

LIDIA KULIKOVSKI ȘI MANAGEMENTUL DIFERENDELOR

*Maria PILCHIN,
șefa Bibliotecii Centrale,
Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu”*

Managerul Lidia Kulikovski va intra în istoria Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu” în primul rând ca un cercetător în domeniul biblioteconomiei și ca un inovator al instituției noastre în toate sensurile. Spiritul noutății s-a regăsit în întreaga ei activitate managerială, științifică și didactică. Profesoara și formatoarea au făcut corp comun cu omul care conducea o instituție precum este BM. O recunosc colegii, întreaga comunitate biblioteconomică și publicul larg. Un aspect al activității sale ne-a preocupat în mod special. Piatra de poticnire a oricărui conducător: situațiile critice, conflictele. Cum a știut Lidia Kulikovski a le soluționa? Antagonismul caracterelor și motivațiilor umane, cum poate fi el ținut în albia normalității?

În lucrarea *Contribuții biblioteconomice (teoretice și praxiologice)*, Lidia Kulikovski ne atrage atenția: „Managerul nu este un personal rigid cu ochelari de cal, cu arătător, cu metru și cântar” [2, p. 72]. Surprinde acest portret aproape fizic al unui șef. Bucură această deschidere spre autoanaliză. Este capacitatea detașării de sine, de lumea egocentrică a oricărui individ. „Ochelarii de cal”, o metaforă a cecității strategice, nu sunt întâmplători în acest inventar. Incapacitatea de a vedea dincolo de propria zonă de confort, dincolo de propriul cerc, iată ce ni se semnalează. „Arătătorul” este și el un simbol al direcției, al tacticilor organizaționale, al viitorului, „metrul” este prezentul, capacitatea de a înțelege unde te afli, pe ce coordonate, iar „cântarul” este instrumentul care evaluează „cât ești”. Observăm că toate acestea sunt elemente necesare unui lider. Dar nu sunt nicidecum uneltele suficiente. Arma tactică a unui lider adevărat este flexibilitatea, spiritul inovativ și dorința de a învăța mereu. Aceasta este viziunea unui șef bun pe care o configurează în mai multe studii Lidia Kulikovski. *Șeful cel bun* însă nu este omul cuminte care stă deoparte. Șeful cel bun este implicat, el are viziune, el riscă, el învață din greșeli.

Flexibilitatea ca o capacitate de a rezista schimbării este până la urmă o valoare. Ea te salvează în situațiile în care legile sau



regulamentele sunt ineficiente. În prelegerea profesoarei Lidia Kulikovski *Cadrul legislativ referitor la accesul la informație a persoanelor dezavantajate. Situația Republicii Moldova*, descoperim ideea că discriminarea poate fi o cauză a apariției unor conflicte. Discriminarea ca o incapacitate de a fi deschis și tolerant față de celălalt: „În general, urmărind aplicarea practică a Legii cu privire la biblioteci, de la adoptare până în prezent, putem afirma că ea lucrează prost, bazându-se pe ea, bibliotecile nu pot asigura dreptul persoanelor la informație și nici dreptul la libertatea de expresie; ea nu este un instrument de sprijin pentru biblioteci și nici un instrument de susținere a utilizatorilor. Cel mai grav este faptul că legea nu asigură realizarea prevederilor Art. 34 al Constituției cu privire la dreptul cetățeanului la informație. Nu realizează acest drept nici mult așteptata Lege nr. 982XIV din 11.05.2000 privind accesul la informație” [4, p. 111]. În sens mai restrâns, pur profesional, „bibliotecarul este responsabil de instaurarea în bibliotecă a condițiilor de lucru egale pentru toți beneficiarii” [4, p. 112]. Și atunci maleabilitatea îl poate ajuta într-un cadru în care legea e deja învechită sau ineficientă. De altfel, conflictele cu utilizatorii pot genera disensiuni și în interiorul colectivului, tensiunile mereu generează alte tensiuni.

