

ECHIPA „HASDEU”: ELEMENTE CONSTITUTIVE ȘI DISTRUCTIVE ÎNTR-O ECHIPĂ

Lidia KULIKOVSKI

Abstract

The constitution of the team is a very hard thing, sometimes impossible. One of the institutional value assumed by the Municipal Library is the teamwork. The insistent and consequent activity build and established this value in our community. We thought that it would work permanently. But the team must be maintained, improved, developed. I believe that actions were not enough. The impediments like lack of confidence and of commitment, fear of conflict, avoinding of responsibilities, lack of attention to the results created some team disfunction. Successful teams do not forget trust, conflict, commitment, accountability and focus on results.



A consolidation element of our team is the anniversary of the library foundation together with other activities such as the City quest and the Summer Colocvium.

Keywords: team, the Municipal Library B.P. Hasdeu, community, team disfunction, competences, development, revitalisation.

* * *

Constituirea unei echipe, în definiție clasică, este un lucru foarte dificil. În definiție contemporană (echipă performantă, echipă creativă, echipă deșteaptă, echipă profesională, echipă care rezolvă probleme, echipă de strategie, echipă de top, echipă de management etc.), să crezi o echipă este și

mai greu. Unii zic că, în genere, e imposibil.

Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” încă în 2002 și-a asumat ca valoare instituțională spiritul de echipă. Am muncit mult și comunitatea (fondatorii, utilizatorii, societatea civilă, comunitatea profesională etc.) recunoaște Biblioteca Municipală ca Echipa „Hasdeu”. Întâlnim această sintagmă nu numai în cadrul reuniunilor profesionale, dar și în articolele din presă (ziariștii recunosc această sintagmă), în articolele academicianului M. Cimpoi, ale scriitorilor (Iulian Filip, Nicolae Rusu, Vlad Pohilă, Vitalie Răileanu, Dumitru Crudu etc.). Prin muncă insistentă, consecventă am reușit să încetățenim această valoare și comunitatea o utilizează ca atare. Odată încetățenită, am crezut că va lucra permanent, de la sine, pentru noi. Aceasta chiar a funcționat foarte bine un timp. Echipa, însă, trebuie întreținută, îmbunătățită, dezvoltată, animată. Și cred că acțiunile întreprinse în acest sens nu au fost destule, de vreme ce apar când ici, când colo unele fisuri. Filialele, mai ales, nu ajung să facă muncă în echipă pentru că se lasă pradă capcanelor, la prima vedere firești, care devin periculoase și care, ca în cazul bibliotecii-filiale „Ștefan cel Mare”, a avut potențial letal. Echipa s-a destrămat. Am adunat destulă experiență (de constituire a unei echipe – Echipa „Hasdeu”), dar am trăit și experiența eșecului unor echipe (cel mai recent exemplu – Filiala „Ștefan cel Mare”), din care pot evidenția impedimentele, alții le numesc disfuncții, de creare a echipei.

Printre primele impedimente remarc absența încrederii în sânul echipei. Aceasta înseamnă că nu sunt deschiși unii față de alții, nu-și recunosc greșelile și slăbiciunile, nu reacționează nici negativ, nici pozitiv la succesele, greșelile și slăbiciunile colegilor lor.

Absența încrederii este un element distructiv pentru că generează alt impediment – teama de conflict. Echipele în care tronează neîncrederea nu se implică în dezbateri, nu-și expun punctul de vedere vizavi de problemele care apar, de ideile noi, nu manifestă pasiune în ceea ce fac, se limitează la discuții vagi, la comentarii reținute, sau, în genere, nu comentează. Aici mă refer la conflicte sănătoase: profesionale, de concepție și strategii, de inovații, de implementare a noilor servicii, de reinventare a bibliotecii etc. și nu la conflicte de interese personale, conflicte interpersonale, interetnice și de altă natură, care nu au ce căuta la locul de muncă. Dar dacă și persistă, ele urgentează destrămarea echipei pentru că membrii ei se concentrează pe aceste dimensiuni de conflict personal și scapă din vedere interesele instituționale.

Penuria, sau lipsa conflictelor sănătoase în echipă, este deja o problemă, pentru că generează un alt impediment în constituirea unei echipe – lipsa angajamentului. Atunci când nu-și fac publice opiniile, nu participă la dezbateri deschise, membrii echipei nu se implică în decizii, dar simulează acord sau chiar acord total la ședințe.

Lipsa de angajare reală și de implicare duce la al patrulea element de disfuncție a unei echipe – evitarea responsabilităților. Membrii echipei care nu se implică în realizarea obiectivelor, nu elaborează planuri clare pentru acțiunile lor, dezvoltă comportamente neproductive. Aici aș menționa că și cei mai

responsabili și mai eficienți oameni ezită, adesea, să-și atenționeze colegii cu referire la acțiuni și comportamente neproductive pentru binele echipei.

Acolo unde lipsește responsabilitatea se instaurează un mediu favorabil pentru dezvoltarea altui element distructiv al echipei – neatenția la rezultate. Acest element se instaurează comod acolo unde membrii echipei pun nevoile lor individuale (cum ar fi orgoliul, cariera sau reputația), ori chiar necesitatea unor decizii personale, mai presus de scopurile comune ale echipei.

