

## CAPITOLUL I. EVOCĂRI

### LEADERSHIP ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECTE: CRITERII ȘI ABILITĂȚI DE SUCCES

Ludmila CORGHENCI,  
Biblioteca Națională a Republicii Moldova

**Rezumat:** *Articolul relevă necesitatea unui management de proiect adaptat schimbărilor cărora este supusă în prezent biblioteca. Este specificată necesitatea unei viziuni clare asupra scopului și rezultatelor proiectului, împărtășite de managerul de proiect și de întreaga echipă. Autorul insistă privind calitățile de leadership, abilitățile interpersonale ale managerului de proiect – a anticipa problemele, a finaliza lucrurile, a negocia, a convinge și a determina, a monitoriza și a controla. Articolul este axat pe experiențele proiectului „Școala de Biblioteconomie din Moldova”, care a funcționat pe parcursul anilor 2001-2006.*

**Cuvinte-cheie:** *management de proiect, leadership, formare profesională continuă, Școala de Biblioteconomie din Moldova.*

**Abstract:** *The article reveals the need of the library project management well adapted to changes that the professional community currently faces. It specifies the necessity of a clear vision of purpose and results of the project, shared by the project manager and entire team. The author insists on leadership qualities and interpersonal skills of project manager, e.g. anticipating problems, completing things, negotiating, convincing and determining, monitoring and controlling. The article focuses on experiences of the „School of the Library Science of Moldova” project, accomplished in the years 2001-2006.*

**Keywords:** *project management, leadership, continuous professional education and training, School of the Library Science of Moldova.*

Activitatea bazată pe proiecte și managementul de proiect a cunoscut o evoluție în ultimele decenii în bibliotecile din Republica Moldova. Este un răspuns la ritmul de apariție a noilor tehnologii, creșterea competitivității pe piața informațională și a

performanței.

Cum argumentăm această prioritate a bibliotecilor – participare/coordonare în proiecte naționale și internaționale, inițiere de proiecte instituționale? Este vorba, în primul rând, la părerea noastră, de tendința și orientarea personalului de specialitate din biblioteci spre a poziționa strategic instituția pe care o reprezintă, de a deveni actor vizibil și viabil al vieții comunitare, democratice.

În al doilea rând, dezvoltarea managementului proiectului poate fi considerată o reflectare a tendințelor și domeniilor prioritare ale activității bibliotecilor, a necesităților de centrare a eforturilor profesionale. Astfel, inițial, managementul de proiecte în/pentru biblioteci se concentra mai mult pe furnizarea de informații referitoare la planificare și resurse (documentare, echipament tehnic etc.). Ulterior, managementul de proiecte se concentrează pe/pentru dezvoltarea studiilor, competențelor profesionale, bibliotecilor de specialitate (de exemplu, proiectul internațional „Școala de Biblioteconomie din Moldova”, academii și școli de vară etc.). Pe parcurs, devenind tot mai pronunțat caracterul complex, interdisciplinar și inter-relațional al activității bibliotecare, a fost alimentată nevoia de proiecte complexe, mai cuprinzătoare, competitive, bazate pe tehnici moderne ale managementului de proiect (de exemplu, proiectul internațional Novateca, proiectele internaționale implementate de bibliotecile universitare, ale altor biblioteci etc.).

În general, putem conchide asupra următoarelor avantaje ale utilizării managementului de proiect la nivelul Sistemului Național de Biblioteci: dezvoltarea competențelor de comunicare și profesionale ale personalului implicat; augmentarea încrederii în capacitățile și intențiile profesionale; creșterea capacității de implementare a schimbării în interiorul bibliotecii; poziționarea strategică a bibliotecii în comunitatea servită și profesională; creșterea calității produselor/serviciilor oferite; intensificarea/

îmbunătățirea relațiilor cu actorii comunitari (utilizatori, membri ai comunităților, fondatori, parteneri etc.), creșterea promptitudinii – înșiruirea ar putea fi continuată...

