

### Библиотеки в изменяющейся вузовской среде

*Освещён опыт работы библиотек университета Эмори (Атланта, штат Джорджия, США) по поиску новых форм обслуживания своих пользователей и созданию новой организационной структуры.*

*Доклад на заседании «Создавая культуру для инноваций и перемен», организованном секцией «Управление и маркетинг» совместно с Секцией вузовских и научных библиотек в ходе 78-й Генеральной конференции ИФЛА (9–16 авг. 2012 г. Хельсинки, Финляндия).*

*Публикуется с одобрения аппарата ИФЛА.*

**Ключевые слова:** университет Эмори, вузовские библиотеки, обслуживание, пользователи, обратная связь, эксперименты, Цифровая научная площадка.

#### *Истоки проблем*

Президент США Франклин Делано Рузвельт (1882–1945 гг.), объясняя меры по борьбе с Великой Депрессией, заявил: «Ясно одно: мы должны что-то делать. Мы должны делать самое лучшее из того, что нам известно в данный момент. Если это окажется неправильным, мы можем перестроиться на ходу». В своём радиообращении (1933 г.) президент использовал бейсбольную метафору для объяснения своего экспериментального подхода: «Я не надеюсь сделать хит или попадать каждый раз, когда моя очередь кидать. Мне нужно добиваться наивысшего среднего попадания, не только моего, но и для всей команды».

В условиях глобального финансового кризиса, ощущаемого в данное время, такой экспериментальный подход может оказаться для библиотек единственным способом сохранить конкурентоспособность. Поиск убедительных оправданий финансированию и вложениям в технологии превратился в серьёзную проблему для научных библиотек.

Изменяющаяся научная среда – это зачастую причина того, что библиотеки не могут обеспечить потребности пользователей. Эта ситуация отражает фундаментальные перемены. На протяжении веков сила библиотек состояла в том, что их действия были абсолютно согласованы – надёжный сбор материалов, его описание, хранение, обеспечение сохранности.

Осторожный и в силу необходимости консервативный образ, связанный с реализацией этих задач, подходил библиотекам наилучшим образом в течение пяти столетий. Однако в сегодняшнем динамичном научном окружении, поддерживаемом быстро меняющимися электронными технологиями, одной категории надёжности (особенно, если учесть всё более и более скудное финансирование) уже становится недостаточно. Для того чтобы успешно существовать, библиотекам нужно быть достаточно проворными в экспериментах с новыми сервисами (если, конечно, они доказали свою востребованность) и отказываться от тех, что оказались ненужными. Эта двойственность – предоставление традиционных услуг и эксперименты – зачастую является причиной организационных сложностей.

Ощущение, что не всё в порядке, характерно не только для библиотек. По всему миру методики научных исследований непрерывно меняются. Перемены, которые начались в естественных науках, охватили гуманитарные и социальные науки. Новые технологии меняют процесс исследований. Распространились междисциплинарные исследования, быстро растут разнообразие и объём массивов данных, а использование систем открытого доступа к результатам исследований обусловило необходимость совершенствования отчётности. Превратилось в клише утверждение о том, что технологии меняют науку в целом.

В течение 1990-х и до середины 2000-х гг. бюджеты университетских библиотек увеличивались, обеспечивая компенсацию расходов на постоянное удорожание журнальной подписки и закупку новой техники. Однако в вузовских библиотеках увеличение бюджетов не было пропорционально росту расходов научного учреждения в целом, а при снижении финансирования из-за кризиса ситуация усугубилась.

Задолго до начала экономического кризиса началось сокращение бюджетов специальных и публичных библиотек, и возникли проблемы, связанные с уменьшением числа специальных библиотек. Стремительно уменьшалось финансирование и публичных библиотек, особенно в некоторых регионах. Академические библиотеки оказались последними жертвами кризиса, но сейчас и им предстоит значительные сокращения.

С 2008–2009 гг. библиотеки всего мира начали испытывать финансовые сложности – как результат мирового экономического кризиса. Сейчас не ясно, когда наступит улучшение; многие считают, что нынешнее положение в финансировании станет нормой.

Экономическая ситуация, действительно, ужасающая, однако снижение качества библиотечных ресурсов – это не только результат воздействия внешних факторов. Библиотеки столкнулись с усилившейся конкуренцией даже в сфере традиционных библиотечных услуг. Google и другие поисковые системы дали возможность пользователям искать и получать документы без помощи библиотечного посредника.

Компании, обладающие новыми инструментами или объединившие свои ресурсы, возникают ежедневно; соревнуясь между собой, они стремятся заменить библиотечное обслуживание. Не оценивая качество информации (или вообще его отсутствие), многие пользователи считают, что их вполне можно сравнивать с библиотечными услугами, и это сравнение – не в пользу библиотек.

