

4. Managementul de proiect și proiectul arheologic

Această lucrare privește managementul proiectelor, având în vedere constatarea necesității de a dezvolta acest tip de abordare pentru managementul arheologic și pentru publicarea rezultatelor cercetărilor. Apariția pe plan european a unui set de concepte și termeni de management arheologic care s-au extins foarte mult, face ca această necesitate să devină presantă și în arheologia românească.

În același timp, tot mai pregnantă a devenit problema publicării unui număr mai mare de date arheologice. Acesta este un proces cronofag și costisitor. De aceea, sunt necesare metode care să eficientizeze din punct de vedere economic acest proces. Iată de ce necesitatea selectării critice a datelor este tot mai importantă, evident fiind faptul că cercetarea este singurul mijloc de exersare a acestei selectivități. Punerea în practică nu ar trebui să fie dificilă, deoarece avem de-a face doar cu instituirea unor etape obligatorii, prin care cercetarea arheologică trecea și până acum (chiar dacă nu folosea termeni generici manageriali pentru a le denumi). Pe de altă parte, nu trebuie neglijat rolul pe care trebuie să-l joace documentația într-un proiect arheologic, rol profund modificat în ultimii ani. Devine importantă definirea în detaliu a proceselor de management care conduc la conceperea și realizarea documentației unui proiect arheologic.

Managementul defectuos al unei cercetări arheologice (în termeni de alocări bugetare, repartizarea sarcinilor pe echipe și folosirea echipamentului) poate avea urmări la fel de grave asupra patrimoniului arheologic ca și un buldozer folosit inadecvat.

Vom descrie un model de management¹ al proiectelor arheologice, care poate fi adaptat oricărei cercetări. Ideal ar fi ca acest cadru general de management să opereze alături de acela al priorităților științifice (încă așteptat). Numai în acest mod, putem spera la obținerea doritei schimbări care va avea ca rezultat proiecte arheologice bine planificate,

¹ Principala sursă de informare folosită în acest capitol este celebrul *Management of Archaeological Project* realizat de English Heritage în 1991 (ISBN 1-85074-359-2) <http://www.eng-h.gov.uk/guidance/map2>. Evident, modelul propus reprezintă o încercare de adaptare a modelului britanic la realitățile românești. Cifrele folosite în trimiteri se referă la capitolele și paragrafele din MAP2.

de succes, care vor contribui atât la adâncirea cunoașterii istorice cât și la creșterea calitativă a datelor colectate.

Pornind de la nevoia tot mai acută de standardizare a unor proceduri și termeni utilizați, propunem și modele ale unor documente necesare proiectelor (Anexele 1 - 7). Din păcate ne confruntăm permanent cu dificultăți datorate lipsei unor tezaure de termeni ierarhizate (sau măcar a unor liste autorizate de termeni), pentru că eforturile depuse în această direcție sunt, încă, izolate și la nivel individual.

4.1 Resursele și justificarea proiectului

Un proiect arheologic se referă la cercetarea într-o anumită zonă/sit, pentru a aduna informații științifice, în condițiile existenței unor limite de timp și bani. Pentru că obiectivele științifice sunt esențiale, ele trebuie formulate clar chiar de la începutul conceperii unui proiect. Pe de altă parte, simpla justificare științifică pentru alocarea resurselor necesare unei cercetări nu trebuie să constituie singurul obiectiv propus. Rezultatul final al oricărui proiect arheologic trebuie să fie atât o publicație care să reflecte semnificația datelor științifice colectate, cât și crearea unei arhive (păstrată în condiții care să permită accesul la informații pe o durată nelimitată de timp).

Cum cea mai mare parte a cercetărilor se desfășoară folosind bani publici (bugetul instituției, al autorităților locale sau naționale), există constrângeri legale care nu pot fi ignorate – și ne referim aici nu atât la decontările contabile, cât la obligativitatea permiterii accesului public la rezultatele săpăturilor.

