

**Training pentru directorii
bibliotecilor publice raionale
17 – 19 mai 2016**

Managementul schimbării

*Παντα ρει και ουδεν μενει
Totul curge, nimic nu rămâne neschimbat.
Schimbarea este singura constanta (Heraclit din Efes)*



k12902576 fotosearch.com ©

Vadul lui Vodă

**Trainingul: Managementul schimbării (MS)
Pentru directorii bibliotecilor publice din raioane
17 – 19 mai 2016**

Obiective:

1. Dezvoltarea la participanți a competențelor de:
 - a. abordare conștientă a importanței schimbărilor pentru modernizarea bibliotecii;
 - b. Analiză a cauzelor ce generează necesitatea schimbărilor în biblioteci și a factorilor de rezistență la schimbare în mediul biblioteconomic;
 - c. Elaborare a strategiilor de diminuare a rezistenței la schimbare;
 - d. Proiectare a unei schimbări într-o bibliotecă publică;
 - e. Eficientizare a proceselor de implementare a schimbărilor prin valorificarea rețelelor.
2. Fortificarea rețelei directorilor de biblioteci publice din raioane.

Agenda:

Timp	Subiect
Martți, 17 mai 2016	
Sesiunea I 12:30 –14:00	Partea oficială. Obiectivele și agenda trainingului. Iarăși și iarăși revenim la planul strategic al bibliotecii
14:00 –14:15	Pauză
Sesiunea II 14:15 –15:45	Schimbarea - o nălucă sau o zână de bibliotecă? Cauze ce impun schimbările în biblioteci
15:45 –16:00	Pauză
Sesiunea III 16:00 –17:30	Modele de schimbare: Modelul Lewin; Modelul Huberman
17:35 – 18.30	Ședință de lucru cu directorii CREP
18:30	Cina
Miercuri, 18 mai 2016	
Sesiunea IV 9:00-10:30	Receptivitatea la schimbare. Distribuția Gauss. Caracteristici ale tipurilor de reacții la schimbare
10:30-10:45	Pauză
Sesiunea V 10:45 – 12:15	Rezistența și refuzul la schimbare.
12:15 – 13:00	Prânzul
Sesiunea VI 13:00-14:30	Soluții pentru diminuarea rezistenței la schimbare Riscuri în implementarea schimbărilor. De ce eșuează unele schimbări?
14:30-14:45	Pauză
Sesiunea VII 14:45-16:30	Ce și cum voi schimba ceva în biblioteca mea
16:30 – 16:45	Pauză
Sesiunea VIII 17:00 – 18:30	Întrunire pe regiuni de care sunt responsabile CREP
18:30	Cina
Joi, 19 mai 2016	
Sesiunea X 8:30 – 10:00	Rețele? Ce o mai fi și asta?
10:00 – 10:15	Pauză
Sesiunea XI 10:15 – 12:00	Managementul rețelelor: schimbăm, în rețea ne lăudăm și modernizarea o continuăm! Reflecții și concluzii
12:00 – 13:00	Prânzul



Trainingul
Managementul schimbării
17 – 19 mai 2016
Vadul lui Voda

Știți voi ce-i schimbarea oare?

Ea e stea îndrumătoare,
ea-i nălucă, ea-i și zână,
ea-i ca ceasul de pe mână,
ea-i ca grâna pe ogor
și ca pâinea în cuptor,
ca un mire pețitor și mireasă în pridvor,
ea e floarea cea de mai,
făr-de care,

PROGRES n-ai.

Schimbarea -

strategie de evoluție a instituției
(stare de tranziție între situația actuală și starea dorită)

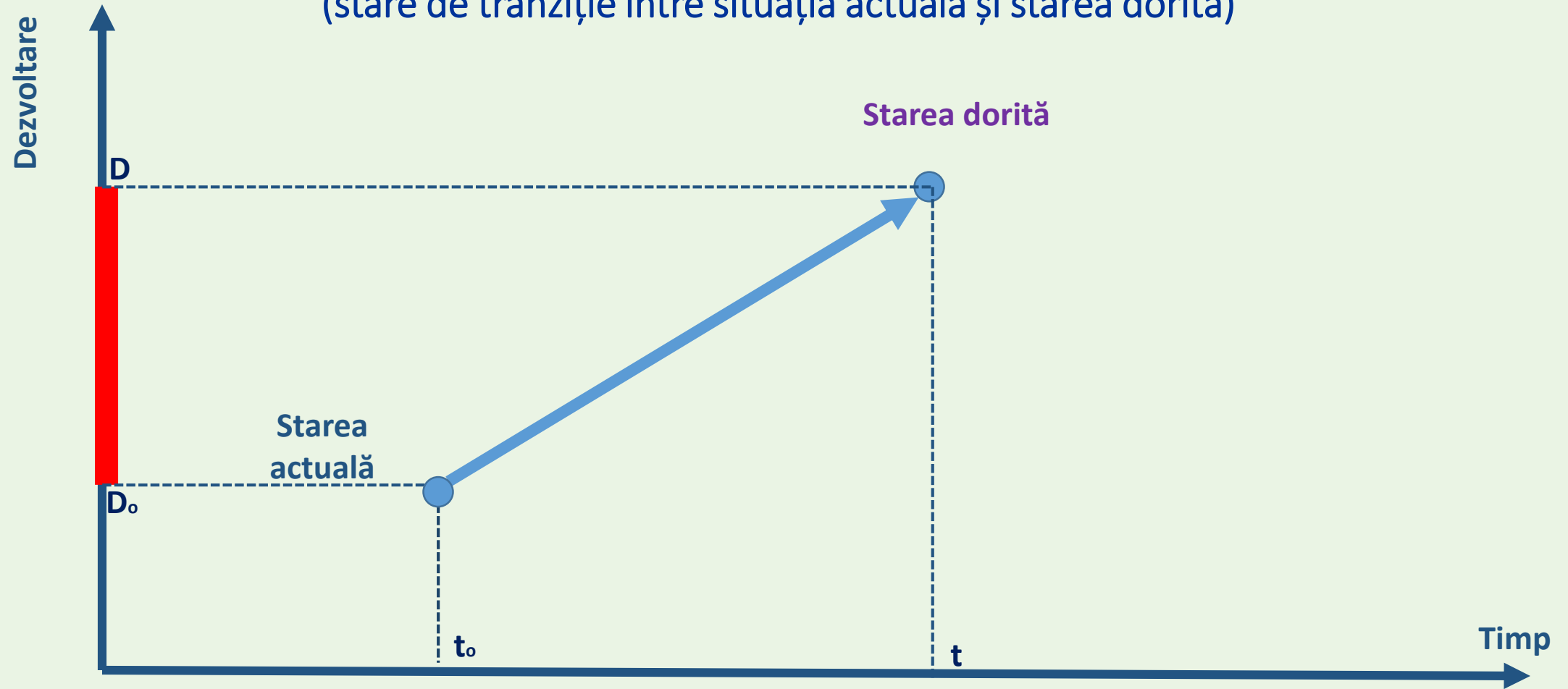
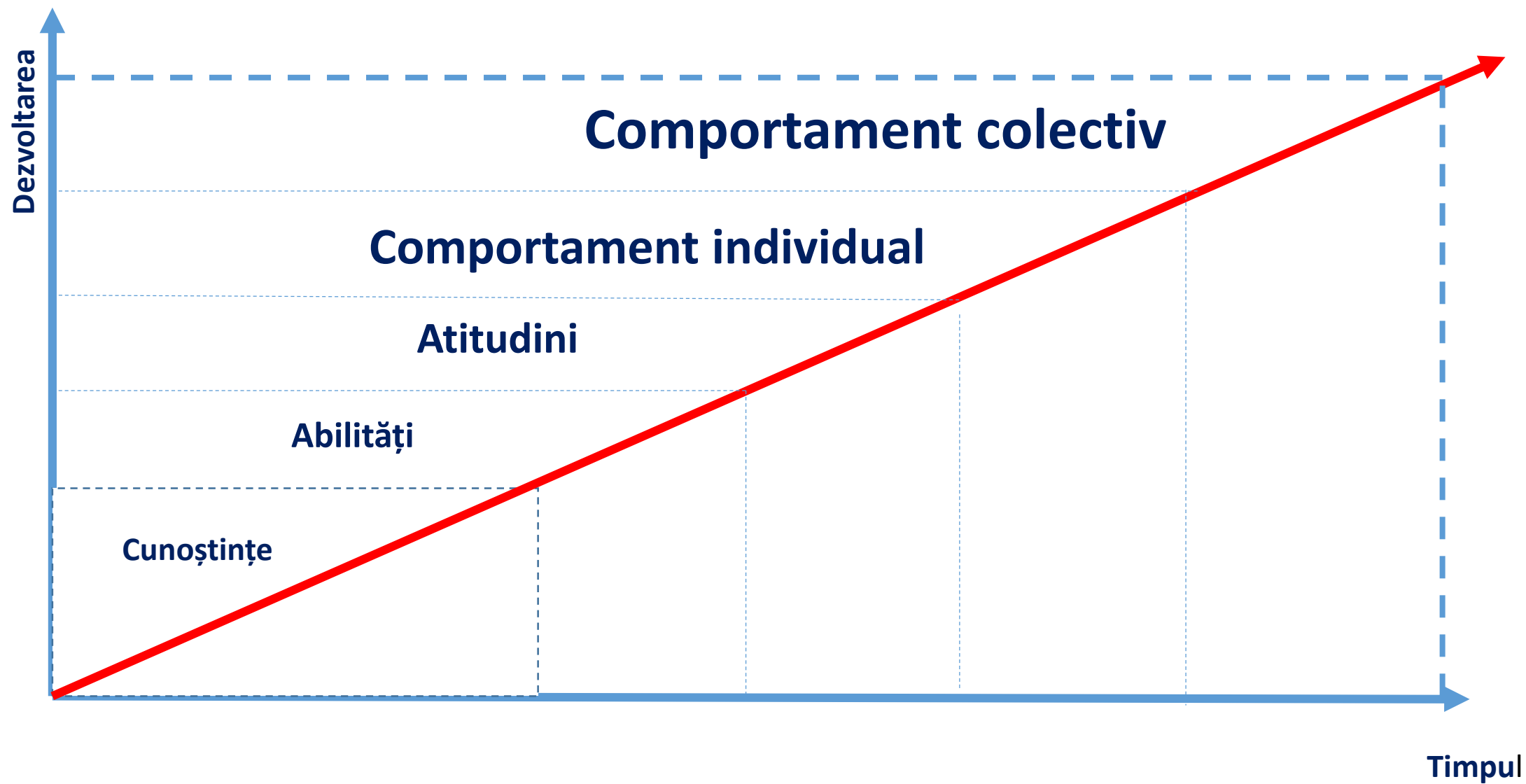


Diagrama promovării schimbărilor sociale:
a) pentru personalul bibliotecii; b) pentru beneficiarii bibliotecii



Schimbarea este:

- Un proces complex;
- Desfășurat în timp;
- Depunerea unor eforturi individuale sau/și colective;
- Modificarea competențelor, comportamentelor individuale și a celor colective;
- Scop final - îmbunătățirea performanțelor instituției și sporirea atractivității acesteia.

Orice schimbare are sens numai și numai dacă ea contribuie la:

- **sporirea numărului de clienți/beneficiari/utilizatori ai bibliotecii;**
- sau, în cel mai rău caz (atunci când scade numărul populației în localitate), la diminuarea descreșterii alarmante a numărului de clienți/beneficiari/utilizatori.

Schimbarea se face pentru clientul/beneficiarul/utilizatorul bibliotecii (cel actual și cel viitor). Orice alte motivații, justificări, argumentări pentru schimbare sunt secundare sau chiar inutile - *Deșertăciunea deșertăciunilor și goană după vânt.*

Criteria de evaluarea a schimbării:

1. Dacă mult stimatul sau absolut nestimatul nostru client/beneficiar/utilizator **vine cu drag** la bibliotecă – atunci schimbarea **s-a produs!**



2. Dacă mult stimatul sau absolut nestimatul nostru client/beneficiar/utilizator **NU vine cu drag** la bibliotecă – atunci schimbarea **NU** s-a produs! Și PUNCTUM!



k32430199 fotosearch.com ©

De ce? De ce mai sunt duminice,
(dacă a venit schimbarea)?