Experiența subsemnatei privind managementul de proiect ne permite să concluzionăm că această metodă (proiectul) permite trecerea de la idee la acțiune, modifică mediul în care se implementează, amplifică contextul social, spațial și temporal al bibliotecii. Este foarte importantă dimensiunea educativă și experimentală a managementului de proiect: acesta presupune învățarea experimentând, dar și învățarea orientată. Fiind produsul unei munci de echipă, managementul de proiect implică obligatoriu identificarea/valorificarea impactului.

Constatam mai sus că bibliotecile din cadrul sistemului național, asociațiile obștești (Asociația Bibliotecarilor din Republica Moldova, Liga Bibliotecarilor din Republica Moldova „Alexe Rău”) au demonstrat exemple de proiecte de succes, de realizări deosebite, aplicând managementul de proiect. Rezultatele/impactul acestei activități este influențat de diferiți factori: contextul ales, riscurile manifestate, componența echipei, responsabilitatea celor din urmă. La părerea specialiștilor, unul dintre factorii importanți care fac diferența dintre reușita sau impactul limitat al unui proiect este reprezentat de responsabilitatea, interesul și calitățile profesionale ale membrilor echipei și mai ales a managerului de proiect [1, 7, 8].

Experiența bibliotecilor și a asociațiilor obștești la acest capitol confirmă concluzia/opinia specialiștilor în domeniul managementului de proiect. Trecerea în revistă doar a câtorva nume de referință din domeniul activității bibliotecilor – Vera Osoianu, doctor Silvia Ghinculov, Liubov Karneva, doctor Lidia Kulikovski, doctor Mariana Harjevschi, Maria Furdui și alți buni colegi – confirmă importanța capacităților profesionale, decizionale, dublate de abilități privind întreținerea relațiilor în echipă, loialitate, curaj de a înfrunța greutățile, de a deschide „uși difi-

cile”, asumare de riscuri și altele. Vorba doctorului Lidia Kulikovski: „Managementul de proiect nu este pentru timizi”. Or, chiar o „ne-parafrazare” din spusele Dânsei, care confirmă necesitatea prezenței/manifestării deschiderii profesionale și umane de către fiecare manager, formator: „Oricare dintre bibliotecari este îndreptățit să se simtă împlinit de munca pe care o face, să se simtă inspirat la serviciu și să se întoarcă acasă având senzația că a contribuit la ceva mai important decât ar fi făcut pentru propria persoană” [6].

Credem că din punctul de vedere al managementului de proiect relevant este proiectul internațional „Școala de Biblioteconomie din Moldova” (în continuare – Proiectul ȘBM), înscriind o pagină importantă în formarea profesională continuă a personalului de specialitate din biblioteci. Relevanța acestuia este argumentată prin faptul că prezintă o confirmare a integrării managementului în ritmul schimbărilor. Proiectul a demonstrat importanța deținerii de către coechipieri atât a competențelor profesionale, cât și a calităților de leadership.

Proiectul ȘBM a fost desfășurat pe parcursul anilor 2001-2006, inaugurarea Școlii de Biblioteconomie din Moldova producându-se la 29 iunie 2001. Ideea privind acest proiect a aparținut directorului general de atunci al Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova, Alexe Rău, implementată ulterior de o echipă de buni profesioniști. Până la urmă, Școala de Biblioteconomie din Moldova (ȘBM) poate fi considerată un produs al eforturilor conjugate ale Fundației „Soros-Moldova”, Bibliotecii Naționale, Asociației Bibliotecarilor din Republica Moldova, Catedrei de biblioteconomie și asistență informațională din cadrul Universității de Stat din Moldova. Școala de Biblioteconomie din Moldova avea misiunea de a promova și a implementa principiul dezvoltării profesionale continue a personalului de specialitate din biblioteci prin forme organizate de învățare, facilitarea accesului la informația profesională, comunicare, precum și reorien-

tarea mentalității profesionale la noile situații informaționale și socioeconomice [2].

La un an de funcționare a ȘBM, în calitate de președinte al Asociației Bibliotecarilor din Republica Moldova, Lidia Kulikovski scrie: „Eu văd Școala de Biblioteconomie din Moldova și ca instrument de comunicare în comunitatea bibliotecară... ȘBM oferă bibliotecarilor, prin programele sale de perfecționare, oportunitatea de a se instrui, de a crește profesional și de a-și spori performanțele. Mulți bibliotecari și multe biblioteci au valorificat această oportunitate, beneficiind de toate activitățile de instruire oferite de ȘBM. Mult mai mulți sunt cei care nu au încăput în programe...” [5].