Și în acest sens ținem, totodată, să subliniem poziția cercetătoarei Lidia Kulikovski care condamnă „teama de conflict” și

încurajează „conflictele sănătoase”. Ultimele țin de direcțiile profesionale, de concepție și strategie, de inovații, de implementare a noilor servicii, de reinventare a instituției. „Penuria sau lipsa

Managementul trebuie să îmbunătățească eficacitatea și eficiența bibliotecii prin implicarea și sprijinul angajaților. Și scopul principal ar trebui să fie autodezvoltarea, acel „proces conștient, orientat pentru dezvoltarea profesională ce include perfecționarea individuală a cunoștințelor, competențelor, calităților personale și funcționale, și care asigură eficiența activității profesionale” [1, p. 18]. Și această eficiență se poate întruchipa în ipostazele: bibliotecar-animador, bibliotecar-facilitator, bibliotecar-formator, bibliotecar-ludotecar, bibliotecar-mediator etc. Un angajat modern într-o instituție a culturii.

conflictelor sănătoase în echipă este deja o problemă, pentru că generează un alt impediment în constituirea unei echipe – lipsa angajamentului” [2, p. 33]. În cazul ciocnirilor maligne, Lidia Kulikovski ne atenționează: „Dacă un singur element distructiv este lăsat să se simtă bine într-o echipă, adică dacă îi permitem să se instaleze, poate distruge echipa” [12, pp. 33-34]. Un alt risc al unei situații de conflict este cazul în care persoanele se ocupă doar de „conflictul lor, dar în sens nu de stingere, ci de aprofundare” [2, p. 34]. Dar, dacă a apărut un conflict, o situație critică, atunci „o criză oferă șansa unică de a face schimbări radicale în propria organizație” [2, p. 151]. Există în această abordare o abilitate de psihologie profesională și de analiză a comportamentelor și motivațiilor umane. Lucruri mai mult de-

cât necesare unui lider. Este capacitatea lui de a se identifica cu Celălalt, de a-i proba problema ca pe o haină, de a găsi ieșirea din impas.

În cadrul unei biblioteci moderne, zâmbetul este „strategie de loializare a utilizatorilor” [1, p. 94]. Și nu numai a lor, așa cum „umorul, fără nici o îndoială, în sensul practicării lui ca instrument managerial, nu poate fi practicat de către oricine... dar de foarte mulți manageri, bibliotecari creativi, care citesc mult” [3, p. 99]. De fapt, este invocată inteligența emoțională, capacitatea de a depăși anumite neînțelegeri și supărări de moment. Ironia, autoironia, capacitatea de a intui soluții simple, dar eficiente de rezolvare a unor supărări prin umor – iată ce ni se recomandă de către autoarea acestor studii.

Scoatem la iveală și ideea că managementul trebuie să îmbunătățească eficacitatea și eficiența bibliotecii prin implicarea și

sprijinul angajaților. Și scopul principal ar trebui să fie autodezvoltarea, acel „proces conștient, orientat pentru dezvoltarea profesională ce include perfecționarea individuală a cunoștințelor, competențelor, calităților personale și funcționale, și care asigură eficiența activității profesionale” [1, p. 18]. Și această eficiență se poate întruropa în ipostazele: bibliotecar-animador, bibliotecar-facilitator, bibliotecar-formator, bibliotecar-ludotecar, bibliotecar-mediator etc. Un angajat modern într-o instituție a culturii. Animația culturală este o modalitate de a fi creativ și util comunității beneficiare de serviciile bibliotecii. Omul creativ nu are timp de conflicte, așa cum nu are timp de frustrări, resentimente și alte emoții negative. Bibliotecarul în acțiune este preocupat de rezultatul său, asta îi permite să depășească anumite disfuncționalități ale procesului. Conflictele se nasc mai mult într-un context static, amorf, plat, în care oamenii din lipsă de activitate generează energii toxice (bârfe, sentimente precum invidia și concurența nelocală, mimarea unei activități și a interesului pentru valorile colective).

Bibliotecarii au nevoie să dea dovadă de acele competențe profesionale care țin de capacitatea lor de „aplicare a cunoștințelor și abilităților în desfășurarea profesiei, incluzând capacitatea de răspuns prompt la problemele neprevăzute” [1, p. 33]. Flexibilitatea organizațională este soluția, așa cum altfel „bibliotecile vor rămâne biblioteci pustii și stații de alimentare fără resurse” [2, p. 73]. Iar un management de calitate este acel care vizează interesele utilizatorului. Din articolele, studiile și cărțile semnate de Lidia Kulikovski deducem următoarea poziție: pentru a sprijini realizarea obiectivelor de îmbunătățire a performanței, biblioteca trebuie să încurajeze implicarea și autodezvoltarea angajaților prin:

- oferirea unei instruirii continue (de ani buni asistăm la instruirile pe care ni le oferă Lidia Kulikovski);
- definirea responsabilităților (cine și ce face, iată întrebarea pe care mereu ne-o pune colega noastră);
- stabilirea de obiective individuale (ce rol are fiecare dintre noi în cadrul BM);
- recunoaștere (tot ce contează este utilitatea și imaginea BM);
- analiza continuă a nevoilor intelectuale (creșterea fiecărui angajat în parte);
- inovare (transformare perpetuă);
- consolidarea echipei (activități offline, evenimente nonformale);

- comunicarea verticală și orizontală (respectarea unei ierarhii și, totodată, deschiderea spre o comunicare constructivă de orice nivel);
- investigarea motivelor pentru care oamenii pleacă din instituție (dialogul – piatră de temelie).

