintre ei vor cataloga pe bază de contract.

Traducere: Hermina G.B. Anghelescu

ADMINISTRAREA COLECȚIILOR ȘI PLANIFICAREA PENTRU CONSERVARE

Karen Motylewski

*Director, Preservation and Conservation Studies
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin*

&

*Margaret Child
Consultant, Washington, D.C.*

Singura afirmație, care este probabil universal valabilă, privind strategia de conservare este că o planificare efectivă a acestei activități poate fi făcută numai în contextul unor anumite biblioteci sau arhive și a resurselor de care acestea dispun. Nici chiar cele mai bogate instituții nu sunt capabile sau nu doresc să conserve tot ce au colecționat de-a lungul timpului. O politică bine conturată de administrare a colecțiilor contribuie la determinarea priorităților de conservare, deoarece ea stabilește nivelul la care instituția colecționează într-un domeniu dat. Acest nivel este determinat de obicei de importanța unei anumite colecții pentru programele instituției și, în ultima instanță, de misiunea lor.

Un expert în dezvoltarea colecțiilor spunea: "Fiecare colecție de bibliotecă este alcatuită pentru unul sau mai multe scopuri bine definite. Un program de dezvoltare și administrare a unei colecții are menirea să organizeze și să direcționeze achiziția materialelor, integrarea lor în colecții structurate, să administreze dezvoltarea și întreținerea lor și să elimine ceea ce nu este necesar, având în vedere cele mai avantajoase costuri și interesul utilizatorilor".¹

Prioritățile de colecționare, stabilite pe baza unei politici, ajută la concentrarea activității de conservare asupra celor mai importante părți ale colecțiilor. Pe scurt, nu se poate ști ce este necesar să fie conservat până când nu se va ști ce este important pentru propria dumneavoastră instituție.

O politică a colecțiilor se va baza pe statutul de funcțiuni al instituției, care trebuie să însumeze scopurile pentru care au fost destinate și pregătite colecțiile. Cu alte cuvinte, statutul de funcțiuni va indica încotro să mergeți; politica de dezvoltare a colecției vă oferă detalii asupra modalității în care vă veți atinge obiectivele; politica de conservare conferă siguranța că, în cele din urmă, cele mai valoroase componente ale colecțiilor nu se vor pierde pe drum. Cele mai bune politici de dezvoltare a colecțiilor iau în considerare materialele deținute de alte biblioteci sau arhive, în special în domeniile de cercetare de interes relativ esoteric. Această etapă elimină redundanța în colecții și contribuie la scăderea unei competiții ineficiente între instituții pentru titlurile care sunt sub cererea pieței. Până în prezent, în cele mai multe cazuri, aceasta a însemnat o colaborare cu depozitele care erau delimitate geografic și care au putut și au vrut să ofere un acces convenabil.

Apariția mașinii de fotocopiat (xerox), dezvoltarea sistemelor automatizate de împrumut interbibliotecar, creșterea imensă a numărului de microfilme pentru conservarea colecțiilor de importanță deosebită pentru cercetare și, recent, a posibilităților de a digitaliza informația pentru care materialele puteau fi obținute relativ ușor, au ca rezultat faptul că atât politicile colecțiilor, cât și programele de conservare tind să se concentreze asupra materialelor care sunt de o importanță specială în programele unei instituții și care nu pot fi obținute cu ușurință.

“Principiile de Evaluare a Bibliotecilor de Cercetare” reprezintă o metodologie importantă pentru determinarea calității unei colecții prin măsurarea cantității și tipurilor de materiale dintr-o bibliotecă. Ea este folosită deseori de managerii colecțiilor și de responsabili cu activitatea de conservare din S.U.A. Reprezintă o “metodă obiectivă de evaluare a colecțiilor care indică starea de rezistență sau de precaritate a obiectelor dintr-o bibliotecă individuală, dintr-un consorțiu de biblioteci sau dintr-o regiune geografică, utilizând criterii și descrieri standardizate”.²

Metodologia bazată pe aceste principii de evaluare folosește o scală numerică cu definiții standard pentru descrierea tipurilor de activități legate de public și reflectate în cadrul colecțiilor. Acestea sunt, în ordine descrescătoare, următoarele: enciclopedice (5); de cercetare (4); intermediare (3); de bază (2); minimale (1); și în afara profilului (0). Nivelele 1 și 2 sunt divizate în două subnivele și 3 este divizat în trei subnivele, bazate pe gradul de solicitare sau de cercetare pe care colecția intenționează să-l sprijine. Acestea cuprind o gamă largă de materiale: de la o colecție de referință primară (de uz general), care ilustrează domeniul, dar nu poate reda o serie de detalii sau noțiuni, până la colecțiile (de nivel 5) care au tendința, în mod sistematic, de a achiziționa tot ce se publică într-un domeniu și în toate limbile. Subdiviziunile și-au propus să ofere detalii mai fine care sunt utile în descrierea colecțiilor mai mici. Îndrumătorul Asociației Bibliotecarilor Americani (American Library Association — ALA) privind *Principiile Politicii Colecțiilor Scrise*, citat în nota 1, oferă mai multe informații despre utilizarea “Principiilor de Evaluare a Bibliotecilor de Cercetare”.

Nivelul colecției, ca factor în stabilirea priorității ei pentru conservare, nu este, totuși, singurul criteriu în determinarea importanței acesteia într-o instituție. Un alt aspect important este dacă ea conține sau nu materiale cu valoare de artefact sau cu valoare semnificativă pentru instituție. Referitor la materialele de arhivă, va fi luată în considerare valoarea lor evidentă, care ține de necesitatea și importanța acestora, din punct de vedere legal, administrativ sau fiscal pentru o anumită instituție.

Considerentele de conservare trebuie, de asemenea, să inspire și să dea informații pentru o politică a colecțiilor, dacă ea are intenția să constituie un ghid demn de încredere pentru dezvoltarea și administrarea acestora. “Toate deciziile de administrare a unei colecții, luate încă din timpul achiziționării unui obiect, sunt răspunzătoare de starea de deteriorare fizică a acestuia și de intervenția finală ce se impune privind conservarea lui”. Astfel, în fiecare etapă a proceselor de achiziționare, prelucrare, depozitare, accesare, întreținere și eventual eliminare a

materialelor, tot personalul de bibliotecă, și în special cel direct implicat în administrarea și dezvoltarea colecțiilor, ar trebui să fie conștient de implicațiile deciziilor și acțiunilor sale asupra stării de conservare a acestora.

Deciziile de achiziții trebuie să ia în considerare nu numai importanța unui titlu pentru o arie tematică sau formatul — legat, microformat sau electronic — sub care ar putea fi achiziționat pentru a servi cel mai bine necesităților utilizatorilor, ci și cerințele de conservare pe termen lung ale formatului ales. Dacă un titlu este tipărit pe hârtie acidă sau dacă s-a constatat din experiență că o publicație serială este în mod special expusă la furturi sau la tăieri de articole, este de preferat ca acestea să fie achiziționate în format electronic, sau pe film, pentru a se asigura fie longevitatea fizică, fie o securitate mai bună.

Este de o deosebită importanță aflarea modului în care a fost depozitată o colecție în trecut și controlul condiției sale curente. Un bun administrator de colecție examinează cu atenție orice colecție pentru a depista semne de fragilizare, degradare sau deteriorare fizică, de distrugere a legăturilor și de infestare cu mușcagii sau insecte. Actele de donație vor stipula clar că biblioteca își rezervă dreptul de a renunța la anumite obiecte ale colecției din următoarele motive: ele nu corespund scopului propus, există duplicate sau costurile pentru conservarea acestora sunt mai mari decât valoarea lor intelectuală pentru instituție.

Odată ce materialele au fost achiziționate, se impune o administrare serioasă a colecției, care trebuie să includă măsuri de prevenire a deteriorărilor în viitor. De exemplu, deciziile de înlocuire a legăturilor existente pentru anumite tipuri de materiale (să zicem cele broșate) demonstrează cunoașterea faptului că legăturile care corespund standardelor publicate de Institutul Național American pentru Standardizare (American National Standards Institute—ANSI), sau omologul său european, oferă o protecție excelentă pe termen lung. Aceasta poate constitui cea mai costisitoare etapă, așa că orice bibliotecă poate hotărî să conserve doar unitățile bibliografice care vor face parte permanent din colecțiile sale. În mod similar, arhivele și manuscrisele vor fi protejate în dosare și cutii din materiale alcaline.

Persoanele însărcinate cu conservarea unei colecții trebuie să fie direct interesate de modalitățile de asigurare a celui mai bun microclimat posibil pentru depozitarea colecțiilor cu valoare permanentă. Cercetările făcute la Biblioteca Congresului (Library of Congress) și la Institutul pentru Permanența Imaginii (Image Permanence Institute) — centrul de cercetare pentru conservarea fotografiilor din S.U.A. — au dovedit, fără nici un dubiu, că durata de viață a colecțiilor care s-au bucurat de condiții de temperatură și umiditate moderate și stabile a fost prelungită spectaculos. În aceste vremuri de declin vertiginos al bugetelor destinate bibliotecilor, conservatorii colecțiilor devin din ce în ce mai conștienți de faptul că se vor putea cumpăra tot mai puține cărți pentru înlocuirea celor distruse, deoarece majoritatea fondurilor sunt destinate achizițiilor de noi titluri.

În cazul unui volum deteriorat, înainte de reparația acestuia, este utilă o cooperare între personalul de conservare și cel care face selecția, pentru a se lua cea

mai înțeleaptă decizie posibilă privind alternativa înlocuirii lui. De exemplu, în cele mai multe cazuri, nu are nici un sens să fie achiziționată o altă copie a unei ediții care s-a deteriorat, pentru că și aceasta, desigur, a fost tipărită tot pe hârtie puternic acidă și legată cu materiale de proastă calitate. Volumul ar putea fi reformatat, dar decizia trebuie luată de un bibliograf specialist, care va ține cont de avantajele și dezavantajele relative și de costurile diferitelor metode: filmare, fotocopiere, digitalizare.

În plus, unele biblioteci importante de cercetare, precum cele de la Harvard și de la Universitatea din Texas, și-au construit recent spații de depozitare reci, izolate. Acestea au fost proiectate atent, nu atât pentru a descongiona depozitele din campus, cât pentru a asigura un microclimat adecvat pentru conservare — cu temperaturi joase, stabile și cu o umiditate optimă — în scopul prelungirii duratei de viață a colecțiilor pe suport de hârtie mai veche și pe film. Administratorii colecțiilor și conservatorii lucrează împreună la identificarea acelor colecții care ar beneficia cel mai mult de mutarea în astfel de medii ambiante protejate.

Un semn de evoluție a simbiozei dintre administrarea și conservarea unei colecții în bibliotecile din S.U.A. este schimbarea principiilor de evaluare a necesităților. În anii 1970 și la începutul anilor 1980, când au apărut primele programe de conservare, trecerile în revistă și analiza colecțiilor erau simpliste, reduce doar la determinarea condiției lor fizice. Astăzi se strâng date în legătură cu microclimatul de depozitare, protecția față de incendii și măsurile împotriva dezastrelor, nivelul de utilizare și valoarea colecțiilor. Ultimii doi factori sunt tributari domeniului tradițional al administrării colecțiilor.

Există însă un motiv istoric pentru această schimbare. Mișcarea pentru conservare a început în S.U.A. mai întâi ca un răspuns la creșterea cantității de hârtie acidă care se deteriorează în depozitele bibliotecilor americane de cercetare. Această criză explozivă a depășit total soluțiile tradiționale de înlocuire sau reparare, care erau remedii ad-hoc, ce puteau fi aplicate pe un singur volum, un set sau un grup mic de manuscrise sau documente. Pe la mijlocul anilor 1970 a devenit evident că sunt necesare soluții mai consistente și de mare anvergură. La început alegerea preferată a fost microfilmarea, în special pentru colecțiile de mari dimensiuni și cu tematică importantă din bibliotecile de cercetare, așa-numita cale de acces la "Colecțiile Mari" pentru salvarea componentelor esențiale ale patrimoniului intelectual american.

Deoarece mișcarea pentru conservare s-a intensificat, ea a câștigat experiență și a devenit mai sofisticată. Din ce în ce mai mulți conservatori profesioniști au învățat cum să identifice întreaga gamă a necesităților de conservare ale instituțiilor proprii. Au fost dezvoltate programe de instruire care au încurajat analiza acestor necesități și au generat idei noi de soluționare. "Studii de Conservare și Restaurare" de la Universitatea Texas, din Austin, este unul dintre acestea. Serviciile regionale de conservare au oferit instruire și consultanță de specialitate unei game largi de instituții de diverse tipuri, dintre care multe nu erau destul de mari pentru a-și justifica un post întreg de conservator, dar au combinat această activitate cu alte responsabilități. Investigațiile științifice pentru

determinarea cauzelor deteriorării hârtiei ai filmului au condus la recomandări privind: căile de prelungire a duratei de viață a acestora; și metodele cele mai potrivite, prin aplicarea cărora s-au salvat colecții și chiar depozite întregi.

Unul dintre cele mai izbitoare aspecte ale evoluției conservării în ultimii 20 de ani, este tranziția progresivă de la intervenție (directă asupra obiectului) la prevenire (profilaxie). Conservarea nu mai are pe primul plan doar o misiune de salvare a informațiilor valoroase pentru cercetare de la distrugerea iminentă. Astăzi, programele de conservare implică eforturi multilaterale pentru a preveni, sau cel puțin de a încetini, deteriorarea întregului volum de materiale de bibliotecă și arhivă. Ca rezultat, conservarea a devenit o componentă integrantă a administrării unei colecții, iar administrarea colecției, la rândul său, se concentrează din ce în ce mai mult pe menținerea timp cât mai îndelungat a rezistenței și durabilității materialelor ce alcătuiesc colecția.

Planificarea pentru conservare

Proiectarea unui program de conservare nu ar trebui să fie privită ca un proces complicat care să necesite o expertiză tehnică în chimia hârtiei sau metode de restaurare manuală. Ea este totuși ceva mai mult decât luarea unei decizii obișnuite de ordin administrativ, ci o modalitate de alocare de resurse financiare activităților și funcțiilor importante pentru ca instituția respectivă să-și îndeplinească misiunea. Dacă statutul instituției sau politica de dezvoltare a colecției sunt prea generale și neclare pentru a servi ca bază pentru planificare, acestea ar trebui revăzute, astfel încât să reflecte scopurile actuale ale depozitării și să elucideze modul în care colecțiile servesc drept suport de dezvoltare propuse.

Conservarea colecțiilor depozitate poate fi împărțită în două categorii. Prima este conservarea preventivă, ea punând, de obicei, accentul pe prevenirea deteriorării colecțiilor în integritatea lor. Cea de-a doua este conservarea activă, ea incluzând măsurile care au ca scop corectarea deteriorării fizice sau chimice. Aceasta constă într-o activitate intensivă, care necesită adesea profesioniști cu înaltă calificare, este foarte costisitoare și, de obicei, se limitează la secțiuni special selectate din totalitatea colecțiilor. Orice proces de planificare trebuie să fie astfel structurat încât să cuprindă în programul său ambele tipuri de conservare

Metodologii de planificare

În planificarea pentru conservare poate fi aplicată orice metodologie standard de planificare strategică. De asemenea, pot fi puse la punct mijloace specializate care să ajute bibliotecarii, arhiviștii și custozii să evalueze necesitățile de conservare și să decidă asupra priorităților în acest scop. Asociația Bibliotecilor pentru Cercetare (Association for Research Libraries — ARL) editează un manual de studiu individual asistat, de planificare pentru conservare; deși el este adresat bibliotecilor mari de cercetare și s-a recomandat aplicarea lui sub consultanța unui specialist experimentat în conservare, el poate oferi informații utile pentru evaluarea problemelor care trebuie luate în considerare în orice depozit.

Au fost dezvoltate mai multe sisteme "inteligente" sau programe de computer pentru a încerca automatizarea procesului decizional pentru conservare. De exemplu, CALIPR este un pachet de programe pentru computer, care au fost recent puse la punct pentru a asista toate tipurile de depozite din statul California în realizarea unei evaluări foarte simple a necesităților de conservare.

Aceste instrumente, precum și altele utilizate în domeniu, îl ajută pe cel care trebuie să evalueze componentele de bază pentru planificarea pentru conservare, care sunt: proporția în care colecțiile sunt supuse diverșilor factori de risc; părțile colecțiilor care au o valoare deosebită în timp; disponibilitatea resurselor în funcție de timpul alocat, experiența tehnică și resurse financiare; posibilitatea de realizare, din punct de vedere strategic, a anumitor acțiuni particulare. Ghidul de evaluare a necesităților de conservare ale unei biblioteci, recomandat mai sus, este o abordare foarte simplă pentru o astfel de analiză. Rezultatele pot fi combinate pentru a se stabili o listă de priorități.

Calcularea riscului

Datele obținute despre dimensiunile problemelor de conservare din interiorul depozitelor trebuie să fie foarte exacte, în scopul demarării unui set de măsuri prioritare la nivel instituțional. Informațiile culese vor fi despre: tipurile de deteriorări prezente și intensitatea acestora; condițiile de microclimat în care sunt depozitate și utilizate materialele; măsurile de protecție a colecțiilor față de riscuri, distrugerii sau pierderi (măsuri de detectare și stingere a incendiilor, de securitate etc.).

Cercetări asupra condiției calitative

Un număr semnificativ de biblioteci mari de cercetare au realizat studii intensive de evaluare a colecțiilor proprii în timpul ultimilor 15 ani. Astfel s-au obținut date exacte despre: proporția de hârtie acidifiată și fragilizată, blocurile incomplete de text, deteriorarea textului sau a imaginii, procentajul de legături distruse sau lipsa cutiilor de protecție. Există deja o cantitate considerabilă de literatură pe această temă.

Cele mai multe anchete au arătat aproape aceleași tipuri de deteriorare, așa încât este de presupus că nu este nevoie de prea mult timp pentru a face o evaluare cantitativă, pentru orice instituție, în afară de cazul când sunt colecții de o particularitate deosebită sau care au fost găzduite în condiții de microclimat extrem de inadecvate. Este necesar, totuși, să existe cel puțin o examinare sumară a colecțiilor proprii bibliotecii, atât pentru a verifica dacă ele se conformează tipologiilor generale, cât și pentru a avea pregătită o documentație pentru alcătuirea unui buget sau pentru o cerere de alocație financiară sau sponsorizare.

Evaluarea mediului ambiant

Datele referitoare la mediul ambiant în care sunt utilizate și depozitate colecțiile sunt foarte necesare în planificarea pentru conservare. În acest scop, trebuie înregistrată atât temperatura cât și umiditatea relativă pentru obținerea unui

profil (grafic) al fluctuațiilor acestora de-a lungul unei ore și pe timpul unui an. În S.U.A. asistența în realizarea unui program de monitorizare se poate face electronic, de la Biroul Serviciului de Specialitate al Centrului Nord-Est de Conservare a Documentelor (Northeast Document Conservation Center Field Service Office), la următoarea adresă: <nedcc@world.std.com>. Adesea este necesară asistența unui consultant pentru a interpreta cu acuratețe datele colectate și pentru a găsi soluțiile optime de remediere a situațiilor critice.

Decizia în ceea ce privește nivelul de monitorizare a microclimatului dintr-un depozit este o problemă administrativă care depinde atât de condițiile locale, cât și de resursele de care dispune depozitul respectiv pentru a efectua o atare analiză sau o îmbunătățire a condițiilor identificate. În cercetarea condițiilor dintr-un depozit atenția trebuie să fie îndreptată, de asemenea, și asupra surselor potențiale de pericol, începând cu expunerea la lumina solară (prin ferestre) sau la cea artificială. În mod ideal, ar trebui evaluate și nivelele de poluare, dar în realitate cele mai multe probleme din această categorie trebuie să aștepte o renovare generală sau o înlocuire a sistemului de încălzire, ventilație și condiționare a aerului.

Evaluarea practicilor și politicilor de protecție

În plus, planificarea efectivă a unui program de conservare necesită un depozit pilot pentru a evalua diverse sisteme și politici care au ca scop prevenirea distrugerii colecțiilor în timpul stocării, utilizării și manipulării, precum și mijloacele de protecție contra dezastrelor, calamităților și vandalismului. Odată alese cele mai potrivite procedee, sisteme și politici de păstrare și protejare, se poate face o evaluare a gradului de deteriorare a unei colecții în viitor, a distrugerilor sau a pierderilor bruște.

Trebuie controlată cu atenție clădirea pentru a identifica apariția unor posibile probleme, ca de exemplu infiltrații de apă sau incendii. Vor fi, de asemenea, evaluate sistemele de detecție și de stingere a incendiilor, sistemele de securitate (atât mecanice, cât și procedurale) și planificarea pentru dezastre. Este esențială și verificarea pregătirii personalului de bibliotecă și a utilizatorilor privind îngrijirea și mănuierea colecțiilor, precum și evaluarea mobilierului de depozitare, a contractelor de legătorie și de microfilmare pentru conservare, a cutiilor și materialelor folosite la protecția sau repararea colecțiilor. Poate fi utilă urmărirea unui grup de obiecte sau colecții începând de la achiziționare, legare, aranjare în cutii sau dosare, catalogare, aranjare la raft, circulație și schimb interbibliotecar, în scopul identificării tuturor etapelor critice în care există operații și practici care le pot pune în pericol integritatea. Un astfel de experiment va evidenția efectele distrugerii potențiale ale procedeeleor comune.

Stabilirea valorii

Personalul din depozite care încearcă să dezvolte un plan strategic pentru un program de conservare trebuie să evalueze de asemenea, orizontul și profunzimea diferitelor părți ale unei colecții în scopul determinării valorii intelectuale a acestora, folosind ca ghid "Principiile de Evaluare a Bibliotecilor de Cercetare". De exemplu CALIPR, menționat anterior, pune patru întrebări simple

pentru estimarea valorii unei colecții de carte în contextul resurselor totale de bibliotecă ale unei țări.

Dacă depozitul nu alege folosirea unuia dintre instrumentele citate mai sus, întrebările următoare îl vor ajuta să stabilească valoarea perenă pentru cercetare sau educație a unei colecții sau publicații, atât privind prioritățile instituționale, cât și ca documentație general disponibilă pe o anumită temă:

1. Care este importanța subiectului ce are ca bază documentară această colecție sau publicație? Importanța colecției este de prim rang pe plan local, regional, național sau internațional?
2. În ce măsură această colecție sau publicație este înrudită cu alte colecții din depozitul dumneavoastră care pot servi ca surse de documentare aceleiași tematici?
3. În ce măsură este ea înrudită cu materiale pe același subiect deținute de alte depozite?
4. Informația din cadrul colecției (sau publicației) este unică sau există și duplicate ale acesteia conținute în documente sau surse deținute de alte depozite?
5. Depozitul este obligat să continue asigurarea documentării pe această temă?
6. De ce ar fi mai bine să se cheltuiască fonduri pentru conservarea acestui material, în loc să se facă noi achiziții?
7. Ce impact ar putea avea distrugerea acestui material asupra documentării și înțelegerii tematicii respective?

Parcurgând acest proces, este utilă recunoașterea faptului că, pentru cele mai multe depozite, marea majoritate a colecțiilor ce le dețin nu au valoare în timp. Acestea sunt, totuși, de interes curent și, din acest motiv, ele trebuie protejate contra deteriorării și distrugerii, astfel încât să poată fi utilizate cât mai mult timp posibil. Persoana care face evaluarea trebuie să stabilească, de asemenea, dacă obiectul sau colecția au valoare intrinsecă prin determinarea valorii artefactuale, bănești, de asociație sau simbolică. Valoarea intrinsecă va afecta prioritatea pentru conservare. Se va decide, de regulă de către cel care evaluează, dacă trebuie făcută o reformatare sau trebuie ales un tratament adecvat de conservare/restaurare.

Resurse disponibile

Informațiile culese despre starea colecțiilor, microclimatul existent, alți factori legați de găzduirea lor, cât și estimarea valorii lor, trebuie, în ultimă instanță, să fie judecate în raport cu resursele care pot fi mobilizate de institutie și cu dotarea tehnică disponibilă pentru a răspunde necesităților identificate. De exemplu, instruirea personalului și a utilizatorilor privind: mănuierea și îngrijirea colecțiilor, procedeele de microfilmare (conform standardelor europene publicate), supravegherea sistematică a colecțiilor și depozitelor, pregătirea unui plan pentru dezastre, urmărirea unor criterii de conservare atunci când se cumpără mobilier și materiale, conlucrarea cu personalul de întreținere a clădirii pentru a stabili temperatura și umiditatea și includerea aspectelor de conservare în toate procedeele și planificările curente — se pot realiza adeseori cu resursele umane și alocățiile

bugetare existente. Aceasta nu este o listă prea extinsă, ci doar o mostră de îmbunătățiri care pot fi realizate prin schimbarea practicilor existente în raport cu preocupările pentru conservare.

Spre deosebire de acestea, o finanțare sporită este necesară pentru opțiuni ca: înlocuirea unor loturi semnificative din mobilierul de depozitare sau din cutiile de protecție, îmbunătățirea condițiilor precare de mediu ambiant prin renovarea unei clădiri sau instalarea unui nou sistem de control al climatului, înființarea unui program sistematic de reformatare și asigurarea unui tratament de restaurare fie în instituție, fie pe baza de contract. În plus, ultimele trei activități cer un nivel de experiență din partea personalului, în aspecte de management de conservare și în restaurare, asemănător celui care poate fi obținut printr-un curs de instruire scurt, chiar dacă activitatea este în cele din urmă efectuată de conservatori, ingineri sau alți profesioniști independenți.

Probleme de ordin politic și strategic

Orice proces de planificare trebuie să ia în considerare ambianța politică în cadrul căreia va fi implementat programul respectiv. De aceea, este necesar să se identifice cât mai repede posibil obstacolele politice, deficiențele tehnice sau lipsa resurselor. O mare parte din succesul unui program de conservare va depinde de bunăvoința administrației depozitelor de a sprijini modificările recomandate. Acest sprijin ar trebui să fie evidențiat de la începutul procesului de planificare și alimentat în continuare prin rapoarte regulate asupra evoluției și să se controleze dacă recomandările propuse sunt acceptate. Este important să existe o certitudine că măcar unele dintre resurse vor putea fi asigurate, fie din punct de vedere al timpului de lucru al personalului, fie al abilităților de a reorienta anumite linii bugetare sau chiar de a obține noi sume de bani. Asta poate însemna că directorii sau personalul de conducere din instituția tutelară să fie implicați și convinși să susțină procesul.

Foarte multe depind de cooperarea celorlalți angajați din depozit. Pentru a obține cea mai mare eficiență, planificarea ar trebui să prevină stările conflictuale prin implicarea întregului personal ale cărui îndatoriri ar putea fi afectate și prin convingerea acestuia de importanța oricăror schimbări recomandate. În mod similar, unele părți ale unui program de conservare efectivă ar putea necesita colaborarea cu personal din afara depozitelor, ca de exemplu inginerii constructori. Încă odată se dovedește că va fi util ca aceștia să fie instruiți asupra importanței întreținerii sistemelor clădirii sau a executării reparațiilor necesare pentru asigurarea supraviețuirii colecțiilor.

În toate cazurile este înțelept să se dispună de date elocvente despre efectele nerealizării unei schimbări, incluzând, dacă este posibil, costurile remedierilor diverselor deteriorări sau distrugerii, comparativ cu o estimare cât mai exactă a costurilor schimbărilor prevazute. De asemenea, este binevenită prezentarea programului ca o serie de obiective care vor fi realizate în etape, astfel încât fiecare problemă să poată fi clar definită, iar resursele necesare să poată fi prevăzute pentru o perioadă de mai mulți ani.

Conservarea preventivă

Între etapa de colectare a informațiilor și planificare a unui program de conservare și cea de stabilire a priorităților și a implementării acestuia, este util de reținut că prima responsabilitate a unui administrator este să asigure durata medie de viață maxim posibilă pentru întreaga colecție. Acest lucru este valabil chiar și pentru simplul motiv că investiția instituției în aceste materiale trebuie protejată. Este important, de asemenea, să se recunoască faptul că metoda cea mai eficientă de prelungire a longevității este prevenirea deteriorării cât mai mult posibil. "Conservarea preventivă" joacă aproape același rol, în raport cu materialele de bibliotecă și de arhivă, ca și ocrotirea sănătății publice și medicina profilactică pentru populație.

Majoritatea activităților care pot fi grupate sub denumirea de "Conservare preventivă" fac parte dintre cele care se desfășoară în mod curent într-o bibliotecă: achiziții, legatorie, prelucrarea materialelor netipărite, așezarea la raft, circulația cărții, curățenia colecțiilor și a spațiilor de lucru și depozitare, foto-copiere, reparații minore și oprirea sau limitarea accesului. Totuși, dacă aceste activități sunt părți componente ale unui program integrat de conservare, ele vor putea fi făcute având conștiința efectului lor asupra supraviețuirii pe termen lung a colecțiilor și în conformitate cu standardele și ghidurile curente de conservare. Astfel un program de acest gen nu trebuie privit ca o anexă, ci mai degrabă ca o componentă integrantă a sarcinilor și responsabilităților zilnice ale depozitului.

