



## MANAGEMENTUL PARTICIPATIV ÎN ASIGURAREA EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII BIBLIOTECII

**Elena HARCONIȚA, director**

*Nimic nu poate fi sursa unui mai mare respect de sine pentru angajați decât  
cooptarea lor în procesul decizional.*  
Juditch M. Bardwick

De ce acest subiect astăzi, în contextul unei modernizări și schimbări continue a Bibliotecii? Depinde oare progresul și succesul unei instituții de managementul participativ? Cît de importantă este crearea unei echipe profesioniste care să participe la asigurarea conducerii eficiente a Bibliotecii?

Conform Dicționarului explicativ al limbii române, managementul este o „activitate și artă de a conduce. Ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor. Știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi”. Managementul este o modalitate eficientă, superioară, de a conduce și gestiona, de a stabili scopuri și obiective, de a constitui strategii și de a organiza activități, de a utiliza cu eficiență oamenii, tehnologia și resursele materiale” (Moldoveanu M. ș.a. *Inițiere în managementul afacerilor mici și mijlocii. București, 1988, p. 14*).

În cadrul bibliotecilor fenomenul managementului participativ este cercetat de mulți ani și de diferiți autori. Unii susțin, cu adevărat, că personalul de rînd trebuie să participe la conducerea instituției, aducîndu-i un mai mare beneficiu, că deciziile luate împreună sînt mai bune și că o creștere a satisfacției muncii tuturor bibliotecarilor are ca rezultat servicii de bibliotecă mult mai calitative.

Sînt însă și opinii contrare, care susțin ideea că majoritatea bibliotecarilor nu au experiență managerială și cu procesul participativ se consumă doar o mare cantitate de timp, acesta fiind inadecvat pentru instituțiile care prestează niște servicii complexe, precum sînt bibliotecile.

Biblioteca noastră susține integral prima opinie. Se știe că unul este un număr mult prea mic pentru a realiza ceva măreț, nu există superoameni, care ar putea să facă totul. Trebuie să fi geniu ca să poți realiza ceva de unul singur, dar nici cunosc-



tul om de știință Albert Einstein, care a revoluționat lumea cu teoria relativității, nu a lucrat izolat. Un proverb chinezesc spune că „În spatele unui om capabil se află întotdeauna alți oameni capabili”, pe care acesta știe să-și găsească și care fiind implicați într-o activitate constituie o resursă mult mai puternică, generează mai multe idei și emană mai multă energie lucrând împreună. Anume datorită muncii conștiente în comun crește maximal potențialul instituției, fiind reduse punctele ei slabe.

În organizația noastră întotdeauna s-a optat pentru ca aceasta, la orice etapă istorică, indiferent de condițiile și crizele care au afectat-o, să aibă o structură bine definită, o cultură organizațională clară, un management eficient, stabilit în mari segmente temporale cu implicarea permanentă a personalului adecvat de conducere, cu desemnarea unor obiective performante și realizabile, cu încadrări exacte în parametrii stabiliți. Este foarte important să fie respectat un cadru prestabilit de relații de subordonare și responsabilități, anumite norme utilizate la realizarea proceselor info - bibliotecare, o informare și implicare a majorității salariaților în vederea participării lor în activitățile proiectate, un mecanism bine definit de angrenare a tuturor celor implicați pentru a aduce reale contribuții în mersul bun al lucrurilor. Un alt element deosebit de valoros pentru managementul participativ este recunoașterea oficială, aprecierea și recompensarea echitabilă a eforturilor fiecăruia. „Nimeni nu pune la îndoiala faptul că managementul participativ, atunci când este aplicat și susținut în mod corespunzător, duce la îmbunătățirea moralului și la creșterea satisfacției muncii. O aplicare corespunzătoare înseamnă de obicei un sprijin efectiv asigurat metodei de către conducerea superioară și adoptarea treptată – în stadiul succesiv – al acesteia, presupunând totodată că bibliotecarii înțeleg limitele implicării lor și faptul că participarea în procesul decizional nu va putea rezolva totuși toate problemele Bibliotecii. „Managementul participativ nu poate substitui responsabilitățile individuale ale conducerii deoarece pînă la urmă anume directorul este cel ce poartă răspundere de activitatea generală a Bibliotecii.”