### ***Изменения в работе библиотеки: поступательный, постепенный подход***

Конкуренция со стороны внешних организаций вкупе с экономической рецессией серьезнее чем когда-либо ставят вопрос о необходимости продемонстрировать востребованность библиотек. Сейчас время не для экономии и робости, а для смелости и постановки более ответственных и сложных задач.

Библиотека университета Эмори (*Emory University, Atlanta, Georgia, USA*), среди целей которой – решение задач меняющихся критериев востребованности, ищет инновации в обслуживании, реализуя стратегию постепенных (возможно, не слишком больших) поступательных изменений. Непрерывно экспериментируя и подстраивая сервисы и оборудование по результатам анализа, библиотека «выработала мышление», свойственное живой научной лаборатории. Вместо того чтобы предпринимать периодические крупномасштабные «ремонтные», которые требуют больших капитальных расходов, в наших экспериментах мы полагаемся на сравнительно небольшие бюджетные средства.

***Учреждение как лаборатория.*** Библиотеки университета Эмори используют модель, спроектированную специально для поддержки режима постоянных позитивных изменений наших продуктов и сервисов, а также нашей культуры. По всем процессам мы усилили обратную связь с пользователями посредством формализованной методики «Голос пользователя», которую мы рассматриваем как новый способ получения информации о том, что желают наши клиенты. Наряду с этим выделены и обновлены ключевые зоны помещений библиотеки. Они обновляются ежегодно, зачастую с намерением поэкспериментировать с реконfigurацией пространства, и затем, если эксперимент успешен, мы распространяем его на другие участки библиотеки.

Работа с персоналом также включает в себя формирование новых задач и, кроме того, добавление краткосрочных вакансий в штатное расписание библиотеки.

Наш план предполагает реализацию стратегических задач, выстроенных в порядке приоритета. Некоторые из них специально спроектированы как экспериментальные – это продукты и сервисы, призванные раздвигать границы науки и библиотечные услуги. Нацеливаясь на будущее развитие (а не оглядываясь назад – на наши традиционные функции), эти эксперименты выстроены так, чтобы помочь нам почувствовать потребности учёных в XXI в.

Эксперименты нацелены на то, чтобы найти новые пути вовлечения учёных в работу библиотеки. Мы пригласили пользователей участвовать в курировании наших цифровых коллекций. Мы поддерживаем все новые технологии публикаций открытого доступа. (Специалисты по информации присоединились к медикам в больницах, к историкам в архивах.) Сотрудники библиотеки стремятся найти новые пути и новые средства доставки информации и сформировать новые взаимоотношения между библиотекарем и исследователем, между документом и его пользователем. Мы не только отвечаем на высказанные

потребности пользователей, но и стремимся предугадать будущее научных исследований.

Конечно, такая тактика связана и с неудачами, и внедрение опережающих сервисов требует от нас терпения и готовности повторить попытку или сделать всё по-другому.

Проекты, которые рассматриваются в этом докладе, не отражают весь спектр наших экспериментов, но дают представление о постоянном позитивном подходе. Организационная структура библиотеки способствует освоению новых навыков и воспитанию интереса к экспериментированию, но при этом обеспечивает и высокую динамичность нашего учреждения.

**Управляя переменами.** Наша организационная и управленческая структура стремится расставить приоритеты, поддержать и обеспечить ресурсами позитивное экспериментирование – не только ввиду ценности каких-то конкретных проектов и усовершенствований, но и для повышения культуры инноваций.

Учреждения, в частности вузовские библиотеки, имеют глубокие корни. Хотя внешняя ситуация меняется очень быстро, вряд ли можно надеяться на то, что подобные учреждения могут быстро изменить всю культуру работы. Исследования показали, что корпоративные учреждения могут провести фундаментальные изменения за 7–10 лет. В более консервативных библиотеках, таких как вузовские, это займёт 10 и больше лет.

Когда руководство осознает неизбежность перемен, то, возможно, имеет смысл держать в уме всю перспективу перемен, но стараться на практике действовать поэтапно, небольшими шагами. Мы считаем, что в итоге таких малых шагов изменится вся атмосфера в учреждении. Метод использования устойчивых и постоянных продвижений – менее консервативный, чем традиционная библиотечная работа, и более осторожный по сравнению с крутыми переменами.

**Слушать по-новому.** При проведении последовательных перемен нужна постоянная обратная связь с пользователями, для того чтобы понимать, каким образом нужно действовать, поддерживать или изменять эксперимент.

Программа «Голос пользователя» (*Voice of the Customer*) создана как формализованная методика для подготовки решений и внедрения инноваций, основанных на предпочтениях пользователей, а не на мнении библиотечных специалистов или на традициях учреждения.