Aceste elemente distructive le-am detectat în unele echipe din filiale, care (păzea!) ușor pot contamina și alte componente ale Echipei „Hasdeu”. Eșecul echipei „Ștefan cel Mare” a fost ca ruperea unei verigi din lanțul consolidator al Echipei „Hasdeu”. Suntem în travaliu de lichidare a disfuncției, obiectiv foarte dificil, ca și decizia pe care am luat-o, cea mai dură în experiența mea de manager al Bibliotecii Municipale, de a concedia toți membrii echipei „Ștefan cel Mare” din funcțiile deținute în filială și de a anunța un concurs pentru crearea unei noi echipe.

Măsura drastică pe care mi-am asumat-o a fost determinată de convingerea că dacă un singur element distructiv este lăsat să se simtă bine într-o echipă, adică îi permitem să se instaureze, poate distruge echipa. Fapt confirmat prin experiența dureroasă de la Filiala „Ștefan cel Mare”. Echipa nu a avut sinergia necesară să reprime elementele distructive. Echipa nici măcar nu a observat cum, cu acordul tacit al membrilor ei, înfloreau disfuncțiile, pe care ei le generau prin comportament. Interesele personale, cele de ordin etnic au fost pe agenda lor, acaparându-i într-atât, încât nu și-au dat seama că nu se ocupau cu altceva decât cu conflictul lor, dar în sens nu de stingere, ci de aprofundare. Interesele instituționale, valorile BM erau uitate, devenind neinteresante pentru ei.

Munca în echipă înseamnă respectarea unor principii de comun acord acceptate. Și nu e vorba de teorii sofisticate, dar de bun-simț, de disciplină și perseverență. „Culmea este că echipele reușesc pentru că sunt excesiv de umane” (Lencione, Patrik. Cinci disfuncții ale muncii în echipă: o fabulă despre lideri. – „Curtea Veche”, 2010, p. 190). Echipele de succes nu uită de încredere, conflict, angajare, responsabilitate și concentrare asupra rezultatelor.

Și încă un aspect important la constituirea unei echipe funcționale este rolul conducătorului. Un conducător bun trebuie să încurajeze construirea încrederii în cadrul echipei; să modeleze personal comportamentele potrivite în diverse situații; să poată determina grupul să susțină planurile echipei; să dorească să creeze și să încurajeze responsabilități în cadrul echipei; conducătorul trebuie să dea tonul pentru concentrarea echipei asupra rezultatelor.

Scopul suprem al BM este excelența. Avem echipe extraordinare la filialele: „Ovidius”, „L. Rebreanu”, „Transilvania”, CAIE, „Alba Iulia”, „Târgoviște”, „Târgu-Mureș”, „Tudor Arghezi”, V. Bielinski, Codru, Traian. Excelență demonstrează echipele filialelor Biblioteca Publică de Drept, „Ițic Mangher”, „M. Lomonosov”, „Adam Mickiewicz” etc. Sperăm în emergența excelenței echipei de la „O. Ghibu” și constituirea unei echipe, la fel de productivă și la Filiala „Ștefan cel Mare”. Elementul consolidator este aniversarea a 135-a de la fondarea Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” pentru a cărei reușită se va implica toată suflarea umană a bibliotecii noastre.

Primul pas, în șirul lung al acțiunilor de fortificare, revitalizare a Echipei „Hasdeu” a fost CITY QUEST Teambuilding Crearea unei echipe creative, care a avut ca scop consolidarea echipei manageriale „Hasdeu”. Obiectivele City quest-ului au fost: exploatarea a cinci domenii (din cele 33) de competență a Euroreferențialului; punerea în valoare a 10, din cele 20, de aptitudini ale Ghidului de competențe; facilitarea interacțiunii creative și colaborative între participanți; petrecerea timpului interesant, distractiv și diferit. City quest a dat posibilitatea, membrilor Echipei „Hasdeu”, de a-și dezvolta competențe și abilități profesionale în afara zidurilor, în afara domeniului – în comunitate. Chișinăuienii au văzut bibliotecari mândri de instituția lor, au auzit multe despre Echipa „Hasdeu”, s-au implicat, au fost receptivi, au ajutat, au crezut în jocul nostru, era un reality show „Biblioteca în comunitate”.

Următorul pas, profesional, academic chiar, sunt Colocviile de vară la BM „B.P. Hasdeu” sub genericul Bibliotecile nu dispar. Se revitalizează, se reinventează... cu invitați notorii din România, specialiști recunoscuți în domeniul infodocumentar; prof. univ. dr. Ion Stoica; dr. Liviu-Iulian Dediu; Titina Dediu, trainer autorizat de Centrul Mortenson, SUA, și Ministerul Educației, România. Colocviile ca mod de instruire dezvoltă abilitatea membrilor echipei de a se implica în dezbateri iscate de diverse subiecte, de a-și exprima public punctele de vedere, de a discuta în contradictoriu, de a-și apăra ideile – conflicte nedisimulate generate de idei, subiecte – așa-numitele conflicte sănătoase.

Biblioteca Municipală a avut noroc de echipe profesionale care timp de 135 de ani i-au conferit reputație, notorietate, glorie. Noi, echipa de azi, piticii din spatele uriașului BIBLIOTECA „HASDEU”, vom adăuga contribuția noastră la reputația, notorietatea și gloria ei