Nu se poate spune că implementarea unui program de conservare nu va costa nimic. Într-adevăr, cea mai importantă componentă a sa, sistemul de control al climatului — care poate asigura stabilitatea mediului ambiant interior zi și noapte și pe tot parcursul anului, în limitele indicate de standardele în vigoare pentru diferite tipuri de materiale — poate fi foarte costisitor. Dacă există un plan de conservare, costurile pentru asigurarea unui microclimat optim pentru toate depozitele, sau pentru o parte dintre ele, trebuie evaluate în comparație cu costurile neglijențelor sau chiar al pierderilor produse dacă nu s-ar lua astfel de măsuri. În mod deosebit, la stabilirea priorităților, ar trebui să se înțeleagă că un control eficient al microclimatului este baza pe care se sprijină toate celelalte activități.

Chiar dacă se poate pregăti un depozit pentru a preveni deteriorarea colecțiilor ce le adăpostește sau se pot repara efectele distrugerilor fizice ori chimice, toate aceste eforturi vor fi în van dacă materialele continuă să fie ținute în condiții improprii de mediu ambiant interior. De aceea, este extrem de important ca fiecare depozit ce deține documente cu valoare în timp să aibă întregul program de funcționare corelat cu activitatea de conservare. Este de asemenea, foarte important să se realizeze cel mai potrivit microclimat prin intermediul sistemelor existente și, în același timp, să se acorde prioritate maximă eforturilor de a aduce factorii de mediu ambiant la valorile standard prevăzute pentru depozitarea colecțiilor.

Conservarea activă

În prezent există posibilități limitate la îndemâna custozilor care îngrijesc resursele documentare și care doresc să prelungească viața utilă a unor părți din

aceste colecții pentru posteritate. Dacă ei se confruntă cu hârtia acidă, aceasta poate fi dezacidificată filă cu filă, folosind procedeele tradiționale de spălare a hârtiei sau tehnicile de dezacidificare neapăsă și reactivii puși la dispoziție de producătorii europeni. Dezacidificarea în masă este încă în curs de dezvoltare și perfecționare. Se speră că în viitorul apropiat aceasta va deveni într-adevăr un tratament efectiv care va încetini substanțial deteriorarea chimică a hârtiei. Ar trebui, totuși, subliniat faptul că dezacidificarea în masă nu este un procedeu de consolidare și că ea nu restabilește flexibilitatea sau rezistența hârtiei care este deja foarte fragilizată. Metoda are cele mai eficiente rezultate când se aplică la hârtia acidă relativ nouă, înainte ca procesul de fragilizare să se fi declanșat.

O altă posibilitate este de a reformata un document sau o carte pentru a recupera informația pe care acestea o conțin. Procedeu constă adesea în microfilmare sau fotocopiare pe hârtie alcalină. Se înregistrează, de asemenea, o creștere a experimentelor cu proiecte-model de digitalizare. Fotocopiarea pentru arhivare este dirijată de standarde tehnice general acceptate și orice depozit care își asumă răspunderea unui astfel de proiect trebuie să respecte cu acuratețe aceste norme.

Filmarea trebuie să fie, de asemenea, în concordanță cu standardele existente, iar negativele pentru arhivă trebuie depozitate în condiții strict controlate de microclimat, dacă vor fi considerate microfilme pentru conservare. Pentru a administra un proiect de filmare, având ca scop conservarea, sunt necesare cunoștințe substanțiale de specialitate și, de aceea, se recomandă asistența unui consultant profesionist pentru conceperea și monitorizarea unei astfel de activități.

Probabil este încă prematur pentru orice depozit, cu excepția celor mai sofisticate - ce dispun de personal performant - să se gândească la digitalizare. Se știe prea puțin despre costurile și stabilitatea tehnologiilor de informare digitală, despre durabilitatea mediului de înregistrare, despre transferul datelor și despre alți factori, pentru ca această opțiune să fie pusă în practică de majoritatea bibliotecilor.

În fine, există restaurarea sau tratamentele de restaurare. Acestea includ o varietate de procedee care trebuie efectuate numai de un specialist bine instruit. Doar câteva biblioteci mari de cercetare și muzee au laboratoare proprii de restaurare și personal calificat în acest domeniu. Majoritatea depozitelor din S.U.A. nu-și pot permite astfel de personal și încheie contracte pentru tratamente de restaurare fie cu un laborator regional, fie cu un restaurator particular.

În general, când se iau în considerare tratamente de conservare de orice fel, administratorul programelor de conservare trebuie, înainte de toate, să fie suficient de informat, atât asupra naturii deteriorării ce trebuie remediată, cât și asupra caracteristicilor materialului ce trebuie tratat, pentru a ști ce nu este permis să se facă la nivelul experienței disponibile pe plan local. Cu alte cuvinte, este important de știut ca voluntarii instruiți, de un specialist în conservare, să execute reparații esențiale pe colecții curente, nu trebuie lăsați să lucreze pe obiecte ce reprezintă valori deosebite în timp. În plus, un administrator de conservare trebuie să aibă priceperea necesară pentru a alege cel mai potrivit tratament, de exemplu fotocopiarea, în scopul salvării informației conținute de un anumit document.

De la teorie la practică

Conceperea unui program de conservare este o sarcină dificilă pentru factorii de decizie. Hotărârile adesea nu sunt ușor de luat și poate fi necesară solicitarea asistenței profesionale a unui consultant de specialitate. Este bine de știut că, printr-o planificare eficientă pentru conservare, se poate asigura cea mai bună îngrijire posibilă porțiunilor periclitate ale colecțiilor valoroase, în scopul prelungirii existenței lor în timp. Este foarte dificil să se pună la dispoziție ghiduri teoretice amănunțite pentru activitățile prioritare de conservare, deoarece aceste priorități depind de caracterul instituției și al colecțiilor sale, de așezarea lor, de riscurile la care sunt supuse acestea, de resursele disponibile, de calificarea personalului și de o gamă largă de alți factori.

Prima prioritate a planificării pentru conservare este o evaluare sistematică a condițiilor existente și a necesităților ce se impun. Odată ce a fost făcută aceasta evaluare, se listează în ordinea priorităților toate activitățile de conservare care pot fi identificate ca indispensabile. Apoi se face o listă cu toate situațiile care trebuie corectate și cu activitățile care ar trebui făcute pentru îmbunătățirea statutului de conservare. Este folositoare gruparea acestora pe categorii majore ca: protecția față de lumină, temperatură, umiditate relativă, securitate, politica de dezvoltare a colecțiilor, pregătiri pentru stări excepționale, întreținerea colecțiilor etc.

Multe activități vor avea o prioritate foarte asemănătoare. Se vor forma grupuri de activități cu priorități similare și se va face o numerotare a acestora, de exemplu de la 1 la 5 (1 = prioritate maximă). În interiorul grupurilor se va încerca organizarea activităților după următoarele criterii: (a) timpul necesar pentru efectuare; (b) activitatea necesită sau nu o instruire prealabilă a personalului; (c) suma de bani necesară; (d) dorința efectivă de a identifica prioritățile *pentru realizarea lor practică*.

Grila următoare (concepută de Pamela Darling pentru realizarea unui studiu privind programul de conservare al Asociației Bibliotecilor de Cercetare) poate fi, de asemenea, utilă:

IMPACTUL : ridicat(ă)

scăzut

F
E
Z
A
B
I
L
I
T
A
T
E

scăzută

Administratorul care planifică poate introduce acțiunile dorite de conservare în careurile acestei grile, în concordanță cu probabilitatea de a fi implementate în propria bibliotecă și cu impactul pe care îl vor avea asupra colecțiilor (atât calitativ, cât și cantitativ). De exemplu, conceperea și implementarea unei politici de securitate va necesita din partea personalului implicat un anumit timp pentru dezvoltare și supraveghere, dar necesită o experiență relativ scăzută și nu este necesară o finanțare specială. Pentru o colecție intens utilizată, care conține materiale cu valoare istorică sau intrinsecă, se poate face diferența între pierderi și conservare. Este normal ca ea să fie pusă în casuța cu “prioritate 1”, deoarece impactul și fezabilitatea sunt ridicate.

Instalarea unui echipament de control al climatului interior este cu impact foarte ridicat, dar cu fezabilitate scăzută pentru cele mai multe instituții. Aceasta ar putea fi localizată logic în partea stângă inferioară a grilei (impact ridicat, fezabilitate scăzută). Instalarea filtrelor pentru radiațiile ultraviolete (UV) emise de becurile fluorescente din depozite ar avea un impact minim pentru conservare (comparativ cu, să spunem, transferarea unei colecții de fotografii în cutii de arhivă), dar are un cost scăzut și este ușor de făcut; ea ar putea fi introdusă în categoria impact scăzut, fezabilitate ridicată. Fiecare manager de conservare va fi nevoit să decidă în mod subiectiv care dintre activitățile încadrate în grupele 2/3 și 3/2 au prioritate unele asupra altora. Dacă vă veți confrunta cu dificultăți, privind stabilirea priorităților pentru planul de conservare, țineți cont de criteriile prezentate. În continuare oferim câteva sugestii pentru ordonarea prioritară a activităților considerate necesare în acest domeniu:

- Întreținerea clădirii care protejează toate colecțiile, precum și a construcției înseși. Toate activitățile esențiale de întreținere sunt extrem de importante și, în general, au o prioritate foarte mare;
- Activitățile de prevenire a stărilor excepționale sunt de prioritate ridicată, deoarece multe dintre ele au un cost scăzut, posibilitate mare de realizare și sunt importante pentru protejarea tuturor colecțiilor față de distrugerii și pierderi;
- Deoarece este dificil să se cunoască valoarea relativă a colecțiilor, atât la nivelul instituției, cât și în contextul unor colecții similare sau complementare, înainte de a lua decizii majore, eficiente, o prioritate de prim rang este scrierea sau revizuirea unui document instituțional de lucru și a unei politici de dezvoltare a colecțiilor. Elaborarea unei politici concrete, detaliate de dezvoltare a colecțiilor, inventarierea și catalogarea acestora, stabilirea criteriilor pentru valoarea relativă a materialelor (precum și conceperea unei politici scrise care să reflecte criteriile instituției dumneavoastră) au o prioritate ridicată. Evaluarea și planificarea activităților trebuie să preceadă, în toate cazurile, implementarea acestora;
- Cu cât este mai mare sau mai valoros numărul de obiecte afectate de activitatea respectivă, cu atât ea este mai importantă și are prioritate mai ridicată.

Dacă prioritățile nu sunt evidente, încercați să treceți pe o lista activitățile necesare și introduceți-le în grila Impact/Fezabilitate. În interiorul fiecărei căsuțe ordonați-le din nou în funcție de impact și fezabilitate.

Dezvoltarea unui plan de conservare pe termen lung

Odată organizate activitățile dorite în ordinea priorităților și identificate resursele și timpul necesar pentru a le realiza, introduceți aceste sarcini în "Programul de Lucru al Planului de Conservare pe Termen Lung". Apreciați data la care considerați că puteți finaliza fiecare activitate. Nu toate sarcinile trebuie să fie finalizate în același timp sau în cursul unui singur an. Unele dintre ele vor necesita o pregătire îndelungată, specializare, instruire de personal, strângere de fonduri sau alte dezvoltări de resurse. Altele pot necesita mai mulți ani, datorită limitărilor de fonduri disponibile, de personal etc. Identificarea strategiilor poate folosi la găsirea resurselor necesare pentru realizarea fiecărei sarcini sau la stabilirea etapelor care facilitează îndeplinirea scopului propus. Trebuie găsite două sau mai multe măsuri concrete prin care să poată fi evaluat progresul realizat în derularea fiecărei sarcini.

Un plan de conservare pe termen lung poate fi întocmit simplu, sub forma unui tabel de activități, propuse pentru realizare în următorii 3-5 ani, însoțit de: termenele de realizare; strategiile de îndeplinire ale fiecărei sarcini; și criteriile de apreciere a progresului sau succesului. Planurile mai complexe ar trebui să includă: costurile estimative; necesitățile de personal; etapele intermediare (și termenele asumate) pentru realizarea fiecărui obiectiv; o descriere a relației dintre sarcinile care vor fi îndeplinite și cerințele de conservare pe un interval mai lung de timp (5-10 ani).

În luarea deciziilor referitoare la ceea ce trebuie făcut mai întâi, următorul chestionar este foarte important:

1. Ce anume se află în cea mai periclitată condiție?
2. Ce va avea cel mai mare impact asupra celei mai mari cantități de material; deci, care va fi acțiunea cea mai rentabilă?
3. Ce este realmente posibil de realizat în contextul instituției voastre și la nivelul tehnologiei curente?
4. Ce va avea cel mai mare impact vizual-imagistic (și, în consecință, cel mai mare efect asupra obținerii de fonduri în viitor) sau asupra interesului public?
5. Oare tratarea acestei necesități ca o prioritate va avea drept rezultat prevenirea deteriorărilor sau pierderilor din alte zone vulnerabile ale colecției, datorate, de exemplu, nepăsării și neglijenței?

În final, dacă nu puteți decide care este cea mai importantă prioritate (ceea ce deseori nici nu este posibil), ce vă rămâne de făcut? Oportunismul este un instrument esențial pentru conservare. Dacă problemele de acest fel par copleșitoare, alegeți-vă un punct concret de plecare.

Sunt posibile proiecte autolimitate, la scară mai redusă, ca de exemplu:

- dotarea cu jaluzele sau alte dispozitive de protecție contra luminii;
- mutarea colecțiilor la cel puțin 10 cm deasupra pardoselii în toate spațiile;
- curățenia depozitelor și a altor încăperi de depozitare;

- elaborarea unui plan de intervenție în situații excepționale și pregătirea unor resurse de bază pentru o intervenție urgentă;
- fotocopierea unei colecții de fotografii intens solicitată și adăpostirea originalelor în mansonae și cutii.

Orice veti întreprinde pentru ameliorarea stadiului în care se află colecțiile va contribui la supraviețuirea acestora.

Notă

1. Bonita Bryant, ed., *Guide for Written Collection Policy Statements, Collection Management and Development Guides* [Ghid pentru principiile politice ale colecțiilor scrise, Îndrumări pentru administrarea și dezvoltarea colecțiilor], American Library Association, Chicago & London, 1989.
2. Larry R. Oberg, "Evaluating the Conspectus Approach for Smaller Library Collections," [Evaluarea principiilor de analizare a colecțiilor bibliotecilor mai mici], *College & Research Libraries* 49 (mai 1988): 187-196.
3. Ibid.

Traducere:
 Mariana Lucia Nesfântu
 Conservator General al Colecțiilor
 Biblioteca Națională a României
 București

CONSERVAREA ÎN BIBLIOTECI. ÎNTRE PRĂJITURELE ȘI MERCUR... O DEFINIȚIE EVAZIVĂ A "CONSERVĂRII"¹

David B. Gracy II
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin

Conservarea - ceea ce înțeleg eu prin conservare - poate fi redată în opinia mea printr-o comparație cu prăjiturile obișnuite ale fiicei mele de 6 ani, Mary Beth. La testul de perspicacitate din clasa a I-a, i s-a pus întrebarea: "Sunt 9 prăjituri și 3 copii, câte prăjituri revin fiecărui copil?" Deoarece niciodată nu a fost supusă unui proces de împărțire, Mary Beth nu a bănuț că întrebarea pusă se rezolva matematic. Cu toate acestea ea a știut răspunsul. Imediat a mângălit un "2" pe căsuța de răspuns. Mai târziu, când profesorul a întrebat-o cum a ajuns la numărul doi, Mary Beth a răspuns, cu o încredere bazată pe logica și înțelepciunea experienței: "2 prăjituri", a spus ea, "sunt suficiente oricărui copil".

Trebuie să înțelegem conservarea asemenea întrebării despre prăjituri și a răspunsului dat de Mary Beth acesteia. Ca să ajungi la răspunsul corect trebuie să știi că există o cale de a rezolva problema.

Pentru cei care se ocupă de conservare, se pune problema de a stabili, limpede și concis, ce anume reprezintă conservarea în cadrul bibliotecilor și în cadrul arhivelor. Până să rezolvăm însă acest lucru, trebuie întotdeauna să încercăm să explicăm administratorilor, într-o terminologie adecvată interesului acestora, ce anume reprezintă în fond programul de conservare. În plus, nici nu ne putem aștepta ca pentru cei neinițiați conservarea să devină o problemă reală, însă, fără preocuparea acestora, conservarea nu poate deveni o problemă prioritară în acordarea unei atenții suficiente, pentru a se comanda resursele necesare prevenirii deteriorării moștenirii noastre culturale scrise.

Mulți au încercat să definească conservarea. Profesorul britanic John Feather a denumit-o "o problemă tehnică ce necesită o soluție managerială"². Deși adevărate, cu greu ai putea face ca prin ele conservarea să prindă contur sau chiar să se distingă de acele multe alte domenii la care aceste cuvinte pot fi în mod egal aplicate. Dr. Patricia Battin, președinta Comisiei de Conservare și Acces, cea mai convinsă susținătoare a conservării din țară, este mult mai realistă în definirea acesteia ca "strategii și acțiuni necesare pentru a asigura accesul pe o perioadă cât mai îndelungată posibil la

¹ Lucrarea a fost publicată în revista "New Library Scene" 9, 6(1990), 1, p.5-7 și în vol. Ross Harvey, *Preservation in Libraries: A Reader* (Topics in Library and Information Science), Ed. Bowker Saur, London - Melbourne - Munich - New York, 1993, p.10-15.

² Citat de: Patricia Battin: *Objectives of the Commission on Preservation and Acces*. Institute on Preservation Education, 3 aug. 1990

documentul uman acumulat"¹. Această definiție le spune necunoscătorilor de ce ar trebui să-i intereseze, dar nu face nici o aluzie referitoare la direcțiile de acțiune. În acest sens, Glosarul ALA de Biblioteconomie și Știința Informării este cel mai folositor, caracterizând conservarea ca reprezentând "activități asociate cu păstrarea materialelor de bibliotecă și arhivistice, desfășurate în vederea folosirii lor fie în forma originală, fie într-un alt mod util"². Însă atunci când, în propoziția următoare, conservarea se definește cu însăși termenii ei – "conservarea ... cuprinde procedeele tehnice de conservare parțială a obiectului fizic ..." – noi vom rămâne în continuare nemulțumiți și vom căuta în continuare o definiție satisfăcătoare.

În loc să ne ocupăm de nuanțele unei definiții date, am putea căuta însă mai degrabă elementele unei alte definiții, formulate prin identificarea a **nouă** operații, care (separate sau combinate) constituie de fapt practica conservării din anii '90 încoace. Acestea sunt:

1. Controlul mediului ambiant, adică a temperaturii și umidității relative, în primul rând prin sistemul ventilării și încălzirii, prin intermediul sistemului de aer condiționat, controlând totodată calitatea și intensitatea luminii, precum și prin controlul asupra dăunătorilor;

2. Proiectarea construcției, care să dispună de mijloace arhitecturale de menținere a unui mediu interior stabil; reglementarea afluxului utilizatorilor unde este cazul, planificarea sistemelor pentru detectarea umidității nedorite și pentru detectarea și stingerea incendiilor;

3. Întreținerea spațiilor, activitățile concentrate pe păstrarea materialelor și pe curățenia din rafturi, adică efectuarea de desprăfuiri și acele operații pe care bibliotecarii le numesc îngrijirea rafturilor;

4. Supravegherea modului în care este mânuit materialul; ceea ce înseamnă instruirea personalului și a clienților cu privire la metodele de utilizare a cărților atât în incinta cât și în afara bibliotecii; de protejare a filelor de hârtie și a fotografiilor detașate și a altor obiecte din arhive; controlul prezenței alimentelor și a băuturilor care atrag dăunătorii;

5. Asigurarea copiilor atunci când originalul trebuie salvat, adesea printr-un program de conservare prin microfilmare;

6. Tratarea documentului, ce include conservarea, prin care se păstrează calitatea și valoarea lui intrinsecă, cât și restaurarea lui care, pentru un mare număr de documente și prin costul mai redus per document decât tratamentul de conservare (în special, pentru restaurări făcute de către biblioteci prin contracte cu legătorii), nu numai consolidează documentele, dar și menține valoarea lor documentar-istorică.

7. Pregătirea în caz de dezastru și întocmirea planului de recuperare. Deși conceptul de dezastru s-a extins până la a include chiar și "dezastrul silențios" – adică deteriorarea cauzată de degradarea acidă – esențial pentru prevenirea și salvarea în caz de dezastru este de a se lua măsuri de protecție contra incendiilor și propagării acestora, de asemenea, de restabilire după o inundație sau după orice altă calamitate.

¹ Ibid.

² Heartsill Young ed.: *The ALA Glossary of Library and Information Science*. Chicago 1980 p.175

8. Informarea publică, care explică și face cunoscută importanța activităților de conservare conducătorilor ierarhic superiori ai arhivelor, ai bibliotecilor, fabricanților de hârtie și editorilor, ale căror produse se află la baza problemei conservării. Dezvoltarea unei campanii puternice în favoarea conservării reprezintă un lucru esențial în a reuși să obținem resursele necesare pentru a ne asigura că întreg materialul cu conținut intelectual, și, pe cât posibil, cel de o reală valoare (intrinsecă) existent în biblioteci și arhive, va rămâne permanent și accesibil pentru folosire. Organizarea de expoziții, pregătirea de programe vizuale și mass-media, ca posterele și obiectele oferite gratuit, au fost principalele mijloace utilizate în această campanie.

9. Administrarea unui program care reglementează și coordonează aceste activități într-un cadru instituțional dat.

Căutând liniile comune, care străbat aceste nouă activități, se pot distinge trei genuri diferite de preocupări: cele concentrate asupra mănuirii documentelor distincte, cele care se referă la biblioteci sau arhive ca întreg și cele a căror administrare asigură sprijinul și resursele necesare pentru a îndeplini primele două.

Conservarea se definește de fapt prin felul în care ea este realizată într-un anumit cadru dat. Într-o bibliotecă publică unde accentul conservării cade pe accesibilitatea copiei hard și pe circulație, activitatea de conservare se concentrează pe îmbunătățirea atât a procedurilor tehnice de mănuire a cărților, cât și pe restaurarea preventivă (nu conservarea), cu scopul de a evita restaurarea ulterioară mai costisitoare și înlocuirea documentului. Scopul programului de conservare este de a avea copie hard pregătite pentru a fi pusă în circulație¹.

Într-o bibliotecă de cercetare, accentul operațiunii cade pe accesibilitatea conținutului operelor dorite pentru cercetătorul universitar, fie în copie hard, fie în cea de înlocuitor. Accentul se pune aici simultan pe circulația și pe conservarea pe termen lung, (preferabil în copie hard) a ceea ce se află în proprietatea bibliotecii. Deoarece cărțile prezintă o uniformitate considerabilă, atât ca structură, cât și ca suport (hârtie, țesătură, lemn) din care ele sunt confecționate, activitatea de conservare se concentrează pe probleme de combatere a deteriorării hârtiei, prin programele pentru cărțile fragile, dezacidificare în masă, **izolarea tabloului electric** și microfilmarea de conservare.

Într-o arhivă, accentul cade pe conservarea materialelor pentru un viitor nelimitat, folosirea lor fiind permisă numai în sala de cercetare a depozitului, iar zonele de depozitare și cele publice sunt separate. Materialul arhivistic nu prezintă aceeași uniformitate ca și cel de bibliotecă; materialul obișnuit este mănuit mai rar decât cel omolog dintr-o bibliotecă, iar specificul materialului nu oferă de fapt nici un tip de poliță la care microfilmul de asigurare să poată fi adaptat. În lumina acestor factori, activitatea de conservare se concentrează aici pe asigurarea condițiilor de depozitare stabile, mai ales pe spațiul de depozitare, pe tratamentul de conservare, în principal cel de dezacidificare și încapsulare².

Conceptul de conservare, nu mai puțin decât cel de serviciu de bibliotecă și de arhivă, s-a schimbat în decursul timpului. Privită într-o perspectivă istorică mai largă,

¹ Anne L. Reynolds, Nancy C. Schrock and Joanna Walsh: *Preservation: The Public Library Response*. În: *Library Journal* 114 (15 febr. 1989) p.128-132

² Alan Calmes, Ralph Schofer and Keith R. Eberhardt: *Theory and Practice of Paper Preservation for Archives*. În: *Archives* 9(1988) p.96-111

se poate afirma că aceasta este "cea mai veche și cea mai elementară dintre funcțiile bibliotecarului"¹ și ale arhivistului. Noi, bibliotecarii și arhiviștii, suntem responsabili de averea fizică și intelectuală din colecțiile și fondurile noastre. În calitate de buni custozi, trebuie să transmitem mai departe această avere² într-o stare cât de bună posibil. Deci, conservarea este inerentă muncii noastre, indiferent de ce operații specifice executăm în vederea menținerii acestei averi. Totuși, pe cât de întemeiat este acest concept, el rămâne pe atât de vast, încât chiar venirea la lucru poate fi considerat un act de conservare.

Acum două decenii, când conservarea a început să se contureze în felul în care o cunoaștem azi, a adus cu sine și conceptul ei tradițional cu sensul de a selecționa anumite piese, pe baza unor caracteristici sau a unui interes special, și de a lua măsuri de restaurare pentru a le păstra pentru un viitor nelimitat. Potrivit acestei definiții, conservarea ne-a confruntat cu multiple probleme. Formal, ea a constatat în activități având scopul de a întârzia fie deteriorarea, fie distrugerea obiectului fizic sau a documentelor și a cărților, ori, pe scurt, pentru a preveni pierderea conținutului lor prin producerea de copii. Cum a remarcat Ellen McCrady atât de incisiv, conservarea a însemnat "orice, începând cu conservarea completă, până la, pur și simplu, nearuncarea unui document" (și chiar a și însemnat) "microfilmarea unui document și apoi înlăturarea lui"³. Fără îndoială, aceasta a fost definiția la care s-a referit directorul bibliotecii unei instituții de cercetare de renume mondial, când mi-a spus că biblioteca lui n-a avut un program de conservare deoarece materialul deținut nu reprezenta "o colecție de conservare".

Rolul de custode, cât și conceptul de selecționare a anumitor piese pentru conservarea lor în original, exprimate prin ideea trecerii materialului de la o generație umană la alta, se bazează pe grupul mediilor moderne. Mediile moderne – cele magnetice în special – au un interval scurt de viață, măsurate fie prin viața suportului (de exemplu, banda), fie prin învechirea rapidă a echipamentului, care derulează banda, adică o viață mai scurtă decât o carieră umană. Ca urmare, salvarea datelor înseamnă acum trecerea lor, nu atât de la o generație de custodie la alta, cât de la o generație de mașini la următoarea, câteodată chiar de la o generație soft la următoarea, în intervale de timp mult mai scurte.

În ciuda contestării ei către medii, în anii '90, conservarea a dobândit totuși un rol mai pozitiv față de cel avut acum două decenii. În propozițiile succinte din Glosarul ALA de Biblioteconomie și Știința Informării, conservarea reprezintă "activități asociate cu păstrarea materialului de bibliotecă și a celui arhivistic pentru utilizare, fie în forma lor fizică originală, fie într-un alt mod utilizabil"⁴. Conservarea trebuie totuși scoasă din evidență față de celelalte activități. Într-adevăr, conservarea este cea care ne propulsează spre viitor. Teoria conservării din anii '90, pe care Pat Battin a propus-o atât de convingător, nu poate fi edificată pe ideea nostalgică de a așeza pur și simplu

¹ John Feather and Anne Lusher: *Education for Conservation in British Library Schools: Current Practices and Future Prospects*. În: *Journal for Librarianship* 21 (April 1989) p.129

³ Ellen McCrady: *Selection for Preservation: A Survey of Approaches*. În: *Abbey Newsletter* 6, 4 Supplement (August 1982)

⁴ Young ed. *The ALA Glossary of Library and Information Science*. op. cit. p.175

documentele la locul lor, în felul în care au fost odată. Ea spune mai degrabă că incompatibilitatea operațiilor cu noile mijloace mas-media de înregistrare, manipulare și administrare a informației, ne oferă prilejul redefinirii concepției noastre despre biblioteca de cercetare, dacă nu și pe cele de servicii informaționale pentru secolul 21.

Definiția glosarului, care admite profunzimea problemei, este una facilă până când cineva începe să enumere activitățile specifice. Multe, dacă nu majoritatea, sunt servicii pe care bibliotecarii și arhiviștii le îndeplinesc de ani de zile, fără a le denumi "conservare". Noi facem curățenie pe rafturi, ocazional și tratăm documentele deteriorate pentru a le menține cât mai mult posibil, și controlăm mediul, dacă nu din alt motiv pentru a-l face mai confortabil pentru utilizatorii noștri. Ștergerea prafului este aceeași, fie că o numim desprăfuire, fie că o numim conservare.