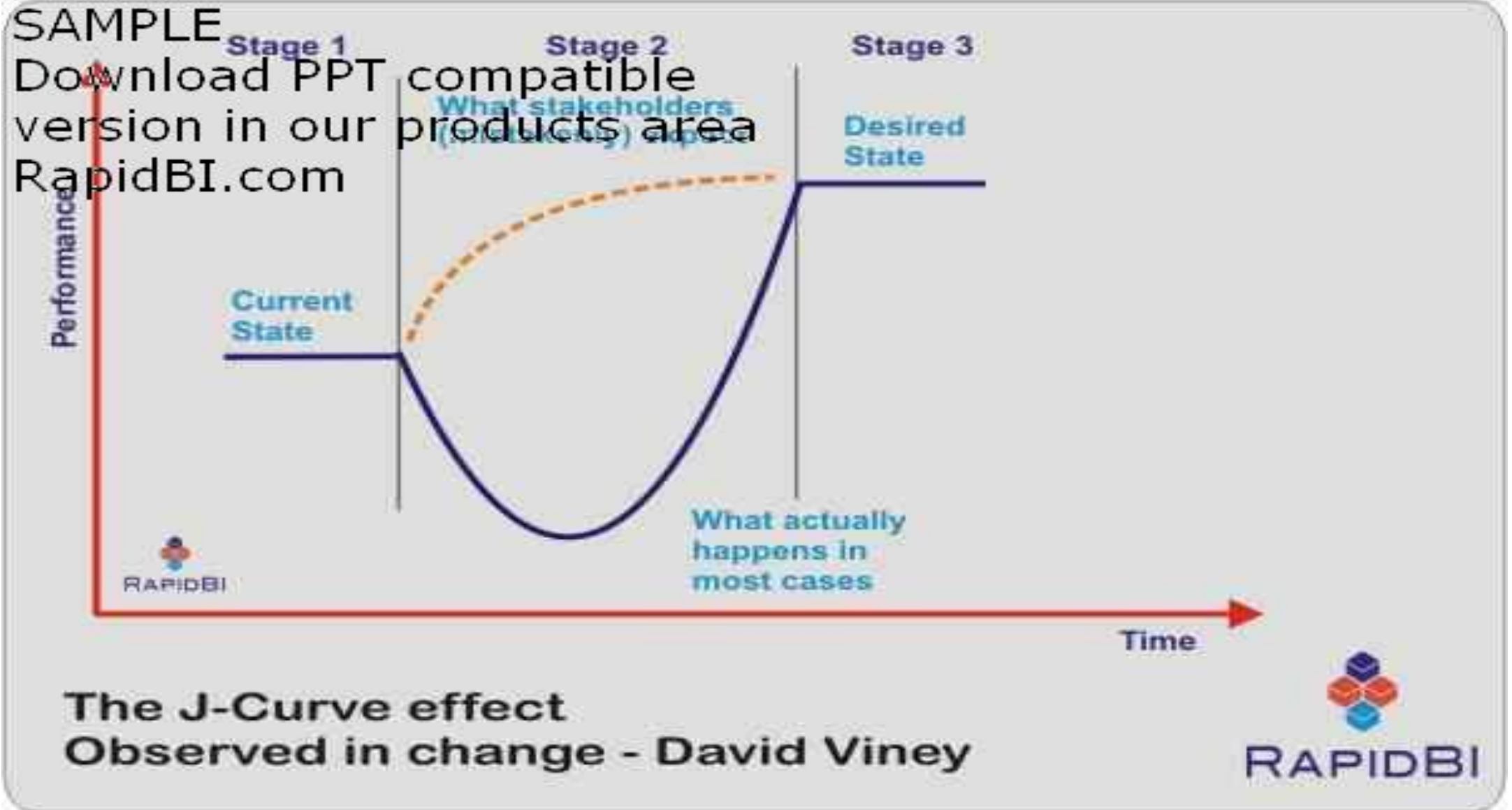
Dragă schimbare, de la tine zbucium mare!

De ce oare, de ce oare ai sosit pe capul meu?

Și acum astâmpăr n-am, lupt cu tine ca ca un zmeu!

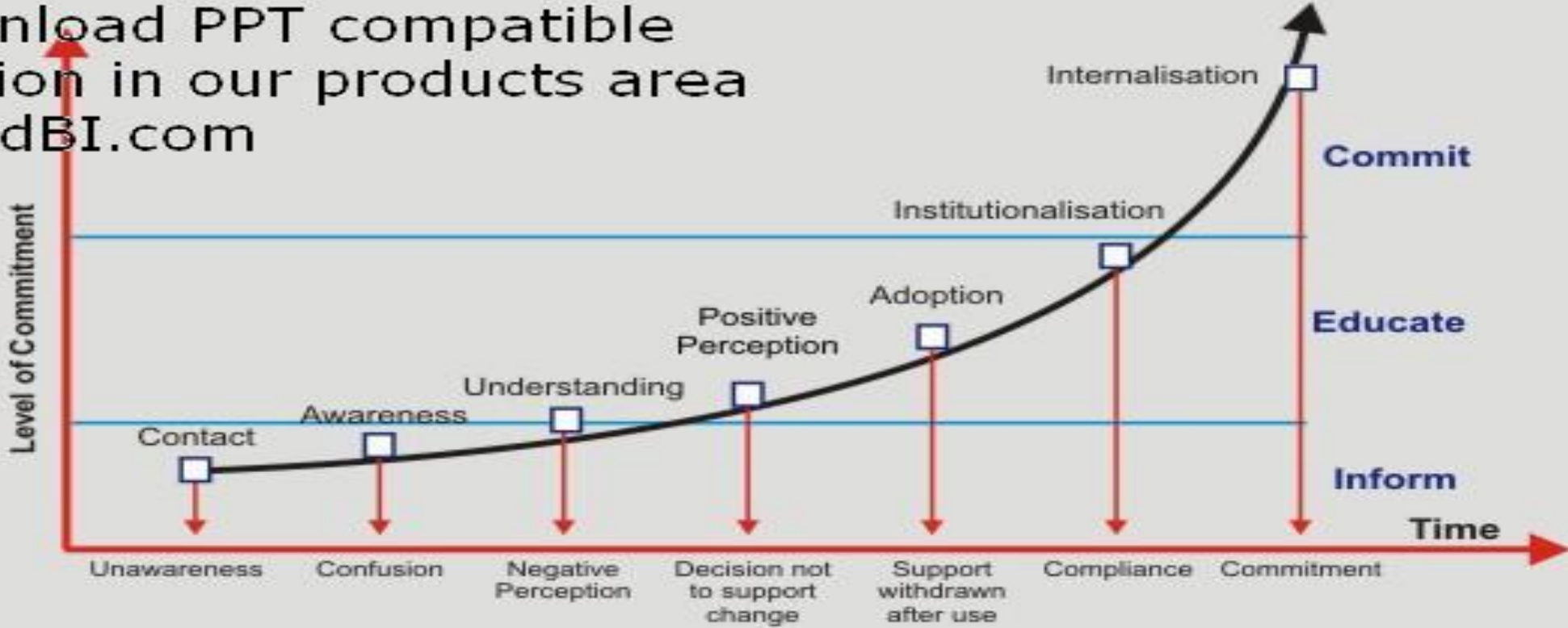
De ce oare schimbările vin inevitabil în bibliotecă?

Modelul: Curba J



Modelul schimbării continuei

SAMPLE
Download PPT compatible
version in our products area
RapidBI.com



Change Management Continuum



Modelul situațional al schimbării

SAMPLE

Download PPT compatible
version in our products area
RapidBI.com

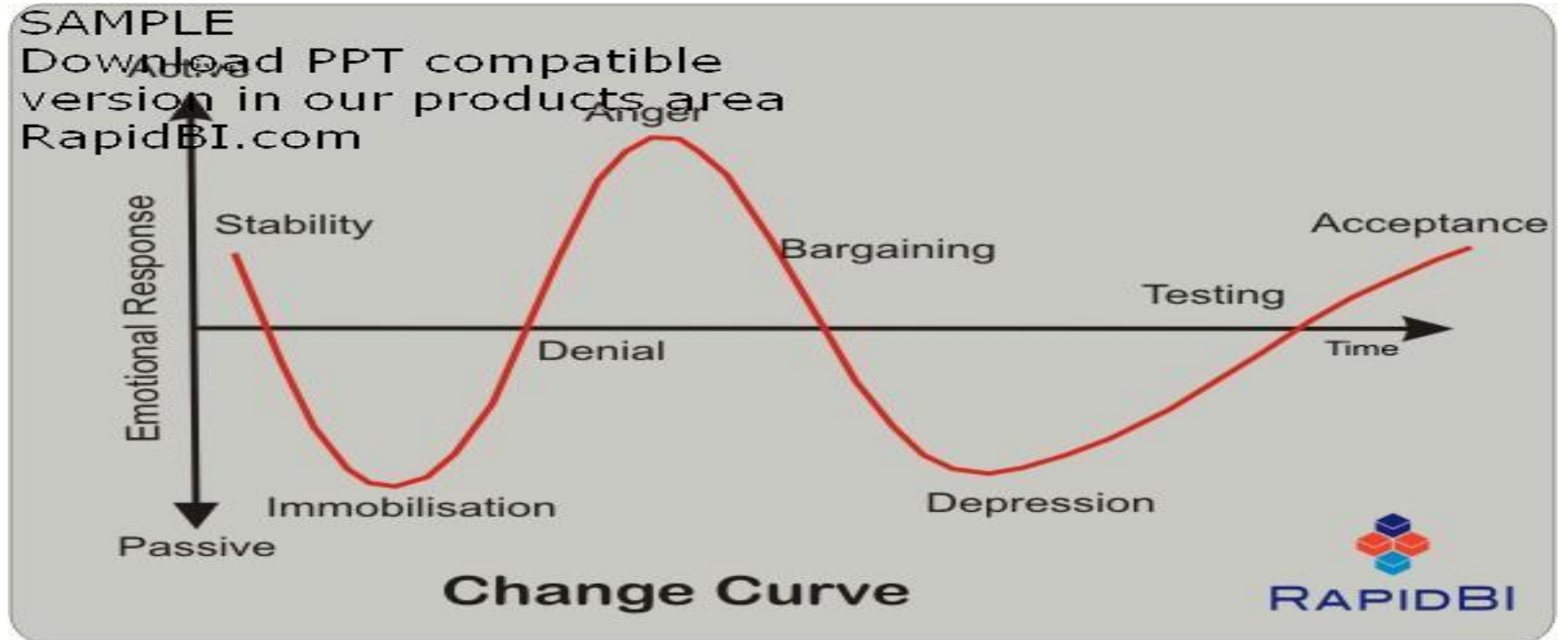


Dynamic Coaching



RAPIDBI

Modelul psihoemoțional



Dezghetul:

- Ce? și de ce schimbăm?
- Dezghetul:
 - Motivele rezistenței?;
 - Reducarea rezistenței;
 - Planul de schimbare;
 - Convingerea;
 - Implicarea;
 - Siguranță/confort psihologic.

Schimbarea propriu zisă:

- Dezvoltăm și implementăm noi elemente (politici, regulamente.)
- Dezvoltarea competențelor personalului;
- Încurajarea personalului dar și a utilizatorilor ;
- Comunicarea activă;
- Implementarea planului de schimbare- realizarea activităților;
- Diminuăm rezistența;
- Motivăm constituenții să valorifice.

Re-înghețarea:

- **Oficializarea schimbărilor;**
- **Consolidarea competențelor;**
- **Aprobarea schimbărilor de către ierarhii;**
- **Asigurarea durabilității;**
- **Celebrarea succeselor;**
- **Constituenții utilizează oferta bibliotecii!**

Managementul schimbării

Schimbarea este unul dintre cele mai abordate și controversate concepte manageriale. Din aceste considerente și viziunile diferitor doctrinari referitoare la schimbare sunt destul de diferite. Unii autori consideră că „Unica persoană căreia îi place schimbarea este micuțul căruia i s-au udat scutecele” (din Blanchard). Alții consideră că „dacă dorești să protejezi instituția ta de „mușegai” și „atrofiere”, trebuie să fii campion în promovarea și implementarea schimbărilor” (David Lodge).

Ce este schimbarea?

Schimbarea pozitivă într-o instituție este un proces complex, care se realizează în urma depunerii unor eforturi individuale sau/și colective, desfășurate în timp, de modificare a competențelor, comportamentelor individuale și colective ale personalului, care are drept scop final îmbunătățirea performanțelor instituției și sporirea atractivității acesteia pentru actualii și viitorii beneficiari.

Orice schimbare are sens numai și numai dacă ea contribuie la:

- **sporirea numărului de clienți/beneficiari/utilizatori ai bibliotecii;**
- sau, cel puțin, la menținerea actualilor clienți/beneficiari/utilizatori de bibliotecă;
- sau, în cel mai rău caz (atunci când scade numărul populației în localitate), la diminuarea descreșterii alarmante a numărului de clienți/beneficiari/utilizatori.

Schimbarea se face pentru clientul/beneficiarul/utilizatorul bibliotecii (cel actual și cel viitor).

Orice alte motivații, justificări, argumentări pentru schimbare sunt secundare sau chiar inutile - *Deșertăciunea deșertăciunilor și goană după vânt.*

Managementul schimbării este un proces care permite unei organizații să modifice orice parte a structurii sale astfel încât să poată face față în mod eficient într-un mediu în continuă schimbare. Acesta include activități menite să asigure sprijin, acceptare, aprobare pentru modificările și schimbările necesare și convenite. Managementul schimbării este procesul de gestionare/conducere a schimbării.



k18408072 fotosearch.com ©

Chiar a ajuns schimbarea și până la NOI?