В программу входит обучение библиотекарей проведению адресных интервью, фиксирование устных высказываний пользователей, выработка результатов в форме рекомендаций, которые можно включить в план действий.

Помимо проведения традиционных ежегодных библиотечных обзоров, персонал библиотек университета Эмори опрашивает сотрудников университета относительно их исследований и преподавательского процесса. Поняв эти процессы (а не только выслушав мнение пользователя о библиотечных услугах), наши библиотекари смогут интегрироваться в работу учёных, создать новые, более ценные сервисы и продукты.

Программа «Голос пользователя» – это одновременно катализатор экспериментального процесса и всеобъемлющая попытка дополнить культуру библиотечного обслуживания более динамичным, инновационным подходом к библиотечным сервисам. Формирование у учёных понимания важности библиотечных сервисов для научного процесса предполагает не только улучшение самих сервисов, но и предоставление инструментов для того, чтобы сделать библиотеку более заметной частью научного процесса.

**Эксперименты.** Наряду с выполнением базовых функций и организацией обратной связи, библиотеки провели ряд экспериментов, направленных на использование связей между наукой и технологией. Это было попыткой спрогнозировать меняющиеся потребности пользователей и отреагировать на них. Вместо того чтобы просто использовать технологию для копирования аналоговых ресурсов, переводя их в цифровой формат, в этих экспериментах делалась попытка реформировать само содержание библиотечных сервисов, углубить взаимодействие библиотеки с процессом научного исследования.

Поскольку наши эксперименты базируются на творческом подходе, их планирование и разработка являются цепочкой малых шагов – итераций, построенных на обратной связи и постоянных оценках. Используя и

дополняя эти эксперименты, программисты библиотеки университета Эмори создали программу *Agile*, помогающую итерационному планированию и процессу разработок методологии, которые, скорее, укрепляют перемены, а не сопротивляются им.

Реагируя на ожидаемые потребности учёных в технической поддержке (особенно это касается гуманитариев), библиотека создала Цифровую научную площадку (*Digital Scholarship Commons*) – виртуальную и физическую лабораторию для совместной работы учёных и библиотекарей. Конечная цель проекта – формирование междисциплинарного центра для совместной научной работы с использованием информационных технологий и электронных документов, причём этот центр должен стать органичной частью библиотеки, а не неким научным центром, просто размещённым в ней.

Разработки велись с 2007 г., в 2009 и 2011 гг. – при финансировании Фондом Эндрю Меллона (*Andrew W. Mellon Foundation*). В 2012 г. после консультаций с учёными, библиотекарями и специалистами из родственных институтов обновлённое физическое пространство было открыто. Новые помещения сконструированы так, чтобы содействовать сотрудничеству учёных, воспользоваться преимуществами объединения фондов, человеческого опыта, продвинутых библиотечных технологий и привлекать учёных различных отраслей науки.

Одна из задач Цифровой научной площадки – подготовить молодых учёных к инновационному мышлению и конкуренции на рынке труда, выдавая им совместно со Школой Лэней (*Laney Graduate School*) сертификаты по специальности «Цифровые процессы в науке и новых средах» (*Certificate in Digital Scholarship and New Media*). Влияние Цифровой научной площадки постепенно выходит за пределы использования цифровых технологий в гуманитарных науках, распространяясь на естественные и общественные.

Ещё одна область экспериментирования – архивы и специальные коллекции. Программа университета Эмори по изначально цифровым документам (*Born-Digital Archives program*) отражает растущее понимание того, что технологии архивирования должны в конце концов «принять» грандиозные перемены в обществе, всё более тяготеющем к цифровым технологиям. Когда Салман Рушди (*Salman Rushdie*; британский писатель, лауреат Букеровской премии) разместил свои литературные архивы в университете Эмори, в них входили жесткие диски, CD и другие цифровые объекты. После тщательного изучения и обсуждений, каким образом обеспечить потребности будущих исследователей при работе с этими материалами, принято решение сохранить аутентичный механизм доступа к ним. Для этого воспользовались методом эмуляции.

Проект «Архив Рушди» обеспечивает доступ к трудам учёного совершенно необычным для архивов образом. Цель проекта – разработка аутентичных и интуитивно понятных инструментов архивации, которые могли бы использоваться как для печатных, так и для электронных документов, а подход базируется на ожидаемых предпочтениях пользователей.

Ключевая проблема инноваций – повлиять на практику работы пользователей. Система *Readux* (*Read Edit Annotate Digital User Experience*) – это продукт, в котором стремятся учесть опыт работы пользователя с цифровыми документами. *Readux* стараются превратить в важнейшую часть всей работы пользователя, а не считать всего лишь инструментом для поиска и доступа. Сетевое научное приложение *Readux* даст возможность пользователям взаимодействовать с коллегами. Система допускает совместное составление метаданных и описаний, обеспечивает новое поле деятельности для учёных, размывая границы между локальной и дистанционной работой с научными данными.