Deci, este conservarea un instrument în activitatea de definire a serviciilor informatice în zorii noii lumii care apare, sau ea este doar un nucleu minor al unor activităților speciale? Unde sunt de fapt granițele conservării? Oriunde s-ar afla ele, un lucru este sigur: conservarea este un concept cu multe aspecte. Ea este în același timp nouă și veche, este totodată o combinație de o seamă de activități într-o arhivă, ce diferă de cele dintr-o bibliotecă de cercetare și care sunt total diferite de cele dintr-o bibliotecă publică. Definită prin unele aptitudini practice, conservarea reprezintă un ansamblu de activități ca, de exemplu, repararea unei pagini rupte, microfilmarea unei cărți nerezistente și menținerea aerului din interior la aproximativ 55% umiditate relativă și aproximativ 70 grade Fahrenheit. Pentru cei cu orientare mai filozofică, conservarea reprezintă un rol de bun custode, de selecționare și salvare a moștenirii culturale a societății. Am spus totul sau nimic, când am susținut că conservarea reprezintă "activitățile asociate cu păstrarea materialelor de bibliotecă și arhivistice în stare bună de folosire".

Și, de fapt, n-am spus totul. Concentrându-ne asupra activităților pe care o persoană le prestează pentru realizarea conservării, se omite un element esențial din concept. Pentru ca activitățile să reprezinte mai mult decât niște riscuri izolate, conservarea trebuie să devină pentru noi înșine, pentru colegii și pentru clienții noștri o dispoziție, un mod de gândire privind materialele din bibliotecă și arhive, ce ar duce la tratarea cărților și documentelor într-un mod care ar atrage după sine supraviețuirea lor, în vederea îndeplinirii scopului pentru care ele au fost create sau achiziționate. Conservarea reprezintă - fără a i se da curs numai pentru că face parte din schema postului nostru - blocarea sursei de lumină care este dăunătoare, atenția la eventualele pericole de incendii și infiltrații de apă, reprezintă restaurarea de documente prin folosirea echipamentelor și tehnicilor care nu vor agrava starea deja precară a documentelor; observarea felului în care cercetătorii manipulează materialul și atenționarea lor asupra acestui lucru, prin sugerarea tehnicilor care să dea materialului o viață mai lungă, pentru a servi scopului pe care biblioteca sau arhivele îl urmăresc.

Când doriți să știți într-adevăr dacă persoana care stă lângă dumneavoastră înțelege același lucru prin termenul de "conservare" cereți să-l descrie printr-o reprezentare concretă. La cursul meu introductiv despre conservare, am citit studenților mei mai multe informații de bază și apoi le-am cerut o scurtă descriere a domeniului. N-am cerut neapărat analogii, dar, desigur, le-am primit. Un student a descris acest domeniu ca fiind niște cercuri concentrice având în interior tratarea documentului, cu

grijă față de colecție ca un întreg, prin controlul mediului din mijlocul cercului, și cu problemele mai generale - de exemplu, proiectele de microfilmare - în exterior. Un altul și-a imaginat o plasă de pești, în care firele plasei reprezentau activitățile de conservare care țineau cunoștințele să nu iasă din plasă. Cel de-al treilea și-a imaginat un termometru recent spart, cu picăturile de mercur care se împrăștia pe dușumea. Simplă la prima vedere, conservarea a devenit pentru acest student – conform analogiei lui – o problemă mult mai complexă. Fiecare din aceste imagini exprimă o privire spre interior. Luată împreună ele dovedesc însă, că astăzi una dintre cele mai mari sfidări pentru noi în domeniul conservării, constituie definirea acestui domeniu în termeni clari și uzuali.

Traducere: Delia Socol ; Lucia Șerdan
Arhivele Naționale, Direcția Județeană Cluj

ÎNVĂȚĂMÂNTUL ARHIVISTIC ÎN STATELE UNITE ALE AMERICII

*David B. Gracy II ; William D. Caughlin
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin*

Decada anilor 1990 are calitatea de a fi cea mai însemnată perioadă în dezvoltarea învățământului arhivistic din SUA. Mulți arhiviști și profesori de arhivistică își aduc contribuția în acest sens. S-a discutat în lumea arhivistică din Statele Unite un plan pentru o eventuală licență în științele Arhiviste (de nivel universitar), absolventul acestuia obținând cel mai înalt nivel de pregătire pentru o carieră arhivistică, la care s-a ajuns până în prezent în această țară.

O licență ar reprezenta un pas mare înainte față de posibilitățile actuale, prin care se face pregătirea în meseria de arhivist. Actualmente 39 de instituții academice oferă ca obiect de studiu arhivistica. Cele mai multe au programe conținând mai mult decât un singur curs. Nici organizația noastră profesională, Societatea Arhiviștilor Americani (SAA), și nici un alt organism nu este în poziția de a judeca sau chiar de a monitoriza calitatea vreunui curs sau program. Astfel, o mare parte din cursurile acestor instituții nu este concepută să facă mai mult, decât să introducă în teoria și practica arhivistică. Studenții care aleg astfel de oferte nu se pot aștepta la aprofundarea suficientă a acestei materii, ca să atingă un nivel profesional adecvat.

Un sistem mai bun, care să aibă în centrul său o licență în studii arhivistice, a fost dorința unor arhiviști încă de la prima reuniune a arhiviștilor din această țară, în anul 1909. La reuniunea din acel an, Waldo Gifford Leland, de formație istoric, care, fără îndoială, a fost conducătorul spiritual al comunității arhiviștilor ne-experimentați din această perioadă de formare, a spus colegilor că profesia de arhivist are un nucleu de cunoștințe, pe care cel ce aspiră la un astfel de statut trebuie să-l însușească temeinic. "Trebuie să realizăm că nu oricine poate deveni arhivist"¹ le-a spus Leland, pentru că instruirea adevărată în teoria și practica arhivistică reprezintă criteriul esențial în devenirea unui arhivist deplin funcțional pe tărâm profesional. Cuvintele lui Leland mai sunt încă valabile; de aceea adoptarea licenței preconizate este deosebit de importantă în dezvoltarea și ridicarea continuă a nivelului profesiei.

Abia după mulți ani s-a dat atenție serioasă propunerii legate de licență. După aproape 30 de ani de la spusele lui Leland, s-a admis că acestea nu erau doar vorbe goale și s-a ajuns la un acord în ceea ce privește educarea viitorilor arhiviști. Înființarea Arhivelor Naționale din Statele Unite, în 1934, s-a dovedit a fi catalizatorul în dezvoltarea primelor cursuri arhivistice de nivel academic care au luat ființă în SUA. Arhivele aveau nevoie de arhiviști instruiți și competenți, cu toate că nu existau nici un fel de programe pentru pregătirea lor. Arhivistul-șef (*The First Archivist*) al Statelor

¹ Waldo Gifford Leland, *American Archival Problems*, in "Annual Report of the American Historical Association for the Year 1909", Washington, Government Print Office, 1911, 348

Unite medita în anul 1934 că de fapt nu există profesiunea arhivistică, ci doar un grup de "arhiviști amatori"¹.

Una din primele activități depuse de acești arhiviști amatori, în strădania lor de a se constitui într-o profesie, odată cu fondarea Societății Arhiviștilor Americani în 1936, a fost crearea unui Comitet de Instruire a Arhiviștilor, menit să sugereze o structură care să se ocupe de educația necesară. Doi ani mai târziu, la a doua reuniune a Societății Arhiviștilor Americani, Comitetul de Instruire, mai cunoscut sub numele de Comitetul Bemis, după numele lui Samuel F. Bemis, președintele acestuia, a propus un sistem cu două nivele, similar celui din țările europene cu programe arhivistice evaluate, bazate pe științele istorice și politice. Pentru a ajunge la nivelul superior, individul va trebui să obțină doctoratul în istorie. Persoana în cauză se va familiariza cu arhivele, în special ca izvoare, pe parcursul desfășurării unei vaste munci de cercetare în pregătirea redactării de lucrări istorice. Pe lângă directorii instituției, la nivelul superior vor exista profesioniști instruiți la nivel de licență, cu precădere tot în științele istorice.

Odată cu recomandarea inițierii unei profesii a arhiviștilor, totul s-a oprit. Din această recomandare nu s-a născut nici un program privind licența sau doctoratul. Și nici o instituție arhivistică nu a adoptat sistemul cu cele două nivele în pregătirea profesională a arhiviștilor. Totuși, discuția a exercitat o influență nemaipomenită asupra profesiunii, care a fost încântușată timp de 30 de ani de ideea că numai studiul istoriei marchează calea către o carieră arhivistică².

Influențat de munca depusă de comitetul Bemis, Solon J. Buck, doctor în istorie și conducător de arhivă, care i-a succedat lui Connor ca Arhivist-șef al Statelor Unite, a propus o serie de subiecte, care ar putea să constituie un program de nivel universitar în ceea ce el a numit "economie arhivistică". Temele de studiu pentru lucrătorul de arhivă în concepția lui Buck, în anii 1940 includeau:

1. felul și valoarea arhivelor;
2. constituirea arhivelor;
3. statutul și funcționarea unor agenții arhivistice;
4. organizarea internă a agențiilor arhivistice;
5. clădirile și echipamentul de arhivă;
6. recrutarea și instruirea personalului;
7. evaluarea și selecționarea arhivelor;
8. conservarea și restaurarea arhivelor;
9. ordonarea și inventarierea arhivelor;
10. reproducerea materialului arhivistic;
11. editarea și publicarea de documente arhivistice;
12. serviciile prestate de arhive, incluzând și expozițiile;

¹ Donald R. McCoy, *National Archives: America's Ministry of Documents, 1934-1968*, Chapel Hill, North Carolina University Press, 1978, 92.

² H.G. Jones, *Archival Training in American Universities, 1938-1968*, "American Archivist", 31, April 1968, 135-154.

13. arhivele speciale, ca de exemplu cele ale guvernelor locale, de afaceri și bisericești;

14. probleme legate de tipuri speciale de arhive¹.

Pe lângă absolvirea acestor cursuri, persoanele care aspiră să devină arhiviști vor trebui să își dezvolte competențe în studiul istoriei, atât prin studierea, cât și prin frecventarea de cursuri având ca subiect și practică istoria.

Buck și-a pus ideile sale în practică în anul 1930 când a pus bazele primului curs academic din Statele Unite. În anul următor, și-a extins cursul pe două semestre cuprinzând ceea ce a predat Ernst Posner, care a funcționat înainte la Arhivele Statului din Prusia, cel care i-a urmat lui Leland, ca una dintre inteligențele de marcă ale profesiei arhivistice americane. La Universitatea Americană din Washington, unde personalul Arhivelor Naționale a beneficiat de cursul lui Buck și Posner "Istoria și administrarea arhivelor", învățământul arhivistic a avansat atât de bine, încât s-a extins din nou la un număr de trei cursuri.

În 1955, programul cursurilor, atunci sub directa îndrumare a lui Posner, s-a mărit la opt oferte de istorie, arhivistică, managementul documentelor, după absolvirea cărora Universitatea Americană acorda un certificat în administrație arhivistică. Prin 1960, școala oferea o treaptă la nivel de Licență în administrație publică, având ca arie majoră de studiu arhivele².

Recunoscând nevoia de instruire profesională pentru arhiviștii de profesie și în afara Arhivelor Naționale, în 1945, Posner a instituit un curs intensiv de vară (curs scurt) de inițiere în conceptele, principiile și practica arhivistică. Institutul de Arhivistică Modernă, program care s-a ținut cel puțin o dată pe an din 1945 (cu excepția anului 1954), a constituit cel mai lung și cel mai de succes program de instruire a arhiviștilor din Statele Unite. Conține cursuri la Arhivele Naționale, are ca instructori arhiviști desăvârșiți și profesori de arhivistică, atât din interiorul, cât și din exteriorul Arhivelor Naționale, incluzând și vizite la depozite de arhivă importante. Două instituții regionale importante - Institutul de Arhivistică din statul Georgia, inițiat cu peste două zeci și cinci de ani în urmă, de către un consorțiu de instituții din Atlanta și, mai recent Institutul Arhivistic de Vest, sponsorizat de către Societatea Arhiviștilor din California - oferă o inițiere practică similară în domeniu. În anul 1993, toate cele trei instituții s-au întâlnit pentru două săptămâni.

Din anii 1930 și până în anii 1960 forma învățământului arhivistic din SUA s-a schimbat puțin, caracterizându-se printr-o atenție deosebită acordată arhivelor guvernamentale și istoriei ca bază a planului de învățământ academic. Profesioniștii, prin Societatea Arhiviștilor Americani, nu au avut nici o influență majoră asupra activității de învățământ.

Învățământul a revenit în sarcina unei întregite combinații: Institutul de Arhivistică Modernă, planul de învățământ al Universității Americane și un curs individual sau un set de cursuri create și susținute de un profesor universitar de arhivistică proeminent, în campusul acestuia. Fără îndoială, că această cerere pentru învățământ în această meserie restrânsă a cerut eforturi de a atrage atenția în stabilirea

¹ Solon Buck, *The Training of American Archivist*, "American Archivist", 4, Aprilie, 1941, 86.

² Jones, *Archival Training in American Archivist, 1938-1968*, 140-142.

unui plan de învățământ academic corespunzător. Aproape toate aceste cursuri își datorau existența, viziunii, devotamentului și energiei celui care le susținea. Aproape invariabil, când cel ce susținea cursul părăsea instituția, cursul sau cursurile luau sfârșit. Cele mai vechi, conduse încă de fondatorii lor, se datorează faptului că la Universitatea de stat Wayne din Detroit, Statul Michigan, sunt susținute de fostul secretar și președinte al Societății Arhiviștilor Americani, Philip P. Mason¹. Cu toate că unele cursuri erau de mare însemnătate, ele nu au fost recunoscute în planul de învățământ, nu au aderat la nici un standard și, ca urmare, au avut un impact mai mic asupra reprezentanților profesiei, decât Institutul de Arhivistică Modernă. Ceea ce a dominat învățământul arhivistic aproape două decenii după cel de al II-lea Război Mondial a fost învățământul practic, instruirea prin cursuri scurte, nu învățământul la nivel academic.

La mijlocul anilor 1960, învățământul arhivistic din SUA a început să capete o nouă perspectivă, când Theodore R. Schellenberg, pe atunci un teoretician de marcă al arhivisticii, fost director adjunct (Deputy Archivist) al Arhivelor Statelor Unite, și care a contestat logica raportului fostului "Comitet Bemis" din Societatea Arhiviștilor Americani și a argumentat cu putere în favoarea introducerii specializării în arhivistică, nu în catedrele de istorie, ci în cadrul școlilor de biblioteconomie. El și-a prezentat succint poziția, în de acum clasicul manual apărut în 1965, intitulat: *Managementul arhivelor*². Schellenberg, a avansat mai multe argumente în susținerea poziției sale, incluzând și faptul că mai mult de jumătate din depozitele de arhivă din SUA se găseau în biblioteci, iar facultățile de biblioteconomie acordau importanță metodologiei și nu doar învățaturii, ca un atribut important al absolvenților lor.

Criticată pentru nereușita atingerii unor standarde educaționale în profesiunea arhivistică, Societatea Arhiviștilor Americani, la începutul anilor 1970, a acordat învățământului un loc mai important în agenda preocupărilor sale, cerând Comitetului său pentru Învățământ și Formare, să recomande căi de acțiune. Concluzionând că strădania pentru un nivel universitar în acea vreme părea nerealistă, Comitetul pentru Învățământ s-a axat în stabilirea unor standarde minime în ceea ce privește educația și instruirea, făcând distincția între *instruire*, ca și cursuri universitare, tratând atât teoria, cât și practica, și *formare*, care consta din cursuri care se întindeau pe o durată de la o zi până la câteva săptămâni și care puneau accent aproape în exclusivitate pe practică.

În anul 1977, Societatea Arhiviștilor Americani a adoptat ca politică propunerea Comitetului, care prevedea o secvență de trei cursuri pentru un învățământ arhivistic universitar de bază. În loc să se distingă prin conținutul subiectului abordat, cursurile se diferențiau prin abordarea pedagogică. Pentru început s-a ținut un curs referitor la teoria și practica arhivistică cuprinzând:

1. felul arhivelor;

¹ Jones, *Archival Training in American Universities, 1938-1968*, 139-147; Richard C. Berner, *Archival Education and Training in The United States, 1937 to the Present*, "Journal of Education for Librarianship", 22, Summer/Autumn, 1981, 3-19.

² Publicat de Editura Universității Columbia din New York. Vezi și lucrarea lui Schellenberg, *Archival Training in Library Schools*, apărută și în "American Archivist", 31, aprilie, 1968, 155.

2. activitățile arhivistice de bază: achiziționarea, prelucrarea (ordonarea și inventarierea) și folosirea; și

3. administrarea instituțiilor de arhivă.

Al doilea curs întemeiat pe primul, dând studentului un proiect constând în 140 de ore într-un depozit de arhivă, iar al treilea a constat dintr-un studiu independent, în care studentul fie că redacta o lucrare de cercetare, fie că făcea un raport bazat pe un proiect de activitate¹.

Cursurile trebuiau urmate consecutiv, ceea ce cerea în totalitate un an întreg pentru a le absolvi. Din numărul total de cursuri cerute pentru licență în istorie sau orice alt domeniu, cele trei cursuri reprezentau aproximativ o pătrime, îndeajuns să stabilești o concentrare. (**enough to establish a Concentration**)

Din activitatea Societății Arhiviștilor Americani au rezultat doar câteva secvențe de câte trei cursuri. La început cursurile erau predate aproape integral de către o autoritate din afară, angajată pe principiul curs după curs, a cărui predare reprezenta o muncă efectuată peste orele lucrate în arhivă. Le lipsea timpul pentru a oferi mai mult. În al doilea rând, patronii nu au început imediat să pretindă cursuri universitare pentru a angaja o persoană ca să îndeplinească operațiuni arhivistice, care bineînțeles reclamau activitate de nivel academic. Cu toate acestea, liniile directoare au fost în consens cu dezvoltarea felului și conținutului învățământului academic universitar, ca un drum spre profesiunea arhivistică. Și în ciuda intenției Comitetului pentru Învățământ de a evita problema unei licențe în studiile arhivistice, deoarece Comitetul a simțit că a obosit în a recomanda neîncetat ceea ce nu se putea implementa în acea perioadă, efortul de a stabili un astfel de grad este o consecință directă a recomandărilor Comitetului pentru Învățământ.

Un element pe care Ghidul din 1977 l-a pierdut cu totul din vedere a fost selectarea referitoare la conținutul obiectului de studiu - ceea ce trebuie să cunoască un arhivist - pe care Comitetul pentru Învățământ a remediat-o aproape 10 ani mai târziu. Telul Comitetului din anii 1980 a fost diferit celui din anii 1970 prin faptul că mulți din cei ce îmbrățișaseră profesia arhivistică au găsit nesatisfăcătoare diversificarea cursurilor de Introducere în Arhivistică și care au ajuns să reprezinte intrarea academică în profesie.

Comitetul pentru Învățământ a căutat o cale de îmbunătățire a conținutului și/sau de a oferi viitorilor studenți o măsură în obținerea cursurilor care merită și a celor care nu merită a fi urmate. Mai mult chiar, Comitetul pentru Învățământ și-a întemeiat munca pe presupunerile că "arhiviștii și-au dezvoltat propria gamă de cunoștințe, aptitudini și atitudini, distincte de cele ale disciplinelor și profesiunilor înrudite..." și că natura schimbătoare a profesiei ar necesita o abordare mai cuprinzătoare a învățământului arhivistic. Efortul Comitetului a anunțat începutul unei schimbări în atitudinea față de profesie, îndreptată mai degrabă către studii universitare, decât către instruire prin seminarii și cursuri de inițiere academică de

¹ "Guidelines for Graduate Archival Education Programs", al Comitetului pentru Educație și Perfecționare Profesională al Societății Arhiviștilor Americani, apărut în "*American Archivist*", 41, Ianuarie 1978, 105-106.

lungă durată, ca o posibilitate mai bună de introducere în profesie a celor ce își aleg să facă din arhivistică o carieră¹.

Multora le-a plăcut concepția noilor direcții, care au demonstrat cât de complexe și substanțiale sunt cunoștințele necesare unei persoane pentru a deveni un arhivist eficient, cu multă experiență și modern.

Liniile directe din anul 1988 recunoșteau cinci elemente curriculare:

1. Natura informației, documentelor și documentației istorice:

- a) Originile și istoria eforturilor umanității de comunicare scrisă și în alte forme precum și de prelucrare a datelor;
- b) Dezvoltarea sistemelor de păstrare a documentelor și efectul lor asupra societăților, instituțiilor și persoanelor private;
- c) Utilitatea socială și culturală a arhivelor;

2. Arhivele și societatea modernă:

- a) Originile și dezvoltarea principiilor, metodelor și instituțiilor arhivistice în lumea modernă;
- b) Tipurile și varietatea depozitelor și a deținătorilor de arhivă;
- c) Influența disciplinelor și domeniilor auxiliare asupra profesiei arhivistice;
- d) Natura profesiei arhivistice;

3. Funcțiile arhivistice de bază:

- a) Valorificare și preluarea;
- b) Ordonarea și inventarierea;
- c) Managementul conservării;
- d) Referințe și acces;
- e) Consultanță și servicii;

4. Domenii și corelații care influențează activitatea arhivistică:

- a) Legea și etica;
- b) Înregistrarea automată și procedeele tehnice;
- c) Cooperarea între instituții;

5. Activitatea managerială:

- a) Teoria și practica organizațională;
- b) Planificarea programelor;
- c) Administrarea resurselor umane;
- d) Dezvoltarea resurselor;
- e) Întreținerea clădirilor și instalațiilor;²

¹ "SAA Guidelines for Graduate Archival Education Programs", al Comitetului pentru Educație și Perfecționare Profesională al Societății Arhiviștilor Americani, apărută în "*American Archivist*", 51, Summer 1988, 381.

² "SAA Guidelines for Graduate Archival Education Programs", al Comitetului pentru Educație și Perfecționare Profesională al Societății Arhiviștilor Americani, apărută în "*American Archivist*", 51, Summer 1988, 380-389.

Criticii directivelor din anul 1988 au atras atenția că noile îndrumări, asemenea predecesoarelor din 1977, acceptau doar trei cursuri, deși versiunea din 1988 recunoștea că orice program ar fi fost strâmtorat de către cursurile adiționale.

Astfel, în concluzie, liniile directoare din 1988 se pare că au contribuit doar cu amănunte la învățământul academic și nicidecum cu o abordare matur gândită.

În timp ce Comitetul pentru Învățământ a lucrat în timpul anilor 1980 să organizeze cunoștințele unui arhivist pe cursuri predate la clasă, arhiviștii din Canada vecină și-au atins obiectivul la care lucrau de câțiva ani, și anume, de stabilire a unui program de Licență în științele Arhivistice (MAS – Master of Archival Studies). De la întemeierea acestuia în anul 1981, programul MAS, susținut la Universitatea din Columbia Britanică, a provocat continuu arhiviștii americani. Mulți au realizat că este necesar să existe mai mult de un singur program de specializare în America de Nord, și unul, dacă nu mai multe astfel de programe, să fie ținute în SUA.

Apoi, ca urmare a reacțiilor la întemeierea și la succesul obținut de programul de licență din Canada, și la liniile directoare din 1988, Comitetul pentru Învățământ din cadrul Societății Arhiviștilor Americani, având acum membri noi, s-a apucat de lucru, astfel în anul 1993 a redactat în sprijinul profesiei: "Îndrumări pentru dezvoltarea unei specializări în studiile arhivistice".

Ca o completare, pentru a ne concentra atenția asupra a ceea ce trebuie să cunoască un arhivist, pentru ce să ducă la bun sfârșit activitatea arhivistică de bază, propunerile pentru specializare pun accent atât pe îndrumarea erudiției cercetării în folosul arhivistic, cât și pe profesionalismul și responsabilitățile sociale ale muncii arhivistice. Îndrumările propuse împart planul de învățământ în trei mari domenii de cunoaștere:

1. "Cunoștințe arhivistice", esența programului, care va cuprinde aproximativ două treimi din munca studentului. Domeniile de studiu sunt:

- a. Istoria arhivelor, organizarea și legislația arhivistică și caracteristicile profesiei arhivistice.
- b. Administrarea documentelor.
- c. Știința arhivistică, concentrată pe funcțiile tradiționale de evaluare, preluare și conservare, ordonare și inventariere, servicii de referință, program cu publicul și servicii.

2. "Cunoștințe contextuale", care vor oferi studenților o înțelegere a mediului în care au fost create și folosite arhivele, prin studiul istoriei Americii, și al sistemelor de guvernare, de legislație și financiare;

3. "Cunoștințe complementare" care includ posibilități și perspective ale altor discipline precum conservarea, biblioteconomia, știința informării, managementul, precum și metodologia cercetării.

Pentru a-și completa programul de specializare, studentul va efectua cel puțin un trimestru de practică sub îndrumarea unui arhivist de profesie și va încheia programul prin redactarea unei teze bazate pe cercetare proprie.

Licența propusă va constitui un subiect de discuție la Adunarea anuală a Societății Arhiviștilor Americani din septembrie 1993, după care Consiliul SAA îi va da oficial curs.

După ce studiile academice s-au dezvoltat în Universitățile americane, ele au fost predate în oricare din facultățile de istorie sau în facultățile de biblioteconomie și știința informării. Și progresiv, după cum menționa Schellenberg în anii 1960, preponderente au devenit facultățile de biblioteconomie și știința informării. Ca rezultat, accentul în planul de învățământ arhivistic s-a mutat simultan de la studiul istoriei combinată cu o doză sănătoasă de experiența practică spre studiul și exersarea atât a teoriei, cât și a practicii arhivistice.

Unii arhiviști americani văd paharul învățământului arhivistic pe jumătate gol. Ei cred că profesia a abandonat o calitate academică importantă prin pierderea legăturii cu istoria și înlocuirea ei cu un program de cursuri, cărora le lipsește esența și coerența unei succesiuni planificate, bazate pe viziune profesională unanimă a necesităților de cunoștințe pentru viitorul arhivistic. Alții văd paharul pe jumătate plin și umplut, deoarece în ultima decadă au apărut multe programe de învățământ la școli doritoare să-și asume poziția de facultăți permanente, care să predea cursuri în domeniul arhivisticii și al științelor auxiliare recunoscute în programul de Licență în studii Arhivistice propus. Există mai mulți profesori de arhivistică cu normă întreagă astăzi în America decât oricând înainte. În cele din urmă, după cum pare a fi învățământul academic pentru profesia de arhivist, în SUA începe să capete stabilitate și profunzime ceea ce a fost ocolit până acum.

La fel cum profesiunea s-a străduit să exercite control asupra conținutului și formei învățământului arhivistic, profesiunea are, la rândul său, pe lângă liniile directe, și o a doua unealtă pe care încearcă să o perfecționeze pentru a-și atinge scopul. Actul de certificare individuală acordat de Academia Arhiviștilor atestați solicită de la deținătorii săi:

1. să demonstreze atât o coalizare academică minimă, cât și, prin examinare, un bagaj minimal de cunoștințe arhivistice, pentru a deveni membri și
2. să demonstreze frecvent că sunt permanent la zi cu cunoștințele. Această continuă reînnoire de cunoștințe are potențialul de a crea o nouă cerere pentru cursuri. În plus, condiția academică indispensabilă pentru luarea testului de prima dată la examenul de intrare la Universitate, este realizată în procesul de ridicare de la nivelul de bacalaureat la nivelul de licențiat în orice domeniu. Cel mai important pentru programul de învățământ academic - dacă se poate face ca oamenii să-și ia examenul imediat după absolvire, mai degrabă decât să aștepte un an, până au atins un nivel profesional, din punct de vedere arhivistic - este ca apoi și profesia să fie în stare să identifice efectiv și să exercite presiune pentru ameliorarea programelor universitare slabe și pentru recunoașterea celor bune.

Cum învățământul arhivistic din Statele Unite stă în pragul secolului 21, are în față două mari provocări. Una este stabilirea celui dintâi și apoi a mai multor programe de specializare în studii arhivistice. Strădania către acest scop s-a accelerat în anii din urmă și cel puțin două catedre urmăresc îndeaproape îndrumările propuse să stabilească specializarea MAS, succesul părând să apară înaintea anului 2000. Odată ce un program MAS s-a stabilit și patronii încep să-și exprime preferințe de a angaja persoane cu certificate de specializare, putem anticipa ca alte programe de specializare să urmeze.

A doua mare încercare, care merge mână în mână cu prima, este dezvoltarea unui program mult mai concentrat, un obiectiv al Comitetului pentru Învățământ care a conceput îndrumările din 1988. Aici provocarea constă în parte să fii în pas cu schimbările în tehnologie și procesele de creare și întreținere a documentelor. Pe de o parte, astfel spus, munca cu documentele în formă tradițională și munca cu documentele în formă electronică reclamă experiență și îndemănare diferită, deși, bineînțeles, la un alt nivel; există totuși asemănări în modul de abordare. Cealaltă parte a provocării o constituie determinarea a cât de mult trebuie un arhivist să fie specializat sau format la modul general, pentru necesitățile prezente și viitoare. Răspunsul la întrebarea "Ce trebuie să cunoască un arhivist?" este mereu în schimbare.