Schimbarea este singura constanta – Heraclit, filozof grec

Modernizarea concurenței nu mai permite instituției să se autoadmire savurând o viață stabilă și liniștită, chiar dacă pentru moment instituția a atins performanțe apreciabile. De acum înainte, a nu progresa înseamnă a da înapoi. Cursa nebună pentru competiție a pornit. Dacă oamenii din instituția ta execută în loc să ia inițiative, dacă suportă în loc să propună, dacă reproduc în loc să inoveze, dacă sunt o sursă de exploatare și nu talente de dezvoltare, partida este inevitabil pierdută. Politica schimbării este o nouă meserie. Conducerea schimbării nu este un set de rețete, este începutul unui nou mod de a exista și de a face ceva relevant în mod colectiv, crearea unei culturi a transformării. (*Managementul schimbării, Virgil Popa, Universitatea Valahia*).

În această lume nouă și dură, toate companiile (inclusiv și bibliotecile) se vor confrunta cu o alegere evidentă: **fie vor înteți focul inovației orientate spre client**, fie că se vor mulțumi cu o existență precară **sau vor dispărea**. (*Gary Hamel, Bill Breen, Viitorul managementului, Publica, 2010, București, p. 77*).

Viteza de schimbare, complexitatea și turbulenta mediului în care funcționează cele mai multe din organizații fac din **stabilitatea unei instituții o himera/o iluzie irealizabilă**. Cert este faptul că „dacă dorești să protejezi instituția ta de „mușcași” și „atrofiere” și **să fii printre învingători și nu printre perdanți**, trebuie să fii **campion în promovarea și implementarea schimbărilor**” (David Lodge).

Deci, **managementul schimbărilor devine o preocupare permanentă** a persoanelor aflate în poziții de conducere. Sursa: *Procesul, dimensiunile și nivelurile schimbării Modulul I.DAR*

„Oamenii nu au probleme cu schimbarea propriu zisă! **Oamenii au probleme cu schimbarea atunci când ea este aplicată asupra lor pe nepregătite**, fără informații, explicații și formări de personal prealabile, și atunci când ei nu sunt implicați din timp în schimbarea promovată. *”Organizarea Schimbărilor – Schimbarea Organizațiilor”*.

În managementul japonez a intrat deja un termen nou „*Kaizen*” ceea ce semnifică conștientizarea necesității instituționale de a se afla într-un proces de **perfecționare continuă**, ceea ce solicită din partea managerilor competență, voință și caracter în promovarea tot mai frecventă a schimbărilor pozitive. În cazul în care managerul unei instituții va ezita în realizarea schimbărilor ce conduc spre deschiderea de noi oportunități, el trebuie să fie sigur de faptul că managerii altor instituții de același profil nu vor rata aceste oportunități. Într-o lume tot mai competitivă acest fapt ar însemna **scoaterea din cursă a instituției care nu poate valorifica oportunitățile de schimbare**.

Este necesar să menționăm faptul că în societatea noastră termenii schimbare, modernizare, reformă, restructurare, reorganizare etc., sunt destul de frecvent utilizați în ultimii ani. Valoarea mică a raportului dintre cele realizate și cele preconizate de reformă, a condus la apariția unei neîncrederi, a unui pesimism și chiar a scepticismului față de posibilitatea schimbării spre bine. Aceste stări de spirit sunt prezente, într-o anumită măsură, și în mediul biblioteconomic. Sperăm ca acest training să ne ajute să clarificăm cauzele ce generează necesități de schimbare, să identificăm modalități de diminuare a rezistenței la schimbare și să găsim posibile recomandări pentru facilitarea proceselor de inițiere și implementare a schimbărilor.

Beneficii ale schimbării

În principiu, orice proces de schimbare și re-proiectare desfășurat la nivelul unei organizații urmărește îmbunătățirea modului în care funcționează organizația astfel încât aceasta să fie mai:

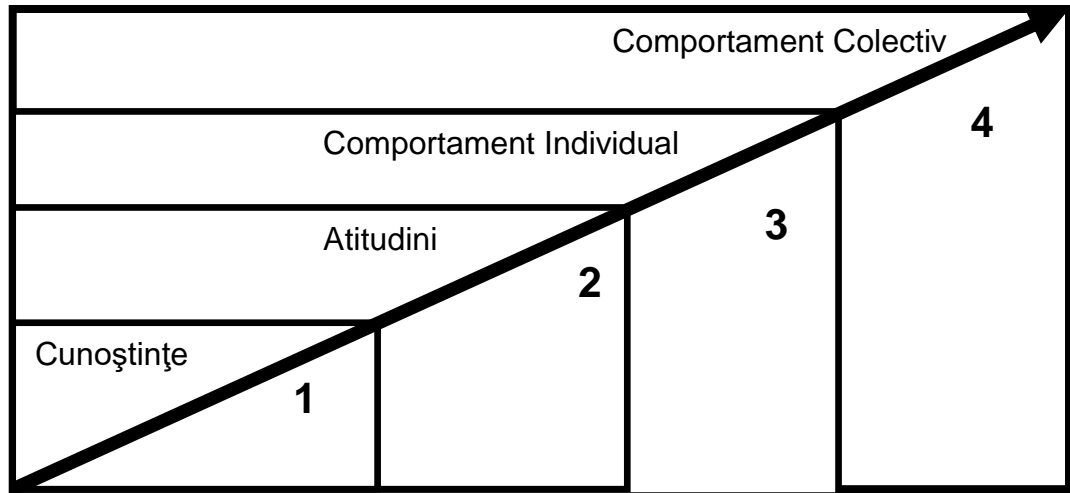
- atractivă pentru consumatori/clienti/beneficiari;
- eficientă
- modernă;
- satisfăcătoare pentru colaboratorii instituției;
- stabilă;
- flexibilă;
- democratică;
- rațională;
- competitivă;
- atractivă pentru investitori și parteneri;
- râvnită pentru aspiranții la un loc de muncă;
- capabilă în a produce și implementa inovațiile;
- apreciată de structurile ierarhice superioare;
- etc.

Din această enumerare a scopurilor posibile pe care le are sau le poate avea un proces de schimbare organizațională rezultă o concluzie care, la prima vedere ar putea fi copleșitoare:

SCHIMBAREA UNEI ORGANIZAȚII ESTE UN PROCES EXTREM DE AMPLU ȘI DE COMPLEX, DAR CARE MERITĂ DIN PLIN EFORTURILE!

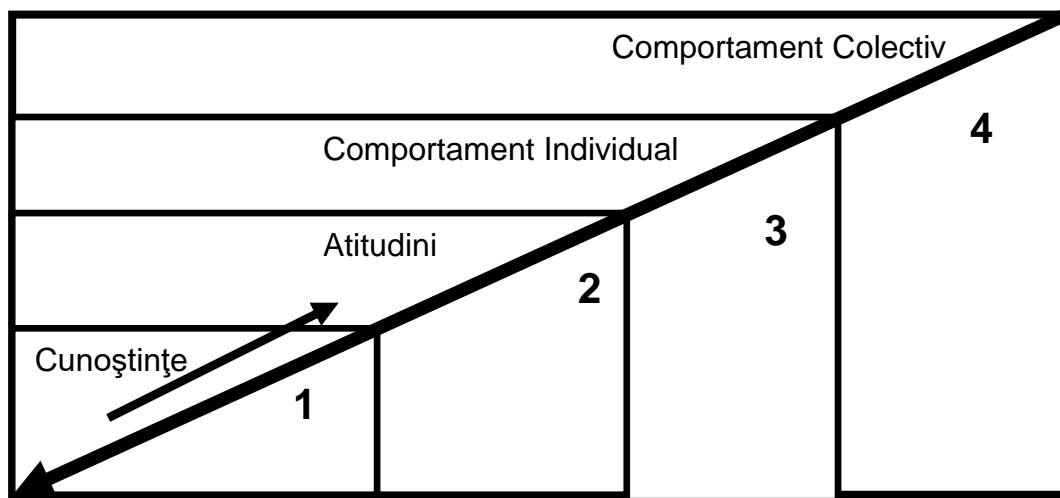
Schimbarea organizațională este un proces permanent și continuu ceea ce face din managementul schimbării o preocupare permanentă a celor aflați în poziții de conducere.

Etape ale procesului de schimbare



Puterea
Personală

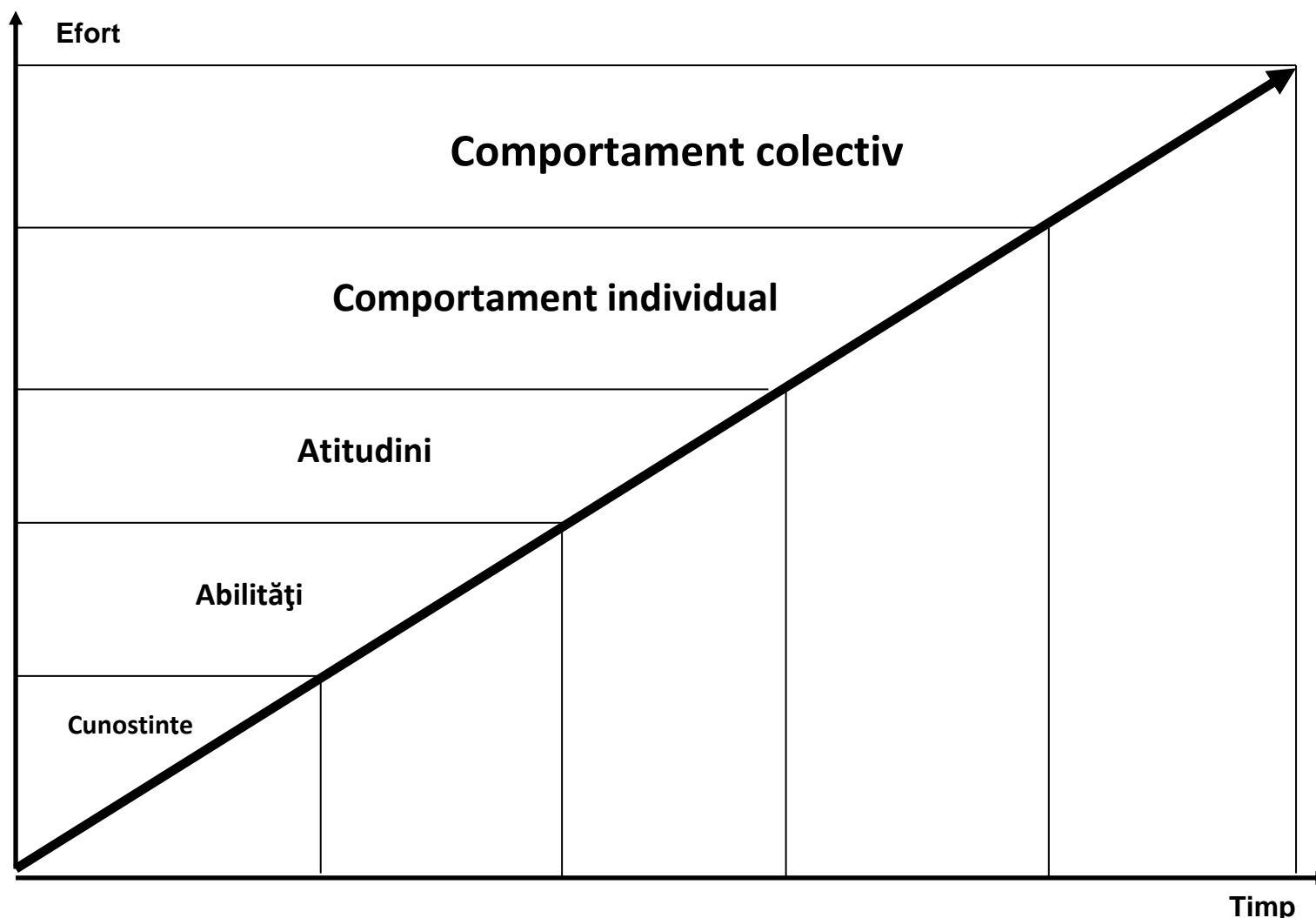
Schimbare realizată în mod participativ



Puterea
Funcției

Schimbare realizată în mod directiv

Promovarea inovațiilor (schimbărilor pozitive)



**Impactul este o schimbare pozitivă la nivel de:
atitudini, comportament individual, comportament colectiv, practici de funcționare sociale sau instituționale.**

De ce oare, de ce oare, vii la noi dragă schimbare?