Мы считаем, что сами пользователи также должны привлекаться к этой работе: когда они участвуют в совместной работе с цифровыми ресурсами, сами добавляют метаданные, то роль библиотек становится во многом редакционной. Качество обработки материала улучшается благодаря возможности использовать мировой опыт.

**Эффекты постепенного развития.** Наша стратегия постепенного развития на основе экспериментов нацелена на то, чтобы структура организации стала более подвижной и чтобы вдохновить персонал на опробование новых сервисов, даже если эти попытки окажутся не очень удачными и потребуют исправлений.

Базовый принцип новой организационной модели – гибкость компонент, которые смогут перейти от устаревшего или выполненного проекта к новому, не затрагивая при этом всю организационную цепочку и

не нарушая технологический процесс. Чаще всего экспериментирование требует чёткой и постоянной обратной связи и (при необходимости) смены курса проекта по мере его реализации.

Организация Цифровой научной площадки, возможно, – наиболее показательный пример нашего подхода, предусматривающего скорее создание стартовых условий для дальнейшего развития, а не конкретный пакет планов по формированию сервисов или перестройке помещения.

**Работа с персоналом библиотеки.** Наша модель работы с персоналом библиотеки также отражает принцип постепенного подхода к улучшениям. Для того чтобы поддерживать новую динамичную организационную структуру, библиотека создала систему разнообразных краткосрочных (1–2 года) временных вакансий (*fellowships*). Этот подход к работе с персоналом также итеративен – с каждым новичком приходят новые идеи и даже инновации. Мы полагаем, что такая система набора персонала делает библиотеку более гибкой и восприимчивой к переменам.

Пытаясь приблизить информацию к потребителю и сделать заметным «невидимое» знание, сотрудники библиотеки тесно взаимодействуют с руководителями Медицинской школы, Школы медсестер: совместно мы ищем пути создания киберинфраструктуры и центра знаний по медицине и охране здоровья.

Библиотека медицинского факультета предложила новую модель справочного обслуживания. Последние четыре года библиотека направляет специалистов по информации в университетские госпитали; создан репозиторий материалов по клинической медицине на основе вопросов и ответов служащих госпиталей. Эти инициативы привели к децентрализации справочной службы библиотеки, «переместив» её к месту работы терапевтов и учёных.

**Помещения.** В течение ряда лет библиотека постепенно перестраивает свои помещения. Последний крупный капитальный ремонт производился в 1996 г., и с тех пор вероятность крупных вложений в ремонт невелика. Но с 2002 г. мы проводим периодическое обновление наших хранилищ – по одному этажу; изучаем результаты переделок и планируем новые.

Переход от обычных стеллажей к компактному хранению увеличил на 50% вместимость базового хранилища, при этом каждый следующий этаж «учитывал» опыт предыдущего и поэтому был лучше.

В 2010 г. мы создали объединённую кафедру библиотечного обслуживания на базе кафедр обслуживания, учебно-методических материалов и справочно-информационной. В 2011 г. обновили один из классов, чтобы обеспечить совместное использование технологического оборудования. Пространство, освободившееся от громоздких кафедр, переоборудовали в Цифровую научную площадку.

Постоянное внимание к проблемам эффективного использования помещений позволило при очень скромных вложениях обновить зал для встреч, выставочные площади и главный вход в библиотеку. Всё это удалось осуществить на основе практического опыта, полученного «на ходу».

## **Заключение**

Учитывая многие направления развития и трансформации современной науки, вузовским библиотекам следует повысить темп перемен, причём перемены должны касаться не только модификации продуктов и услуг, но и всей библиотечной культуры и технологий.

Библиотеки университета Эмори приняли организационную структуру, в основе которой – постоянные позитивные изменения. Мы понимаем, что такие изменения – будь они относительно большими или незначительными – сопряжены с массой сложностей, но в то же время все они имеют и привлекательные черты. Следует признать, что в XXI в. библиотека может и должна быть неким микрокосмосом новой реальности.

Сегодня мы достигли определённых успехов в построении новой организационной структуры, однако ещё очень многое предстоит решить. Наши проекты придают библиотеке динамику и жизнеспособность, но нам приходится бороться за устойчивость этих программ и проектов. В более широком контексте учреждению или организации не следует ожидать, что все научные и информационные потребности удастся реализовать в одиночку – сотрудничество и взаимная поддержка разных учреждений весьма желательны и даже необходимы.

Сотрудничество учреждений и внутри страны, и международное опирается на новые технологические возможности, и использовать их на практике – главная задача для библиотек в XXI в.

*Перевод А. И. Земскова*