În anul 1993, învățământul arhivistic în SUA pare a fi în mijlocul unei schimbări îndreptate către dezvoltarea unor programe universitare substanțiale, ținute cu predilecție în facultăți de biblioteconomie și știința informării, oferind o gamă largă de studii de arhivistică și care se bazează mai mult pe studii universitare și mai puțin pe instruirea prin cursuri adecvate pentru numirea în funcție, care să îmbunătățească cunoștințele profesionale. Dar mai avem și un număr de programe universitare existente în prezent și care ar putea fi dezvoltate într-un program de studii aprofundate în arhivistică. În SUA pentru profesia arhivistică în general și pentru profesorii de arhivistică în particular, aceste vremuri sunt deosebit de interesante și pline de speranță.

Traducere: Delia Socol, Ioan Drăgan
Arhivele Naționale,
Direcția Județeană, Cluj

TOT CE AVEM DE FĂCUT ESTE SĂ PREDĂM? PROFESORII DE ARHIVISTICĂ ȘI PROMOVAREA ARHIVELOR

David B Gracy II
Graduate School of Library and Information Science
University of Texas at Austin

Când Angelina Eberly a observat mai multe căruțe pline până la refuz, trase de boi în jurul clădirii Departamentului General al Statului din Austin, Texas, în dimineața zilei de 30 decembrie 1842, ea a știut cu exactitate ce trebuia să facă. D-na Eberly a renunțat la obiceiul său de dimineață de la pensiunea unde locuia și a alergat la tunul cu ghiuleaua de trei livre, pe care cetățenii capitalei Republicii Texas îl țineau în centrul orașului încărcat cu muniție, cu focosul pus și gata pregătit în cazul atacului indienilor. Ea a rotit tunul, a țintit în direcția clădirii și a tras. Alice de mărimea gloanțelor de pușcă loveau pereții din material lemnos ai clădirii. Salvarea arhivelor Republicii Texas a depins de ea.

Oamenii cu căruțe, ocrotiți de întunericul nopții, au sosit în Austin la ordinele lui Sam Houston, președintele republicii, care a dispus recuperarea ultimei rămășițe a guvernului tinerei națiuni din Austin. Toate departamentele guvernului au fost deja de acord cu ordinul președintelui Houston de a evacua orașul Austin, pentru a proteja guvernul și documentele sale de la capturarea lor de către trupele Republicii Mexicane. Mai devreme în aceeași lună armata mexicană a ocupase San Antonio, una dintre cele mai mari comunități din țară, aflată la numai 80 de mile spre sud-vest. Mult mai mic decât San Antonio, cu o populație însumând nu mai mult decât 300 de persoane, cu clădiri construite din lemn, orașul Austin era expus și vulnerabil. Din motive strategice și administrative ordinul lui Houston părea întemeiat.

Cei care, la fel ca Houston, au considerat orașul Austin nimic altceva decât o statistică a populației, un material de construcție, o viață izolată pierdută în desimea și abundența stejarilor și cedrilor veșnic verzi de la frontieră, au omis problema principală. Orașul Austin fusese desemnat capitala noii națiuni de către Congresul Republicii Texas cu trei ani mai devreme, în 1839, la îndemnul președintelui Mirabeau Bonaparte Lamar, cel de-al doilea președinte al Republicii. În viziunea lui Lamar, Texas-ul se întindea de la râul Sabine, spre est, iar, spre vest, nu tocmăi până la râul Rio Grande, ci cuprindea întreg spațiul până la Oceanul Pacific. Lamar vedea un Texas ce urma să fie și nicidecum Texasul care era. Pentru el orașul Austin, situat mai aproape de centrul acestui vast imperiu decât orașul Houston așezat în Golful Mexic, reprezenta viitorul.

Cetățenii din Austin și-au însușit opinia lui Lamar. Contele Alphonse de Saligny a putut depune mărturie în acest sens. Însărcinații cu afaceri culturale francezi au găsit orașul Austin ca pe un loc groaznic de rudimentar, deoarece oamenii de aici nu arătau nici un fel de respect celor superiori din punct de vedere social. În urma disputei înfierbântate cu proprietarul pensiunii unde stătea, Saligny a refuzat să-și achite nota de plată. Proprietarul i-a plătit cu aceeași monedă dezlegându-și porcii pentru a distruge grădina cu plante medicinale valoroase a lui Saligny. Câțiva dintre porcii mai energici

s-au îndreptat spre locurile private ale lui Saligny și, îmi pare rău că trebuie s-o spun chiar unui grup de arhiviști, aceștia au mâncat din documentele lui Saligny. Lăsat fără posibilitatea de a-și demonstra nemulțumirea, Saligny a încetat relațiile diplomatice cu țara și a plecat din Texas.

La zgomotul tunului și a rafalelor ricoșând în pereți, oamenii lui Houston au încheiat în grabă încărcarea cutiilor conținând arhiva în căruțe, și au îndemnat boii să iasă din oraș cât mai repede posibil pe drumul spre nord, un drum care trecea nu departe de Biblioteca și Muzeul Lyndon Baines Johnson, unde ne aflăm astăzi. Între timp, cetățenii din Austin, zguduiți de explozie, s-au adunat pentru a stabili cauza și să decidă ce să facă. Hotărârea lor a fost limpede. Trebuiau să recupereze documentele.

În dimineața următoare, când se crăpa de ziuă, oamenii lui Houston s-au găsit înconjurați de cei din Austin, holbându-se la tunul cu ghiuleaua de trei livre. Superiori numeric, retragerea fiind imposibilă, oamenii lui Houston au predat prețioasa arhivă. Cei din Austin s-au întors cu documentele în oraș, însă, în loc să le restituie Departamentului General al Statului, le-au îngropat pentru a preveni un nou atac. Într-adevăr, forțele din Austin erau atât de decise în efortul lor de a prelua arhiva, încât ele au îngropat alături de arhivă și toate hârtiile cu antetul guvernului. Patru ani fără arhivă, și după ce Houston, și-a părăsit reședința, guvernul s-a reîntors la Austin, orașul care din 1846, a rămas capitala de necontestat a Republicii și apoi a statului Texas.

După părerea mea, noi arhiviștii și profesorii de arhivistică suntem asemeni Angelinei Eberly și celor din Austin, anul 1842. Evenimentele se succed în jurul nostru și unele chiar foarte rapid. Avem de făcut o alegere. Putem să ne mișcăm înainte rapid și să ne plasăm acolo unde putem influența în mod serios atât tactica cât și practica păstrării arhivei, concepută în sens larg, în prezent și viitor. Sau ne putem mișca înainte, încet, ceea ce echivalează cu pierderea ocaziei de a contribui la formularea politicii referitoare la arhive și la implementarea acesteia. Dacă se întâmplă acest lucru și renunțăm la locul nostru în modelarea evenimentelor atunci noi suntem cei ce am compromis serviciul arhivistic către societate.

Pentru a stimula șansele noastre de a progresa rapid, și de a avea un rol semnificativ în modelarea atât a strategiei privind documentele cât și a rolului pe care arhivistica îl va juca în mediul informațiilor electronice, promovarea trebuie să devină o componentă centrală a gândirii arhivistice. Însă promovarea va deveni ea însăși un instrument pătrunzător și eficient al profesiei numai dacă noi, profesorii, acționăm conștient pentru a o pune în mâna fiecărui arhivist în devenire, cu care noi lucrăm. În același timp, promovarea nu este și nu va fi niciodată utilă dacă ea reprezintă ceva ce numai unii arhiviști pot face. Noi toți profesioniștii și profesorii deopotrivă, trebuie să devenim avocații ei.

Ei bine, atunci ce înseamnă promovarea? Promovarea, așa cum este definită în Dicționarul American al Patrimoniului Literar, înseamnă: "Sprijinirea activă a unei cauze, idei sau tactici" - pur și simplu "sprijin activ". Desigur, sprijin înseamnă o acțiune de un anumit fel, evidentă oarecum persoanelor care sunt de acord cu tine, în orice problemă pe care o susții. Faptele Angelinei Eberly sunt un exemplu elocvent. Promovarea în *sensul orientat* spre acțiune reprezintă "faptele (de la a vorbi, până la a prezenta un lucru) efectuate cu scopul de a pune arhivele și serviciul arhivistic la dispoziția societății actuale, persoanelor și grupurilor din afara profesiunii arhivistice".

Însă dacă rotim un tun și tragem cu el într-un grup de conspiratori, fie chiar și aceia care iau arhive valoroase, unice și de neînlocuit, pare a însemna mai mult ca o "promovare" decât ceea ce se crede la prima vedere că facem; și există o a doua orientare a conceptului, și anume *sensul cuvântului conform modului de gândire*. Pledarea reprezintă un mod de abordare a unei chestiuni. Ea este un mod de gândire. În fine pentru a hotărî genul de acțiune potrivit pentru o situație dată, trebuie să înțelegem corect scopurile urmărite, situația cu care ne confruntăm și oamenii (atât colegii cât și persoanele care sprijină deja atitudinea și conceptele) cu care lucrăm. Un bun avocat ia în considerare fiecare problemă și situație în funcție de felurile în care sunt utilizabile, pentru a susține arhivele. Un bun pledant este întotdeauna preocupat chiar în mod conștient de pledoaria sa. Pe scurt, promovarea reprezintă sprijinirea activă a unei cauze, idei sau tactici, constând în analiza unei situații date într-un anumit cadru și luarea măsurilor adecvate.

Mulți arhiviști afirmă că promovarea este foarte bună, dar se întreabă dacă ea este într-adevăr o activitate arhivistică! Desigur, răspunsul la această întrebare depinde de felul în care cineva definește domeniul nostru de activitate. Mulți afirmă, dimpotrivă, că adevărata muncă a arhiviștilor îndeplinește cele cinci atribuții fundamentale ale arhiviștilor și depozitelor de arhivă, adică evaluarea pentru a decide valoarea documentară; asigurarea accesului într-un depozit de arhivă; prelucrarea "adică ordonarea și descrierea" pentru a asigura organizarea și furnizarea informațiilor; conservarea pentru a prelungi la nesfârșit atât viața informațiilor cât și cele ale suporturilor - ca hârtia - pe care informațiile sunt înregistrate și asigurarea accesului (adică oferind serviciu de consultare) la documentele și hârtiile din domeniul arhivistic. Arhiviștii trebuie, în primul rând, să îndeplinească aceste atribuții. La cantitatea de documente, creată în zilele noastre, arhiviștii ar trebui să aibă puțin timp ca să mai facă și altceva. În plus, dacă aceste activități sunt bine îndeplinite atunci promovarea nu și-ar mai avea rostul. Dacă sunt defectuos executate atunci promovarea nu va putea și nu ar trebui să acopere eșecul. De altfel, profesiunea noastră este una de servicii, și în acest sens, ar trebui să oferim pur și simplu. Mulți arhiviști argumentează astfel.

Ei au dreptate până la un punct. Evaluarea, achiziția, prelucrarea, conservarea și asigurarea serviciului de acces sunt funcțiile de bază specifice arhivisticii. Însă arhivistica nu reprezintă nimic altceva decât sarcinile pe care le execută arhiviștii? Eu unul sper, că ea reprezintă cu siguranță mai mult! În opinia mea conform concepției americane, arhivistica păstrează și asigură accesul la materialul documentar cu valoare permanentă a activității umane. Ea este o activitate fundamentală a civilizației. Două caracteristici disting omul de animale: întrebuințarea uneltelor și întemeierea pe experiență. Ce alt depozit mai mare de experiență umană originală, nefalsificată deținem noi decât documentele din arhive? Acum 2300 de ani, filozoful grec Platon a înțeles importanța arhivelor și a enumerat păstrarea acestora ca una din funcțiile fundamentale ale republicii sale. El a ajuns la concluzia că, fără arhive civilizația este considerabil diminuată, în cazul în care ea ar putea exista în asemenea condiții.

Din păcate prea puțini dintre contemporanii noștri îl citesc pe Platon. De asemenea, prea puțini, în zilele noastre, par să înțeleagă felul în care arhivele le sunt folositoare arhivele. Dacă oamenii ar înțelege, cât de importante sunt arhivele în mersul și stabilitatea propriilor vieți, cum ar mai putea ei justifica susținerea atât de redusă

acordată serviciilor arhivistice? Dacă oamenii ar înțelege într-adevăr, cât de importante sunt arhivele pentru ei, depozitele de arhivă ar trebui să devină la fel de obișnuite ca și cabinetele medicale. Pentru a avea o idee despre nivelul scăzut de sprijin acordat arhivisticii în întreaga lume, e suficient să citim mai atent revistele și buletinele asociațiilor de arhiviști. În câteva numere vom găsi și câte un articol sau însemnare cu privire la percepția slabă a arhiviștilor de către public și despre frustrarea arhiviștilor în legătură cu imposibilitatea lor de a oferi servicii arhivistice de bază complete societății, din cauza lipsei de resurse. Cum se poate justifica sprijinirea atât de redusă a arhivisticii?

Întrebarea în sine constituie răspunsul la întrebarea, de ce promovarea trebuie să devină o preocupare fundamentală a fiecărui arhivist. Fără promovare, pe care noi altădată nu am practicat-o, arhiviștii nu au obținut niciodată imaginea sau percepția a arhivelor și arhiviștilor dorită, și nici nu au obținut resursele necesare pentru a susținerea serviciului arhivistic, fundamental pentru societate - vechi de cel puțin 2300 de ani - și pe care noi astăzi suntem capabili, să o îndeplinim. Nu există nici un motiv să credem că aceste resurse vor apărea dacă noi nu vom încerca să le realizăm. Oricum, resursele sunt limitate și noi nu suntem singurii care le caută. Ca și mine și Dvs. puteți vedea la televizor că trăim într-o epocă în care promovarea a devenit regula. Medicii au înțeles necesitatea ei și o practică, la fel și avocații. Ambele profesii se bucură mai mult de mai multă apreciere și de mai multe resurse decât arhiviștii. Dacă promovarea a devenit o parte de rutină la organizațiile și profesiunile, care și-ar putea permite luxul să o ignore, cu atât mai mult trebuie ca aceasta să devină o parte de rutină a unei profesii, ca a noastră, a cărei utilitate este mai puțin înțeleasă, dar care nu este mai puțin fundamentală pentru supraviețuirea societății? Este limpede faptul că promovarea nu poate fi comparată cu o ramură salvatoare întinsă cuiva care se scufundă cu repeziciune în nisipuri mișcătoare. Promovarea, în zilele noastre, este esențială progresului oricărei profesii.

Noi, arhiviștii trebuie să ne implicăm în promovarea arhivelor, după cum trebuie să devenim competenți în operarea cu documentele electronice, deoarece ambele reprezintă concepte și realități ale epocii noastre. Trebuie să ne dezvoltăm competența în a promova deoarece capacitatea noastră de a oferi serviciul arhivistic societății este compromis de viziunea depreciativă omniprezentă a valorii reduse a arhivelor și a serviciului arhivistic. Comunitatea arhivistică americană a înțeles această concepție generală, acum un deceniu, când Societatea Arhiviștilor Americani a angajat un expert profesionist, pentru a afla părerea dominantă a celor care repartizează resursele - adică persoanele care se situează deasupra arhiviștilor în ierarhia organizațiilor, și care au puterea de a hotărî (adică, de a aloca) bugete și alte resurse operațiunilor arhivistice - arhivelor și arhiviștilor. Unul dintre cei care repartizează resurse a răspuns sincer. "Tăcuți și modești". "Cam introvertiți" a spus un altul. Caracterizările au spus foarte mult¹.

Arhiviștii americani au dorit să știe dacă patronii au acuratețea necesară percepției specificului documentelor arhivistice și apreciază rolul fundamental, al

¹ Social Research, Inc., The Image of Archivists: Resource Allocators' Perceptions (Dec., 1984), 45

arhiviștilor în administrarea resursei arhivistice. Răspunsul a fost da și nu. Da, în sensul că cei care alocă resurse au considerat că arhivele au servit un scop anumit și că ele trebuie să continue să existe și să fie administrate. Nu, în sensul că valoarea cunoștințelor pe care de dețin arhiviștii despre organizațiile pe care le cunosc prin intermediul documentele lor, a rămas nerecunoscută. Astfel, arhiviștilor li s-a acordat un statut înalt în organizație, dar erau considerați simpli funcționari și nu persoane care ar putea sau ar trebui să aibă un rol semnificativ în formularea strategiei organizaționale. Conform celor spuse de unul din cei care alocă resursele: "Arhiviștii au un rol important în instituția noastră datorită unicității lor și a mănuirii unui material unic. Nu pot spune că arhivistul influențează politica noastră organizațională într-un anumit fel. Acest lucru nu intră în atribuția lor". De ce nu?¹ Cel care a răspuns nu și-a motivat afirmația. Cu alte cuvinte, afirmația reprezintă o tradiție. Acesta este modul în care s-au petrecut lucrurile întotdeauna și tot astfel ar trebui să continue. Afirmația reprezintă absența neînțelegerii scopului și a obiectivelor păstrării arhivelor.

Neînțelegerea este perpetuată prin reprezentări asociate cu arhiviștii, prin felul muncii lor. Să trecem în revistă animalele cu care ne asemănăm. Eu am descoperit patru: elefantul, deoarece arhivele reprezintă memoria de durată, veverița și soarele de câmp, deoarece atât arhiviștii cât și aceste mici nesuferite acoperite cu blană adună și depozitează materiale - în cazul nostru - adeseori documente la care oamenii renunță, fie pentru că nu mai au nevoie de ele în rutina muncii zilnice fie pentru că le consideră nefolositoare, și fără vreo valoare reală pentru viitor; și cărțița, deoarece și noi lucrăm singuri, în locuri slab luminate, și ascunși privirii altora².

Mulți discută faptul că locul unde găsim o imagine limpede, a înțelegerii și percepției opiniei publice îl reprezintă scriitorii de ficțiune, deoarece ei au capacitatea de a caracteriza situațiile atât de bine, câteodată chiar mai bine decât faptele. Crescent Dragonwagon este o autoare populară de ficțiune, care și-ar depus documentele ca arhivă și ar fi scris despre descinderea la acele arhive.³

Acțiunea se petrece în luna ianuarie a anului 1987, în Eureka Springs, din magnificii munți Ozark, acoperiți cu zăpadă în nord-vestul statului Arkansas. Orașenii numesc această perioadă de timp "anotimpul secret". Turiștii au părăsit locul pentru a pleca în locuri mai calde și este atâtă liniște în oraș încât un locuitor a făcut următoarea remarcă: "poți rostogoli o minge în josul străzii Spring și nu vei lovi nici un suflet..." De asemenea este vremea când locuitorii devin interiorizați. La fel s-a întâmplat și cu Crescent Dragonwagon și Ned în acel ianuarie.

În acest ianuarie, după o lungă perioadă rece, după căutarea neîntreruptă printre ramurile sterpe ale copacilor care hibernează timp în care nu vezi nimic decât case lipite "atât de neverosimil de coastele dealurilor și de văgăune, încât par ținute în loc prin voință", nostalgia singurătății, scria ea, a pus stăpânire pe d-na Dragonwagon și pe Ned. Ei au trebuit să iasă, să scape în marele oraș. Și au știut exact unde doreau să meargă.

¹ Ibid., 51.

² David B. Gracy II, "What 's Your Totem ? Archival Images in the Public Mind," *Midwestern Archivist*, X (1985), 17-23.

³ This story is taken from David B. Gracy II, "Archivists: You Are What People Think You Keep", *American Archivists*, 52 (Winter 1989), 72-78.

Fayetteville, Arkansas, nu este numai un oraș mare, ci și reședința Universității din Arkansas. Mai mult, Secția de Colecții Speciale din Biblioteca Universității păstrează fondul arhivistic Dragonwagon. Doamnei Dragonwagon trebuie să-i fi zâmbit norocul când s-a gândit la călătorie. Pentru o persoană al cărei trai se bazează exclusiv pe propria sa sânguință, o vizită la Colecțiile Speciale a putut justifica călătoria. S-au adunat suficiente copii și manuscrise așa că ea a putut face o donație. Ea a mărturisit: " Secția Colecțiilor Speciale de la Biblioteca Universității din Arkansas sunt întotdeauna fericite când eu fac curățenie".

Imaginea arhivelor ca loc de depozitare a actelor considerate fără valoare era fixată ferm, dar favorabil în mințile lor. Când un prieten, pe care ei l-au întâlnit din întâmplare, în Fayetteville, în drum spre Colecțiile Speciale, i-a întrebat ce i-a adus în oraș, Crescent a răspuns fără ezitare: nostalgia singurătății și Colecțiile Speciale. "Da, a detaliat Ned , au fost Colecțiile Speciale sau R & D Hauling. R & D, Crescent a explicat "reprezintă serviciul nostru de salubritate".

La Colecții Speciale, Crescent și Ned l-au întâlnit pe directorul Mike Dabrishus, mulți ani șeful serviciilor de referință la Arhivele Statului Texas - în perioada când am funcționat ca arhivist al statului - fost președinte al Societății Arhiviștilor din Sud-Vest și un atât de bun arhivist, pe care profesia noastră poate să-l ofere. Crescent și-a amintit că Mike "era extaziat de propunerile mele". Pot să-mi imaginez că Mike putea face pe oricine să se simtă oriunde ca acasă. Într-adevăr, Crescent a fost atât de impresionată încât s-a simțit obligată să facă cunoscut lumii întregi, prin rubrica sa din Arkansas Times, cum sunt de fapt arhiviștii. "Arhiviștii sunt ușor de mulțumit" a scris ea în numărul din ianuarie 1988. Asemeni personajului genial omul de știință - magicianul - personaj din lucrarea Îngerii Răzvrățiți a lui Robertson Davies, care studiază gunoaie și arhiviștii descoperă valoarea, în ceea ce alții aruncă.

Pentru Crescent și Ned ziua petrecută în Fayetteville a fost un succes; pentru arhivistică a fost un dezastru. Nefăcând altceva decât o muncă de ordonare și păstrare în vederea prelungirii întrebuințării manuscriselor și a altor lucrări ale unui scriitor, arhivele au fost stigmatizate public ca depozite pentru ceea ce rămâne după curățenie și ducerea gunoiului, iar arhiviștii, au fost considerați, în cel mai bun caz, păstrătorii acestui gunoi și, în cel mai rău caz, cei care se bucură de nimicuri fără valoare.

Oricât de dezamăgitoare ar putea fi această imagine a arhiviștilor, contează oare existența ei? Desigur! Acum un deceniu, Bill Joyce, fostul președinte al Societății Arhiviștilor Americani, scria: "Lipsa de înțelegere și apreciere publică duce la insuficienta finanțare a depozitelor ce dețin documente cu valoare istorico-documentare și la insuficienta folosire a lor. Acest proces este un cerc vicios: întrebuințarea scăzută duce la o finanțare insuficientă, care împiedică arhivele să-și îmbunătățească administrarea materialului deținut și care ar putea la rândul ei, să sporească întrebuințarea lor (care, desigur, ar putea crește înțelegerea și aprecierea publică, și în consecință, și finanțarea)¹.

Oriunde ai privi în jur, problema receptării, aprecierii, imaginii arhivelor, a serviciului arhivistic adus societății și a arhiviștilor, sau, mai bine spus lipsa de

¹ David B. Gracy II, "Archives and Society: The Archival Revolution", *American Archivists*, 47 (Winter 1984).

receptivitate, de apreciere și aspectul de neputință ne lipsesc de capacitatea îndeplinirii rolului nostru. Executând cât mai bine cele cinci atribuții de bază specifice arhiviștilor și depozitelor de arhivă, felul în care am încercat să luptăm împotriva situației de până acum, nu a schimbat acest lucru. Avem nevoie de o nouă strategie. Eu cred că această strategie este marketingul.

Marketingul este definit ca proiectarea produsului unei organizații în funcție de necesitățile și dorințele unui anumit grup de oameni sau a unei piețe ca scop în sine. În cazul arhivelor, produsul îl reprezintă actele și documentele create de persoane fizice și de persoane juridice în perioada conducerii și administrării afacerilor lor. Piața ca scop reprezintă oricare sau fiecare comunitate sau grup de oameni, interesați de arhive din orice perspectivă. Una din perspective ar putea fi perceperea unei arhive ca o sursă de informații pentru cercetare. Alta ar putea fi considerarea lor ca instituții ale căror documente pot fi folosite pentru a dovedi dreptul la servicii sociale.

Marketingul este orientat spre consumator. Teoreticianul marketingului, Theodore Levitt scria că: "Odată stabilite nevoile consumatorului, efortul nostru se îndreaptă spre înapoi: mai întâi se preocupă de satisfacerea cerințelor consumatorului. Apoi, revine pentru a produce în continuare bunuri, prin care aceste cerințe să fie în parte satisfăcute"¹. Pe scurt, pentru a transpune ideile lui Levitt în termeni arhivistici, arhivistul trebuie să învețe să gândească despre arhivistică nu ca la un producător de servicii (cum ar fi păstrarea accesul la actele și documentele cu valoare permanentă), ci să facă lucruri care să-i determine pe oameni să dorească "să facă afaceri" cu arhivele (adică, să dorească ca un serviciu arhivistic să fie executat corect în întregime)². Marketingul reprezintă un punct de vedere, de atitudine și de aspirație. Marketingul reprezintă problema dezvoltării unui concept pentru un produs care să ajute clienții să înțeleagă nu numai ce el reprezintă fizic produsul, dar și ceea ce se câștigă prin folosirea acestuia. În arhive trebuie să gândim dincolo de simpla satisfacție pe care oamenii o realizează ca rezultat al regăsirii documentelor în depozitele de arhivă. Trebuie să gândim și să vorbim în termenii transpunerii în viață a ceea ce serviciul arhivistic pentru societate oferă. În mod similar, trebuie să încetăm să-i vedem pe clienții noștri ca pe simpli "consumatori". Gândind astfel, noi ne etichetăm serviciul ca fiind numai pentru cei care ne trec pragul. Serviciul arhivistic pentru societate are un sens mult mai larg. După cum ne-a îndrumat Levitt, să începem prin a ne concentra pe nevoile consumatorului. De ce au nevoie oamenii de arhive? Există mai multe răspunsuri, și nu ultimele ar fi:

- pentru a oferi stabilitate vieții noastre prin menținerea unui mediu social stabil;
- pentru a menține comunitatea prin intermediul documentării comune asupra istoriei unui grup sau persoane;
- pentru releva legătura unei persoane cu o comunitate sau un grup prin cercetare genealogică.

Câteva din aceste nevoi sunt îndeplinite prin ajutorul acordat celor care au venit să cerceteze la un depozit de arhivă. Alte solicitări sunt întâlnite de arhivistul

¹ Theodore Levitt, "Marketing Myopia", in Ben M. Enis and Keith K. Cox, *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles* (3rd ed.; Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1977), 23.

² Ibid., 26.

menit să protejează mărturiile documentare, și care nu cer ca beneficiarul arhivelor să trebuiască să folosească personal arhivele, pentru a se bucura de profitul scontat.

Pentru arhive, crearea de bunuri care-i fac pe oameni să dorească să facă afaceri cu acestea înseamnă crearea unei atmosfere de apreciere a beneficiilor aduse de păstrarea acestor arhive. Cei care fac testarea pieței ne spun că oamenii cumpără soluții pentru problemele lor și toți cei care testează piața exemplifică acest lucru printr-un exemplu clasic. De ce cumpără oamenii benzină, întreabă ei? Nu pentru a avea lichidul pe care abia îl văd și pe care ei știu că este periculos dacă este greșit folosit. Mai degrabă oamenii cumpără benzina pentru plăcerea conducerii unei mașini adică, să aibă parte de confortul de a se putea deplasa dintr-un loc într-altul, în timpul și modul cel mai convenabil.¹

Să aplicăm conceptele de marketing la arhive. Să începem prin a răspunde la cele mai obișnuite întrebări pe care le aud arhiviștii. Ce este materialul arhivistic? Acte și documente cu valoare documentar-istorică adică, în traducere, materialul arhivistic reprezintă produsele. De ce sunt păstrate aceste acte și documente? Întrucât prin păstrarea prin care noi le-o asigurăm ele își mențin integritatea ca mărturii documentare, iar informațiile pe care le conțin vor deveni necesare. Ce fac arhivele și arhiviștii? Noi evaluăm, achiziționăm, ordonăm, inventariem, și așa mai departe, materialul arhivistic. Acum întrebați-vă de ce ar trebui ca unele din aceste răspunsuri la aceste întrebări tradiționale să capteze interesul cuiva din afara profesiei noastre? Cine "dorește" să îndeplinească activități arhivistice direct pe materialul de arhivă, devine captivat de acest lucru? Noi, arhiviștii care le îndeplinim suntem primii care "dorim" să le facem, în ciuda dificultățile respective. Dacă o persoană nu simte atracție pentru materialul arhivistic, desigur persoana nu are nevoie de această muncă istovitoare, pe care o constituie munca cu un asemenea material. Atunci, pentru a crea piața arhivelor îndeplinim în executarea muncii noastre, ci pe serviciul arhivistic pentru societate.