„Germenii de bambus” care penetrează năvalnic zidurile de apărare ale adormiților în inerție:

- Colapsul barierelor de acces la informații și produse;
- Sporirea puterilor informaționale și financiare ale consumatorilor (clienților/beneficiarilor);
- Rafinamentul intelectual și psihio-social al utilizatorilor care devin tot mai exigenți, pretențioși, mai fermi, mai decizi în realizarea aspirațiilor lor tot mai diversificate și sofisticate;
- Competitorii ultraeficienți, care vă pot ajunge, întrece și detrona din poziția de lider;
- Aspirațiile factorilor de decizie publică de a gestiona domeniile lor de responsabilitate prin sacrificarea componentelor neproductive (cultura, educație, sănătate, social);
- Confruntarea tot mai drastică a contrariilor de tot felul și în toate domeniile (informațional, politic, social, educativ, financiar, economic, interpersonal, psihologic etc.).

Cauzele/Factorii schimbării:

Cauze externe/Factori externi se refera la presiunile la schimbare, care au loc în mediul exterior al organizației:

- Globalizarea;
- Evoluția social-economică și politică;
- Explozia informațională și diversificarea canalelor de promovare a informațiilor;
- Îmbunătățirea accesului oamenilor la informații și diversificarea spectaculoasă a modalităților de acces la informații;
- Internaționalizarea și modificarea rapidă a piețelor;
- Evoluția progresivă a științei și tehnologiei;
- Creșterea competitivității/concurenței în toate sferile de activitate umană;
- Schimbări cauzate de diversificarea ascendentă a aspirațiilor, preferințelor, nevoilor și standardelor clienților/beneficiarilor;
- Modificarea prevederilor legale;
- Inovațiile de succes implementate în alte instituții similare pe plan global.

Cauze interne/Factori interni se referă la presiunile spre schimbare manifestate în interiorul instituției:

- Contradicții între modelele vechi de gestionare a instituției și aspirațiile inovative ale colaboratorilor motivați spre performanțe;
- Formarea progresivă a personalului;
- Sporirea nivelului de performanțe a colaboratorilor;
- Respectul de sine al colaboratorilor și tendințele de preluare a bunelor practici;
- Competiția internă între colaboratorii instituției;
- Uzura fizică și psihologică a unor colaboratori;
- Necesități progresive din partea colaboratorilor;
- Tensiuni și conflicte interne;
- Productivitatea scăzută a unor colaboratori;
- Motivația redusă a personalului;
- Management defectuos al instituției;
- Comunicarea ineficientă cu beneficiarii și partenerii instituției;

În practica întâlnită în cele mai multe organizații accentul se pune pe factorii externi ce generează schimbarea, cei interni fiind mai degrabă ignorați. Acest lucru reprezintă însă o abordare superficială a schimbării organizaționale.

Organizațiile, care au poziția de lider în domeniul lor de activitate cultivă o “cultura inovativă” prin **plasarea accentului pe factorii interni ce influențează schimbarea**. Astfel aceste organizații **pregătesc personalul pentru a face față oricăror provocări externe**. Aceste organizații transformă provocările externe în oportunități pentru dezvoltarea produselor și serviciilor inovative, fiind în avans față de concurenții care se lamentează asupra dificultăților cauzate de influența factorilor externi.

Perspective generale referitoare la propagarea unei schimbări

Exista mai multe perspective in ceea ce privește propagarea unei schimbări /inovații la nivelul unei colectivități sau organizații. În toate aceste teorii și perspective există, însă, câteva lucruri comune:

- a. schimbarea necesita timp. Resursele de timp și materiale necesare implementării unui proiect de schimbare sunt de regulă subestimate;
- b. exista mai multe etape distincte în procesul de schimbare organizațională;
- c. schimbarea se produce pe mai multe paliere: nivel tehnologic, nivel structural –norme de organizare și funcționare și nivel cultural (cultura organizațională);
- d. schimbarea este adoptată în ritmuri diferite de către membrii organizației;
- e. Conducerea și angajații au, de regulă, perspective diferite asupra schimbării. Foarte rar există o perspectivă unitară asupra schimbării la nivelul tuturor celor vizați sau afectați de schimbare.
- f. Schimbarea perturbă starea de fapt a organizației și determină ieșirea din “zona de confort”;
- g. Schimbarea generează o creștere a nivelului de stres organizațional;
- h. Schimbarea va fi însoțita de rezistență la schimbare;
- i. Succesul schimbării implică o foarte bună și continuă comunicare internă.

Sursa: MANAGER, ÎMBUNĂȚIRE, PROCESE: Modulul I MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

RECEPTIVITATEA LA SCHIMBARE

Pentru fiecare din următoarele enunțuri, indicați gradul (de la + 3 la – 3) în care sunteți de acord sau dezacord:

+1 dacă sunteți întrucâtva de acord;

-1 dacă manifestați dezacord parțial

+2 dacă sunteți de acord;

-2 dacă manifestați dezacord

+3 dacă sunteți întru totul de acord;

-3 dacă manifestați dezacord total

#	Enunțurile	Gradul de acord
1	În această lume complicată în care trăim, singurul mod în care putem ști ce se întâmplă este să avem încredere totală în manageri și experți	
2	Sunt revoltat când o persoană refuză cu încăpățânare să admită că greșește	
3	Există doar două feluri de oameni în această lume: cei care sunt pentru adevăr și cei care sunt împotriva lui	
4	Cei mai mulți dintre oameni nu știu ce este bine pentru ei	
5	Dintre toate sistemele manageriale existente în lume, probabil că doar unul este corect. Anume de el avem nevoie pentru a conduce eficient instituția	
6	Cea mai eficientă formă de management a unei instituții este cea democratică și cel mai eficient management democratic se realizează atunci când avem un manager autoritar	
7	Cel mai important lucru în viață pentru cineva este să vrea să facă ceva important	
8	Mi-ar plăcea să găsesc pe cineva, care să-mi spună cum să-mi rezolv problemele	
9	Multe dintre cărțile ce se editează astăzi nu valorează nici hârtia pe care sunt tipărite	
10	Un om „pe picioarele lui” este de facto o ființă neajutorată	
11	Viața unei persoane are sens numai când și-o dedică unei cauze sau unei idei nobile	
12	Cei mai mulți dintre oameni „nu dau un ban” pe ceilalți	
13	Un compromis cu adversarii/concurenții noștri este periculos, deoarece duce, de obicei, la trădarea sau dezvăluirea ideilor și intențiilor noastre	
14	Este de dorit să amânăm luarea unei hotărâri până când ne consultăm cu cei la a căror părere ținem	
15	Prezentul este prea plin de nefericire; nu contează decât viitorul	
16	SUA și Rusia nu au nimic în comun	
17	De obicei, într-o discuție găsesc necesar să repet ceea ce susțin pentru a fi sigur că am fost bine înțeles de oameni foarte inteligenți	
18	Neplăcându-mi să admit că cineva este egal cu mine, ambiția mea ascunsă este să fiu o personalitate precum Einstein, Beethoven, Shakespeare	
19	Deși libertatea cuvântului pentru toate grupurile este de dorit, ar trebui, totuși, să se restrângă libertatea pentru unele din ele	
20	Este mai bine să mori ca erou decât să fii un laș în viață	

Interpretarea răspunsurilor la testul “Receptivitatea la schimbare”

Faceți totalul punctelor obținute.

Cei care au obținut scoruri mari la acest test țin cu încăpățânare la părerile lor, împotriva oricăror dovezi sau argumente. Ei resping rapid atitudinile opuse, chiar cu riscul de a fi ilogici sau incoerenți. Cu cât scorul este mai mare, cu atât sunteți mai puțin receptiv la schimbare.

60 – 30 – extrem de greu acceptă schimbările;

30 - -30 – receptivitate medie la schimbare

- 30 - - 60 - negativiști

Modelul de schimbare promovat de Kurt Lewin

Unul din primii cercetători ai modelelor raționale de schimbare este **Kurt Lewin**. Acesta considera că situația sistemului, la orice moment de timp, este funcție de interacțiunea dintre **două seturi de forțe** - cele care **tind să mențină vechiul sistem (de rezistență)** și cele care **vor să îl modifice (de schimbare)**. Când ambele seturi de forțe sunt aproximativ egale, sistemul se află într-o stare de “echilibru cvasi-staționar”. Pentru a modifica acest lucru, trebuie să întărim un set sau altul de forțe. Lewin sugerează că alterarea/micșorarea forțelor de rezistență, favorabile menținerii sistemului vechi generează mai puțină rezistență la schimbare decât întărirea forțelor pro-schimbare, de aceea consideră această strategie mai eficientă.

În viziunea sa, procesul de schimbare are trei etape: 1. Dezghețul; 2. Schimbarea propriu zisă; Re-înghețarea.

1. **Dezghețul/Destructurarea.** Acest stadiu implică pregătirea grupului în vederea acceptării schimbării. El presupune:
 - Înțelegerea motivelor celor care se vor opune schimbării (ce au ei de pierdut în urma schimbării, ce îi deranjează pe ei în viitoarea schimbare, ce nu vor vrea ei să facă pentru ca schimbarea să fie de succes, etc).;
 - Reducerea, micșorarea forțelor care tind să opună rezistență schimbării prin:
 - Transmiterea unui mesaj puternic, explicit și credibil că actuala structură nu mai poate funcționa deoarece:
 - Se micșorează progresiv numărul clienților/beneficiarilor instituției din cauză că nu li se livrează acele produse/servicii de care ei au nevoie;
 - Se pierde încrederea partenerilor tradiționali, iar alți potențiali parteneri sunt inerți în colaborarea cu instituția;
 - Mass media ocolește tot mai des instituția;
 - Este prezent un grad scăzut de satisfacție al colaboratorilor;
 - Avem o percepție de imagine neadecvată în comunitate;
 - Evidențierea beneficiilor și practicilor de succes ale instituțiilor care deja au implementat schimbarea respectivă.
 - Prezentarea unui plan de schimbare realist și atractiv (pentru a obține un sprijin cât mai ridicat al membrilor organizației);
 - Convingerea tuturor colaboratorilor de beneficiile schimbării pentru ei personal și pentru instituție în întregime;
 - Susținerea colaboratorilor care sunt motivați să se implice activ în implementarea schimbării;
 - Implicarea în implementarea schimbărilor a tuturor angajaților;
 - Menținerea confortului și siguranței psihologice a personalului implicat în schimbare.

Făcând o analogie cu structura unei clădiri, cei ce doresc schimbarea trebuie să fie pregătiți să schimbe și fundația clădirii pentru că vechea fundație e foarte probabil să nu poată susține modificările și eventual mărirea structurilor superioare ale clădirii. Fără a fi pregătit a se interveni chiar la baza actualii structuri, exista riscul ca modificările făcute la structurile superioare să cedeze. Aceasta prima etapă a procesului schimbării este de obicei cea mai dificilă și stresantă.

2. **Schimbarea propriu-zisă.** Este vorba de înlocuirea vechilor atitudini, tradiții, structuri și modalități de activitate cu altele noi:
- Se dezvoltă și se implementează noi elemente de structură, noi politici, noi regulamente;
 - Se dezvoltă competențele tuturor colaboratorilor de a activa performant în noile structuri;
 - Se susține motivația întregului personalului de a achiziționa noile competențe solicitate de noile structuri;
 - Se implementează noi modalități de activitate;
 - Se încurajează schimbarea de comportament individual și colectiv în conformitate cu elementele promovate de schimbare;
 - Se comunică activ și multidimensional cu personalul, partenerii, beneficiarii, membrii comunității pentru a demonstra beneficiile schimbării și a genera un val de susținere a inovației și de implicare mai activă în implementarea schimbării;
 - Se stimulează progresele colaboratorilor ce implementează inovația;
 - Se diminuează tendințele de sabotaj a schimbării din partea persoanelor care au avut beneficii sau au fost privilegiați în vechiul sistem. Se demontează zvonurile referitoare la eșecurile schimbării;
 - Se diseminează activ succesele și bunele practici în implementarea schimbării. Se diversifică canalele de promovare și comunicare pentru a aduce schimbarea mai aproape de clienți/beneficiari ;
 - Se diversifică parteneriatele care susțin inovația;
 - **Se motivează constituenții comunitari să valorifice ofertele instituției modernizate.**

Schimbarea propriu zisă nu are loc peste noapte. **Oamenii au nevoie de timp pentru a se asocia schimbării** și a acționa pro activ în favoarea ei. Graba – strică treaba și în schimbare. A solicita prea devreme ca oamenii să acționeze în conformitate cu elementele schimbării dorite de dvs. înseamnă să amplificați frustrarea lor față de schimbare și ca efect vom avea doar sporirea rezistenței (uneori tacite, camuflate șmecherește) la schimbare.

