

2. Elemente de management

2.1. Concepte generale ale managementului

Credem că soluția pentru rezolvarea chestiunilor enumerate în capitolele precedente este introducerea și utilizarea unor proceduri specifice managementului¹, cu condiția ca acestea să fie și oficializate administrativ. Sigur că ele trebuie ierarhizate și tratate în mod diferit, în funcție de dimensiunea proiectului și a numărului participanților la punerea sa în practică. De aceasta se ocupă managementul general și managementul de proiect, chiar dacă ele se confundă uneori datorită creșterii gradului de dificultate al proiectelor, care tind să devină din ce în ce mai generale. În cele ce urmează, vom avea în vedere procedurile managementului de proiect, ale cărui caracteristici ni se par a fi cele mai adecvate problematicii arheologiei. Iată câteva dintre conceptele fără de care managementul de proiect nu poate fi înțeles:

2.1.1. Succesul

Realizarea unui proiect (în condițiile stabilite de la bun început), care să ducă la atingerea performanțelor propuse și încadrarea lor în constrângerile predefinite, asigură succesul. Acesta presupune luarea în calcul a factorilor obiectivi și subiectivi și aparține întregii echipe. De asemenea, succesul înseamnă estimarea corectă a tuturor elementelor de risc cărora trebuie să le facă față participanții la proiect. De fapt, orice demers managerial are drept obiectiv final, succesul.

2.1.2. Eșecul

Planificarea, organizarea sau controlul activităților unui proiect pot fi greșite de la bun început. A greși este omenește, iar managerul de proiect poate să nu aibă aptitudinile sau calitățile necesare coordonării acestuia (chiar dacă îi este greu să o recunoască). De

¹ În cadrul acestui capitol vom evita trimiterile bibliografice deoarece există numeroase lucrări de specialitate în care termenii și procedurile manageriale sunt definite. Ne vom mărgini la a menționa numai noțiuni generale fără a intra în detaliile și discuțiile privind diferitele nume pe care acestea le poartă în funcție de autori deoarece nu acesta este scopul nostru. Pentru o privire de ansamblu asupra subiectului D. Lock, *Project management*, 6th. Ed., Gower Publishing, London, 1996 și *Manual de Managementul Proiectelor*. Departamentul pentru Integrare Europeană – Guvernul României, București, 1998.

asemenea, există mulți factori care pot împiedica adoptarea măsurilor eficiente cu promptitudine sau riscurile pot fi greșit evaluate. În aceste cazuri, proiectul eșuează.

2.1.3. Proiectul

Acesta este definit mai întâi de caracterul său de unicitate. Nu există două proiecte identice, deoarece nu pot exista cauze și condiții absolut replicabile. Orice schimbare cât de mică atrage, în consecință, un lanț întreg de decizii diferite.

Apoi, un proiect este individualizat prin caracterul său de noutate, aceasta fiind partea cea mai provocatoare din desfășurarea sa.

2.1.4. Managerul de proiect

Este cel care gândește proiectul din faza sa incipientă, îl formulează atunci când necesitatea acestuia îi apare ca fiind evidentă, îi stabilește obiectivele și apoi asigură implementarea acestuia. Coordonarea unui proiect nu determină însă crearea aptitudinilor manageriale necesare, iar experiența științifică sau o funcție administrativă nu sunt neapărat garanții în această direcție.

Atunci când managerul nu este capabil să înțeleagă modul de operare al diverșilor participanți, deci nu poate aprecia corect calitatea și metodele de lucru ale celor angajați în proiect, este mai bine să-l încredințeze altcuiva².

De cele mai multe ori, managerul de proiect se confundă cu liderul proiectului, ceea ce nu este de dorit. Dacă în plan motivațional și personal această confuzie poate fi benefică, nu trebuie uitat că managerul este în primul rând responsabilul principal al asigurării comunicării membrilor echipei, atât pe orizontală cât și pe verticală. Asumarea rolului de lider este limitativă din punctul de vedere al comunicării și poate provoca cele mai grave disfuncții.