Serviciul arhivistic pentru societate cuprinde mai multe categorii de servicii, fiecare potrivită unui anumit public, căruia i se adresează. O categorie de servicii relevantă pentru populație în general, și cu care oamenii se pot ușor identifica, este protejarea drepturilor lor. Două astfel de exemple sunt evidente în Texas. Unul - pentru grupul de cetățeni de vârstă a treia - luat din documentele superintendentului școlii comitatului, o funcție la care s-a renunțat cu ani în urmă. Documentele elevilor dinainte de 1903, când Texasul a adoptat Legea de înregistrare a nașterii, au oferit o sursă sigură pentru stabilirea vârstei persoanelor care doreau să obțină dreptul la plata protecției sociale dar, care, fiind născuți înainte de 1903, nu aveau certificat de naștere - cel mai evident mijloc de a li se dovedi vârsta și, prin urmare dreptul lor. În acest exemplu beneficiarii sunt anumite persoane. Mai elocvent este Cazul Tidelands, atât pentru cei care plătesc impozite, cât și pentru texanii care achită notele de plată pentru fiii și fiicele lor de la colegiile publice și universitățile din Texas. Tidelands sunt porțiuni de uscat scufundate, departe de țărm, care, după ce s-a descoperit petrol în ele, au fost revendicate atât de guvernul Statelor Unite cât și de cel al Texasului. Folosind documentele din Arhivele Statului Texas, statul Texas a dovedit, și guvernul federal a acceptat, că primul european care a vizitat Texasul - Pineda, în 1519 a ridicat pretenții

¹ Ibid., 19.

asupra teritoriului pentru suveranul său din Spania! Când Mexicul a reușit să-și câștige independența, el a moștenit revendicarea spaniolă. În mod similar, când Republica Texas a reușit să-și câștige la rândul ei independența, a moștenit revendicarea mexicană. După ce Republica a intrat în rândul Statelor Unite, la hotărârea Congresului Statelor Unite, acesta a considerat că este înțelept să evite ridicarea pretențiilor asupra domeniilor publice ale Texasului. După toate acestea, Republica avea o datorie teribil de mare, americanii considerând că așa cum texanii au intrat în ea, la fel ar trebui să și scape de ea. Astfel, Statul Texas a moștenit revendicarea Republicii Texas și a păstrat titlul asupra domeniilor publice. De asemenea, venitul obținut din vânzarea petrolului a intrat direct în Fondul Universitar Permanent. Beneficiarii, în acest caz, formează un grup; nici o persoană "nu trebuie" să folosească arhivele în mod personal pentru a obține profit".

Luând în considerare o altă fațetă a problemei cei care fac testarea pieții arată că fiecare produs are o caracteristică și un profit. Caracteristica o reprezintă produsul - de exemplu, un document. Profitul reprezintă felul în care folosirea unui produs rezolvă o problemă sau contribuie la îmbunătățirea vieții beneficiarului. Să ne referim de exemplu la fardurile femeilor. Cei care testează piața vă vorbesc despre rujul și rimelul pe care le fabrică muncitorii. Dar ceea ce se vinde de fapt în magazin este, speranța.

Uitându-ne la arhive, o caracteristică a arhivelor instituționale o reprezintă păstrarea lor sistematică. Profitul pentru scopul vizat nu este sistemul. Un sistem este pentru client la fel de bun ca și celălalt, atâta timp cât acesta poate furniza informațiile dorite la cerere. Profitul pentru client înseamnă accesul eficient și economic la informații. O altă trăsătură a arhivelor este salvarea documentelor cu valoare permanentă. Profitul este mult mai mult decât depozitarea în siguranță a documentelor. El reprezintă soluții, acumulare de experiență la probleme. Mai precis, existența arhivelor concentrează munca pe care oricine trebuie să o facă pentru a dobândi o experiență similară. O a treia trăsătură a arhivelor este aceea că ele servesc nevoile de informații de zi cu zi, dar nu în felul în care o face cartea de telefoane. Profitul constă în faptul că arhivele furnizează semnificații, înțeles, continuitate, siguranță și eficiență în administrație. Noi, arhiviștii trebuie să învățăm să ne privim cu atenție pe noi înșine, și munca noastră prin aceste lentile noi și diferite și atunci când vom face acest lucru, vom descoperi că ele reprezintă cu mult mai mult pentru arhive, decât am recunoscut până acum.

Deseori cei care testează piața ne cer să ne punem întrebarea: în ce afacere suntem implicați? Atunci când liniile de cale ferată din Statele Unite s-au confruntat cu concurența camioanelor și a avioanelor, consiliile de conducere ale căilor ferate au reacționat ca și cum ele s-ar fi aflat în afacerile căilor ferate și nu în afacerile de transporturi. Ei au combătut, mai degrabă decât au îmbrățișat, noile sisteme de deplasare a oamenilor și mărfurilor. A fost o decizie proastă. Noi, arhiviștii, trebuie să ne punem aceeași întrebare, în speranța unor rezultate mai bune. În ce afacere suntem implicați noi arhiviștii? În afacerea "păstrării" asemeni verighetelor și șoarecilor? Dacă așa stau lucrurile, ce reprezentăm noi în această afacere a păstrării? Conform definiției date de glosarul Consiliul Internațional al Arhivelor (CIA) noi reprezentăm în această afacere pe cei care păstrează ceea ce nu aparține prezentului deci neactualul. Definiția arhivelor pe care o dă CIA este că documentele care formează baza muncii și

existenței noastre, sunt: "Documente ce nu aparțin prezentului..."¹ Ceea ce noi păstrăm este deci ceva negat, definit prin a nu fi decât el însuși. Ceea ce păstrăm este ceva neactual și, prin deducție, de slabă utilitate, pentru majoritatea oamenilor, care, nu înțeleg căile prin care arhivele îi ajută. Oamenii nu păstrează documentele tocmai pentru că sunt vechi și neactuale, în timpul celor nouă ani în care am fost arhivist al statului în Texas, nimeni - nici măcar o singură persoană - nu a venit la arhive și nu a solicitat să vadă documente neactuale vechi, sau fără valoare fie ele chiar cele mai vechi dintre toate. Data la care un document a fost produs, și este, pur și simplu, o parte din informația pe care utilizatorul o câștigă în momentul consultării documentului.

În schimb, oamenii doresc ca documentele să fie păstrate, deoarece ele conțin informații pe care ei se așteaptă să le folosească în conducerea afacerilor lor curente, ca de exemplu, asocierea la o societate mai extinsă prin cercetare genealogică, sau pentru satisfacerea dorinței de a înțelege mult mai profund istoria care i-a precedat sau care se petrece în jurul lor.

Ce au toate acestea de-a face cu predarea, deci cu noi, profesorii de arhivistică? Eu cred că totul. În primul rând, noi suntem arhiviști și problema receptării și aprecierii imaginii noastre actuale constituie o problema a tuturor arhiviștilor. În al doilea rând, noi suntem acei arhiviști care, prin natura activității și a asociațiilor noastre din mediul universitar, avem o mai mare posibilitate deci implicit o obligație mai mare să dezvoltăm și să propunem strategii pentru a ne confrunta cu problema în cauză. Dacă privim astfel lucrurile, cel mai important este faptul că diferența dintre promovarea arhivelor și predarea arhivisticii este total neglijabilă. Folosit ca substantiv, cuvântul "predare" înseamnă "un precept sau o doctrină". O "doctrină este principiul sau grupul principiilor prezentate pentru a fi acceptate sau crezute ...". Folosit ca verb "a preda" înseamnă: a transmite cunoștințe, fapte și/sau înțelegere" și "a împărtăși cunoștințe sau deprinderi". Gândiți-vă la acest lucru. Dacă combinăm definițiile predării cu cele ale doctrinei, actul predării devine: "transmiterea de cunoștințe sau deprinderi cuprinse într-un corp de principii". Acest lucru este pur și simplu, exact ceea ce facem. De fapt a treia definiție a "predării" ce apare în dicționarul meu, de bază, America Heritage Dictionary, explică cuvântul ca însemnând: "a pleda pentru", deci a sprijini. Deci predarea, este promovarea și - susținerea - unui grup de principii. Predarea transmite un set de priceperi și este un suport puternic în favoarea valorii pentru societate a aplicării acelor deprinderi, sau, în cazul nostru, a valorii serviciului arhivistic pentru societate.

Într-adevăr, noi profesorii de arhivistică, avem un rol major de îndeplinit. Noi suntem arhiviștii care avem timpul și ocazia de a concepe și a conduce proiecte de cercetare. Noi suntem arhiviștii cei mai bine situați pentru a ține pasul cu gândirea din alte discipline universitare, în special cu marketingul și pentru a introduce această gândire în arhivistică. Noi suntem arhiviștii cei mai bine poziționați pentru a supraveghea și evalua întregul domeniu arhivistic, în vederea caracterizării și descrierii lui, pentru a sugera ariile, în care activitatea axată pe problema imaginii, are cele mai mari șanse de reușită.

Cel mai important lucru este acela că e nevoie să înmănăm în mâinile colegilor noștri - și, în special, ale studenților de azi, care vor fi viitorii conducători, -

¹ Peter Walne, ed., Dictionary of Archival Terminology (Munich: K.G. Saur, 1988), 22.

instrumentele necesare pentru a fi capabili să se ocupe cu problema imaginii. Pentru a folosi terminologia americană, e nevoie să-i împuternicim cu instrumentele necesare pentru a se confrunta cu problema imaginii. Adică, e nevoie să le predăm și să le demonstrăm semnificația promovării arhivelor în practica lor cotidiană. Eu sunt de părere că promovarea arhivelor ține mai mult de datoria profesorilor de arhivistică decât de a celorlalți arhiviști. Dacă nu vom reuși să arătăm colegilor noștri și novicilor de ce promovarea este atât de importantă și modul cum să înceapă să gândească despre ea, atunci generația va fi pierdută atunci o generație pe care nu ne putem permite să o pierdem acum când producătorii de documente pășesc în epoca electronică. Nu ne putem îngropa capetele în nisip și să neglijăm promovarea serviciului arhivistic către societate, fie prin a le omite din programele noastre, fie prin evitarea posibilităților de a promova atât serviciul arhivistic către societate, cât și agențiile arhivistice de sine-stătătoare.

Deseori gândim că noi, profesorii de arhivistică, suntem descendenți intelectuali, ai Angelinei Eberly, deoarece confruntarea pe care a avut-o când a realizat că arhivele sunt în pericol a fost foarte asemănătoare cu provocarea cu care noi profesorii de arhivistică avem de-a face astăzi; mai ales, în definirea rolului nostru cu privire la serviciul arhivistic pentru societate și în stabilirea a cât de agresivi să fim în îndeplinirea rolului de a apăra - ba nu! de a face să înainteze domeniul în care noi nu suntem numai parte, ci și conducătorii. A sosit timpul să găsim propriul nostru tun cu ghiulea de trei livre, care reprezintă pentru mine promovarea arhivelor, timpul în care i-am învățat pe colegi importanța folosirii lor și timpul care l-am folosit noi înșine. Este predarea tot ce avem de făcut în meseria noastră? Atunci când profesorii de arhivistică îți insuflă predarea ca pe o promovare, adică, susținere, încurajare, chiar luare de poziție în favoarea serviciului arhivistic pentru societate, atât în interiorul, cât și în exteriorul sălii de clasă și atunci când profesorii de arhivistică predau arhivistica mai bine decât o fac arhiviștii împovărați de lucru, atunci, da, predarea este tot ce avem de făcut.

Traducere: Delia Socol; Lucia Șerdan
Arhivele Naționale, Direcția Județeană Cluj

ARHIVELE DIN ROMÂNIA ȘI BIBLIOTECILE LOR DOCUMENTARE

Ioan Drăgan
Director, Arhivele Naționale
Direcția Județeană Cluj

Alegerea acestei teme, de generalitate maximă, mi s-a impus de către cele două categorii de auditori, cărora li se adresează: unii care cunosc destul de puțin despre arhivele românești, alții, cărora subiectul le este foarte familiar. De aceea, am socotit potrivit să realizez o privire istorică asupra arhivelor românești, urmată de o sinteză a situației lor actuale, cu date și aprecieri, care să poată fi considerate și puncte de vedere în perspectiva dezbaterilor ce vor urma¹.

I. PRIVIRE ISTORICĂ ASUPRA ARHIVELOR ROMÂNEȘTI

1. *Antichitatea.* Arhivele, se știe, sunt la fel de vechi precum scrierea însăși. Cele mai vechi urme ale scrierii pe teritoriul de astăzi al României sunt cele trei tăblițe de lut de la Tărtăria (120 km sud de Cluj-Napoca, în jud. Alba), din epoca neolitică (peste 3000 î.e.n.) cu scriere cuneiformă, similară unei variante mesopotamiene.

Începând cu sec.VIII î.e.n. și până la 602 e.n. regiuni importante ale teritoriului actual au fost cuprinse succesiv în orbita civilizațiilor greacă, romană și bizantină, de la care s-a păstrat o "arhivă" de câteva mii de epigrafe și câteva tăblițe cerate, în limbile greacă și latină. Înșiși strămoșii noștri dacii, creatori ai mai multor regate "barbare" care s-au opus Imperiului roman până în anul 106 e.n. au preluat scrierea greacă, apoi latina, pentru nevoile lor de comunicare. Deși centrele urbane ale Daciei, Moesiei Inferior și Scythiei Minor au fost distruse la sfârșitul Antichității de către valurile migratoare succesive germanice, slave și asiatice, preocuparea pentru actul scris nu a dispărut. Evoluția cuvântului a *scrie*, *scriere* (<lat. scribo, scribere), în limba romană exprimă o întreagă civilizație.

2. *Evul Mediu.* În evul mediu spațiul istoric românesc s-a aflat sub influența celor două arii culturale dominante în Europa: cea slavo-bizantină, promovată de biserica ortodoxă românească, și cea latină a Bisericii Catolice, datorată influenței statelor catolice vecine: Regatul Ungariei, Imperiul Habsburgic și Regatul Poloniei, primele două exercitând timp de secole și o dominație politică directă la vest de Carpați.

Apariția primelor scriptorii, cancelarii și arhive organizate în secolele XII-XIV a fost rezultatul constituirii statelor feudale: Transilvania, Țara Românească și Moldova, al organizării vieții bisericești a acestora (episcopii, mitropolii, mănăstiri) și al dezvoltării vieții urbane.

¹ Prezentată la seminarul româno-american "Arhivele și bibliotecile lor documentare. Managementul de arhivă la începutul secolului XXI", Cluj-Napoca, 6-9 august 1998.

Cele mai vechi arhive instituționale de pe teritoriul României s-au organizat pe lângă capitulurile și conventurile catolice și magistratele orașenești din Transilvania, care erau investite legal și cu statutul de notariat public (*loca credibilia* - loc de adevărire). În cadrul acestora au apărut mai întâi elemente de bază ale disciplinei noastre: depozitul de arhivă (*sacristia, conservatorium, archivum*), arhivistul (*registrator archivi, requisitor*), sisteme de ordonare, inventarul arhivei (*index privilegiorum*), regulamente arhivistice etc. Treptat, marile familii nobiliare și boierești și-au constituit și ele arhive importante, ajungând să utilizeze, începând cu sec.XVIII chiar personal de specialitate pentru ordonarea și administrarea lor.

Trebuie subliniat, de asemenea, faptul că nenumăratele invazii ale puterilor vecine, îndeosebi pustiirile turcilor și ale tătarilor, au provocat pierderi ireparabile fondului arhivistic românesc, cu deosebire în Țara Românească și Moldova.

3. *Arhivele moderne.* În secolul al XVIII-lea administrația austriacă, instaurată în Transilvania (1691), Banat (1718) și Bucovina (1775), a introdus sistemul modern al registraturii în toate instituțiile publice. Aceeași epocă, a luminilor, a promovat ideea utilizării arhivelor ca auxiliar de bază al istoriografiei și a văzut dezvoltându-se primele colecții de documente (diplomatarii) în scop științific. Instituții culturale, școli, biblioteci, societăți savante, intelectuali singolari și aristocrați amatori au devenit creatori și posesori de importante colecții. Lupta de emancipare națională a românilor, sprijinită ideologic și pe trecutul istoric, și emulația culturală dintre români, maghiari și germani în Transilvania au stimulat această evoluție.

Principalele instituții de stat politico-administrative (Guberniul, Tezaurariatul minier, comitatele etc.), judecătorești și militare, apoi cele bisericești (mitropolii și episcopii), primăriile orașelor importante și comunitățile autonome dețineau cele mai importante arhive din Transilvania până la Marea Unire. La aceste trebuie să adăugăm cele două locuri de adevărire, laicizate, de pe lângă Capitlul din Alba Iulia și Conventul din Cluj-Mănăstur, deținătoare ale celor mai importante arhive medievale. Bibliotecile importante din Blaj, Alba Iulia, Târgu Mureș, Cluj, Oradea au acumulat, totodată, și un important fond arhivistic, iar societățile culturale și academice (ASTRA, Verein für siebenbürgische Landeskunde, Erdélyi Múzeum) au fixat constituirea unor colecții arhivistice între principalele lor prevederi programatice. La Sibiu, în arhiva orașului și a "națiunii săsești", Franz Zimmermann, format la școala vieneză, a inaugurat în anul 1876 prima arhivă publică din Transilvania și a introdus o serie de măsuri de practică arhivistică de nivel european.

Din păcate, aceste dezvoltări au fost umbrite de deposdarea provinciei de fonduri medievale de maximă importanță (Guberniul, locurile de adevărire ș.a.), duse după 1875 la Arhiva Național Maghiară, unde se află și astăzi.

*

În mod oarecum neașteptat, dată fiind înapoierea lor impusă de lunga dominație otomană, instituția modernă a Arhivelor - Arhivele Statului, - după modelul francez - apare în Principatele Moldova și Țara Românească prin Regulamentul Organic de la 1831-1832. Primul arhivist al statului de la Iași, renumitul cărturar Gheorghe Asachi, a schițat chiar de pe atunci un adevărat program al acestei instituții menite, în opinia sa, să devină păstrătoarea celor mai importante documente ale țării, ca temelie al drepturilor naționale și al științei istorice.

La 1862 cele două arhive s-au unificat administrativ, la București fiind constituită o Direcțiune Generală având o direcție subordonată la Iași. Totodată, instituția a fost trecută de la Ministerul de Interne la Ministerul Cultelor și Instrucțiunii Publice, în același departament cu universitățile. Timp îndelungat în fruntea sa au stat B.P. Hașdeu și Dimitrie Onciul, membri ai Academiei, doi dintre cei mai proeminenți savanți istorici ai vremii lor, care au impus definitiv Arhivele Statului între marile instituții de cultură ale țării. Din această perioadă datează inițiative și realizări privind apariția unor publicații de documente, instruirea personalului de arhivă, organizarea arhivelor județene etc. Modernizarea rapidă a României în secolul al XIX-lea și începutul secolului al XX-lea a produs efecte similare și asupra arhivelor instituțiilor de stat. O colecție documentară foarte importantă s-a constituit la Biblioteca Academiei Române.

4. *Arhivele românești în perioada 1918-1950.* În urma realizării unității naționale în anul 1918, sistemul românesc a fost extins și în provinciile unite cu Țara, înființându-se direcții regionale ale Arhivelor Statului la Cluj (Transilvania), Chișinău (Basarabia) și Cernăuți (Bucovina). Principiul centralizării regionale a arhivelor s-a realizat numai în parte, până în 1950, cât a fost în vigoare Legea Arhivelor din 1925, pe lângă cele cinci inițiale constituindu-se și alte direcții regionale, în centre importante ca Timișoara, Craiova, Năsăud, Suceava ș.a. La Sibiu a funcționat până în 1945 Arhiva istorică autonomă a germanilor din Transilvania (Arhiva Națiunii Săsești). În urma ocupării de către Uniunea Sovietică a Basarabiei și Bucovinei de Nord au fost pierdute, în 1940 și 1945 Direcțiile Regionale Chișinău și Cernăuți, împreună cu întregul material documentar.

Legea de organizare a Arhivelor Statului din anul 1925, completată în 1932, consacră noua organizare a instituției, în consonanță cu nivelul european și cu tradiția românească. În anul 1924 a fost înființată Școala Superioară de Arhivistică și Paleografie, instituție de prestigiu, care pregătea personal specializat și pentru biblioteci și instituții publice. Tot în 1924 apărea prestigioasă "Revista Arhivelor", prima revistă de specialitate, iar în 1926 Muzeul Arhivelor. Cu prof. A. Sacerdoțeanu, director general în perioada 1938 – 1953, a apărut "Hrisovul", anuarul Școlii de Arhivistică, și s-au făcut pași importanți în dezvoltarea practicii arhivelor și fundamentarea teoretică a unei arhivistici românești. Efemer a funcționat și un Institut de Arhivistică. Toate aceste inițiative, sincrone cu cele mai bune realizări europene în domeniu, au fost desființate sau desfigurate în primii ani ai "revoluției culturale" comuniste.

5. *Arhivele în perioada comunistă (1951-1989).* Regimul comunist a început efectiv pentru Arhivele românești în anul 1951, odată cu trecerea instituției de la Ministerul Învățământului la Ministerul de Interne. Acest moment a marcat o schimbare decisivă de orientare, de la un profil cultural-administrativ spre unul pronunțat administrativ. Deschiderea ulterioară a instituției spre o activitate culturală și științifică s-a făcut controlat și, în principal, în funcție de interesul propagandei regimului.

Instalarea unor ofițeri superiori la conducerea Direcției Generale, excesele spiritului cazon și secretomania dusă la absurd, limitarea accesului public și slăbirea legăturilor cu lumea arhivistică internațională au afectat adânc și cu consecințe care se resimt și azi existența arhivelor românești.

Asemănător caracterului acestui regim s-a instalat și un "totalitarism arhivistic" asupra societății, Arhivele Statului obținând control deplin asupra tuturor documentelor existente, publice, comunitare sau private, și dreptul aproape exclusiv de preluare și deținere a lor. Nu ne putem permite în această schiță istorică să judecăm pe îndelete epoca din punct de vedere arhivistic, deși acest lucru se impune cu necesitate și fără întârziere. Dorim să semnalăm doar acele acumulări pozitive, care fac din această perioadă una fără egal în istoria arhivelor românești, și anume, cel puțin din următoarele puncte de vedere:

- dezvoltarea practicii și teoriei arhivistice și fundamentarea științei arhivistice românești, pe baza ridicată de Sacerdoțeanu;
- construcția și dotarea unor edificii construite special pentru arhive;
- creșterea impresionantă a depozitelor de documente ale Arhivelor Statului (la Cluj, de pildă, de la 2500 la circa 13.000 m.l.);
- cantitatea păstrată și gradul de prelucrare a arhivelor de la organizații.

Încă din anul 1957 a fost instituit conceptul de Fond Arhivistic de Stat (ulterior redefinit și amplificat: Fondul Arhivistic Național), cuprinzând totalitatea documentelor cu valoare documentar-istorică, fără deosebire de proprietar, protejat de stat și administrat de Arhivele Naționale. Tot atunci s-au introdus *Instrucțiuni* pentru organizarea și funcționarea arhivelor la organizații - unitare în tot cuprinsul țării - și s-a instituit un control destul de eficient al aplicării lor, facilitat și de structurarea Arhivelor Naționale pe scheletul organizării administrative a țării. Norme tehnice unitare au fost elaborate și pentru prelucrarea și administrarea arhivelor din depozitele proprii. Arhivele românești au dobândit în această perioadă înfățișarea și vigoarea unui sistem cuprinzător și funcțional la ansamblul societății.

6. *Bibliotecile documentare ale Arhivelor.* Problema bibliotecilor documentare este, trebuie s-o recunoaștem, destul de marginală în preocupările arhiviștilor, în raport cu materialul arhivistic propriu-zis. Biblioteca Arhivelor a fost și a rămas un auxiliar important, dar totuși un auxiliar. Lor nu li s-a acordat niciodată locul cuvenit, dată fiind condiția materială precară eternă a Arhivelor. Primul bibliotecar al D.G.A.S din București a apărut în schema de personal abia la începutul acestui secol, deși necesitatea lui fusese afirmată cu jumătate de veac mai înainte. În perioada interbelică, Direcția Generală asigura direcțiilor regionale fondul de carte necesar, într-o vreme în care Arhivele făceau parte din același departament cu bibliotecile universitare. Caracterul centralizat al instituției a permis punerea în practică a importantă a îmbogățirii bibliotecilor arhivelor au constituit-o preluările de cărți împreună cu fondurile documentare de la instituții și, mai ales, persoane particulare. Așa s-a preluat, de pildă, un fond de carte veche și literatură din diverse specialități. Achizițiile prin cumpărare au vizat doar literatura istorico-documentară, juridică și completarea colecțiilor.

Astăzi, numeroase unități ale Arhivelor Naționale au depășit numărul de 20.000 de volume în biblioteca documentară, altele au fonduri importante de carte de valoare. Există și proiecte de informatizare, de integrare cu celelalte biblioteci. Deocamdată însă funcții de bibliotecar nu există decât la Arhivele Centrale și la 1-2 direcții județene, celelalte biblioteci ale Arhivelor fiind deservite de personal care îndeplinește și alte sarcini de serviciu.

7. *Câteva constatări generale.* În finalul acestei rapide incursiuni istorice în evoluția arhivelor noastre se impun câteva constatări, de întărire sau devoltare a celor expuse până aici:

a) Arhivele românești au o istorie îndelungată și bogată, similară celorlalte țări din regiune. În epoca modernă și contemporană ele au fost influențate de experiența germană, austriacă, în provinciile din fostul Imperiu, de cea franceză, prin modelul administrativ preluat de statul român modern și, mai recent, de cea sovietică, impusă în anii ocupației postbelice. A rezultat de aici o experiență originală, unică, ce se cere cercetată și relevată în complexitatea sa, conștientizată arhiviștilor și lumii științifice de la noi și făcută cunoscută chiar peste hotare.

b) Legat de cele de mai sus, apreciez că există o mare discrepanță între această practică arhivistică îndelungată și valoroasă și examinarea ei teoretică prin studii și tratate de specialitate. Avem o experiență seculară, dar o revistă de specialitate doar de 70 de ani, care apare cu consecvență doar de 40 de ani. În acești ani sumarul cuprinde adesea în cantitate exagerată texte cu caracter strict istoric sau ideologic. Ea a fost aproape unicul periodic de specialitate până foarte recent. Am produs până acum un singur tratat de Arhivistică, cel al lui Sacerdoțeanu, apărut în 1970.

c) Una din constantele arhivelor românești o reprezintă sărăcia lor endemică, lipsa eternă de mijloace materiale, care l-au făcut pe un coleg să lanseze butada privind "aniversarea a 165 de ani de austeritate în Arhivele Naționale". Desigur, Arhivele nu pot depăși nivelul general al țării, mijloacele pe care societatea le poate asigura acestui sector; dar, din acest punct de vedere, după informațiile mele, arhiviștii de pe mapamond împărtășesc în general cam aceleași constatări și sentimente ca și noi față de administrațiile care le asigură bugetul.

Situația are totuși și alte explicații, mai adânci, ținând de nivelul general de cultură, de respectul față de actul scris. "Prețuirea trecutului, a vestigiilor sale e o problemă de grad de civilizație. Nimic nu învederează mai bine acest grad ca felul în care tratezi "inutilitățile" de care te-ai servit: trecutul și pensionarii", afirma cu amărăciune marele arhivist și istoric David Prodan.

Din această perspectivă trebuie să constatăm faptul că de la 1862 încoace instituția Arhivelor a ocupat mereu un loc marginal, inferior, în structura aparatului de stat; până în 1951 anexată Departamentului Învățământului Superior din Ministerul Instrucțiunii, de atunci până azi una din cele peste 20 de direcții ale unui minister care are un profil total diferit. Din acest statut oficial au derivat și derivă multe din neîmplinirile noastre.

II. ARHIVELE ROMÂNEȘTI ASTĂZI

Arhivele Naționale este astăzi cea mai importantă instituție de profil a țării. Ea adăpostește în depozitele sale aproape 250.000 de m.l. de arhivă și circa 60 de edificii, dar administrează, conform legii, adică îndrumă și controlează practic toate arhivele țării. Sunt și alți deținători importanți de arhivă, precum Ministerul de Externe, Ministerul Apărării Naționale, Serviciul Român de Informații, marile biblioteci și muzee, episcopiile, anumite ministere, unități economice etc.