3. **Re-înghețarea.** Reînghețarea este etapa de instituționalizare, de formalizare a schimbărilor introduse. Acest lucru se realizează prin:
- Analiza multidimensională a impactului schimbării și a lecțiilor învățate în procesele de implementare a schimbării;
 - Fixarea oficială a noilor elemente, structuri, proceduri, politici, obiceiuri etc.;
 - Consolidarea noilor modele de comportament individual și colectiv;
 - Eliminarea tendinței unei părți a personalului de reversare a schimbării;
 - Stabilizarea încrederii clienților/beneficiarilor și partenerilor în instituția reformată grație beneficiilor pe care aceștia le-au obținut datorită implementării schimbării;
 - Fortificarea mecanismului de perfecționare continuă a personalului;
 - Aprobarea schimbărilor de către structurile ierarhic superioare;
 - Dezvoltarea modalităților de sustinere durabilă a schimbării (inclusiv durabilității financiare);
 - Colaboratorii sunt mândri de faptul că au reușit să implementeze schimbarea, care le-a adus beneficii personale lor și instituției în care activează;
 - Celebrarea în comunitate a succeselor implementării schimbării;
 - Multiplicarea în regiune a bunelor practici obținute în implementarea schimbării;
 - Constituenții comunitari au o imagine admirabilă despre instituția, care a reușit să implementeze schimbarea și este un actor credibil în modernizarea continuă a comunității;
 - **Constituenții comunitari solicită și valorifică activ ofertele instituției modernizate.**

<http://laurentiulazarhr.blogspot.md/2013/03/modelul-secvential-de-schimbare-al-lui.html>

<https://sansapentruromania.wordpress.com/2011/02/23/modelul-managementului-schimbarii-a-lui-lewin/>

<http://www.manageranticriza.ro/etapele-proceselor-de-schimbare-organizationala/#.VzIZIf94nA>

Modelul Huberman de implementare a schimbărilor (Huberman, A. M., 1973)

CERCETARE	DEZVOLTARE		DIFUZARE		ASIMILARE		
Cercetare	Invenție	Concepție	Propagare	Demonstrație	Experimentare	Instalare	Instituționalizare
Studiem cele mai bune teorii și practici din domeniu pentru a selecta ideile optime pentru dezvoltarea unei inovații în instituția noastră	În baza rezultatelor cercetării, formulăm o soluție (o idee) inovativă pentru o problemă sau o categorie de probleme din instituția noastră	În baza ideii inovative, dezvoltăm concepția (planul) de implementare managerială a inovației în instituție	Facem intenția de invenție cunoscută unui public cât mai extins (clienți, parteneri, alți constituenți comunitari)	Demonstrăm persuasiv beneficiile și avantajele inovației pentru a convinge audiența de avantajele inovației	Experimentăm inovația pe niște segmente mici de activitate a instituției; evaluăm rezultatele obținute și furnizăm date validate experimental, referitoare la raționalitatea inovației	Implementăm pe larg elementele inovației în instituție	Facem din inovație un element, acceptat al sistemului, adică instituționalizăm inovația și asigurăm durabilitatea ei

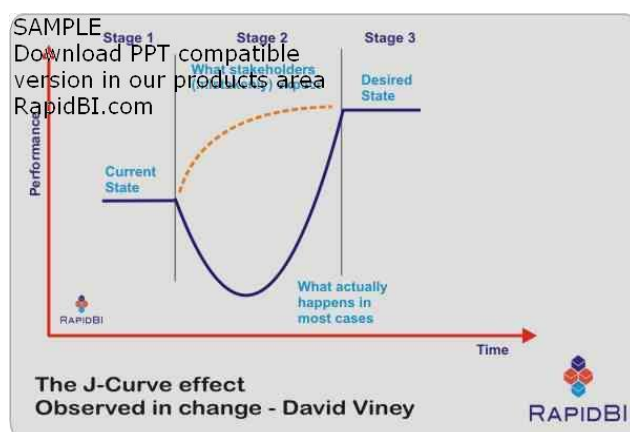
Modele de realizare a schimbărilor

Prezența acestor cauze impune sistemelor formative necesități de schimbări tot mai accentuate. Instituțiile trebuie să se modernizeze rapid pentru a satisface exigențele progresive ale clienților. Tendința de frânare sau boicotare nejustificate a schimbărilor poate deveni fatală pentru instituție. În managementul japonez a intrat deja un termen managerial nou „Kaizen” ceea ce semnifică conștientizarea necesității instituționale de a se afla într-un proces de perfecționare continuă, ceea ce solicită din partea managerilor competență, voință și caracter în promovarea tot mai frecventă a schimbărilor pozitive. În cazul în care managerul unei instituții va ezita în realizarea schimbărilor ce conduc spre deschiderea de noi oportunități, el trebuie să fie sigur de faptul că managerii altor instituții de același profil nu vor rata aceste oportunități. Într-o lume tot mai competitivă acest fapt ar însemna scoaterea din cursa a instituției care nu poate valorifica oportunitățile de schimbare.

În aceste condiții, managerii instituțiilor nu rămân singuri în fața avalanșelor de schimbări. Teoreticienii au pus deja la dispoziția managerilor o multitudine impresionantă de modele de planificare și realizare a schimbărilor. De măiestria liderului în a alege varianta sau variantele optime de traiecte ale schimbării va depinde în mare măsură viitorul instituției.

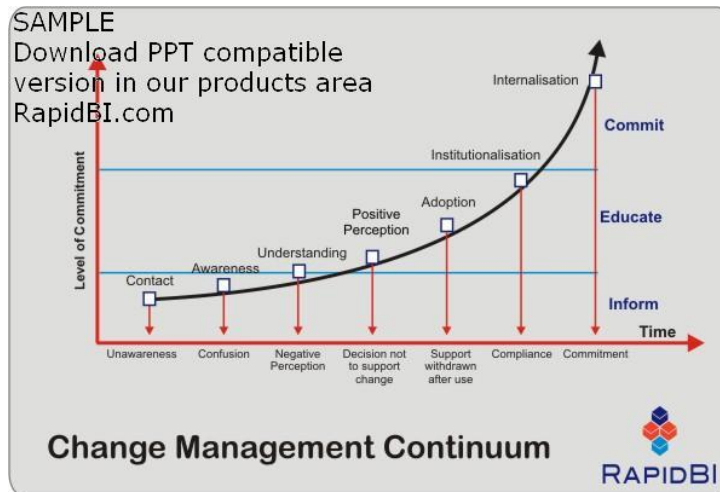
Modelul „curba J”

Autorii acestui model presupun că schimbarea este analizată prin prisma a două coordonate Performanțe și Timp. Se începe schimbarea de la o stare actuală definită. În condițiile în care se începe implementarea schimbării, performanțele vor scădea. Drept cauze ale acestei scăderi, pot fi competența redusă a personalului în implementarea schimbării și în a activa în noile condiții, motivația personalului de a se implica în activități de schimbare, rezistența la schimbare etc. o anumită perioadă se va produce un declin al performanțelor, până se ajunge la un punct de minim. După această începe o etapă de creștere a performanțelor. Creșterea se datorește faptului că o parte tot mai considerabilă a personalului posedă noile competențe, oamenii devin mai motivați și mai încrezători în realizarea schimbărilor. Apariția unor progrese conduce la stimularea climatului psihoemoțional și la sporirea încrederii în necesitatea și eficiența schimbării. Schimbarea își găsește un sprijin tot mai semnificativ în instituție. La un anumit moment performanțele depășesc nivelul performanțelor anterioare schimbării. Aceste treceri nici de cum nu sunt liniare. Destul de frecvent ele se produc oscilatoriu cu reveniri la starea precedentă schimbării și cu crize de ordin psihoemoțional.



Modelul “Managementul schimbării continuei”

Autorii acestui model consideră că schimbarea se caracterizează prin două variabile Nivelul de angajament și Timpul.



Inițial persoanele care vor implementa schimbarea au un nivel redus de competență și respectiv un nivel redus de angajare în promovarea schimbării respective. Pentru această etapă se recomandă ca agenții schimbării să contacteze eficient cu personalul și să-i informeze despre avantajele schimbării. Următorul pas ar consta în formarea competențelor necesare pentru a activa performant în condițiile de schimbare. La această etapă, agenții schimbării se pot confrunta cu anumite confuzii din partea celor pe care îi pregătesc pentru schimbare. Următoarea etapă ar consta în faptul că mai mulți angajați înțeleg rostul schimbărilor și înțeleg care va fi rolul lor în noile practici. În același timp, este posibilă o percepție negativă a schimbărilor, deoarece activitatea în noile condiții va solicita din partea personalului un efort complementar. La următoarea etapă apare deja o percepție pozitivă tot mai accentuată asupra schimbării. La această etapă se iau deciziile ferme de a accepta sau nu schimbarea. Sunt frecvente cazurile de necesitate de a aplica decizii rigide (inclusiv concediere) referitor la cei care nu acceptă sau (mai grav) sabotează schimbările pozitive. O activitate formativă deosebită se solicită din partea agenților schimbării la această etapă. La următoarea etapă personalul acceptă schimbarea. Activitățile formative vor continua intensiv și la această etapă. Se va plasa accentual pe formare de competențe avansate. La următoarea etapă angajamentul personalului în promovarea schimbării este deja destul de avansat. Schimbarea se poate considera ca fiind instituționalizată. Efortul echipei manageriale va fi orientat spre fortificarea nivelului de angajare a fiecărui subordonat în structura modernizată. Ultima etapă este caracterizată de o implicare activă a personalului în noua schemă, și atingerea performanțelor în noile condiții. Efortul managerilor va fi orientat spre fortificarea coeziunii angajaților și menținerea stării pozitive de spirit. Stimulării creativității i se acordă o atenție sporită la această etapă. Se vor stimula tendințele de identificare a noilor oportunități pentru eficientizarea instituției.

Modelul Situațional (Hersey, Blanchard)



Autorii acestei teorii consideră că Schimbarea poate fi analizată prin prisma a două variabile: Realizarea sarcinii și Relațiile interpersonale. Trecerea de la o etapă la alta se realizează în dependență de gradul de promptitudine al grupului care este caracterizat prin competența membrilor grupului de a realiza sarcina respectivă și motivația acestuia de a se implica în activități. La etapa inițială competența și motivația personalului de a realiza schimbarea sunt relativ modeste. În aceste condiții liderul trebuie să aplice un stil directiv pentru a dezvolta competențele profesionale ale angajaților și pentru a forma o motivație pozitivă față de schimbarea planificată. La etapa a doua competența membrilor grupului este mai avansată dar motivația este oscilatorie. La această etapă pot apărea diverse conflicte între membrii grupului. Managerul va aplica un stil de monitorizare în promovarea schimbărilor. Va urmări în de aproape activitatea

personalului, va solicita opinia acestora asupra anumitor momente în implementarea schimbărilor, va ține cont de ele în cazul în care acestea sunt raționale. Va stimula competiția pentru formarea competențelor necesare stării noi. În cazul în care există personal care nu se conformează tendinței de modernizare a instituției/funcției acesta urmează a fi disponibilizat. Etapa a treia se caracterizează prin competența avansată a membrilor grupului în domeniile solicitate de schimbare și o motivație pro schimbare. Totuși în momentele de criză, motivația personalului poate oscila. În aceste condiții managerul aplică un stil de sprijin, caracterizat prin oferirea oportunităților de a pregăti și lua decizii referitoare la activitatea instituției, prin realizarea independentă a activităților, prin acordarea sprijinului psiho emoțional angajaților. La această etapă nu se recomandă o intervenție excesiv de autoritară a managerului, deoarece ea poate conduce la anihilarea motivației angajaților de a accepta schimbarea. A patra etapă se caracterizează prin competența și motivația avansate a personalului în a activa în condițiile noi. În aceste condiții managerul delegă cât mai mult posibil angajaților, stăpânește creativitatea lor, menține sub control numai direcțiile strategice de dezvoltare.