Pe de altă parte, lipsa delegării competențelor, din dorința asigurării imaginii de lider, va duce inevitabil la erodarea prestigiului, la oboseală și la apariția tot mai frecventă a erorilor manageriale. Refuzul de delegare induce așadar un risc major de eșec al

² De exemplu, lipsa unor cunoștințe elementare despre teoria bazelor de date relaționale face imposibilă controlarea modului în care aplicația dezvoltată pentru un șantier poate funcționa ceea ce are drept rezultat pierderea datelor arheologice.

proiectului. Mai devreme sau mai târziu, echipa îl va conștientiza și va reacționa în consecință.

2.1.5. Echipa de proiect

Nici un lucru nu poate fi făcut de unul singur, iar proiectele, în mod special, presupun munca în echipă. E bine să formăm echipa pe baza aptitudinilor fiecăruia și în funcție de rezultatele anterioare înregistrate. Cel mai important element este comunicarea, atât cea internă (pe verticală și pe orizontală), cât și cea externă care asigură legătura cu finanțatorul și/sau beneficiarul, ori cu toți cei care, într-un fel sau altul, intră în contact cu proiectul³. Stabilirea liniilor de comandă clare, înțelegerea obiectivelor în același fel de către toți membrii echipei, fixarea unor nivele clare de autoritate, vor asigura motivarea și eficiența echipei. Este foarte important așadar să stabilim proceduri eficiente de comunicare, acestea fiind esențiale în desfășurarea proiectului.

2.1.6. Monitorizarea

Monitorizarea constă în urmărirea (continuă sau periodică, conform unui ritm prestabilit) a modului de implementare a proiectului. Se monitorizează (urmăresc) nu numai modul de realizare a activităților și de obținere a rezultatelor - respectiv de atingere a obiectivelor, conform indicatorilor – ci și interacțiunea dintre proiect și mediul extern lui, adică:

- a. monitorizarea internă (evoluția factorilor interni care influențează proiectul pe parcursul ducerii sale la îndeplinire, îndeplinirea cerințelor propuse prin proiectul de cercetare, respectarea graficului de lucrări, a bugetului alocat și a calendarului asumat contractual);
- b. monitorizarea externă are drept scop asigurarea, de exemplu, a respectării legalității în procesul de ducere la îndeplinire a scopurilor propuse prin proiectul de cercetare.

³ În cazul unui proiect cu participare internațională posibilitatea comunicării prin cunoașterea limbii în care vorbesc toți participanții este esențială, în special pentru managerul de proiect.

Monitorizarea se exercită, de regulă, pe toată durata implementării proiectului. Responsabilul de proiect arheologic trebuie să prevadă în bugetul general și toate costurile care ar putea fi necesare pentru monitorizarea internă sau externă.

Necesitatea, modul de desfășurare al procesului de monitorizare, precum și modalitățile concrete de lucru trebuie stabilite de comun acord, astfel încât procedura să fie clară și să nu producă eventuale neînțelegeri.

- Condițiile monitorizării externe trebuie clar stabilite și acceptate de ambele părți, iar modalitățile concrete de lucru vor fi stabilite de comun acord, fiind înregistrate în contractul sau protocolul în vigoare pentru respectiva cercetare arheologică.
- În principiu, toate lucrările de teren desfășurate sunt monitorizate de arheologii angajați de Direcțiile pentru cultură, culte și patrimoniu cultural județene, respectiv a municipiului București sau de direcția cu atribuții legale din cadrul Ministerului Culturii și Cultelor.
- De aceea este important ca toate condițiile în care are loc monitorizarea să fie anunțate din timp Direcțiilor pentru cultură, culte și patrimoniu cultural județene, respectiv a municipiului București și să fie aduse obligatoriu și la cunoștința beneficiarului lucrărilor.