Instituția numără o Direcție a Arhivelor Istorice Centrale și 41 de direcții județene și a municipiului București, care, împreună cu forul tutelar numără sub 1000

de angajați. De circa două decenii se dezvoltă un fond de microfilmare de asigurare, în care sunt cuprinse cele mai importante fonduri și colecții arhivistice.

Arhivele Naționale au un sistem propriu de perfecționare a personalului prin școala Națională de Perfecționare Arhivistică și patronează Facultatea de Arhivistică, înființată în 1992.

Instituția desfășoară o activitate editorială permanentă, cuprinzând: reviste de specialitate, ediții de documente, instrumente de lucru etc. În baza legii, reînnoite în 1996, administrează, controlează și îndrumă activitatea de arhivă a tuturor unităților creatoare și deținătoare din țară.

Între atribuțiile legale și posibilitățile reale ale Arhivelor Naționale există deja o prăpastie care se adâncește cu fiecare an de recesiune economică și austeritate bugetară. De circa trei ani, posturile vacante sunt blocate iar gradul de ocupare a funcțiilor a scăzut sub 80%. Marile arhive ale țării din București, Cluj, Iași, Brașov, Sibiu, Timișoara ș.a. au sistat practic orice preluări de arhivă din lipsă de spațiu. În ultimii 10 ani s-a dat în folosință practic o singură investiție majoră: sediul Direcției județene Bacău.

Deși prevăzute, încă nu toate direcțiile județene dispun la această oră de atelier de legătorie și autoturism de teren. Abia în acest an, 1999, fiecare Direcție va dispune de un calculator, 6 din 41 de laborator de restaurare și cam tot atâtea de aparat de microfilmare. Calitatea aparaturii lasă mult de dorit și eficiența este pe măsură.

Pentru a fi mai concret, vă ofer situația de la Direcția Județeană Cluj - ca mărime a doua din țară. Deținem actualmente în depozitele proprii 17.000 m.l. de documente, spațiul fiind în întregime ocupat. În județ există încă 32.000 m.l. de arhivă cu caracter permanent, care nu poate fi preluată. Cam 40 % din spațiul nostru de depozitare nu corespunde normelor minimale de conservare. În privința prelucrării, conform normelor tehnice actuale și realizărilor medii anuale, documentele din depozite vor fi prelucrate satisfăcător în circa 25-30 de ani. Cei circa 17 km de arhivă sunt în grija a 13 arhiviști (comparativ, în 1951 era un număr de 11, la 2500 m.l. de arhivă). În două decenii s-au microfilmă circa 4,5 % din cantitatea deținută, procent comparabil cu cel existent pe întreaga țară.

În privința controlului unităților din teritoriu, în județul Cluj există circa 31.000 persoane juridice, dintre care am stabilit un număr de circa 1.500 de importanță reală. În cazul ideal, putem să le controlăm pe fiecare o dată la 5-7 ani.

În aceste condiții apare situația paradoxală în care Arhivele Naționale, garantul legii arhivistice, este și principala instituție care nu îndeplinește prevederile legii. Aceasta este în opinia mea cea mai importantă și gravă dintre contradicțiile Arhivelor românești de azi.

Fostul director al Arhivelor Naționale, prof.univ.dr.Ioan Scurtu, la sfârșitul mandatului în decembrie 1996 său găsea patru mari categorii de dificultăți cu care se confrunta instituția: 1) greutatea materiale; 2) limitele culturii civice a funcționarilor și a cetățenilor în general; 3) atitudinea necorespunzătoare a unei părți a elitei politice, și 4) slăbiciunile interne ale Arhivelor Naționale - în primul rând inadaptarea la modernizare, dând ca exemplu eșecul informaticii.

Noul director general din 1998, dl.prof.dr.Costin Feneșan, și-a fixat ca direcții prioritare: 1) Personalul - stabilitatea, inițierea și perfecționarea lui; 2) Spațiul de

depozitare; 3) Informatizarea. În pofida austerității dezarmante, s-au și întreprins pași promițători către punerea lor în practică.

La cele subliniate, eu aș mai adăuga un aspect foarte important: criza managerială și necesitatea remedierii ei. Arhivele României pot fi salvate numai de manageri pregătiți să înfrunte cele două sfidări ale momentului: penuria cronică de mijloace și impactul reformei sociale și al modernizării.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ:

1. *Guide International des Archives. Europe*, (Société des Nations. Institut International de Coopération Intellectuelle), Paris-Rome, f.a., p. 270-275.
2. *Arhivele Statului - 125 de ani de activitate 1831-1956*, București, 1957.
3. *Din istoria arhivelor ardelene. 75 de ani de la înființarea Arhivelor Statului Cluj* (Coord. Ioan Drăgan și Ioan Dordea), Cluj-Napoca, 1995. Majoritatea studiilor au fost republicate în limbi de circulație în "Transilvanian Review", IV, 3, Autum, 1995.
4. *Din istoria Arhivelor Românești*, (Coord. Marin Radu Mocanu), București, 1995.
5. *Revista Arhivelor*, București, 1924-1997.
6. *Revista de Arhivistică*, Cluj-Napoca, 1995-1998.

ADMINISTRAREA INFORMAȚIILOR GUVERNAMENTALE ÎN ERA DIGITALĂ

Robert S. Martin

Director, Texas State Library and Archives Commission, Austin

Permiteți-mi să încep cu o banalitate: trăim într-o perioadă de schimbare incredibilă. Nimic nu este nou în constatarea: "Schimbarea este inerentă condiției umane", însă cred că se poate afirma cu siguranță că, în puținii ani care au trecut, odată cu avansarea tehnologiei informației digitale în rețea, schimbarea prin care trecem este mult mai rapidă și impetuoasă decât, probabil, orice a experimentat omenirea înainte. Această tehnologie aduce deja schimbări uriașe în sfera în care lucrăm - arhive și documente - și există perspectiva, posibilitatea pentru schimbări chiar mai profunde în viitorul foarte apropiat. Pe scurt, tehnologia informației digitale în rețea are posibilitatea de a schimba tot ceea ce facem.

Revoluția în comunicații și în prelucrarea informației transformă complet modul în care organizațiile și indivizii lucrează în societatea noastră. Majoritatea organizațiilor, fie guverne naționale sau locale, instituții de învățământ superior, parte din lumea corporațiilor orientate spre profit, au adoptat sisteme de informații electronice, pentru a conduce o mare parte din activitatea lor de zi cu zi. Aceste sisteme sunt radical diferite, în multe privințe, de comunicațiile tradiționale și sistemele de prelucrare a informației, și ele constituie provocări semnificative pentru arhiviști. Ele pun sub semnul întrebării câteva din conceptele, teoriile și practicile noastre de bază și ne provoacă să ne implicăm, într-un mod pe care l-am evitat până acum, în fundamentarea formulării politicii și a proiectării sistemelor. După cum a remarcat Margaret Hedstrom, la mulți dintre arhiviștii de azi "se regăsește sentimentul comun că documentele electronice au lansat arhiviștii într-o călătorie fără hartă, care impune o regândire a ipotezelor de bază despre scopul arhivelor și metodele folosite pentru îndeplinirea acestui scop".

Permiteți-mi să încep prin a face o mică dar importantă distincție. În literatura arhivistică, precum și în majoritatea discuțiilor dintre noi, vorbim de obicei, despre documente sau informații "electronice". Ceea ce prezint eu aici, astăzi, sunt documentele sau informațiile *digitale*. Cred că distincția este tot atât de importantă, pe cât este de utilă. "Electronic" este termenul mai larg - toate documentele digitale sunt electronice, însă nu toate documentele electronice sunt digitale. Folosirea frecventă de către noi a termenului de "electronic", când noi, de fapt, intenționăm să zicem "digital", este un fapt care constituie pentru mine una din problemele-cheie. Majoritatea literaturii arhivistice despre documentele electronice și gândirea care se află în spatele ei este, de fapt, concentrată pe probleme legate de administrarea produselor discrete, rezultate ale sistemelor de comunicații și informații electronice - benzile și media, care conțin date sau informații codificate electronic, fie digitale fie analoage - mai degrabă decât pe funcționalitatea sistemelor însăși. Această concentrare asupra suportului fizic al datelor sau informațiilor reflectă atitudinea de protejare, funciară în gândirea noastră, și

reprezintă unul din lucrurile pe care noi trebuie să-l schimbăm, dacă e să ne adresăm problemelor reale cu care ne confruntăm. Apoi voi discuta despre tehnologia informațiilor digitale, și anume, despre tehnologia informațiilor digitale în rețea și despre schimbările pe care le aduce în lumea arhivistică aplicarea ei larg răspândită în comunicația organizațională și în prelucrarea informației.

Una dintre cele mai importante schimbări este o mutație de la sistemele descentralizate de păstrare a documentelor la cele mai puternic centralizate. Se obișnuia ca documentele să fie create la documentarea tranzacțiilor, îndeplinind o anumită funcție organizatorică. Informațiile din aceste documente ar putea dubla sau suprapune documentele create oriunde în alte părți ale aceleiași organizații, documentând diferite tranzacții legate de funcții organizatorice diferite. Tehnologia de informații digitale, a făcut posibilă dezvoltarea Sistemelor de Administrare a Bazelor de Date (DBMS – Data Base Management System), care în mod semnificativ, modifică această structură. În locul seriilor copleșitoare multiple de documente, multe organizații au trecut la sisteme de înregistrare centralizată unice, în care datele sau informațiile se păstrează într-o serie unică de documente, cu drept de a înregistra, de a vizualiza și de a modifica porțiuni specifice ale acelor documente, atribuite departamentelor și unităților individuale, în funcție de necesitățile lor.

Acest lucru schimbă totul. Se pun sub semnul întrebării unele dintre cele mai de bază prezumții și teorii: proveniența, apartenența la fond, ordinea inițială, seriile - toate acestea au aplicabilitate limitată sau, probabil un înțeles cu totul nou. Ce reprezintă conceptul de ordine inițială - ordinea în care documentele au fost îndosariate inițial de către instituția de unde provin documentele - ce înseamnă acest concept într-un sistem în care documentele sunt îndosariate la întâmplare? Ce înseamnă proveniența când nici un compartiment sau unitate nu revendică dreptul de proprietate a unei serii de înregistrare, dar are drepturi de proprietate în anumite câmpuri și/sau imagini ale documentelor dintr-o bază de date centralizată? Ce sens are conceptul de serie de "documente" în acest mediu? Într-adevăr, ce este un document? Întreaga noastră concepție a definirii unui document se bazează pe percepția lui ca un document fizic.

Mi se pare că exmaninând aceste întrebări fundamentale - după cum au început să o facă un număr de persoane avizate în literatura ultimilor ani - ajungem la o înțelegere cu totul nouă a problemei în discuție. Conceptul de proveniență reprezintă un bun loc de pornire. Există multe definiții ale provenienței, dar, în esență, toate ajung la noțiunea de a ține împreună documentele după compartimentul care le-a creat. David Bearman a demonstrat convingător, că totuși, proveniența e mai bine înțeleasă ca instrument al funcției de documentare, decât ca loc de origine, o distincție câteodată subtilă, care are o semnificație cu bătaie lungă. De fapt, nu suntem interesați atât de locul în care o tranzacție pe care documentele o înregistrează are loc, cât mai ales de documentarea ei. În mod similar, dacă luăm în considerare ceea ce ne-a făcut întotdeauna insistenți în păstrarea ordinii inițiale a documentelor, putem conluziona că aceasta are mai puțin de-a face cu simplificarea prelucrării, a ordonării și inventarierii, decât cu păstrarea informațiilor referitoare la *contextul* și *structura* informației conținute în aceste documente.

Din această perspectivă, se pare că majoritatea teoriilor și principiilor noastre gravitează în jurul conținutului, înțelesului și structurii documentelor. Prin urmare, ceea

ce avem de făcut este să regândim aceste principii din temelie, concentrându-ne asupra contextului și structurii documentului. După părerea mea, aceasta înseamnă că avem nevoie să dezvoltăm un nou interes printre arhiviști în ceea ce privește păstrarea documentelor și sistemele de înregistrare.

Până acum arhiviștii nu au fost prea mult interesați de felul cum s-au creat documentele. Se poate parcurge întreaga literatură arhivistică americană și nu se va găsi aproape nimic despre procesul de păstrare a documentelor. Arhiviștii au lăsat pe alții - funcționari mănuiți de dosare, personal administrativ și (mai recent) pe administratorii de documente - să se preocupe de felul în care sunt create documentele. Arhiviștii s-au mulțumit să accepte pasiv orice s-a ivit în planul de administrare a documentelor la sfârșitul ciclului lor de viață. Adică, atunci când într-adevăr, începea munca lor, cu luarea de contact, evaluarea și inventarierea documentelor primite. Pe noul suport digital noi trebuie să schimbăm aceasta. Trebuie să ne implicăm în proiectarea și implementarea sistemelor de înregistrare.

Sistemele de arhivare constituie o subgrupă a sistemelor de informații. Ele sunt proiectate pentru a înmagazina și regăsi documentele, adică informațiile care înregistrează tranzacțiile unei organizații. În general, aceste sisteme nu sunt proiectate de arhiviști, însă ele sunt deseori, structurate într-un fel care să ofere informații importante, despre datele care sunt în documente. Datele despre date sunt ceea ce inginerii de sistem numesc "metadata" și aceste date, deși nu sunt destinate folosirii practice arhivistice, pot fi deseori folosite de arhiviști în luarea deciziilor privind evaluarea documentelor dintr-un sistem. De fapt, metadatale pot constitui baza pentru toate deciziile noastre de evaluare. Dacă urmărim implicarea acesteia pe mai departe, este logic să concluzionăm că putem întreprinde evaluarea documentelor în momentul în care sistemul este proiectat și dezvoltat în acest sens, înainte chiar de existența unor documente în acest sistem. Termenul de păstrare al documentelor și programele de ordonare pot fi, de asemenea, create în timp ce sistemele se dezvoltă.

O altă sugestie a acestei abordări ai documentelor de înregistrare o constituie trecerea semnificativă de la crearea la realizarea descrierii arhivistice a documentelor. Dacă sistemele de documente oferă deja metadata, adică informații despre informațiile din sistem, care reflectă structura și înțelesul documentelor, atunci arhivistul trebuie ca, pur și simplu, să ia acele informații care există deja în sistem și să le transforme într-o descriere arhivistică. Aceasta este, de fapt, baza conceptuală pentru Sistemul Locator de Informații Guvernamental, care a fost dezvoltat de guvernul federal și pe care multe state încearcă acum să-l imite.

O altă problemă care trebuie luată în considerare, este aceea a responsabilității pentru înmagazinarea centralizată pe durată lungă și accesul la documente. Până acum arhiviștii au apelat întotdeauna la custodia fizică a documentelor pe care ei le-au socotit demne de păstrare permanentă. O asemenea abordare centralizată a avut sens atunci când ceea ce era în discuție era păstrarea unor cantități mari de hârtie rar folosită și asigurarea serviciilor de acces. Totuși, cu sistemele de înregistrare digitală, necesitatea de a câștiga custodia documentelor este considerabil mai mică și, de fapt, există chiar câteva argumente împotriva ei. O dată cu custodia avem responsabilitatea păstrării sistemului de înregistrare și asigurarea funcționării acestuia peste generații succesive de dezvoltare a hardului și softului. Aceasta reprezintă o investiție substanțială în

hardware, software și, îndeosebi, în personalul specializat. Nu există nici un motiv concepțional pentru a centraliza aceste funcții în arhivă, când ele pot rămâne descentralizate la instituția creatoare și în care se presupune că sunt folosite. Arhivistul răspunde de evaluarea, asigurarea controlului administrativ și de acces. Acestea pot fi deja obținute într-un sistem descentralizat, fără deținerea sau chiar căutarea custodiei actuale a documentelor.

Un exemplu concludent îl reprezintă sistemele de bibliotecă integrate cu care mulți dintre dumneavoastră sunt familiarizați. Pe măsură ce aceste sisteme s-au dezvoltat de-a lungul anilor, ele au migrat pe o serie de platforme hardware și, în multe cazuri, de asemenea, pe diferite sisteme de operare. Cu toate acestea, documentele de bază din sistem - documentele MARC care înregistrează primirea, prelucrarea și folosirea documentelor - rămân neschimbate. În ce măsură ar fi avut sens să acorzi responsabilitate arhivistului în menținerea sistemelor hardware și software care administrează documentele și le valorifică? Același lucru se poate spune despre majoritatea sistemelor de înregistrare.

Până acum am vorbit, în exclusivitate, despre documente, dar observați că titlul conferinței mele se referă la informații. Aș dori să mă abat de la subiect un minut pentru a discuta despre un alt aspect al revoluției digitale, pe care îl găsesc foarte interesant probabil din cauza funcției mele mai neobișnuite, de șef al unei instituții combinate: bibliotecă și arhivă/agenție de documente. Avem responsabilitatea nu numai pentru administrarea documentelor și a arhivelor dar, de asemenea, noi suntem folositori ca bancă de informații de publicații pentru instituțiile de stat - cu alte cuvinte, noi suntem Arhivele Naționale și Departamentul Guvernamental de Tipărituri al Statului. Avem responsabilitatea de a colecționa de la instituțiile de stat copii după toate publicațiile lor și de a le distribui bibliotecilor de depozit din stat. La ultima sesiune legislativă mi s-a acordat responsabilitatea clară de indexare și asigurare a accesului la publicațiile instituțiilor de stat în formă electronică. În consecință, ne luptăm acum cu câteva probleme cauzate de mediul digital în rețea. Ce reprezintă exact o "publicație" în acest mediu? Ce înseamnă "indexarea" și care este validitatea conceptului de "bibliotecă de depozit" în acest mediu?

În ceea ce privește definirea unei publicații, tocmai acum ne confruntăm cu această problemă specifică. Ieri am prezidat o dezbatere largă și animată a unui proiect de reglementare, care încearcă să ofere o definiție. Permiteți-mi să ilustrez pe scurt aspectele argumentelor:

- Înregistrarea pe un server,
- Intenția de a publica,
- Termene de păstrare.

Noi ne continuăm lucrul pentru a le rezolva aceste aspecte și a altor argumente. Ce se petrece în instituția mea nu este, fără îndoială, un lucru unic. Se reflectă, de fapt, o discuție care are loc chiar acum în Guvernul Federal. Congresul are o concepție vagă despre faptul că în mediul digital în rețea, nu mai este necesar să ai Departament Guvernamental de Tipărituri pentru a asigura răspândirea informațiilor guvernamentale, și este hotărât să îl desființeze cât de curând posibil. Această concepție vagă este în general corectă dar, după cum deseori se întâmplă în Congres, un număr important de detalii nu a fost luat în discuție până acum. (Permiteți-mi să-mi exprim

părerea și să zic că și eu cred că avântul de a desființa DGT-ul, Departamentul Guvernamental de Tipărituri, primește oarecare energie din partea cadrului ideologic actual din Congres, care pune o recompensă pe privatizarea a orjce din sfera guvernamentală, despre care se crede că poate aduce un profit).

Sub presiunea Congresului, DGT a emis un Plan de Tranziție care constată că, din 1998, aproape toate publicațiile guvernamentale vor fi distribuite în formă electronică. Această schemă, pe jumătate neplanificată cum se cuvine, este mai degrabă imprecisă ca detalii (se pare că ei cred în trimiterea prin poștă a CD-ROM-urilor și chiar a dischetelor la bibliotecile de depozit, ca un sistem de distribuție electronic). Planul este în mod deosebit imprecis în legătură cu asigurarea accesului pe perioadă lungă, la publicațiile guvernamentale. După cum știți, acum accesul e asigurat de Programul de Bibliotecă de Depozit, în care exemplarele sunt trimise la 52 de biblioteci din țară și acele biblioteci promet să le facă accesibile permanent. Hotărârea lui DGT referitor la problemă în mediul digital urmează pur și simplu să zică: "Oh, o vor face Arhivele Naționale!".

Această rezoluție propusă (cu care, de altfel, NARA nu e de acord) se bucură de oarecare acceptare; eu cred, după cele afirmate, că granițele se estompează - granițele dintre documente și publicații, dintre bibliotecari și arhiviști.

Discutarea problemelor. De ce avem noi nevoie să ne ocupăm de aceste probleme? Bearman arată că există patru elemente de bază sau abordări: formularea politicii, proiectarea sistemului, implementarea sistemului și dezvoltarea normelor. Toate acestea sunt necesare, dar cred că cea mai aplicabilă este formularea politicii, pur și simplu pentru că majoritatea organizațiilor sunt deschise formulării politicii, pentru abordarea preocupărilor organizatorice specifice, și ea este arena unde se minimizează posibilitatea unor argumentări. Bearman a sugerat, de asemenea, criteriile care trebuie folosite în dezvoltarea politicilor și un număr de probleme la care acestea s-ar putea referi. Criteriile pentru politici sunt obișnuite: ele ar putea fi generalizate la șirul de instituții și de probleme cu care ne ocupăm, ar putea oferi alternative clare și o bază adecvată pentru sprijinirea părerilor și ar putea fi implementate, flexibile și eficiente ca și cost. Politicile ar trebui să rezulte din scopuri. Problemele cărora politicile li se adresează sunt vaste. Ele cuprind câteva din următoarele puncte:

- *Documente de definire:* Politica trebuie să definească ce este document și ce nu este document, într-un mod util, care poate fi implementat atât de sisteme, cât și de oameni.
- *Stabilirea responsabilității:* Politica trebuie să identifice responsabilități specifice sigure pentru administrarea documentelor digitale.
- *Flexibilitatea:* Politica trebuie să fie flexibilă la adaptarea comportamentelor și atitudinilor schimbătoare precum și la cea a tehnologiilor aflate în schimbare.
- *Legalitatea:* Politica trebuie să apere legalitatea documentului digital.
- *Programarea:* Politica trebuie să asigure dispunerea cronologică a documentelor.
- *Evaluarea:* Politica ar trebuie să ofere criteriile pentru reținerea spre păstrare a documentelor, atât a celor digitale, cât și a celor tradiționale.
- *Accesul:* Politica trebuie să elimine barierele de acces.

- *Documentarea*: Politica trebuie să stabilească controlul intelectual și normele de documentare.
- *Păstrarea*: Politica trebuie să arate cine urmează să efectueze controlul fizic al documentelor arhivistice digitale.
- *Conservarea*: Politica trebuie să stabilească normele de îngrijire și înmagazinare a documentelor digitale.
- *Funcționalitatea*: Politica trebuie să stabilească în ce măsură urmează să fie menținută funcționalitatea originală atunci când e necesară migrarea datelor și sistemelor.
- *Securitatea*: Politica trebuie să asigure securitatea documentelor digitale de la degradarea intenționată sau neintenționată.
- *Confidențialitatea*: Politica trebuie să se asigure că drepturile indivizilor sunt respectate în ce privește confidențialitatea informațiilor personale.
- *Folosirea*: Politica trebuie să stabilească cum au posibilitatea să folosească documentele cei cărora li s-au dat acces.
- *Controlul cheltuielilor*: Politica trebuie să arate cum o instituție va evita cheltuielile inutile și cum va identifica pe cele esențiale.

Ce înseamnă toate acestea? Mi se pare înainte de toate că acest lucru înseamnă că arhiviștii trebuie să fie strâns implicați în proiectarea și implementarea sistemelor de documente. Pentru a se asigura că sunt abordate interesele și problemele arhivistice, că metadatele aflate în sisteme se dezvoltă în concordanță cu întrebările practice arhivistice, pentru a se asigura că regulile de programare a documentelor sunt încorporate în proiect, arhiviștii trebuie și ei să se implice în proiect. Aceasta înseamnă, la rândul său, că arhiviștii trebuie să fie incluși în discuția și decizia privitoare la dezvoltarea unor asemenea sisteme. Deoarece aceste sisteme sunt aproape în exclusivitate domeniul inginerilor de sistem și al analiștilor, urmează ca arhiviștii să conlucreze strâns cu acești profesioniști. Observați că nu vreau să spun că arhiviștii trebuie să devină ingineri de sistem și analiști; însă ei trebuie să aibă suficiente cunoștințe despre proiectarea și implementarea sistemelor, ca să fie capabili să contribuie în mod eficient la acele discuții și decizii. Pe scurt, arhiviștii trebuie să se implice în politica organizării, în proiectarea de sisteme și implementarea de programe, pentru a se asigura că documentele sunt create, că integritatea lor se păstrează și că se asigură accesul la documente și la informațiile pe care le conțin.

Cred că cel mai eficient mod de-a îndeplini acest lucru este prin eforturi de colaborare între departamente sau instituții. Permiteți-mi să vă arăt ce facem noi în Texas în acest sens. Anul trecut prin legislație s-a creat un nou organism: Consiliul de Coordonare dintre Agenții de Administrare a Documentelor (Records Management Interagency Coordinating Council). Membrii Consiliului sunt: șeful Comisiei pentru Biblioteci și Arhive (adică, eu), directorul Departamentului Resurselor de Informații, Procurorul general, Secretarul de stat, președintele Curții de Conturi, șeful Gărzii Financiare și directorul Comisiei Serviciilor Generale. Consiliul are o autoritate extinsă, de a examina toate aspectele administrării documentelor de stat, de a formula strategii și de a adopta reguli cu privire la administrarea documentelor (care, apoi, trebuie să fie adoptate de instituțiile membre) și pentru a recomanda măsuri la organul legislativ. Acest consiliu s-a întâlnit deja de două ori și sunt foarte optimist că el ne va asigura

cadrul necesar de a începe să ne ocupăm de problemele pe care le discutăm azi. Toți cei interesați sunt prezenți; pur și simplu, noi avem nevoie să ne concentrăm pe problemele pe care le-am elucidat azi și să începem să dezvoltăm politică prin care să le abordăm. Noi lucrăm deja strâns cu DIR și anticipăm faptul că între instituțiile noastre și RMICC putem adopta, în cele din urmă, genurile de politici de care avem nevoie.

Concluzie. Tehnologia informațiilor digitale în rețea schimbă totul. Deoarece ea schimbă, în mod fundamental, felul sistemelor de înregistrare-păstrare, ea modifică fundamental ceea ce fac arhiviștii. Ea ne forțează să ne întoarcem la primele principii pentru a reexamina câteva din ipotezele, conceptele și teoriile noastre cele mai apreciate și pentru a ne concentra pe esența arhivisticii.

Cred că această esență constă în asigurarea că schimburile dintre organizațiile noastre, sunt documentate adecvat, că mărturia deciziilor este creată și păstrată, încât organizațiile să poată fi administrate eficient, astfel încât cei care le administrează să poată fi considerați răspunzători pentru faptele lor.

Sistemele de arhivare urmează să fie proiectate și implementate – ele sunt proiectate și implementate. Dacă arhiviștii nu sunt angajați și implicați în acea proiectare și implementare, nu putem avea siguranța că ceea ce noi socotim important se va realiza. De asemenea, nu putem avea pretenția sau speranța unui rol mai semnificativ în viitor. Noi vom deveni, pur și simplu, custozii hârtiei vechi și acea hârtie va deveni din ce în ce mai efemeră și mai puțin importantă pentru documentarea activității și funcțiilor instituției.

Traducere: Lucia Șerdan; Delia Socol
Arhivele Naționale, Direcția Județeană Cluj

ADMINISTRAREA ARHIVELOR: BIROCRAȚIE ȘI ORGANIZAȚII

Robert S. Martin

Director, Texas State and Archives Commission, Austin

Introducere. În limba engleză, expresia "Administrarea arhivelor" poate avea cel puțin două înțelesuri diferite. Primul se referă la aplicarea teoriei arhivistice la practica din arhive. O prelegere pe acest subiect va acoperi teme ca valorificarea, ordonarea, inventarierea, conservarea și accesul. Cel de-al doilea sens se referă la administrarea unei instituții de arhivă. O prelegere pe acest subiect ce poate cuprinde subiecte ca planificare, organizare, personal, buget, supraveghere, informare și altele. Mă voi referi la cea de a doua definiție, concentrându-mă pe felul organizațiilor și pe administrarea acestora cu referiri ocazionale la teoria și practica arhivistică.

O scurtă privire de ansamblu asupra teoriei organizării, pentru a oferi o bază de discuție privind administrarea arhivelor, este necesară din două motive:

1. Documentele de arhivă reprezintă produsul organic secundar al activității de zi cu zi a unei organizații. Pentru a înțelege corect natura documentelor este deosebit de important să înțelegem caracteristicile și structura organizației care le-a creat. Teoria organizării anunță teoria arhivistică.

2. Instituțiile de arhivă sunt ele însele organizații complexe. Pentru a administra documentele de arhivă în mod eficient, organizația arhivistică trebuie condusă în mod efectiv și eficient.

Birocrația. Termenul de "birocratie" a ajuns să însemne ineficiență și funcționarism. Este cel mai adesea folosit în limba curentă (în SUA) cu sens peiorativ. Cu toate acestea, înțelesul sociologic al termenului, se referă la aspectul administrativ al unei instituții și pune accent pe acele obligații care întrețin instituția, coordonează activitatea membrilor ei. Departe de a fi peiorativ, tipul ideal de birocratie a fost perceput la începuturi ca un progres evident în raport cu administrația informală, personală și arbitrară a sistemului feudal medieval din Europa de Vest.