Modelul Huberman de realizare a schimbărilor în instituțiile educaționale:

Huberman consideră că pot fi evidențiate următoarele etape semnificative în implementarea unei schimbări în instituție:

- I. Cercetare,
- II. Dezvoltare
- III. Difuzare
- IV. Asimilare

I. Cercetare,

1. Se stimulează investigația progresului în domeniul cunoștințelor referitoare la oportunitatea și posibilitatea realizării schimbării respective, pentru a prezenta argumente credibile în favoarea inovației

II. Dezvoltare

1. Invenție

Se formulează o nouă soluție pentru o problemă sau o categorie de probleme de funcționare, adică se prezintă o viziune inovativă (inovația)

2. Concepție

Se ordonează și se sistematizează elementele soluției inventate pentru o utilizare instituțională, adică

III. Difuzare

1. Propagare

Se face cunoscută invenția unui larg public de practicieni

2. Demonstrație

Se oferă ocazii de a examina critic și de a evalua constructiv calitățile de funcționare ale invenției

IV. Asimilare

1. Experimentare

Se experimentează inovația pentru a oferi oportunități de familiarizare a altora cu o invenție și a furniza o bază de evaluare a calității, a valorii, a utilității ei într-o instituție dată

2. Instalare

Se adaptează caracteristicile inovației la celelalte componente ale instituției pentru asimilarea inovației

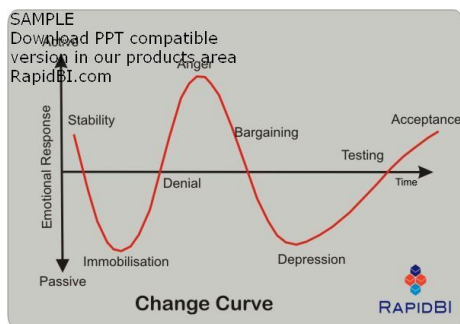
3. Instituționalizare

Se face din invenție un element, acceptat al sistemului, adică se instituționalizează inovația

Modelul participativ

Autorii acestei doctrine au o abordare diferită față de managementul planificării și implementării schimbării comparative cu alte teorii manageriale. Dacă majoritatea teoriilor manageriale consideră că schimbările sunt planificate și implementate de managerii instituțiilor, iar angajații au rolul de participanți executori în implementarea schimbărilor, atunci în managementul participativ necesitatea de schimbare, prioritatea de schimbare, planul de implementare a schimbării, implementarea schimbării și asigurarea durabilității schimbării sunt decise în comun de întreg personalul. Identificarea necesităților de schimbare se realizează în cadrul ședinței de consens. La această ședință se discută succesele grupului și dificultățile cu care ei se confruntă. Din multitudinea de dificultăți se prioritizează 2-3 care sunt de o stringență mai deosebită. Ulterior din ele se alege o dificultate, care trebuie soluționată, adică se alege domeniul și componenta care urmează a fi schimbate. Decizia despre alegerea definitivă a direcției de schimbare se ia prin consens de către toți angajații. După ce a fost luată decizia referitoare la schimbare, se alege un grup de inițiativă care va elabora planul de implementare a schimbării și va pregăti toate componentele necesare pentru inițierea schimbării (documentații, resurse etc.). Grupul de inițiativă va implementa schimbarea și va monitoriza atent fiecare etapă a acestui proces. Periodic, membrii grupului de inițiativă informează întreg personalul despre succesele și dificultățile cu care se confruntă la implementarea schimbării. Pe parcurs, membrii grupului de inițiativă realizează activități de formare a personalului pentru a fi capabil să activeze performant în noile condiții. În momentul ce schimbarea a fost implementată, personalul elaborează planul de asigurare a durabilității inovației. Este nominalizată echipa responsabilă de asigurarea durabilității. Deși acest mecanism de implementare a schimbărilor este mai democratic, el este însoțit de mai multe riscuri. Cel mai dificil este de a facilita ședințele astfel ca ele să nu deruleze în dezbateri sterile interminabile. Acest model solicită și o implicare la nivel de voluntariat a agenților schimbării, fapt ce poate fi perceput cu rezervă în cadrul unor activități extinse în timp.

Modelul psihoemoțional



Autorii acestui model susțin că schimbarea poate fi analizată prin prisma a două variabile – Starea psihoemoțională a personalului și Timpul în care se implementează schimbarea. La etapa anterioară schimbării avem o stabilitate psihoemoțională a personalului. Odată cu începerea schimbării starea psihoemoțională se deplasează spre partea pasivă a axei. Oamenii nu manifestă un entuziasm în implicarea în schimbare, dar nici nu manifestă o rezistență activă față de proces. Este mai mult o așteptare pasivă a ceea ce va urma. Această stare ajunge la apogeu în momentul în care se încep a atinge anumite interese a anumitor membri ai personalului. Odată cu modificarea componentelor ce ating «liniștea» cărorva membri ai personalului, se începe rezistența la schimbare care este în creștere odată cu implementarea schimbării. Treptat se ajunge la o stare de negare a schimbării și din pasivitate, indiferență curba schimbării intră în aria activă. În scurt timp se poate ajunge la maximum în ceea ce privește neacceptarea schimbării (uneori și la stare de furie). Ulterior starea de nemulțumire este în scădere și se ajunge la un moment în care participanții la proces conștientizează inevitabilitatea schimbării și încep să negocieze pentru a-ți obține anumite avantaje. Treptat activismul scade până se ajunge la o stare de apatie, sau depresie instituțională. În timp ce încep să apară anumite rezultate pozitive accentuate ale schimbării (mai ales în urma unor experimentări, testări practice), starea psihoemoțională se îmbunătățește și activismul personalului este în avans. Treptat se ajunge la situația în care schimbarea este acceptată și din punct de vedere psihoemoțional.

**Inovația este un deliciu al curajoșilor.
Opt pași magnifici în implementarea inovațiilor**

1. **Analizați critic situația.** Manifestați curaj în a evalua critic propria activitate și a identifica acele componente care ar merita să fie inovate (a nu se confunda cu „îmbunătățite”). Fixați privirea pe necesitățile și aspirațiile beneficiarilor dvs.! Sfidați rutina. Savurați fericirea de a gândi liber.
2. **Studiați critic tezaurul mondial.** Manifestați curaj să acceptați că cineva, undeva, cândva a abordat cu mai mult succes componenta pe care intenționați să o inovați. Găsiți pe acești *Cineva* și valorificați constructiv realizările lor pentru a vă face o proprie viziune asupra inovației, pe care doriți să o implementați în bibliotecă. Manifestați curaj și înțelepciune ca să învățați atât din succesele acestor *Cineva* dar și din greșelile lor.
3. **Dezvoltați o viziunea proprie asupra inovației.** Manifestați curaj în dezvoltarea propriului traiect de gândire și de implementare a inovației, ținând cont de faptul că inițiativa dvs. va întâmpina inițial o anumită rezistență din partea colegilor. De asemenea este riscul ca dvs. să fiți percepută ca o persoană stranie. Se vor găsi și „binevoitori”, care vor ridiculiza pe seama inițiativei dvs.
4. **Experimentați inovația.** Manifestați curaj în experimentarea inovației în proporții relevante. Monitorizați progresele. Fiți pregătită că în timpul experimentării o să vă confrunțați și cu anumite eșecuri. Este mare probabilitatea ca unii colegi să speculeze pe aceste eșecuri. Învățați și din propriile erori și aveți curajul să depășiți cu demnitate dificultățile temporare.
5. **Atrageți adepți.** Manifestați curaj în a convinge tot mai multe persoane de avantajele inovației. Diseminați dinamic și hotărât succesele și bunele practici derivate din inovația pe care o implementați. Plasați accentul pe avantajele pe care le-au obținut beneficiarii dvs. grație inovației. Atrageți cât mai mulți suporteri și dezvoltați alianțe constructive. Dezvoltați competențele celor care au decis să va susțină.
6. **Implementați hotărât inovația!** Manifestați curaj în implementarea inovației în cultura organizațională a bibliotecii. Valorificați în acest scop simpatiile beneficiarilor inovației. Dezvoltați competențele celor care vă vor sprijini în acest deziderat.
7. **Motivați constituenții comunitari să valorifice activ ofertele bibliotecii modernizate.**
8. **Celebrați succesul! Mândriți-vă cu cele realizate.** Manifestați curaj în situația în care toți vă vor lăuda și vor zice cât de prețioasă este inovația pe care a-ți implementat-o, și... **reveniți rapid la punctul 1!**



Test: rezistența la schimbare

În tabelul ulterior sunt expuse zece din cele mai frecvente reacții la schimbare. Apreciați în ce măsură ați avut în cariera dvs. de director de bibliotecă aceste reacții în conformitate cu următoarea scală: 5 – foarte des; 3 - uneori; 2 - rar; 1 - foarte rar sau deloc. Bifați varianta de răspuns corespunzătoare.

Reacția	5	4	3	2	1
1. Am încercat această idee de schimbare anterior și nu mă prea tentează					
2. Ideea de schimbarea nu se va putea aplica în activitatea noastră.					
3. Nu avem timpul necesar pentru a ne ocupa de implementarea acestei schimbări					
4. Nu am făcut anterior activități de acest gen și am anumite neîncrederi/îndoieli în faptul că îmi va reuși schimbarea					
5. Ideea de schimbare este mai mult una teoretică și nu are aplicație practică/utilă pentru noi					
6. Ideea de schimbare este una bună, dar a venit prea târziu pentru noi, este pentru cei mai tineri					
7. Ideea de schimbare este prea radicală pentru noi					
8. Inițial aș vrea să știu dacă a mai încercat cineva să implementeze această idee de schimbare?					
9. Ne-am descurcat foarte bine și fără această schimbare.					
10. Beneficiile obținute în urma schimbării nu vor acoperi cheltuielile de aplicare.					
Faceți suma tuturor punctelor bifate:					

Interpretarea rezultatelor

Dacă ați obținut :

- **Între 10 și 15 puncte:** indiscutabil, sunteți o persoană a progresului, dar uneori hazardată. Acceptați o idee nouă intuitiv, riscul constând în faptul că de multe ori renunțați la o analiză riguroasă după acceptarea schimbării. Fundamental sunteți o persoană optimistă și foarte încrezătoare în propriile forțe, de unde și concluzia că veți reuși în implementarea schimbării. Este foarte bine, dar vă recomandăm ca, după acceptarea ideii de schimbare, să cereți un studiu de evaluare din partea unor experți în domeniu.
- **Între 16 și 25 de puncte:** Sunteți un manager modern, orientat spre progres și schimbări raționale.
- Dacă vă situați în **intervalul 16-20 de puncte** aveți o mentalitate “americană” redată prin expresia: “De ce nu? Orice idee este bună, până la proba contrarie”. Acceptați imediat ideile și propunerile celorlalți, ceea ce îi motivează foarte puternic și le dezvoltă în continuare creativitatea, urmând ca ulterior să procedați la analiza și evaluarea lor. În funcție și de perseverența dvs., ați putea fi un manager al priorităților adecvate.
- Dacă vă situați în **intervalul 21 - 25 de puncte**, sunteți “german” care judecă astfel: „De ce trebuie să schimbăm ceva? Să verificăm mai întâi!”. Nu este vorba despre respingerea ideii, ci de condiția verificării ei în cele mai mici detalii, consecințe posibile etc. În același timp, colaboratorii dvs. știu că trebuie să vă facă propuneri bine analizate înainte de a vă propune o schimbare. Dacă argumentele în favoarea schimbării vor fi incontestabile, ideea va fi exploatată la maximum, cu rigoarea tipic germană.
- **Între 26 și 35 de puncte**, structural, sunteți pentru progres și schimbare, vă atrage ineditul, aveți o mare dorință de a reuși. Anumite eșecuri și experiențe anterioare au accentuat, însă, excesiv atitudinea dvs. de prudență, astfel că acum apăreți drept o persoană indecisă, oscilantă. Vă sunt necesare structuri și proceduri eficiente de identificare, evaluare și aplicare a noului. În același timp, vă este necesară o mică terapie psihologică de recâștigare a încrederii în forțele proprii, pe care în mod real le aveți.
- **Între 36 și 45 de puncte**, Vă adaptați foarte greu la schimbări, acceptați foarte greu introducerea noului. Doar presiunea majoră a situațiilor, evenimentelor vă determină să acționați. Sunteți ceea ce s-ar putea numi un conservator moderat. Depinde de dvs. cum veți proceda în continuare. Tot ce vă putem spune, este că nu puteți opri progresul; ceea ce puteți face este să-l opriți în sectorul condus de dvs. Dacă ideea este bună, vă apare o altă persoană, care o va studia și o va folosi în mod corespunzător. De ce să nu o faceți dvs.?
- **Între 46 și 50 de puncte**, sunteți un conservator incorrigibil, blocați noul, acționând chiar împotriva raționalului evident pentru a păstra situația cu care v-ați deprins. Nu vă putem prognoza o eficiență pe termen lung a sectorului pe care-l conduceți, mai ales, dacă independența dvs. decizională este foarte ridicată. Acceptați o constatare dură? Nu mai sunteți indicat pentru o funcție de conducere, după cum s-ar putea să fi ajuns în acest post întâmplător sau pe alte criterii decât cele de competență reală.

Cauze ale rezistenței la schimbare.

Înțelegerea motivelor și situațiilor care pot genera rezistența la schimbare este esențială în explorarea strategiilor de evitare și reducere a efectelor negative ale rezistenței.