Lidia Kulikovski a subliniat mereu faptul că BM este o instituție de frunte în țara noastră, dar niciodată nu s-a limitat doar la o constatare laudativă. Făcând referință la întreaga rețea a Bibliotecii Municipale „B.P. Hasdeu”, dânsa sublinia punctele forte și problemele cu care se confruntă Biblioteca Municipală [2, p. 83].

Puncte forte:

- viziuni și valori împărtășite de toți la toate nivelele ierarhice;
- elaborarea continuă a unei strategii care reflectă viziunea, precum și tendința generală de dezvoltare, valorile și principiile;
- buna aliniere dintre structuri;
- un stil eficient de conducere a resurselor umane;
- abilități umane puternice de conducere;
- încredere în conducere;
- consecvența.

Dar iată și problemele de care ne ciocnim:

- ineficiența strategiei motivaționale;
- dificultatea de a recruta specialiști doriți;
- lipsa unor indicatori de eficiență a managementului resurselor umane;
- insuficiența financiară pentru modernizarea condițiilor de muncă;
- lipsa lucrărilor de management al resurselor umane în domeniul biblioteconomic.

În calitate de manager, dar și de cercetător, Lidia Kulikovski scoate în evidență faptul că situația conflictuală din cadrul organizației noastre nu depășește un nivel critic. Și totuși există loc pentru mai bine, pentru perfecționare și creștere profesională în sensul comportamentului cu utilizatorii. Agent al inovării, dânsa subliniază faptul că multe situații conflictuale apar din lipsa unor tehnologii moderne în deservire, din lipsa de răbdare și amabilitate, din alte cauze subiective. Managementul unei biblioteci se face după obiective bine stabilite și conturate – iată poziția ei fermă.

Venim cu câteva concluzii la care am ajuns la finalul acestui mic studiu:

1. Putem conchide cu certitudine că bibliotecarii actuali trebuie să-și onoreze vocația pentru a o păstra în rândul marilor profesii intelectuale, apoi să înțeleagă bine fenomenul globalizării și interdisciplinarității în domeniul lor, acceptând și exploatând cu profesionalism tehnologia modernă și, în sfârșit, să știe să lupte pentru locul cuvenit în comunitate, evitând diferite modele de comportament agresiv și conflictual. A concura nu înseamnă a agresa, ci a fi mai buni, mai pregătiți, mai motivați.
2. Din lucrările semnate de Lidia Kulikovski deducem ideea fundamentală că de modul în care utilizatorii sunt tratați, depind numeroși factori legați de bunele relații dintre bibliotecari. O concluzie importantă este că situațiile conflictuale sunt aplicate ca tactici personale de obținere a unui rezultat cât mai bun în detrimentul progresului celorlalți. Nu ne îndoim de faptul că un conflict trebuie privit ca o imanență a vieții biblioteconomice. Managementul de succes impune de la bun început configurarea situațiilor conflictuale precum și elementele care favorizează orientarea acestora în sensul scăderii performanțelor de conducere. Soluție poate fi doar dialogul și dorința de a te schimba spre bine.
3. O concluzie majoră ține de necesitatea unui management actual care să scoată în evidență realitățile profesionale și psihosociale ale bibliotecarului. Este clar că nu poate exista o instituție infodocumentară de succes fără valorificarea angajaților săi. Un șef eficient nu trebuie să fie interesat numai de datele statistice și de realizarea obiectivelor, ci și de modul în care angajații săi sunt mulțumiți de munca pe care o fac. El trebuie să urmărească o accentuare a motivației muncii, o recunoaștere socială și profesională a salariaților și competențele pe care ar trebui să le aibă în domeniul relațiilor psiho-sociologice, comunicaționale, spre a evita situațiile de dezacord. Creșterea motivației specialiștilor de bibliotecă trebuie să fie făcută prin îmbunătățirea organizării muncii, prin asigurarea surselor de informare actuale, prin stimularea materială (performanța), prin formare continuă și, desigur, prin metoda bunului exemplu. Or, managerul nu trebuie să genereze el certuri din propriile ambiții.