Orice discuție despre birocratie trebuie să înceapă cu scrierile lui Max Weber, care a definit primul tipul ideal de birocratie. Cu aproape un secol în urmă, Weber scria că birocratia s-a dezvoltat pe deplin abia în statul modern. El a postulat câteva trăsături specifice al birocratiei. Printre acestea:

1. *O specificare atentă a funcțiilor unui serviciu.* Fiecare serviciu are o zonă jurisdicțională relativ fixă, definită prin statut sau regulament. Activitățile obișnuite sunt împărțite în mod fix ca sarcini de serviciu. Autoritatea care conduce sau îndrumă este de asemenea împărțită în mod fix și reglementată strict conform unor reguli. Există o dispoziție metodologică de îndeplinire ordonată și continuă a obligațiilor.

2. *Ierarhia serviciilor.* Există un sistem bine determinat de supraordonare și subordonare, în care serviciile de rang înalt le supraveghează pe cel de rang mai mic. Acest lucru oferă posibilitatea cetățeanului să apeleze în cazul unei decizii de la un

serviciu de rang inferior la unul de rang superior. Principiul autorității ierarhice a serviciilor se găsește în toate structurile birocratice.

3. *Baza documentară.* Managementul serviciilor moderne are la bază documente scrise, care se păstrează în dosarele serviciilor. "Biroul" este compus din colectivul persoanelor angajate în biroul public, împreună cu echipamentul respectiv al dotărilor materiale și cu dosarele.

4. *Cerințe pentru serviciu.* Sunt angajate doar persoane care au în general calificarea obișnuită. Conducerea serviciului presupune o instruire minuțioasă de expert. Promovarea se face de obicei pe merit.

5. *Serviciu cu program normal de lucru.* Activitatea oficială presupune capacitatea totală de muncă a unui angajat. Zilele serviciului oficial cu activitate redusă al notabilităților a dispărut.

6. *Deosebire între privat și public.* Organizațiile birocratice moderne separă cu strictețe activitatea publică oficială și activitățile de serviciu de preocupările private și activitățile persoanelor oficiale. Banii publici, echipamentul și alte bunuri sunt separate de proprietatea privată a oficialului.

7. *Reguli manageriale.* Administrarea serviciului urmează reguli generale, care sunt mai mult sau mai puțin stabile și care pot fi învățate.

Tipul ideal de birocrație, după Weber, a fost conceput în contrast total cu forma de organizare publică dinainte, în care asociații personali ai vreunui conducător carismatic au fost numiți în birouri, care au fost adesea socotite ca o sursă de a exploatare în folosul personal. În acest sens, birocrația a fost considerată un pas major înainte în evoluția guvernării și a democratizării și raționalizării treburilor publice.

Ca o remarcă, notăm că Weber a stabilit că una din cele mai importante caracteristici ale birocrației este faptul că se bazează pe documente scrise. Nu poate exista birocrație fără documente. Acest fapt simplu anunță întreaga teorie și practică arhivistică: documentele sunt fundamentale în funcționarea unei organizații moderne. Ele sunt create ca un produs organic secundar pe parcursul funcționării organizației. Prin urmare structura și organizarea documentelor reflectă organizarea și funcționarea organizației care le-a produs. Este deci important să păstrăm alcătuirea inițială și organizarea documentelor și să păstrăm identificarea lor cu serviciul care le-a creat. Aceasta este temelia principiului arhivistic al provenienței (respectării fondurilor) și al ordinii originare. Teoria arhivistică derivă din teoria organizării.

Teoria organizării. Weber a scris aproape în întregime din perspectiva instituțiilor guvernamentale, cu insuficiente referințe privitoare la organizațiile private și la viața corporațiilor. Inițial, studiul organizațiilor a avut loc în cadrul sociologiei, la constituirea căruia a contribuit Weber. Cu toate acestea, în SUA și în Europa, acest studiu s-a transferat în cele din urmă în facultățile de economie, iar atenția s-a deplasat aproape în întregime asupra conducerii instituțiilor de afaceri, ducând la consolidarea profitabilității, ca măsura principală a eficienței și a bunei administrări. În zilele noastre managementul instituțiilor publice este rareori pomenit în literatura privitoare la teoria sau conducerea organizațiilor și este de obicei împărțit în managementul instituțiilor non-profit sau al facultăților de politologie publică.

Opera lui Weber, a influențat în mare măsură studiul structurii formale a organizațiilor și al felului cum sunt administrate și conduse. Ea a condus direct la

scrierile lui Henri Fayol, Frederick Taylor și alții, care au dezvoltat școala de management. Dacă birocrațiile reprezintă mașinile bine puse la punct, pe care le-a postulat Weber în tipul său ideal, atunci trebuie să fie posibil să determinăm câteva principii științifice care au stat la baza funcționării lor. Susținătorii conducerii științifice, căutând căi de intensificare a eficienței practicilor de conducere, au adus primele contribuții la analiza managementului la organizații noi și complexe, care nu apăreau numai în sfera publică, ci chiar mai mult în industriile capitaliste. Un imbold major al conducerii științifice a fost încercarea de a elimina pierderea și ineficiența prin stabilirea unor norme pentru diferite sarcini de producție, prin folosirea analizei muncii și a studiilor de timp și mișcare.

Opera lui Frederick W. Taylor domină gândirea științifică. Părerea lui Taylor despre muncă a constatat în faptul că omul și mașina sunt asemănătoare și face o paralelă apropiată de etica protestantă a muncii, care era dominantă la aceea dată. Presupunerea de bază a școlii științifice este faptul că lucrătorii sunt motivați din punct de vedere economic și că vor depune tot efortul dacă sunt recompensați financiar. Taylor a propus folosirea principiilor cercetării științifice pentru a determina cea mai bună, cea mai eficientă cale de a presta orice muncă și apoi a instrui angajații să o facă în acest mod, consolidând instruirea cu supraveghere atentă și stimulente economice.

O critică frecventă adusă abordării științifice a conducerii organizațiilor a fost faptul că s-a accentuat prea mult productivitatea și s-a acordat o importanță prea mică naturii umane. Oamenii nu sunt mașini. În timpul anilor 1930 s-a acordat o mai mare atenție sentimentelor indivizilor care lucrau în organizații. Rolul forței de muncă din organizație a început să capete o mai mare importanță. Deoarece tehnologia a crescut în complexitate, timpul acordat instruirii angajaților a crescut și el, fiind nevoie de aptitudini tot mai variate și din ce în ce mai specializate. S-a consolidat convingerea că, atâta timp cât conducerea necesită rezolvarea problemelor prin intermediul oamenilor, studiul conducerii trebuie să se axeze pe relațiile interpersonale. Accentul principal s-a pus pe individ și pe grupul informal din cadrul organizației formale. S-a realizat importanța integrării oamenilor în mediul de serviciu. Eforturile sporite în ceea ce privește democratizarea și participarea la conducerea organizației au devenit evidente. A devenit mult mai important să studiezi oamenii ca ființe umane, decât ca obiecte de muncă. Recunoașterea nevoilor umane de bază și ierarhia valorilor au ajuns pe primul plan, înlocuind noțiunea simplistă, cum că angajații erau motivați doar de nevoile economice.

Cercetări anterioare pe această linie au fost conduse de Elton Mayo și de un grup de psihologi industriali de la uzina "Western Electric Hawthorne" din Chicago, unde aceștia au studiat condițiile muncii fizice și impactul produs asupra productivității muncitorilor. Aceste studii au stabilit că indivizii sunt diferiți unii de alții, că ei acționează în vederea protejării funcțiilor lor în grupuri, mai degrabă decât pentru a ajuta conducerea să obțină o productivitate crescută; și că acest comportament are mare impact asupra comportamentului celorlalți. Aceste studii au arătat de asemenea, importanța interacțiunii sociale și a factorilor psihologici în determinarea productivității și a satisfacției. Ei au demonstrat că lucrătorii sunt mult mai motivați de recompensele și sancțiunile sociale, decât de stimulentele economice; că acțiunile angajaților sunt influențate de grupul în care activează; și că ori de câte ori există organizații formale,

există atât norme oficiale, cât și neoficiale. În general, mișcarea care are în centru comportamentul uman a susținut faptul că dacă organizația își face angajații fericiți, le va câștiga întreaga cooperare și întregul efort, obținând eficiență optimă.

Școala relațiilor interumane a fost înlocuită de abordarea sistemică, în care organizația este privită ca un sistem total. Această abordare încearcă să studieze unitățile din cadrul sistemului general, să distingă cum comunică între ele și cum sunt interdependente cu alte unități pentru a crea întregul.

Începând cu anii 1950, managementul a început să folosească matematica și statistica pentru a genera modele de luare a deciziilor. Abordarea teoriei decizionale s-a preocupat în primul rând cu studiul metodelor deciziei raționale și de analizarea felului în care actualii manageri iau deciziile. Implicațiile constau în faptul că modelele matematice și metodele cantitative pot servi ca bază pentru management. Mulți cercetători s-au preocupat de descrierea procesului decizional, apropiindu-se de psihologie și economie sau recomandând cum trebuie luate deciziile. Sistemele de Informații de Conducere (MIS – Management Information Systems) s-au dezvoltat ca o tehnică sofisticată de strângere sistematică de date relevante pentru factorii de decizie. Toți acești analiști de management au anumite trăsături comune: ei aplică la analiza științifică la probleme manageriale; ei caută să îmbunătățească abilitatea factorilor decizionali; acordă o înaltă apreciere criteriului economic al eficacității; se bazează mult pe modele matematice; și au tendința să folosească programe de computer sofisticate pentru folosirea datelor. Ei tind să folosească tehnici ca teoria jocurilor, simularea și programarea liniară pentru a prezenta alternative factorilor decizionali.

Teoria Sistemelor Generale, dimpotrivă încearcă să integreze progresele din științele biologice, fizice și comportamentale într-un sistem. Acest ansamblu de interpretări accentuează interacțiunea dintre toate elementele dintr-o organizație pentru a crea un sistem unitar dinamic. Un sistem deschis este cel care interacționează cu propriul mediu. Primește de la mediu și dă înapoi mediului. Este influențat de propriul mediu, în schimb, influențează alte părți ale mediului. Dacă este examinat mai îndeaproape, devine clar că însuși sistemul este alcătuit dintr-un număr de subsisteme; astfel, sistemul însuși nu este decât un subsistem al altuia mai cuprinzător.

Recent am văzut adoptarea și răspândirea abordării "Managementului Calității Totale (TQM – Total Quality Management). Dezvoltat în Japonia și dominat de gândirea și scrierile lui Arthur Deming, TQM se bazează pe analiza științifică a muncii de rutină, cuplată cu accentul pe munca de echipă și structuri organizatorice liniare. Obiectivul TQM este să te concentrezi asupra serviciului clientului - incluzând serviciul pentru clienții interni din cadrul organizației - și să cauți întotdeauna îmbunătățiri în ansamblul calității operaționale.

Acestea toate fiind date, teoria organizării poate să apară ca o mulțime de încercări confuze, adesea contradictorii, de a da sens marelui și complexului joc de cuvinte încrucișate, care se referă la felul cum funcționează o organizație. Nu a existat nici mers înainte sau un progres liniar în dezvoltarea acestor teorii, ci mai degrabă o influență reciprocă între școlile de gândire concurente și care adesea au subliniat aspecte diferite ale jocului de "puzzle" organizatoric. După părerea mea, evoluția teoriei organizării reflectă o evoluție paralelă în dezvoltarea organizațiilor, însele trecând de la modelul rigid, foarte ierarhizat, bine reprezentat de armată și biserică, la organizațiile

mai puțin ierarhizate, bazate pe echipe mult mai fluide din zilele noastre. O parte a evoluției teoriei organizării reflectă, de asemenea, trecerea centrului de interes de la organizațiile instituționale - guvern, armată, biserică - în domeniul organizațiilor private, alături de o preocupare pentru profitabilitatea ca linie de plecare. În ce privește curentul principal al economiei noastre, a trebuit să se treacă de-a lungul timpului pe o scală largă, de la producători industriali în sectorul muncii intensive azi fiind dominată de sectorul tehnologic, teoria organizării fiind obligată să se adapteze la realitățile schimbătoare. În cele din urmă compania tehnologică antreprenorială, în dezvoltarea hardului sau softului se bazează pe un tip de relație diferită cu forța de muncă, decât făcea acest lucru industria oțelului în anii 1930.

Lucrătorii de tehnologie trebuie prețuiți pentru capacitatea intelectuală și perspicacitatea lor, ei trebuie să fie liberi să exploreze și să exploateze idei noi și să dezvolte repede noi produse. Acest lucru cere o structură organizatorică mai puțin rigidă și abilitatea de a lăsa ca deciziile să fie luate la nivele mult mai joase ale organizației.

Munca managerului. În ciuda întregii cercetări și a întregii teorii, capacitatea noastră de a înțelege cu adevărat cât de complex funcționează organizațiile este totuși limitată. Cu toate acestea, managerii trebuie să învețe să lucreze în interiorul organizațiilor lor și trebuie să se străduiască să le facă eficiente. Literatura de specialitate este plină cu relatări succinte care definesc munca unui manager. Cea care îmi place cel mai mult este: munca managerului este să mărească productivitatea resurselor existente pentru a atinge scopurile organizației. Acest lucru se realizează prin luarea de decizii despre cum sunt alocate fondurile, despre care procese vor fi afectate acestor resurse. Activitățile pe care un manager trebuie să le îndeplinească au fost stabilite succint de către Lyndal Urwich și Luther Gulick în anii 1930 și nu au fost, în opinia mea, prea mult îmbunătățite în anii ce au urmat.

Funcțiile unui manager sunt:

1. *Planificarea.* Aceasta înseamnă stabilirea unei linii generale a lucrurilor care trebuie făcute și metodele de a le face, pentru a realiza scopul organizației.
2. *Organizarea* înseamnă stabilirea unei structuri oficiale de autoritate prin care munca este organizată, precizată și coordonată pentru obiectivele definite.
3. *Stabilirea personalului de conducere* înseamnă din întregul personal aflat în funcțiune, recrutarea și instruirea "staff-ului" și menținerea unor condiții de muncă favorabile.
4. *Conducerea* înseamnă domeniul de luare a deciziilor și concretizarea lor în instrucțiuni specifice și generale și folosirea lor în conducerea organizației.
5. *Coordonarea* înseamnă obligația foarte importantă de interrelaționare a diferitelor componente ale muncii.
6. *Raportarea* înseamnă să fii la curent și informați pe cei de care depinde directorul prin înregistrări, verificări și inspecție.
7. *Bugetarea* înseamnă stabilirea unor mecanisme pentru planificare fiscală, dare de seamă și control. Cea dintâi și cea mai importantă funcție a managerului rămâne planificarea.

Literatura asupra implementării acestor sarcini simple e vastă. Aplicarea acestor principii în munca reală a organizației este însă în cel mai bun caz dificilă. Sarcina cea dintâi și fundamentală a unui manager este planificarea.

Traducere: Delia Socol, Ioan Drăgan
Arhivele Naționale, Direcția Județeană Cluj

ADMINISTRAREA ARHIVELOR: PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Robert S. Martin

Director Texas State and Archives Commission, Austin

Introducere. Planificarea este un proces analitic care implică o evaluare a viitorului, determinarea obiectivelor dorite în contextul aceluia viitor, dezvoltarea direcțiilor alternative de acțiune pentru a obține acele obiective și alegerea uneia sau a unor direcții de acțiune dintre aceste alternative. Planificarea reprezintă activitatea managerială de bază - toate celelalte activități trebuie să o reflecte și succesul sau insuccesul unei organizații depinde, nu în mică măsură de temeinicia procesului de planificare. Planificarea nu este doar simplu comportament sau activitate - este un proces; este procesul mutării unei organizații, de pe locul unde se află acolo unde ar vrea să fie după o perioadă de timp, prin angajarea ei pe o direcție de acțiune definită. Ea implică nu numai luarea deciziei despre ceea ce trebuie să se facă, dar și felul cum trebuie să se facă, când trebuie să se facă și cine anume trebuie să o facă. Astfel, planificarea constă în a lua acum decizii privind direcții de acțiune posibile în lumina misiunii, telurilor, obiectivelor stabilite și a altor informații disponibile. După spusele lui Peter Drucker, planificarea nu înseamnă luarea unei decizii de viitor; ea se referă la viitorul deciziilor luate în prezent.

Timpul este primul element în procesul de planificare. În general, se consideră că există două categorii de planuri având în vedere timpul: pe termen lung și pe termen scurt. Aceste categorii se referă la perioada de timp în care planul este valabil, începând cu perioada când planul este inițiat și terminând cu perioada când obiectivele de plan sunt de fapt atinse.

Planificarea pe termen scurt, operațională sau tactică cuprinde planificarea de zi cu zi care are loc în fiecare organizație. Ea implică rezolvarea problemelor specifice, adesea numai de natură internă într-un cadru scurt de timp. Aceste planuri coincid adesea cu anul fiscal. Exemple de planuri pe termen scurt sunt bugetul anual sau orarul personalului de conducere pentru o perioadă determinată. Astfel de planuri sunt de obicei mult mai detaliate decât cele strategice și obiectivele lor sunt mult mai mari. Planurile pe termen scurt implică adesea operaționalizarea liniilor directoare și a structurilor dezvoltate în planurile de lungă durată.

Planificarea de lungă durată are loc în anumite circumstanțe, incluzând planificarea normativă, planificare principală și planificare strategică. Deși pot fi niște nuanțe de sens care diferențiază folosirea unor astfel de termeni, pentru scopurile noastre ei sunt asemenea. Termenul pe care îl vom folosi este cel de planificare strategică.

Planificarea strategică. Planificarea strategică poate fi definită ca un efort disciplinat de a produce decizii fundamentale și fapte, care conturează și îndrumă ceea ce reprezintă o organizație, ceea ce face și de ce o face. Planificarea strategică pretinde

adunarea de informații largi și valabile, dezvoltarea și explicarea alternativelor strategice și un accent asupra implicațiilor viitoare ale deciziilor prezente. Planificarea strategică poate să faciliteze comunicarea și participarea, să pună în acord valorile și interesele divergente, să stimuleze luarea deciziei analitice în mod înțelept și chibzuit și să promoveze implementarea ei cu succes. Planificarea strategică nu este niciodată completă; ea este un ciclu iterativ continuu de planificare, implementare, monitorizare și apoi din nou planificare.

Majoritatea cercetărilor conceptuale și a lucrărilor despre planificarea strategică s-au concentrat asupra sectorului cu profit. Până în anii '80, planificarea strategică din sectorul public s-a limitat la instituțiile militare. Se poate și trebuie să se aplice, de asemenea, la o seamă de societăți non-profit și la instituții publice.

Prin planificarea strategică, instituțiile publice non-profit pot:

- să studieze mediul în care există și funcționează.
- să exploreze factorii și curente care afectează felul cum funcționează și își îndeplinesc rolul.
- să caute să-și identifice obiectivele și să îndeplinească sarcinile acestora.
- să contureze problemele strategice de care trebuie să se ocupe.
- să găsească căile de abordare a acestor probleme prin reexaminarea și reconstruirea obiectivelor și misiunilor la nivel de servicii și producție, costuri și finanțare, management sau organizare.

Beneficiile eventuale care se acumulează la organizații dintr-o bună planificare strategică sunt numeroase, dar nu există garanție că ele vor fi realizate în practică. Aceste beneficii includ:

- *Eficacitate crescută.* Performanța organizației este mărită, misiunea ei este promovată și obiectivele ei sunt îndeplinite. În plus, organizația răspunde cu eficacitate la circumstanțele care se schimbă cu rapiditate.
- *Randament sporit.* Aceleași rezultate sau mai bune sunt obținute cu mai puține resurse.
- *Înțelegere îmbunătățită și o învățare mai bună.* Organizația își înțelege situația cu mult mai clar. Este în stare să reconceptualizeze, dacă e necesar, și să stabilească un cadru interpretativ, care poate să îndrume dezvoltarea și implementarea strategiei.
- *Luarea unei decizii mai bune.* S-a stabilit o bază de decizii coerentă, convergentă și care poate fi apărută și deciziile de astăzi sunt luate în lumina viitoarelor lor consecințe.
- *Capacități organizaționale sporite.* Conducerea organizației pe baze largite s-a îmbunătățit, iar competența pentru gândirea și funcționarea strategică în continuare a sporit.
- *Legături și relații cu publicul îmbunătățite.* Obiectivele, viziunea, strategiile și programele de acțiune sunt comunicate cu mai mare eficacitate beneficiarilor-cheie. Se realizează și se administrează o imagine publică dorită pentru organizație.
- *Suport politic crescut.* Se intensifică legitimitatea organizației, baza promovării ei este lărgită și se dezvoltă o coaliție de sprijin puternică.

Înainte de a continua, să facem o scurtă pauză pentru a comenta ceea ce *nu* este planificarea strategică. Planificarea strategică nu reprezintă un substitut pentru gândirea și activitatea strategică. Numai oamenii interesați și care își asumă o obligație

pot să facă așa ceva. Când este folosită necorespunzător, planificarea strategică poate să se abată în realitate exact de la tipul de gândirea și activitatea strategică pe care se presupune că o promovează. Mai mult, planificarea strategică nu este un înlocuitor al conducerii. Conducătorii - cei care iau deciziile cheie și campionii procesului - trebuie să fie puternic atașați procesului de planificare strategică, sau orice încercare de a-l folosi este sortită eșecului. Planificarea strategică nu este sinonimă cu crearea unei strategii organizaționale. Planificarea strategică ar putea să constea din afirmarea intențiilor organizatorice, dar ceea ce s-a realizat în zilele noastre este o combinație a ceea ce se intenționează și ceea ce iese la iveală în decursul procesului. Planificarea strategică poate să ajute organizațiile să dezvolte și implementeze strategii eficace, dar ele trebuie să rămână deschise ocaziilor neprevăzute. Procesul de planificare strategică nu trebuie să rezulte dintr-un document considerat un proiect de neschimbat în activitatea organizatorică. Din contră, ea trebuie să reprezinte valorile esențiale și funcțiile organizației pentru a o face să reacționeze adecvat la ocaziile neprevăzute și la amenințările care pot să apară.

Procesul de planificare strategică. Există numeroase abordări în definirea unui proces destinat planificării strategice. Cel pe care îl voi folosi este "Ciclul schimbării strategiei în zece pași" schițat de John Bryson". Folosesc acest model din două motive: primul pentru că, după părerea mea, este cea mai clară și cea mai concisă abordare în definirea procesului de planificare strategică și al doilea, deoarece constituie baza procesului de planificare strategică, folosită de guvernul statului Texas.

Pasul 1: Inițiați și conveniți asupra procesului de planificare strategică.

Scopul primului pas este negocierea înțelegerii cu factorii-cheie interni (și eventual exterior) de decizie sau liderii de opinie asupra procesului de planificare strategică în general, asupra orarului și a obligațiilor de planificare esențiale. Câteva persoane sau grupuri trebuie să inițieze procesul. Una din cele mai importante obligații ce le revin este să identifice factorii decizionali cei mai importanți. Obligația următoare este să determine care persoane, grupuri, unități sau organizații trebuie implicate în efort. Această înțelegere inițială va fi negociată cel puțin cu acești factori decizionali, grupuri, unități sau organizații.

Înainte ca efortul unei planificări strategice să fie început ar fi util, totuși, să se efectueze o scurtă evaluare. Scopul unei astfel de evaluări este să se determine cât de capabilă este organizația să întreprindă efortul unei planificări strategice și dacă nu este necesar un ajutor.

Convenirea asupra procesului planificării strategice trebuie să acopere următoarele puncte:

- scopul efortului,
- etapele preferate în cadrul procesului,
- orarul,
- forma și timpul rapoartelor,
- rolul, funcțiile și membrii oricărui grup sau comitet împuterniciți să supravegheze efortul,
- rolul, funcțiile și membrii echipei care stabilește planul strategic,
- angajarea resurselor necesare pentru a porni efortul,

Pasul 2: Clarificați obiectivele organizației.

Scopul acestui pas este să stabilească sarcinile oficiale și pe cele neoficiale ale organizației – acele "trebuie" cu care se confruntă - și să le exploreze implicațiile pentru activitatea organizației. Acest lucru reclamă o atentă citire a legislației relevante, a ordonanțelor, a decretelor, articolelor și contractelor care schițează obiectivele oficiale ale organizației. Obiectivele neoficiale - în special interesele politice - trebuie de asemenea inventariate și discutate. Dacă această treaptă nu este asumată, organizația va fi predispusă la una din următoarele greșeli. În primul rând, neștiind ce trebuie să facă, este improbabil că vor face ceva.

În al doilea rând, ar putea să creadă că sunt mai constrânși în acțiunile lor decât sunt realitate. În al treilea rând, pot să considere că dacă nu li s-a spus în mod explicit să facă ceva, nu au dreptul să-o facă.

Pasul 3: Clarificați misiunea și valorile organizației.

Misiunea unei organizații împreună cu obiectivele ei îi conferă rațiunea proprie de a fi. Orice guvern, corporație, agenție sau organizație nonprofit trebuie să caute să atingă anumite nevoi sociale și politice bine determinate. Din această perspectivă, o organizație trebuie considerată totdeauna un mijloc de a atinge scopul și nu un scop în sine și pentru sine. Identificându-i misiunea înseamnă mai mult decât simpla justificare a existenței unei organizații. Clarificând scopul, se poate elimina o mare parte din conflictul inutil dintr-o organizație și se poate ajuta la canalizarea discuției și activității în mod productiv. Sistemul de valori al organizației trebuie de asemenea identificat, discutat și documentat.

Definirea misiunii, dezvoltată și perfecționată în această treaptă, trebuie să depășească o considerația amănunțită referitoare la cine sunt beneficiarii organizației. Beneficiarul este orice persoană sau un grup de persoane sau entitate care poate să solicite atenția, resurselor sau produsului organizației sau să fie afectat de acest produs. Cheia succesului instituțiilor publice și al celor nonprofit este abilitatea de a se adresa nevoilor cruciale ale beneficiarilor - în funcție de criteriile proprii ale acelor beneficiari.

Pasul 4: Evaluați mediul intern și extern al organizației.

Mediul din exteriorul organizației trebuie explorat cu atenție pentru a identifica atât oportunitățile cât și pericolele, în timp ce mediul din interiorul organizației trebuie explorat pentru a se identifica forțele și slăbiciunile. Factorii "externi" sunt cei care nu se află sub controlul organizației, în timp ce factorii "interni" sunt controlați de organizație. Posibilitățile și pericolele sunt de obicei (nu întotdeauna) mai mult legate de viitor decât de prezent, în timp ce forțele și slăbiciunile sunt de obicei legate de prezent și nu de viitor. Posibilitățile și pericolele pot fi descoperite prin monitorizarea unei varietăți de forțe și curente politice, economice, sociale, tehnologice, educaționale și fizice. Beneficiari externi importanți - în special cei care afectează alocarea fondurilor organizației - trebuie de asemenea monitorizați. Aceste grupuri includ clienți, cumpărători, plătitori sau fondatori și organizații politice relevante. Sursele potențiale de competiție nu trebuie ignorate și trebuie de asemenea examinați potențialii colaboratori sau sursele avantajoase de colaborare.

Un obiectiv al acestei evaluări ar putea fi identificarea "factorilor-cheie de succes" ai organizației. Acestea sunt lucrurile pe care o organizație trebuie să le facă

sau criteriile pe care trebuie să le întrunească pentru a avea succes în relația sa cu mediul exterior. O remarcă asupra forței și slăbiciunilor organizației poate conduce la identificarea "competențelor distincte" ale organizației. Acestea constau din abilitățile cele mai puternice ale organizației și din acțiunile și strategiile eficace sau fondurile pe care se poate baza în mod obișnuit pentru a funcționa bine.

Pasul 5: Identificați și conturați deciziile strategice.

Primii patru pași ai procesului au condus direct la al cincilea - identificarea deciziilor strategice - probleme de politică fundamentală sau provocările decisive care afectează obiectivele unei organizații, misiunea și valorile sale, producția și nivelul serviciilor sale, costurile, finanțarea și managementul său.

Planificarea strategică trebuie să se concentreze pe găsirea celui mai bun corespondent între organizație și mediul ei. Atenția acordată obiectivelor și mediului exterior poate fi socotită ca o planificare din afară spre interior. Atenției acord misiunii și valorilor și mediului intern poate fi socotită ca o planificare din interior spre înafară. De obicei este vital ca deciziile strategice să fie tratate prompt și cu eficacitate, pentru ca organizația să supraviețuiască și să prospere. O organizație care nu răspunde unei decizii strategice se poate aștepta la rezultate nedorite de la un factor de amenințare, la o posibilitate pierdută sau ambele.

Formularea unei decizii strategice trebuie să includă trei elemente.