Cauzele rezistenței pot fi:

- **Anxietatea și disconfortul inerente schimbării.** Orice proces de schimbare presupune lansarea organizației și a oamenilor în “necunoscut” acest lucru generând în mod natural o anumită stare de anxietate, teamă de necunoscut, disconfort.
- **Conservarea situației actuale.** Adesea, rezistența este un efort de a conserva și menține modul “actual” de a face lucrurile care este perceput ca mai benefic decât “noul” mod.
- **Competențe relativ modeste pentru a activa în noile condiții;**
- **Teama de tensionare a relațiilor interpersonale;**
- **Neîncrederea în inițiatorii schimbării;**
- **Interese personale;**
- **Sentimentul lipsei de control – oamenii se implica într-o mai mare măsură în procese pe care le controlează sau au senzația ca le controlează.** Lucrurile care “ne scapă de sub control” sunt lucruri în care de regulă nu ne implicăm și pe care avem tendința de a le respinge. Sentimentul lipsei de control este asociat cu un puternic sentiment de insecuritate acesta determinând rezistența la schimbare.
- **Sentimentul devalorizării propriei persoane.** În unele cazuri procesul de schimbare decis la nivelul unei echipe sau organizații este perceput ca derivând din evaluarea negativă a propriilor performanțe. Adică există percepția că, în realitate, cei ce au decis schimbarea consideră că performanțele oamenilor vizați de schimbare sunt sub așteptări.
- **Neînțelegerea presiunii spre schimbare și a strategiei de schimbare.** Este probabil cel mai des motiv care fundamentează rezistență
- ...

Factori de rezistență la schimbare

Se pot evidenția următorii factori de rezistență (după A.Huberman) :

- factori exogeni
- factori endogeni
- factori de limitare

FACTORI EXOGENI DE REZISTENȚĂ

Rezistența mediului înconjurător față de schimbări:

- "Incompetența" agenților externi; cea mai mare parte a populației știe prea puține lucruri despre biblioteci pentru a putea judeca o inovație în sistemul biblioteconomic;
- Lipsa de încredere a bibliotecarilor cauzată de statutul acestora, cât și de faptul că sistemul biblioteconomic s-a considerat o meserie cu prestigiu mai modest față de alte profesii (juriști, economiști, politicieni, funcționari publici etc. și sistemul biblioteconomic este frecvent expus criticilor din partea multor membri ai societății;
- Legătura incompletă dintre teorie și practică (discrepanța dintre activitatea reală în biblioteci și pregătirea teoretică la nivel formal a bibliotecarilor);
- Baza științifică insuficient dezvoltată. Absența unor posibilități de stabilire rapidă a efectelor noilor realizări teoretice cauzează o anumită neîncredere în rândurile celor ce au obligația de a decide la nivel macrosocial prioritățile de cercetare. (știința fundamentală, universitățile vin cu oferte modeste de modernizare a bibliotecilor în raport cu exigențele crescânde ale membrilor comunităților);
- Conservatorismul - sistemele biblioteconomice au un grad mai avansat de conservatorism comparativ cu alte domenii (comerțul, domeniul IT, industria etc.

FACTORI ENDOGENI DE REZISTENȚĂ

- Confuzia obiectivelor. Deseori obiectivele schimbării sunt neclare sau chiar contradictorii;
- Lipsa unor recompense pentru inovatori, nesocotind faptul că eforturile depuse de aceștia sunt mult mai mari decât eforturile depuse pentru a organiza o activitate de bibliotecă în mod tradițional. Suplimentar la acest fapt există și riscul unor posibile eșecuri.
- Uniformitatea abordării. Se practică organizarea activității de bibliotecă în conformitate cu așa numitul „utilizator mediu”. Tendințele de a limita acest principiu și de a promova o abordare mai diferențiată a utilizatorilor de bibliotecă, provoacă o anumită rezistență în rândurile bibliotecarilor.
- Din cauza faptului că bibliotecile publice nu au o motivație economică (sunt susținute financiar de administrațiile locale: modest – dar indiferent de prestația lor) și nu au de făcut față unei serioase concurențe, unii bibliotecari se complac acestei situații. Încercările de a zdruncina acest monopol generează o anumită rezistență în rândul unor bibliotecari.
- Investițiile reduse alocate pentru cercetare, pentru dezvoltare, pentru pregătirea și pentru reciclarea bibliotecarilor sporește rezistența la schimbare a bibliotecarilor.
- Problemele de măsurare a rezultatelor. Din cauza lipsei unor criterii eficiente de apreciere a activității bibliotecarilor și din cauză că efectele reale ale activității bibliotecarilor se resimt peste un interval mare de timp, bibliotecarii nu prea au dorința de a-și modifica metodele de activitate.
- Prezența modestă a modelelor de inovare și diseminarea palidă a modelelor inovative existente generează rezistențe la schimbare. Și mai complicată este încercarea de a transfera sau de a aplica modelele respective în practică. Pot apărea chiar cazuri contradictorii când un model asigură o eficiență favorabilă în anumite condiții și se dovedește a fi total ineficient în altele.
- Sunt prea multe variabile ce pot influența condițiile de aplicare a respectivelor modele, fapt din care, în anumită măsură, rezultă și scepticismul bibliotecarilor față de respectivele modele. Și nu este deloc ușor să-l convingem de necesitatea unuia sau a altui model de modernizare a bibliotecii. Bibliotecarul va accepta mai ușor varianta tradițională de activitate.
- Pasivitatea. După cum subliniază unii cercetători societatea bibliotecarilor este caracterizată printr-o anumită pasivitate și neîncredere socială. Bibliotecarii sunt mai timizi și respectuoși, lipsiți de îndrăzneală pe plan social, preocupați să placă, mai pasivi și mai puțin hotărâți să lupte pentru reușită în comparație cu persoanele având alte profesii.

FACTORI DE LIMITARE

- Compartimentarea personalului și serviciilor. Din cauză faptului că între elementele și sistemele de biblioteci există o interdependență relativ mică, eșecul sau succesul unui element are puține repercursiuni asupra sistemului sau asupra altor biblioteci. Din aceste considerente, implementarea inovațiilor favorabile se produce mai greu în biblioteci.
- Ierarhie și deosebiri de statut. Ierarhiile descurajează sau deformează implementarea inovațiilor practice (într-o bibliotecă raională de la noi nici mobila nu se schimbă fără permisiunea șefului direcției cultură 😊, în altă bibliotecă raională nimic nu se face fără permisiunea șefului secției cultură). Acest fapt devine destul de alarmant dacă ținem cont de specificul ierarhiilor de la noi. Din această cauză este frecvent întâlnită situația (în special în veriga medie de dirijare) când pentru a-și justifica "importanța de netăgăduit" ierarhiile superioare "aruncă" asupra bibliotecarilor un șir de activități ce necesită un considerabil consum psihoenergetic însă au un efect discutabil. Controalele ocazionale de dragul îndeplinirii anumitor rapoarte, activitățile de rutină, menținerea unor statistici nerelevante aplicate de ierarhii demotivează bibliotecarii în implicarea activă în procesele inovative. Bibliotecarii care încearcă să opună rezistență acestei presiuni ierarhice deseori sunt nevoiți să suporte anumite inconveniente ale mașinii birocratice, acest fapt fiind o lecție demonstrativă pentru restul bibliotecarilor, fapt ce generează neîncredere, pasivitate, dezinteresul bibliotecarilor față de inovație. Aceștia vor aștepta "indicații de sus" pentru a introduce o inovație oarecare însă și în acest caz o vor face mai mult pe plan "formal", adică va fi mai de grabă ca un act de supunere decât ca un act de creativitate și identificare personală.

Refuzul de a accepta schimbarea

Factori de rezistență creează deseori situații favorabile pentru apariția refuzului de a accepta schimbarea. Se pot evidenția diferite tipuri de refuz:

- Refuz din dorința de menținere a echilibrului.

Pe parcursul activității bibliotecarii și-a format anumite deprinderi ce le asigură o existență liniștită și stabilă în societate. Inovația vine să schimbe ceva în această stabilitate iar bibliotecarii vor fi nevoiți să-și modifice anumite elemente comportamentale. Pentru aceasta ei trebuie să depună un efort considerabil pe plan intelectual și psihofiziologic și ca efect, la ei apare teama că nu vor putea face față acestor transformări, și nu vor putea să se încadreze pe deplin în noile realități.

- Refuz motivat de competența deja obținută, competență care a generat în istoria personală succes, recunoaștere, poziție socială.

Acest refuz este deosebit de evident în momentele de reformare mai radicală a practicilor de bibliotecă și se resimte în general la persoanele cu o pregătire de specialitate și generală mai puțin avansată, cărora le vine destul de greu să se adapteze la noile exigențe. Deseori acești bibliotecari au un comportament autoritar (pentru a camufla lipsa de competențe adecvate) și dogmatic (pentru a justifica comportamentul lor intolerant față de schimbare). Ei vor accepta reforma numai dacă le va fi impusă în mod autoritar de către factorii ierarhici superiori.

- Refuzul din conformism și ignoranță socială.

Pe parcursul anilor, o parte din bibliotecari au acceptat o situație de conformism față de anumite realități sociale, fapt ce i-a transformat într-o masă omogenă maleabilă, anemică, ce nu are și nici nu dorește să aibă o viziune proprie asupra realității. Ea este dependentă de sursele de autoritate, nu poate și nici nu dorește să ia vre-o decizie de sine stătătoare și motivează această incapacitate prin respectul față de șefi, organizație, tradiții, disciplină, ordine.... Această categorie socială încheie un contract neoficial cu factorii de autoritate de a li se asigura "o viață liniștită" (neluând în considerare faptul că acest calificativ se află la limite nedemne atât din punct de vedere material, cât și, mai ales, din punct de vedere moral), în schimbul unei promisiuni de a nu deranja nici într-un fel oficialitățile.

- Refuz din capriciu

În aceste cazuri, bibliotecarul refuză să accepte inovația fără a prezenta vre-o argumentare: „Nu vreau și gata!”. În realitate, rădăcinile acestui refuz pornesc de asemenea de la competență ce nu poate fi considerată avansată și este alimentată de o anumită lipsă de capital cultural.

- Refuz din lipsa de informatizare.

În acest caz, bibliotecarul nu are posibilitate să pătrundă în esența inovației și din această cauză pot fi aplicate incorect anumite recomandări teoretice. În urma acestui fapt, rezultatele obținute nu vor fi de cea mai bună calitate, bibliotecarul va pierde interesul față de inovație și va refuza în continuare să mai practice activități de tip inovator.

S-a constatat că, în genere, "Dificultățile se agravează și criticile sunt mai aspre atunci când se presupune că noua practică de bibliotecă este într-un fel mai ușor de realizat și este mai benefică decât cea veche" (J. Dewey).

Nu este cazul să dramatizăm realitatea referitoare la refuzul de acceptare a schimbării de către bibliotecari. Este necesar să găsim acele soluții ce ar favoriza schimbarea de mentalitate în bibliotecă în favoarea reformei. Lucrul cel mai dificil de îndeplinit ar fi convingerea bibliotecarilor de necesitatea de a-și modifica practicile, atitudinile, valorile oferite de vechile deprinderi intelectuale. E dovedit faptul că oamenii acceptă cu mai multă ușurință inovația dacă o înțeleg.

Soluții psiho-emoționale de diminuare a rezistenței la schimbare

În toate modelele de schimbare aspectul psihoemoțional joacă un rol important în acceptarea, planificarea și implementarea schimbărilor. În acest context, liderul are o mare responsabilitate în vederea unui climat psihoemoțional ce ar favoriza acceptarea și implementarea schimbării. Modul în care liderul comunică profesionist personalului necesitatea, avantajele, dificultățile, eforturile procesului de schimbare este crucial pentru a face oamenii fericiți într-o perioadă de schimbare, care este relativ dificilă pentru ei.

O simplă modificare a limbajului folosit de lider, poate fi benefică pentru convingerea oamenilor de a accepta schimbarea. În continuare vom prezenta unele exemple de modificare a limbajului liderului în cazul în care se dorește o implementare mai puțin frustrantă a schimbării.

- Treceți accentul de pe “Trebuie” pe „Uitați-vă ce oportunități se vor deschide în urma implementării schimbării ”
- Treceți accentul de pe « Cum schimbarea mă va afecta pe mine ” pe « Ce probleme se vor soluționa în mod pozitiv în urma schimbării ”.
- Trecem accentul de pe « Noi nu am făcut până acum așa ceva ” pe « Cum vom realiza noi aceste lucruri pe viitor ”, Aducem argumente în favoarea noilor practici comparându-le cu cele anterioare
- Treceți accentul de pe ”Când se va termina odată această schimbare ? » pe Cum pot eu ajuta ca această schimbare să fie mai optimă ?” Implicați personalul în implementarea schimbării. Ei singuri vor fi agenți ai schimbării
- Trecem accentul de pe « Cine va realiza schimbarea pentru noi ?” pe “ Cine ne poate fi partener în implementarea cu succes a schimbării?”

Este destul de important ca în cadrul schimbărilor liderul să vină cu un mesaj încurajator către personal. De exemplu Martin Luter King nu spunea „Eu am un plan minunat !” El spunea „Eu am un vis minunat pe care tind să-l transform în realitate !”.