Gradul de participare care este permis angajaților diferă de la o bibliotecă la alta, dar problemele cu care se confruntă acestea sînt uneori atît de complexe că există nevoia stringentă de a apela la experiența de specialitate a colegilor, cu atît mai mult în condiția informatizării instituției. Există și alți factori determinanți care contribuie la condiționarea sistemului de management participativ:

- evoluția bibliotecii;
- creșterea complexității și diversității obiectivelor;
- diversitatea și multitudinea influențelor externe naționale și internaționale, ce necesită reacții;
- rapide și corecte la toate nivelele organizației;
- realizarea autonomiei decizionale profesionale;
- sporirea importanței proceselor de management la creșterea eficienței organizației;
- ritmul de implementare a noilor tehnologii, ceea ce impune luarea deciziilor cu atragerea unui număr mai mare de salariați competenți și experimentați;





- creșterea nivelului de instruire profesională (vezi Euroreferențialul) și în domeniul managementului a celor care se află la conducere dar și a subalternilor, ceea ce face posibilă implicarea acestora în soluționarea diverselor probleme.

Fundamentele pe care se sprijină managementul participativ în Biblioteca universității de la Bălți sînt următoarele :

- 1. Fundamentul juridic și organizatoric** reprezentat prin organismele de conducere precum este Consiliul Administrativ, Consiliul Științific Bibliotecar, Consiliul Coordonator, Adunarea generală, Regulamentul de Organizare și funcționare a Bibliotecii, regulamentele de organizare și funcționare a fiecărei subdiviziuni, fișele de post. În cadrul acestora bibliotecarii se implică direct la luarea deciziilor, care îi privesc pe ei înșiși, pe colegii lor din subdiviziunile ce le reprezintă, și, evident , întreaga Bibliotecă. Opiniile angajaților sînt incluse în deciziile strategice, tactice, cele curente.
- 2. Fundamentul decizional** este exprimat prin motivarea personalului de a stabili obiectivele Bibliotecii. Aceasta se întîmplă în cazul cînd fiecare angajat este informat despre tot ce se întîmplă în instituție, atunci cînd este bine pusă la punct o comunicare profesională atît pe cale tradițională, cît și electronică: comunicare prin telefon, Mapa Generală, Roman New Send, messing-uri, e-mail-uri, chat, Skype, poșta pneumatică, difuzarea informațiilor tipărite, Adunările generale în cadrul cărora se fac bilanțuri detaliate de activitate pe toate direcțiile ș.a.
- 3. Fundamentul motivational** care se regăsește în cointeresarea salariaților de a lucra bine și calitativ prin faptul că sînt apreciați, respectați, agreeați, au speranța promovării pe treapta ierarhică superioară atunci cînd se manifestă pozitiv nu numai în munca cotidiană, dar fac propuneri inovative, sînt creativi și tind mereu spre o perfecționare a cunoștințelor prin autoinstruire și formarea profesională continuă organizată în Bibliotecă. Acești salariați sînt susținuți în aspirațiile lor de a obține grade de calificare, ceea ce le aduce nu numai satisfacția morală, dar și un spor financiar pe măsură.

Care sînt modalitățile practice de implementare a managementului participativ?