Fenomenul (succesul, impactul) Proiectului ȘBM (confirmat prin diferite sondaje în cadrul Asociației Bibliotecarilor din Republica Moldova și calificat drept eveniment al fiecărui an de funcționare) a fost amplificat de către coechipierii managerului de proiect, incluzând-o și pe Lidia Kulikovski [4]. Activitatea Dânzei în cadrul proiectului a fost diferită, în mod frumos și minunat...

În calitate de *președinte al Asociației Bibliotecarilor din Republica Moldova*, de *leader* autentic, a demonstrat că îi pasă de proiectul ȘBM, oferindu-se ca expert, consultant pentru managerul de proiect și coechipieri, ba chiar și ca „salvator” în unele situații dificile... Există o conexiune pe teren comun, în integrarea eforturilor, contribuind la micșorarea distanței dintre cunoștințe și fapte... Împreună cu Lidia Kulikovski au fost identificate, dezvoltate direcțiile prioritare ale activității Școlii de Biblioteconomie din Moldova:

- facilitarea accesului la informația profesională, la resurse informaționale (prin completarea, organizarea și funcționarea Bibliotecii de Biblioteconomie – în cadrul proiectului fiind achiziționate 845 de exemplare/591 de titluri de publicații; colecția „Mape documentare” (ori portofolii educaționale); acces

gratuit la internet etc.);

- crearea/punerea la dispoziția comunității profesionale a unui sistem de activități educaționale, orientate pentru formarea formatorilor, dezvoltarea competențelor profesionale și digitale ale bibliotecarilor (circa 160 de activități educaționale pe marginea a 70 de subiecte/teme);

- antrenarea în calitate de formabili a personalului de specialitate din toate tipurile de biblioteci din cadrul sistemului național (circa 3 545 de persoane; putem conchide că în medie fiecare bibliotecar a participat, cel puțin, la o activitate educațională la ȘBM);

- formarea formatorilor;

- crearea suportului educațional-documentar (portofolii educaționale, editarea publicațiilor didactice, a buletinului trimestrial);

- dezvoltarea/asigurarea spațiului funcțional, adecvat procesului educațional (cu sprijinul Bibliotecii Naționale a Republicii Moldova – clasă didactică, echipament tehnic necesar etc.);

- cooperări și colaborări cu alte instituții (biblioteci, Camera Națională a Cărții, structuri ale administrațiilor publice locale, instituții educaționale, Agenția de Stat pentru Proprietatea Intelectuală și altele).

*Formatorul* Lidia Kulikovski, în cadrul Proiectului ȘBM, poate fi calificată drept „super-formator”, „magnet de oameni”. De ce? Fiind un prim proiect de anvergură internațională privind dezvoltarea competențelor personalului din biblioteci, confruntându-se cu situații inedite, necunoscute, foarte diferite – echipa Proiectului ȘBM era ghidată de spusele: „Un pesimist vede dificultăți în orice oportunitate, iar un optimist vede oportunități în orice dificultate” (din mențiunile lui Winston Churchill). Teme/subiecte învățate din mers, lipsa de resurse informaționale, acces limitat la informația profesională, competențe digitale nedezvoltate ale formabililor – iată doar unele dintre problemele cu care se confruntau formatorii ȘBM – Natalia Cheradi, Mariana

Harjevschi, Nelly Turcan, Natalia Goian, Irina Digodi, Eugenia Bejan, Valentina Chitoroagă ... (evident și subsemnata). Lidia Kulikovski a venit în fața formabililor cu teme și subiecte inedite, satisfăcând necesitățile existente de dezvoltare a competențelor profesionale, dar și orientând pentru activitatea de perspectivă. Grație inițiativelor Lidiei Kulikovski, integrate cu cele ale coechipierilor, formabilii au beneficiat de diverse tipuri de activități educaționale: seminare modulare (Lidia Kulikovski fiind coordonator al modulului „Management și marketing biblioteconomic”), activități educaționale în teritoriu (mese rotunde, ateliere, conferințe), seminare de inițiere în specialitate (basic training), formarea formatorilor (școli de vară, forul bibliotecarilor), videoconferințe. În cadrul proiectului ȘBM, au fost lansate/promovate aspecte fundamentale ale formării profesionale continue: acceptarea de către bibliotecari a crezului „învățarea pe parcursul întregii vieți”; formarea continuă și perfecționarea profesională; studiul necesităților de dezvoltare profesională; metodologia elaborării curriculum-ului; elaborarea ofertei educaționale etc.