- În primul rând, decizia trebuie să fie descrisă succint, preferabil într-un singur paragraf. Decizia să fie conturată ca o întrebare, la care organizația poate face ceva pozitiv pentru a răspunde. Dacă organizația nu poate face nimic legat de decizie, este mai bine să nu ne gândim la ea ca la o decizie la care organizațiile trebuie să se adreseze. Resursele sunt prea limitate pentru a le cheltui pe decizii nerealizabile.
- În al doilea rând, trebuie inventariați factorii care fac din decizie o provocare fundamentală. Care anume dintre condițiile obiectivelor, misiunii, valorilor, forței și slăbiciunilor interioare ale organizației, ale oportunităților și pericolelor externe, fac din ea aceasta o decizie strategică pentru organizație ?
- În cele din urmă, trebuie identificate consecințele nereușitei de a formula decizia. Acest lucru va ajuta la stabilirea măsurii în care decizia este într-adevăr strategică. Dacă nu există consecințe ale eșecului de a formula decizia, înseamnă că nu este o decizie strategică.

Există trei tipuri de decizii strategice:

1. Cele care nu necesită nici o acțiune organizatorică, dar care trebuie continuu monitorizate.
2. Cele care apar la orizont și care probabil vor cere o anumită acțiune în viitor și eventual niște măsuri acum. În cea mai mare parte aceste decizii pot fi făcute să funcționeze ca parte a ciclului de planificare strategică obișnuită a organizației.
3. Cele care cer răspuns imediat și, cu toate acestea, nu pot fi manevrate într-un mod mai de rutină.

Pasul 6: Formulați strategii pentru a administra deciziile.

O *strategie* este definită ca un sistem de scopuri, politici, programe, acțiuni, decizii sau alocare de fonduri care definesc ceea ce este o organizație, ce face ea și de ce o face. Strategiile pot diferi prin nivel, funcție și cadru temporal. Strategiile sunt dezvoltate să se ocupe cu deciziile identificate în etapa anterioară.

Definiția este intenționat largă, pentru a da consistență retoricii oamenilor (ceea ce spun ei), alegerilor lor (la ceea ce se decid și doresc să plătească), acțiunilor lor (ceea ce fac), precum și consecințelor acțiunilor lor. O formulare efectivă a strategiei și procesul implementării ei leagă retorica, alegerile, acțiunile și consecințele în sisteme relativ coerente și consistente, pe nivele, funcțiuni și în timp. Sunt astfel croite să se potrivească culturii unei organizații.

Pasul 7: *Revizuiți și adoptați planul strategic.*

Odată ce strategiile au fost dezvoltate, s-ar putea să fie necesar să obțină aprobare oficială pentru a fi adoptate și a continua cu implementarea lor. Acest pas reprezintă punctul culminant al pașilor anteriori și trimite către pasul implementării, în care strategiile adoptate sunt puse în practică. O adoptare oficială nu este necesară în toate organizațiile, dar adesea este. Ea poate reclama un proces de adoptare dispus și structurat sau pur și simplu o aprobare a unui organism oficial sau guvernamental. Poate să necesite o atenție sporită la realitățile politice pentru a asigura aprobarea.

Pasul 8: *Stabiliți o imagine organizațională eficace pentru viitor.*

O "imagine de succes" a unei organizații schițează cum ar trebui să arate după ce i s-au implementat cu succes strategiile și își realizează întregul potențial. Aceste descrieri includ într-un mod caracteristic misiunea organizației, strategiile ei de bază, criteriile de performanță, unele reguli decizionale importante și standardele etice așteptate de la toți angajații. O astfel de descriere, atâta vreme cât este cunoscută pe larg și acceptată în organizație, permite membrilor organizației să știe ce se așteaptă de la ei, fără o supraveghere directă și constantă a conducerii. Membrii sunt dezlegați să acționeze din proprie inițiativă la un nivel altfel imposibil.

Imaginea de succes poate fi dezvoltată în mai multe locuri în cadrul procesului, dar acest lucru se întâmplă de obicei la pasul 8. Multe organizații nu reușesc să dezvolte o imagine de succes, până când nu au trecut prin procesul de planificare strategică de mai multe ori. Cu toate acestea, imaginile lor de succes servesc mai mult ca ghid pentru implementarea strategiei și mai puțin ca îndrumător pentru o formulare strategică.

Pasul 9: *Dezvoltați un proces de implementare efectivă.*

Nu este de ajuns să creați un plan strategic - el trebuie implementat. Schimbările indicate de strategiile adoptate trebuie încorporate în sistem prin intermediul planurilor de măsuri specifice. Planurile de acțiune trebuie să detalieze următoarele:

- Implementarea rolurilor și responsabilităților organismelor de supraveghere, ale echipelor organizatorice și ale indivizilor,
- Obiectivele specifice și rezultatele și jaloanele așteptate,
- Etapele acțiunilor specifice și detaliile relevante,
- Programele,
- Resurse necesare și sursele,
- Un proces de comunicare,
- Revizuirea, monitorizarea și procedurile de corecție a cursului mediu,
- Proceduri de responsabilitate.

Pasul 10: *Reevaluați strategiile și procesul de planificare strategică.*

După ce procesul de implementare este în desfășurare de o anumită perioadă de timp este important să revizuim strategiile și procesul de planificare strategică, ca un preludiu de o nouă rundă de planificare strategică. Mult din efortul acestei faze poate avea loc ca parte a procesului de implementare în curs.

Atenția trebuie concentrată pe strategii pline de succes și pe faptul dacă ele trebuie menținute, înlocuite cu alte strategii sau oprite dintr-un motiv sau altul. Procesul de planificare strategică însuși trebuie examinat, ofertele și slăbiciunile notate și modificările sugerate, pentru a îmbunătăți următoarea rundă de planificare strategică.

Concluzie.

Toate aceste planificări însemnează un mare efort și pot consuma resurse organizatorice semnificative. De ce este atât de important? Răspunsul este simplul fapt că nu ne putem permite să nu planificăm. Toți suntem confrunțați cu provocări dificile în zilele noastre și atât cât putem privi în viitor. Transformări și schimbări ne înconjoară. Direcțiile mondiale majore ca schimbările dramatice în tehnologie, economia globală schimbătoare, dezvoltările politice internaționale, schimbările demografice și schimburile de valori, cuplate cu interese mai localizate, ca activismul crescut al grupurilor de interese, privatizarea serviciilor publice și limitarea autorității de impozitare, toate acestea au crescut nesiguranța cu care ne confruntăm în proiectarea unui viitor curs pentru organizația noastră. Aceste schimbări s-au agravat prin creșterea interconexiunii mondiale. Schimbările ce au loc într-un anumit loc pot afecta schimbările de oriunde. Organizațiile care vor să supraviețuiască și să prospere trebuie să răspundă la aceste schimbări. Toți acești factori fac planificarea mai vitală decât a fost vreodată.

Traducere: Delia Socol ; Ioan Drăgan
Arhivele Naționale, Direcția Județeană Cluj

CERCETĂTORI ȘI ARHIVE DE CERCETARE:

Impactul istoriei sociale

*Don E. Carleton
Center for American History
University of Texas*

Această lucrare își propune să familiarizeze arhivarii cu cadrul academic și științific al istoricilor din Statele Unite și să discute impactul său general asupra cercetărilor desfășurate în colecțiile arhivelor.

Cadrul istorico-științific dominant azi în Statele Unite este istoria socială. Deși cu orientări practice extrem de diverse, istoricii sociali împărtășesc interesul lor comun pentru abordarea din perspectivă istorică a activităților de zi cu zi a oamenilor obișnuiți.

Istoricii americani au trecut la studiul istoriei sociale mult mai târziu decât colegii lor din Europa și America Latină. Mare parte din ceea ce se considera istorie socială în SUA, a avut ca sursă de inspirație școala franceză a Analelor și opera "istoricilor locali" din Marea Britanie.

Tulburările sociale și politice în anii 1960 în SUA, generate de mișcarea pentru drepturile civile și de opoziția față de războiul din Vietnam și de mișcarea pentru drepturile femeilor, au convins mulți oameni de știință tineri de necesitatea de a privi istoria "de jos în sus", așa cum se exprima și istoricul Jesse Lemisch la vremea respectivă. Chemarea la o viziune pluralistă, ne-elitistă asupra istoriei a fost ascultată de noua generație a istoricilor.

De regulă, studiul istoriei sociale are următoarele caracteristici:

- Este interdisciplinar în conceptele și în tehnicile sale. Istoricii sociali aplică de multe ori metode de cercetare și abordări împrumutate din alte discipline, cum ar fi psihologia, antropologia, sociologia și economia.

- Este comparativ în abordarea probelelor istorice. Deseori, de pildă, istoricii sociali compară (și/sau opun) experiențele istorice din două sau mai multe puncte geografice, sau dintre două sau mai multe clase (de procese). Studiile asupra sclavagismului din SUA și din Brazilia sunt un bun exemplu în acest sens.

- De multe ori problemele istorice sunt abordate prin studii de caz. Un studiu de caz se concentrează asupra unui subiect bine definit și îngust, care este studiat în profunzime.

- Se ocupă mai degrabă de cercetarea grupurilor, claselor, instituțiilor și organizațiilor decât cu indivizii. Având o vedere largă asupra ceea ce se poate constitui în tematică pentru studiul istoric, istoria socială este animată de ideea că totul are un istoric și că totul aparține de istorie.

- A deschis calea spre utilizarea unor surse primare complet noi în cercetarea istorică, cum ar fi fișele de recensământ, registrele de impozite și

documentele de procedură testamentară. De asemenea a utilizat sursele tradiționale în moduri noi.

Istoria socială a furnizat apoi un mare număr de noi perspective asupra dezvoltării societății americane:

- Ne-a oferit o viziune mai realistă asupra structurii din cadrul societății. Prin structură înțeleg relațiile ierarhice din cadrul unei comunității, distribuția puterii și proprietății (cine ce are și de ce); și identificarea membrilor unei comunități din punct de vedere educațional, religios, etnic, demografic is politic.

- Ne-a oferit o scară mai ridicată a percepției naturii persuasive ale schimbării.

- Ne-a oferit o înțelegere mult îmbunătățită a dimensiunii calitative a vieții, sau altfel spus, asupra ce înseamnă să fi trăit într-un anume timp și loc. Dimensiunea calitativă cuprinde regimul alimentar, sănătatea, condițiile de trai și muncă, practicile religioase și relațiile copii/părinți.

În calitate de arhivari trebuie să fim conștienți de istoria socială și de impactul acesteia asupra utilizării documentelor din colecțiile noastre. Răspândirea istoriei sociale a conferit documentelor guvernamentale – documente cunoscute în SUA ca "documente publice" – noi valori și semnificații.

Istoricii sociali înțeleg că de-a lungul istoriei aproape fiecare națiune-stat a fost nevoită să țină evidențe asupra cetățenilor săi, asupra locuitorilor teritoriului său. Chiar dacă individul nu lăsa în urma lui un jurnal sau alte documente personale, statul (și biserica) au ținut "evidenta" aceluia individ. Cu cât este statul mai modern, cu atât evidența va fi mai voluminoasă. Aici se include orice tip de fișă de recensământ: certificate de naștere, de căsătorie și deces, fișe de impozite și acte de proprietate.

În principal istoricul social caută să recupereze personajele "invizibile" ale istoriei: sclavii, țărani, soldații și lucrătorii domestici sau industriali. Acești așa-ziși indivizi "anonimi" ai trecutului pot fi vizualizați, concretizați prin găsirea unei evidențe asupra existenței și vieții lor, așa cum acestea reies din documentele guvernamentale păstrate în arhivele oficiale.

Traducere de: Andreea Deaconescu
Biblioteca Centrală, Universitatea Transilvania, Brașov

EXPOZIȚII ÎN ARHIVE

*Don E. Carleton
Center for American History,
University of Texas*

Un program activ de organizare de expoziții se poate constitui într-un instrument important și eficient de relații cu publicul al unei instituții cu profil arhivistic. Scopul urmărit de mine în această lucrare nu este acela de a explica tehnica expozițiilor arhivistice eficiente, aceasta fiind sarcina designerilor și producătorilor de expoziții, eu nefăcând parte din niciuna din aceste categorii. În schimb vă voi da câteva motive pentru care o arhivă sau o bibliotecă cu colecții speciale ar trebui să aibă expoziții. Discuția mea se bazează pe concepția care stă la baza activității și a eforturilor depuse în cadrul instituției mele, **Centrul pentru Istorie Americană** de la Universitatea din Texas (CAH).

În principiu, un program de expoziție arhivistică trebuie să îndeplinească patru obiective importante. Lista nu este constituită după o ordine de priorități deoarece fiecare instituție își are prioritățile proprii, care ar face ca fiecare dintre aceste obiective să pară mai mult sau mai puțin important pentru nevoile ei specifice, față de nevoile specifice ale altei instituții.

Primul obiectiv ar fi educarea membrilor/utilizatorilor curenți, ca și a celor potențiali referitor la evenimentele istorice, personalitățile și procesele oglindite în colecții.

Deși arhivele sunt destinate asigurării unei game largi de sarcini administrative și operaționale pentru instituțiile pe care le deservește în mod oficial, cred că aproape fiecare arhivă are și o importantă funcție educativă.

O arhivă guvernamentală are bineînțeles, înainte de toate, obligația fundamentală de a-și ajuta utilizatorii să cunoască mai multe despre propria istorie. Arhiva guvernamentală, este un serviciu public care nu trebuie să aibă altă finalitate decât diseminarea cunoștințelor în rândurile cetățenilor.

Un al doilea motiv pentru lansarea unui program de expoziții este de a informa cercetătorii din arhive asupra mărimii și naturii fondului deținut. Exponatele speciale, anumite documente păstrate de arhiva Dvs, care ilustrează teme cum ar fi agricultura, industria, urbanizarea, religia sau conducătorii politici semnificativi (pentru a cita numai câteva dintr-o gamă largă de posibilități), pot conduce chiar către deschiderea de noi direcții de cercetare.

Exponatele furnizează deci informații noi despre fondurile Dvs. și oferă oamenilor de știință și altor cercetători, idei noi pentru munca de cercetare.

Un program de expoziții poate de asemenea contribui la eforturile unei arhive de a-și dezvolta colecțiile. Programul de expoziții de la CAH a atras donații de documente prin simplul fapt că publicul a fost informat că noi colecționăm materiale dintr-un anumit domeniu sau referitoare la anumite tipuri de personaje.

Multe dovezi istorice s-au pierdut pentru că proprietarii materialelor cu valoare de arhivă nu erau conștienți de valoarea informațională a colecțiilor lor sau de existența unor instituții care colecționează și conservă asemenea materiale. Un program de expoziții poate educa aceste persoane, convingându-le să-și plaseze colecțiile la o instituție.

În sfârșit ultimul și probabil cel mai important motiv din punct de vedere practic, pentru care o arhivă trebuie să aibă un program de expoziții este acela de a conștientiza sursele ei de finanțare instituțională asupra valorii și utilității arhivelor, motivând astfel și de ce anume aceste instituții trebuie să continue să sprijine arhivele.

Multe arhive funcționează ca subunități ale unor organizații mult mai mari, care au o multitudine de funcții, dintre care unele pot să nu aibă nici o legătură cu funcția de arhivare. Competiția internă pentru finanțare, existentă între diversele subunități și departamente, este de multe ori intensă și dură. Într-un asemenea mediu este deosebit de dificil pentru arhive să convingă factorii de decizie de necesitatea finanțării lor.

Un program de expoziții nu poate desigur să compenseze slaba performanță a personalului sau un prost management arhival, dar considerând că aceste aspecte sunt rezolvate și nu ridică probleme, un program de expoziții se poate constitui într-un instrument de formare/educare a factorilor instituționali de decizie, referitor la funcția unei arhive și la de ce anume această funcție este esențială pentru instituție.

Doresc să fac o remarcă finală. Sunt conștient de faptul că majoritatea arhivelor nu dispun de personalul necesar organizării de “prezentări interpretate” ale exponatelor referitoare la chestiuni sau evenimente istorice. Din nefericire sunt rare arhivele care își pot permite, din punct de vedere financiar sau al timpului disponibil, să genereze prin personalul propriu o activitate științifică pe teme istorice.

De regulă arhivele nu au curatori ca muzeele de artă sau de științe naturale, a căror sarcină este de a cerceta colecțiile instituției și să publice rezultatele muncii lor. Scurtele mele comentarii asupra motivelor de a avea un program de expoziții se bazează pe ideea că aceste exponate ar trebui de regulă să ilustreze pur și simplu natura și conținutul fondurilor arhivistice ale instituției.

Altfel spus, exponatele arhivistice vor disemina de cele mai multe ori cunoștințe curente, general acceptate pe bază de surse publicate. Nu cred că o instituție arhivistică are neapărat obligația de a genera un nou demers științific prin cercetare proprie, iar nevoia de noi direcții de cercetare nu trebuie să inhibe sau să frâneze programul de expoziții. Lăsați ca programul Dvs. de expoziții să-i inspire pe alții care să inițieze munca lor de cercetare.

Traducere de: Andreea Deaconescu
Biblioteca Centrală, Universitatea Transilvania, Brașov

FOTOGRAFIILE ȘI ARHIVELE

*Don E. Carleton
Center for American History
University of Texas*

Fotografiile ar trebui să fie o parte importantă a oricărei colecții de arhivă. Potențialul fotografiilor ca dovezi istorice a fost recunoscut aproape imediat după inventarea acestora în 1839.

Omul de știință american Oliver Wendell Holmes de exemplu a îndemnat istoricii să colecționeze și să conserve fotografii, acestea fiind mărturii vizuale vitale ale schimbărilor actuale pentru viitor. Holmes considera aceste imagini ca fiind surse de informații "infinite mai vii decât cuvintele". Oricât de deficitar și de incomplet ar fi îndemnul lui Holmes de a utiliza documente fotografice, el continua să fie reformulat cu tot mai multă insistență și sofisticare metodologică.

Totuși până în prezent nimeni nu a elaborat un model pe deplin satisfăcător pentru analiza "formelor interne" ale unei fotografii. Imaginile fotografice sunt prea aluzive și multiplu fațetate pentru a se încadra cu ușurință într-un cadru general conceptual. O fotografie este un document, și prima sarcină a istoricului este de a o evalua în mod critic, la fel cum ar face cu oricare alt document. În continuare prezentăm o listă de întrebări care pot fi puse în cadrul procesului de evaluare a fotografiei ca mărturie istorică:

- Cine a fost fotograful? Era un amator sau un profesionist?
- Care au fost scopurile urmărite de fotograf?
- Care au fost atașamentele subiective ale fotografului?
- De ce fotograful a surprins oamenii din fotografiile sale tocmai în modul în care a făcut-o?
- A fost fotografia realizată cu "pozare"?
- De ce fotograful a fotografiat dintr-un anume unghi avantajos?
- Cum au limitat circumstanțele în care s-a făcut fotografia opțiunile/alternativele fotografului?
- Ce s-a omis din fotografie?
- Reprezintă/redă fotografia cu acuratețe o anumită imagine?
- Relevă fotografia ceva semnificativ în legătură cu subiectul sau fotograful?
- Sunt lămurite timpul și locul fotografierii?
- Se poate deduce ceva din expresiile personajelor? Emoții? Sentimente?
- Se ating oamenii din fotografie? Cum s-au așezat persoanele din fotografie unele față de altele?
- Cum reflectă fotografia "oprirea timpului"? Ce a urmat?

- Ce reflectă fotografia din punctul de vedere al culturii, etnicității, al culturii materiale cum ar fi îmbrăcămintea, clădirile și aranjamentele de interior?

Sunt de părere că arhivarii ar trebui să includă în strategiile de dezvoltare a colecțiilor lor fotografiile cu valoare istorică. Fotografii demne de colecționat și conservat pot fi găsite în cele mai diverse locuri. În Statele Unite de exemplu – fără pretenția de a le enumera pe toate – sursele de fotografii istorice pot include următoarele izvoare:

- Arhivele fotografiilor comerciale
- Colecții de familie
- Arhivele fotoreporterilor
- Fotografii ale diverselor persoane individuale, mai ales ale figurilor publice
- Fotografii promoționale, publicitare și de documentare din afaceri
- Fotografii unice "vechi" de vânzare în târguri și anticariate, mai ales cărți poștale ilustrate
- Arhivele agențiilor guvernamentale

O colecție solidă de fotografii cu valoare istorică va îmbogăți oricare arhivă. Sursă unică de mărturii vizuale, fotografiile trebuie considerate componente integrante ale arhivelor.

Traducere de: Andreea Deaconescu
Biblioteca Centrală, Universitatea Transilvania, Brașov

**În colecția
BIBLIOTHECA BIBLIOLOGICA
au apărut:**

I. Prima Serie. Sub îngrijirea lui Ioachim CRĂCIUN:

- 1. I. Crăciun, O știință nouă, Bibliologia, în învățământul universitar din România, Cluj, 1933, 26 p.**
- 2. C. Gölner, Anul revoluționar 1848 în Principatele Române. O contribuție bibliografică, Cluj, 1934, 18 p.**
- 3. I. Crăciun, Activitatea științifică la Universitatea "Regele Ferdinand I" din Cluj în primul deceniu, 1920-1930, Cluj, 1935, 321 p.**
- 4. Teodor Onișor, Bibliografia geografică a României în 1929 și 1930. Cu o introducere asupra bibliografiei geografice românești până în 1936, Cluj, 1936, 186 p.**
- 5. I. Crăciun ; I. Breazu, Bio-Bibliografia lui Gheorghe Bogdan-Duică 1866-1934, Cluj, 1936, XIV + 45 p.**
- 6. Ernest Roth, Bibliografia publicațiilor Institutelor Medico-Legale din România, 1920-1935, Cluj, 1936, 55 p.**
- 7. I. Crăciun, Bio-Bibliografia D-lui Alexandru Lapedatu cu ocazia împlinirii vârstei de 60 ani. 1876-1936, Cluj, 1936, Cluj, 1936, 40 p.**
- 8. Valeriu Bologa; Lia M. Dima, Bibliografia tezelor de la Facultatea de Medicină și Farmacie din Cluj. 1923-1936 (No. 1-1000), Cluj, 1936, II + 107 p.**
- 9. I. Crăciun, Doi bibliologi români, Ioan Bianu 1856-1935 și Al. Sadi-Ionescu 1873-1926, Cluj, 1937, 49 p.**
- 10. I. Naghiu, Bio-Bibliografia P. S. Episcop Nicolae Colan, cu ocazia instalării în scaunul vlădicesc din Cluj, 1893-1936, Sibiu, 1936 <1937>, 36 p.**
- 11. I. Crăciun, Bio-Bibliografia D-lui Sextil Pușcariu, cu ocazia împlinirii vârstei de 60 de ani, 1877-1937, Cluj, 1937, 36 p.**

12. Iosif E. Naghiu; Teodor A. Naum, **Bio-Bibliografia lui Vasile Bogrea, 1881-1926, cu ocazia comemorării a zece ani de la moartea lui**, Cluj, 1937, 34 p.
13. I. Crăciun, **Contribuții românești privitoare la istoriografia universală. Bibliografie 1927-1936**, București, 1938, 47 p.
14. Tiberiu Morariu, **Bio-Bibliografia lui George Vâlsan. 1885-1935. Cu o caracterizare a vieții și a operei lui**, de Vintilă Mihăilescu, Cluj, 1937, 55 p.
15. I. Crăciun, **Bibliografia Transilvaniei românești. 1916-1936**, București, 1937, 366 p.
16. I. Naghiu, **Bibliografia filosofiei și pedagogiei românești până la 1860**, Cluj, 1940, 80 p.
17. I. Crăciun, **Bio-Bibliografia D-lui Ioan Lupaș cu ocazia împlinirii vârstei de 60 de ani. 1880-1940**, București, 1943, 61 p.
18. Nicolae Comșa, **Manuscrisele românești din Biblioteca Centrală de la Blaj**, Blaj, 1944, 231 p.
19. I. Crăciun, **Catehismul românesc din 1544 urmat de celelalte catehisme româno-luterane: Bârseanu, Sturdzan și Marțian**, Sibiu-Cluj, 1945-1946, 168p.

II. Serie Nouă. Sub îngrijirea lui Nicolae EDROIU:

- 1.(20). **Ioachim Crăciun și Bibliologia românească**. Studiu și bibliografia operei de Nicolae Edroiu, Cluj-Napoca, 1994, 110 p.
- 2.(21). Doru Radosav, **Catalogul cărții tipărite și manuscrise din nord-vestul Transilvaniei (sec. XVII-XIX)**, Cluj-Napoca, 1995, 114 p.
- 3.(22). Cornelia Gălătescu, **Contribuții bibliologice și cercetări de arhivă**, Cluj-Napoca, 1995, 236 p.
- 4.(23). Susana Andea; Avram Andea, **Cartea românească veche în Transilvania în inventare bisericești**, Cluj-Napoca, 1996, 211 p. (ISBN 973-977535-0-0)
- 5.(24). Ioan Hentea, **Repere bibliologice**, Cluj-Napoca, 1996, 162 p. (ISBN 973-97535-7-4)

6.(25). Stelian Mândruț, **Istoria modernă și contemporană a României reflectată în periodicele maghiare de specialitate (1945-1995).** Bibliografie selectivă, Cluj-Napoca, 1996, 90 p. (ISBN 973-97783-1-3).

7.(26). Silvia Dumitru, **Tezele academice editate de Casa Tipografică Elzevier în secolul al XVII-lea, existente în bibliotecile din Transilvania (în curs de apariție).**

8.(27). Zoe Buz, **Indice bibliografic tematic al revistei "Studii și cercetări de biologie". Seria Botanică-Biologie vegetală (Academia Română) 1948-1994,** Cluj-Napoca, 1996, 308 p. (ISBN 973-97783-3-X).

9.(28). Zoe Buz, **Indice bibliografic tematic al revistei "Studii și cercetări de biologie". Seria Zoologie-Biologie animală (Academia Română) 1948-1994,** Cluj-Napoca, 1996, 246 p. (ISBN 973-97783-3-X).

10.(29). Zoe Buz, **Index bibliographique thématique du périodique "Revue Roumaine de Biologie". Série de Botanique-Biologie végétale (Académie Roumaine) 1956-1995,** Cluj-Napoca, 1997, 186 p. (ISBN 973-97783-3-X).

11.(30). Bio-Bibliografia Profesorului universitar doctor Camil Mureșanu, **Membru corespondent al Academiei Române cu ocazia împlinirii vârstei de 70 de ani.** Introducere de Nicolae Edroiu. **Bibliografia operei (1955-1997)** de Maria Pagu și Károlyi Iolanda, Cluj-Napoca, 1997, 68 p.

12.(31). I-II. Veronica Turcuș, **Bibliografia istorică româno-italiană (Bibliografie selectivă). Evoluția publicațiilor istorice româno-italiene până în 1996,** Cluj-Napoca, 1997, 805 p. (ISBN 973-97783-2-1).

13.(32). Lucia Turc, **Bibliografia istorică a Transilvaniei (1936-1944). Bibliografie selectivă,** Cluj-Napoca, 1998, 350 p. (ISBN 973-9354-37-8).

14.(33). Veronica Turcuș, **Alexandru Marcu (1894-1954) și cultura italiană în România interbelică (Profil bio-bibliografic),** Cluj-Napoca, 1999, 456 p. (ISBN 973-9354-19-X)

15.(34). Zoe Buz, **Indice bibliografic tematic al revistei "Lucrările Institutului de Speologie «Emil Racoviță»" - "Travaux de l'Institut de Spéologie «Emil Racovitza»" (Academia Română) 1962-1995,** Cluj-Napoca, 1997, 93 p. (ISBN 973-97783-7-2).

16.(35). Monica Codruța Roman; Zoe Buz, **Indice Bibliografic Tematic al revistei "Revue Roumaine de Biologie. Série Zoologie - Biologie animale (Académie Roumaine). 1956-1996,** Cluj-Napoca, 1998, 207 p. (ISBN 973-97783-7-2).

17.(36). Gabriela Morărescu; Nicoleta Irimuş; Zoe Buz, **Indicele bibliografic tematic al revistei "Studii şi Cercetări de Biochimie"** (Academia Română). 1958-1996, Cluj-Napoca, 1998, 533 p. (ISBN 973-97783-7-2).

18.(37). Silvia Onac; Zoe Buz, **Indice bibliografic tematic al revistei "Studia Universitatis «Babeş-Bolyai». Biologia"**. 1957-1997, Cluj-Napoca, 1998, 251p. (ISBN 973-97783-7-2).

19.(38). **Hermeneutica Bibliothecaria - Antologie Philobiblon** - Volum îngrijit de Florina Iliş şi Ionuţ Costea, Cluj-Napoca, 1998, 282 p. (ISBN 973-9354-69-6).

20.(39). Mircea Popa; Viorica Sâncrăian, **Eminescu în Transilvania. 1866-1918 (Bibliografie adnotată)**. Cluj-Napoca, 2000, XXIV + 163 p. (ISBN 973-595-079-0)

ISBN 973-595-010-3