Receptivitatea la schimbare

Orice schimbare la nivelul organizației se realizează treptat și devine o realitate abia după ce a fost socializată sau internalizată de către organizație și membrii ei. În cadrul acestui proces de propagare a schimbărilor se pot identifica câteva categorii de oameni, în funcție de receptivitatea și deschiderea lor față de schimbare:

1. **Inovatorii** – sunt cei care vin cu ideea de schimbare. Pot fi din interiorul sau din afara organizației. Nu este obligatoriu să dețină poziții importante în cadrul organizației. Sunt persoane deschise către inovații, sunt firi creative, au un statut social ridicat datorită pregătirii lor profesionale și generale, au o mare capacitate de autoperfecționare, sunt originali, posedă un deosebit spirit al demnității personale, acceptă riscurile, nu sunt conformiști, sfidează ierarhiile, în anumite condiții devin rebeli, nu acceptă să fie tratați într-un mod autoritar și dogmatic. Din aceste considerente deseori sunt priviți cu un oarecare scepticism și chiar cu anumite rezerve de către cei din jur (în special de către ierarhiile superioare și de persoanele excesiv de loiale ierarhiilor) (deși reprezintă numai aproximativ 8% din populație anume această categorie este și forța generatoare și forța motrică a progreselor).
2. **Liderii** – sunt cei ce recunosc utilitatea și nevoia inovării, recunosc valoarea ideilor promovate de către inovatori. Sunt persoane deschise schimbărilor, dar sunt mai precauți. Ei acceptă schimbarea când se conving de succesul acesteia. Pot influența oamenii, pot atrage oamenii în procesul de reformare. Se bucură de popularitate în rândul maselor (17%).
3. **Majoritatea inițială/precoce** – persoanele care acceptă schimbările și susțin inovațiile. Sunt persoane atente și consecutive, au o atitudine rezervată față de schimbări, au tendința de a urma liderii din considerente pragmatice, au nevoie de argumente solide pentru a accepta schimbarea (29%).
4. **Majoritatea secundară/întârziată** – accepta inovația relativ târziu doar după ce aceasta a fost acceptată de majoritatea precoce. Pot avea neîncrederi în ceea ce privește inovația, sunt mai reticenți. Sprijinul față de schimbare este asigurat pe de o parte datorită presiunii de conformare manifestată de organizație și, pe de altă parte, utilității demonstrate de schimbarea propusă. Sunt persoane sceptice, conservative, le lipsește curajul, preferă să aștepte până lucrurile se clarifică definitiv, sunt extrem de dependente de șefi, acceptă schimbarea numai sub presiunea politicii administrative (29%).
5. **Întârziatii/adversarii** – nu recunosc și nu acceptă schimbarea, deseori chiar sabotează implementarea inovației. Sunt extrem de suspecti, agresivi, neagă din start orice inovație, deseori sunt persoane izolate, deseori compromit progresul atât la nivel profesional cât și la nivel social (17%).

Inovatorii – portret descriptiv

Managerii bibliotecilor raionale vor depune toate eforturile pentru formarea calităților necesare pentru ca fiecare bibliotecar să tindă să devină un potențial inovator al propriei activități și al sistemului național de biblioteci.

Dintre calitățile ce îi caracterizează pe inovatori, vom evidenția următoarele:

- Au un statut social ridicat datorită pregătirii lor profesionale și generale;
- Au o mare capacitate de autoperfecționare;
- Sunt persoane puternice, energice, cu o mare voință, fără teama de sancțiuni pentru eventuala îndepărtare de obiectivul propus;
- Sunt profund atașați de profesia lor;
- Au încredere în cunoașterea științifică;
- Au încredere în propriile puteri
- Sunt binevoitoare, dovedind sinceritate și entuziasm;
- Pot influența opinia publică;
- Sunt dispuși să facă schimb de experiență , participă la un număr mare de diferite reuniuni metodic-științifice;
- În anumite condiții devin rebeli, nu accepta să fie tratați într-un mod autoritar și dogmatic, nu acceptă compromisuri nedemne, nu acceptă neadevărul.

În scopul accelerării acceptării reformei este necesar ca inițiatorii acesteia să difuzeze cât mai larg avantajele inovației. În acest scop activitatea inovatorilor trebuie analizată și reclamată în cadrul ședințelor metodice, a seminarelor, colocviilor, simpozioanelor științifice. Se recomandă să fie create centre de sprijin, de explicație și de propagare a inovației. Între aceste centre trebuie să fie realizată o coordonare eficientă cu o deschidere largă spre bibliotecari. Pentru operativitate și coordonare mai eficientă se recomandă să fie realizate "hărți ale liderilor în inovație".

Ca efect al acestui proces de informatizare, mai mulți funcționari din domeniul bibliotecilor vor pătrunde în esența inovației, vor înțelege necesitatea acesteia și, în final, o vor accepta. În urma acestui fapt, rezistența la schimbare se va micșora, iar numărul adeptilor reformei se va mări considerabil. În final, se va ajunge la un moment când inovația va deveni o stare reală. La această etapă se vor lansa noi ipoteze referitoare la noi inovații posibile în biblioteci. Astfel, progresul va continua.

De ce eșuează managementul schimbării (Kotter)

În cartea sa „Force for Change: How Leadership Differs from Management” John Kotter expune următoarele cauze ca fiind principale în eșecul schimbării:

1. Am uitat de clientul/beneficiarul nostru, de necesitățile și aspirațiile lui și am gândit schimbarea numai prin prisma punctului de vedere al instituției;
2. Nu am implicat clienții/beneficiarii noștri în dezvoltarea și implementarea schimbării;
3. Nu au fost educați clienții/beneficiarii să valorifice oportunitățile pe care le-a generat schimbarea;
4. Nu am diseminat succesele noastre în lumea reală a beneficiarilor noștri, ne-am limitat la laude sterile în interiorul sistemului;
5. Nu am fost persuasivi în raport cu partenerii pentru a-i convinge să susțină eforturile noastre de implementare a inovației;
6. Am uitat că personalul nu este o simplă forță de muncă docilă ci sunt personalități cu un anumit respect de sine, cu anumite aspirații, vocații, așteptări, necazuri etc.
7. Nu au fost formate competențele personalului (nu numai cunoștințe dar în special abilități de a activa în condițiile impuse de schimbare și mai ales atitudini pozitive față de inovația care se implementează);
8. Am anihilat spiritul competitiv în instituția subordonată, oferind prioritate nu celor competenți și uneori rebeli, dar celor mai loiali nouă și mai docili;
9. Am înlocuit criteriile de angajare și promovare bazate pe competența și rezultate prin fel de fel de alte criterii care par a fi la modă sau care ne aduc nouă (ca și manager) mai mult confort;
10. Nu s-a ținut cont de multiplele bariere în comunicarea cu personalul instituției;
11. Nu am avut curajul să spunem lucrurilor pe nume, dar ne-am limitat la puzderii de rapoarte triumfaliste, care să mângâie auzul celor vizați și să anestezieze reacțiile lor asupra eșecurilor sau asupra unor activități discutabile sau cu eficiență mică;
12. Am plasat accentul pe activități spectaculoase, de fanfaronadă triumfalistă, de mediatizare de moment (să apărăm la TV, ziar, Facebook, să ne lăudăm noi înșine pe noi etc.) în detrimentul unei munci de furnică pentru atragerea clienților/beneficiarilor noștri;
13. Nu am fost Otis! Să ne promovăm inovația cu toată ardoarea pasiunea, forța și competența;
14. Nu am dezvoltat o viziune clară asupra schimbării, ne-am limitat la un șir de activități;
15. Declararea victoriei prea devreme;
16. Neancorarea schimbării în cultura organizațională a instituției;
17. Am încercat să combinăm în stil diletant diferite componente din diferite modele, strategii de schimbare;
18. Am crezut sincer că va merge și așa, că au mai fost multiple reforme anterior și că va trece și asta;
19. Am fost excesiv de conformiști, evitând analizele profesioniste asupra realelor progrese în implementarea schimbărilor, am interpretat subiectiv datele pentru a demonstra că avem dreptate deși era momentul să batem alarma;
20. Ne-am temut de ce o să zică lumea, văzând abordările noastre năstrușnice (de exemplu activități stradale ale bibliotecilor).
21. Am uitat de asigurarea transparenței în implementarea inovației și am pierdut încrederea beneficiarului nostru;
22. Am uitat cu desăvârșire de asigurarea durabilității inovației;
23. Etc.

Opt erori care trebuie evitate în implementarea schimbărilor

1. Dorința de a evolua prea repede (de a nu ține cont de procesele specifice implementării schimbărilor);
2. Menținerea vechilor practici manageriale în intenția de a implementa o schimbare inovativă;
3. Comunicarea proastă în convingerea clienților/beneficiarilor dar și a angajaților în relevanța, necesitatea și eficiența inovației;
4. Abordarea superficială a proceselor de pregătire a personalului angajat în realizarea schimbării, de realizare a schimburilor de experiență, de analiză constructivă a bunelor practici și a realizărilor de performanță (dar și a eșecurilor) în domeniul dvs. de inovare.
5. Inerție în motivarea clienților/utilizatorilor de a conștientiza beneficiile implementării inovației și în dezvoltarea competențelor acestora de a utiliza eficient oportunitățile generate de modernizarea instituției dvs.
6. Inerție în atragerea simpatizanților și diversificarea parteneriatelor ce pot contribui la eficientizarea implementării inovației;
7. A spune și a nu face nimic (a vorbi patetic, declarativ, entuziasmat despre schimbare/reformare/modernizare), dar a nu face absolut nimic în vederea implementării reale a schimbărilor deziderate
8. A ezita (din orgoliu, frică sau lașitate) de a-i face pe oameni autori conștienți și actori responsabili ai schimbării

Din aceste erori se pot dezvolta principii/recomandări manageriale de implementare a schimbării în biblioteca raională.



Domenii stringente de schimbare

în bibliotecile raionale/orășenești/municipale/naționale în calitate de Centre Biblioteconomice
(Ce voi schimba eu în biblioteca mea?)

1. Instituționalizarea progreselor (instituționalizarea Centrului de Formare, aprobarea Planului Strategic de autoritățile locale, includerea serviciilor moderne de bibliotecă în activitatea zilnică);
2. Perfecționarea personalului din biblioteca raională ca TOȚI colaboratorii (indiferent de vârstă și regalii) să fie bibliotecari moderni. Pe utilizatorul actual nu-l interesează nici trecutul glorios al bibliotecarilor și nici elementele de echitate socială, el vine la bibliotecă numai pentru servicii de calitate;
3. Modernizarea metodologiei de realizare a ședințelor metodice lunare ale bibliotecarilor din raion (ședințe interactive, dueluri profesionale, banca de idei, paneele de discuții. Evitați seminarele în format tradițional);
4. Modernizarea proceselor de perfecționare managerială a directorilor bibliotecilor rurale;
5. Organizarea sistemică a instruirilor pentru bibliotecarii locali pe diferite subiecte (nu o singură dată pe an);
6. Monitorizarea fluxului de bibliotecari (angajări, recrutări, eliberări) și asigurarea instruirii corespunzătoare și oportună (la timp);
7. Transformarea bibliotecii în instituție puternic orientată spre client/beneficiar/utilizator și atractivă pentru aceștia;
8. Modernizarea proceselor de deservire a clienților/utilizatorilor/beneficiarilor bibliotecii;
9. Modernizarea proceselor de investigație a necesităților cetățenilor în servicii de bibliotecă și de anticipare a doleanțelor cetățenilor (ieșim în stradă și realizăm interviuri, sondaje, cercetări);
10. Implementarea serviciilor moderne de bibliotecă atât în biblioteca raională cât și locală (utilizând tehnologiile informaționale);
11. Modernizarea proceselor de marketing, de promovare a serviciilor de bibliotecă către actorii comunitari (nu numai în interiorul sistemului biblioteconomic – pe Facebook). Nu zeificăm rețelele sociale – diversificăm canalele de promovare și marketing pentru a ajunge la inimile și mințile tuturor membrilor comunității;
12. Eficientizarea proceselor de advocacy pentru a favoriza adoptarea deciziilor în favoarea bibliotecii atât raională cât și locală (organizarea ședințelor comune dintre bibliotecari și consilieri/primari);
13. Modernizarea proceselor de diseminare a succeselor și bunelor practici de implementare a inovațiilor (nu ne îmbătăm cu apă chioară că dacă am pus informațiile pe Facebook, automat utilizatorii vor da năvală în bibliotecă). Diversificăm canalele de diseminare.
14. Organizarea inițiativelor outdoor/comunitare (activități creative și ingenioase extramuros);
15. Motivarea personalului din biblioteca raională și locală pentru organizarea activităților creative, serviciilor durabile, expozițiilor extramuros ingenioase, parteneriatelor mutual avantajoase;
16. Dezvoltarea și fortificarea rețelelor pe domenii de interes profesional;
17. Modernizarea proceselor de dezvoltare și fortificare a parteneriatelor durabile;
18. Modernizarea proceselor de comunicare cu beneficiarii, partenerii, actorii comunitari;
19. Diversificarea metodologiilor de interacțiune cu mass media;
20. Modernizarea proceselor de negociere cu APL;
21. Etc.