Lidia Kulikovski a oferit plusvaloare Proiectului ȘBM și în calitatea Domniei Sale de *manager superior* al Bibliotecii Municipale „B. P. Hasdeu”. Este vorba despre amplificarea parteneriatului dintre ȘBM și biblioteci, alte instituții interesate în dezvoltarea competențelor personalului de specialitate. La solicitarea și prin contribuția bibliotecii au fost organizate mai mult de 6 activități educaționale, în care au fost antrenați circa 140 de bibliotecari și manageri funcționali. Orientat, activitățile au fost axate asupra subiectelor, parte a modulelor educaționale ale ȘBM: „Internet pentru bibliotecari”, „Libertatea intelectuală și accesul la informație”, „Marketing de bibliotecă. Promovarea instituției bibliotecare” și altele.

În calitate *de autor* de publicații privind activitatea ȘBM, menționăm prezența Lidiei Kulikovski în paginile periodicelor de specialitate, editate de biblioteci și asociații obștești. De exem-

plu, în paginile „Buletinului ȘBM” (publicație trimestrială, editată pe parcursul funcționării proiectului), Domnia Sa a publicat articole de conținut științific, didactic, promoțional – acestea abordând aspecte actuale și azi (n.a.: încurajăm colegii să revină la lectura acestor materiale).

Cele menționate mai sus reliefează rolul și locul factorului uman în procesul de elaborare/coordonare a proiectelor. În cazul multor proiecte, dacă nu există o persoană gen Lidia Kulikovski, trebuie căutată una similară... Dar oare există persoane asemenea Lidiei Kulikovski?

**Referințe bibliografice:**

1. BOEȘTEAN, Constantin. *Management aplicativ*. Chișinău, 2013. 170 p. ISBN 978-9975-68-229-9.
2. CORGHENCI, Ludmila. Formarea profesională continuă – a ajuta oamenii să devină câștigători [online]. In: *Centrul Biblioteconomic Național: conținut de calitate și schimbări de perspectivă. Monografie aniversară*. Chișinău: BNRM, 2019, pp. 50-56. [citată 11 februarie 2021]. Disponibil: <https://zenodo.org/record/3632392#.YCUjPmgzaUl>
3. *De ce este important managerul de proiect?* [online]. [citată 9 februarie 2021]. Disponibil: <https://www.traininguri.ro/de-ce-este-important-managerul-de-proiect/>
4. KULIKOVSKI, Lidia. Evaluarea anului 2001 în opinia membrilor ABRM. In: *Școala de Biblioteconomie din Moldova*. 2003, nr. 1, pp. 5-8.
5. KULIKOVSKI, Lidia. La aniversare. In: *Buletin trimestrial. Școala de Biblioteconomie din Moldova*. 2002, nr. 2/3, pp. 6-7.
6. KULIKOVSKI, Lidia. *Povestea unui formator* [online]. [citată 11 februarie 2021]. Disponibil: <https://cneihhasdeu.wordpress.com/2019/04/03/triumful-instruirii-la-hasdeu/>
7. PASCU, Radu V. *Managementul proiectelor* [online]. [citată 10 februarie 2021]. Disponibil: [http://ccimn.ulbsibiu.ro/documente/carti/introducere\\_in\\_managementul\\_proiectelor.pdf](http://ccimn.ulbsibiu.ro/documente/carti/introducere_in_managementul_proiectelor.pdf)
8. ROMAN, Costică. *Managementul proiectului* [online]. Suceava, 2010. [citată 10 februarie 2021]. Disponibil: <http://docshare02.docshare.tips/files/3269/32699686.pdf>