- 1.** Cunoașterea scopurilor și obiectivelor Bibliotecii prin participarea la procesul de planificare și informarea permanentă în cadrul adunărilor de producere despre mersul lucrului .
- 2.** Îmbunătățirea postului, căutarea și găsirea nișei personale, care este mai aproape de facultățile profesionale individuale. Pentru aceasta la noi se practică „rotația” postului, cînd un bibliotecar poate fi trecut la un alt post în aceeași subdiviziune ori chiar în alt serviciu. Unii bibliotecari, cu regret, fiind mai conservați, au anumite resentimente și cred că li se cere să lucreze mai mult pentru același salariu, ori, odată obișnuit cu anumite procese nu vrea să le cunoască și pe altele.
- 3.** Îmbogățirea postului înseamnă creșterea gradului de responsabilitate a bibliotecarului, asumat pentru propria munca, pentru recunoașterea oferită de noile responsabilități delegate. Îmbogățirea postului înseamnă un control asupra felului cum este organizată propria muncă, calitatea muncii, distribuirea



funcțiilor în cadrul noului grup pe care trebuie să-l conducă.

4. Controlul cercurilor este crearea de echipe speciale în care fiecare membru știe ce se așteaptă de la el și care au de realizat împreună anumite obiective. În procesul de muncă sînt generate anumite propuneri de îmbunătățire, se propun soluții de rezolvare și depășire a dificultăților, sînt solicitate resurse necesare pentru a pune în practică soluțiile găsite. Apariția acestor cercuri se sprijină pe faptul că membrii lor au o mai mare experiență și activitatea lor este mai relevantă pe un anumit segment decît cunoștințele teoretice ale managementului. Drept exemplu am putea să ne referim la membrii (din Bibliotecă) a Comisiei de Atestare a Bibliotecarilor; Comisiei de evaluare a personalului; Comisiei de audit intern, Echipei de Promotori ai Cărții; Echipei responsabile de calitatea procesului de construire a fișierului de autoritate *Vedete de subiect*; Echipei de luare a deciziilor metodice în serviciul Catalogare. Indexare; Comisiei Concursului *Cea mai bună colecție uzuală gestionată în Bibliotecă*; a membrilor Colegiului de redacție a revistei *Confluente Bibliologice* ș.a.
5. Comunicarea eficientă în cadrul adunărilor, ședințelor, echipelor: ascultarea atentă, vorbirea deschisă, critica constructivă și împărtășirea informațiilor colegilor săi.
6. Delegarea eficientă – cea mai importantă abilitate de a realiza o activitate prin alții.

Sistemul de management participativ la nivelul Bibliotecii are ca scop principal formarea capacităților de conducere, acomodarea viitorilor lideri cu problemele ce pot să apară, stimularea capacității de rezolvare a acestora în mod creativ.

Conducătorii nesiguri nu reușesc să promoveze managementul participativ din două motive: fie doresc să dețină controlul asumat asupra tuturor lucrurilor, fie le este frică să nu fie înlocuiți de cineva mai capabil. În ambele cazuri astfel de conducători nu reușesc să realizeze un management participativ, își subestimează propriul potențial și distrug cele mai bune eforturi ale oamenilor cu care lucrează, susține John Maxwell în cartea sa *Cele 17 legi ale muncii în echipă*. Tot aici citim gîndul că numai liderii puternici pot oferi putere și încredere altora, delegîndu-le responsabilități și creînd puternice echipe ce aduc succesul și recunoașterea instituției. Iar Woodrow Willson spunea că „Nu trebuie să folosim doar creierele pe care le avem, ci toate creierele pe care putem să le împrumutăm”. Numai așa vom asigura eficiența activității oricărei biblioteci.

### Bibliografie consultată:

1. **Dicționarul limbii române.** Ed. a 2-a. București : Univers encicl.,1998. 1194 p. ISBN 973-9243-29-0
2. **Maxwell, John C.** Cele 17 legi ale muncii în echipă : Cum să construiești o echipă puternică. București : Amaltea,[200?]. 260 p. ISBN 973-9397-71-9
3. **Moldoveanu, M.** ș.a. Inițierea în managementul afacerilor mici și mijlocii. București, 1998, p.14