Antagonismele, în general, conflictele într-o instituție infodocumentară, în particular, neînțelegerile prin diferita percepere a muncii sunt inevitabile. Managementul unei astfel de organizații trebuie să aibă în vedere faptul că o impunere strictă, rigidă a regulilor, a exigențelor, fără a acorda atenție particularităților specificului uman, a culturii organizaționale, mai devreme sau mai târziu va duce la apariția unui dezacord, ascuns sau nu, dar care va avea

Poziția Lidiei Kulikovski este că un șef modern nu va sublinia importanța sa, ci va avea drept scop rezultatele. El mereu va pune în centrul atenției soluționarea conflictelor cu utilizatorii. În acest scop, va promova deontologia bibliotecarului și deontologia utilizatorului. El va insista să fie educată o atitudine corectă față de conflict, să se evite conflictele emoționale, punându-se accentul pe soluționarea problemelor de producție. Or, șeful cel bun nu este cel care nu dă sarcini, ci acel care le obține, fără a lăsa impresia unui abuz sau forțări în cazul unei lipse de acord între opinii și sentimente umane.

efecte nefavorabile asupra serviciului de bibliotecă prestat. O expertiză mai atentă a părților implicate și a disensiunii arată că problema de bază este cea a factorului uman.

Într-o bibliotecă pot exista conflicte, interese de grup, păreri subiective. Important să existe un manager bun care să le gestioneze pe toate și să calmeze spiritele. Există necesitatea rezolvării problemelor, e recomandabil să se practice analiza conflictelor, pentru a descoperi motivele și a înlătura problemele existente. Un conducător bun mereu va dori să soluționeze problemele principale ce provoacă diferende (condiții nesatisfăcătoare de muncă, stabilirea incorectă a suplimentului de salariu, combinarea nereușită a caracterelor umane etc.) prin elaborarea unui plan de acțiuni în această direcție,

să înlătore deficiențele de comunicare prin instruirea personalului privind cultura comunicării, să ia măsuri pentru îmbunătățirea climatului de comunicare, punând accentul pe realizarea unor lucrări în comun și pe comunicarea neformală.

Poziția Lidiei Kulikovski este că un șef modern nu va sublinia importanța sa, ci va avea drept scop rezultatele. El mereu va pune în centrul atenției soluționarea conflictelor cu utilizatorii. În acest scop, va promova deontologia bibliotecarului și deontologia utilizatorului. El va insista să fie educată o atitudine corectă față de conflict, să se evite conflictele emoționale, punându-se accentul pe soluționarea problemelor de producție. Or, șeful cel bun nu este cel care nu dă sarcini, ci acel care le obține, fără a lăsa impresia

unui abuz sau forțări în cazul unei lipse de acord între opinii și sentimente umane.

Desigur, articolul de față nu a epuizat subiectul dat, e doar o deschidere de cercetare. Tezele pe care le-am identificat în lucrările semnate de Lidia Kulikovski sunt mai mult decât utile unui tânăr specialist care urmează să facă o carieră managerială în cadrul BM. Utilă va fi lectura acestuia și pentru un simplu bibliotecar care zilnic se ciocnește de situații critice. Exemplul profesional și uman pe care ni-l dă Lidia Kulikovski nu poate trece neobservat. Drept argument sunt experiența, reușitele profesionale și recunoașterea pe care i-o oferă breasla.

Referințe bibliografice:

1. KULIKOVSKI, Lidia, BURSUC, Oleg, GANEA, Denis. coord. Violeta BUNESCU. *Biblioteca modernă: Glosar de termeni uzuali*. Chișinău: Tipogr. „Garomont Studio”, 2018. 140 p. ISBN 978-973-37-1912-0.
2. KULIKOVSKI, Lidia. *Contribuții biblioteconomice (teoretice și praxiologice)*. Chișinău: Tip. „Elena-V.I.”, 2012. 310 p. ISBN 978-9975-4432-2-7.
3. KULIKOVSKI, Lidia. *Biblioteconomie: Studii, cercetări, recenzii, prefețe, eseuri, interviuri*. Chișinău: Magna Princeps, 2008. 256 p. ISBN 978-9975-78-679-9.
4. KULIKOVSKI, Lidia. Cadrul legislativ referitor la accesul la informație a persoanelor dezavantajate. Situația Republicii Moldova. În: *Biblioteconomie și știința informării. Prelegeri pentru studenții specialității biblioteconomie și asistență informațională*. Chișinău: CE USM, 2002. 186 p. ISBN 9975-9700-4-9.