Din momentul conceperii unui proiect (de orice tip sau natură ar fi el) trebuie prevăzută justificarea cheltuielilor presupuse a fi alocate în momentul punerii în practică. Justificarea folosirii tuturor acestor resurse (timp, bani, materiale etc.) o constituie documentația rezultată prin punerea în practică a proiectului, care trebuie să cuprindă cel puțin:

- Proiectul de cercetare
- Săpătura
- Analiza post-săpătură
- Raportul tehnic de cercetare

- Depunerea arhivei
- Comunicarea publică/diseminarea rezultatelor

Ideea pe care o reiterăm mereu este aceea că investirea banilor în cercetarea arheologică (bani publici) este pe deplin justificată dacă aceștia „se întorc” la public sub formă (măcar) de informație.

4.2. Echipa proiectului

Lucrul individual poate garanta doar obținerea unor rezultate științifice limitate, dar foarte dificil este să faci față coordonării unui șantier arheologic fără a avea formată o echipă - arheologia a devenit în mod necesar o muncă de echipă. Pe de altă parte, datorită specializărilor tot mai diverse, echipa trebuie să aibă un caracter interdisciplinar.

Pentru punerea în practică a unui proiect, este nevoie de o echipă cu cunoștințe și deprinderi corespunzătoare obiectivelor propuse, selecționată pe baza principiului adecvării la activitățile necesare. În aceeași măsură, trebuie avute în vedere eventualele incompatibilități inerente muncii în echipă și de aceea managerul trebuie să își asume nu numai răspunderea selectării oamenilor, ci și al evitării riscului oricărui conflict care poate afecta eficiența muncii în echipă.

Principiul de bază al unui bun management, este înțelegerea scopurilor propuse și stabilirea de sarcini precise. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv trebuie să existe o cât mai bună comunicare intra-grup, rezultatul fiind creșterea eficienței muncii depuse, atât la nivelul performanțelor profesionale cât și la cel al nivelului productivității în termeni de timp și costuri. Să mai adăugăm că motivația unei echipe depinde și ea în mod direct de calitatea comunicării.

4.3 Fazele proiectului²

Pentru o mai bună coordonare este bine ca proiectul arheologic să fie organizat în faze, cu obiective bine definite, pentru fiecare în parte fiind planificate resursele necesare (timp, bani și echipament):

Faza 1 Elaborarea proiectului de cercetare

² MAP2, 2.2 - 2.4.

Faza 2 Săpătura

Faza 3 Analiza post-săpătură și raportul tehnic de cercetare

Faza 4 Pregătirea raportului final

Faza 5 Depunerea arhivei

Faza 6 Comunicarea publică

Pe parcursul său, proiectul trebuie să beneficieze de o revizuire periodică (parțială) a rezultatelor. Aceasta este esențială pentru asigurarea resurselor în mod corespunzător, pentru a reuși atingerea obiectivelor științifice propuse. Rezultatele acestor revizui sunt evaluări al căror scop este stabilirea semnificației rezultatelor în fiecare fază, definirea necesarului de resurse pentru fazele următoare. O documentare secvențială a fiecărei faze a proiectului ar putea arăta astfel:

Faza 1	Elaborarea Proiectului	–	definește obiectivele întregului proiect și cuantifică resursele necesare pentru realizarea lor, prin tehnici specifice, conform calendarului propus.	Documentul obținut Proiectul
Faza 2	Săpătura	–	înregistrează toate datele colectate în timpul săpăturii (date primare).	Arhiva de sit
Faza 3	Analiza post-săpătură	–	constată potențialul științific al datelor colectate.	Raport tehnic
Faza 4	Pregătirea raportului	–	organizează datele și formează baza raportului final publicabil ce reflectă importanța rezultatelor proiectului și contribuția lor la cunoașterea arheologică/istorică a sitului/zoniei.	Arhiva cercetării
Faza 5	Depunerea arhivei	–	încheierea proiectului așa cum a fost definit de Faza 1. Din acest moment se poate trece la alt proiect.	Arhiva
Faza	Comunicarea	–	aducerea la cunoștința publicului a	Publicația

6 publică rezultatelor proiectului indiferent de forma de realizare.

4.4 Monitorizarea ca necesitate³

Este imposibil ca o echipă care pune în practică un proiect să fie în măsură să își asigure ea însăși monitorizarea calitativă și cantitativă a activității sale. Iată de ce, progresul și eventualele probleme din timpul fiecărei faze a proiectului, ar trebui să fie monitorizate atât din interior cât și din exterior.

4.5 Modificări și revizuri

Modificările aduse unui proiect pot fi permanente sau temporare, și pot avea sau nu urmări financiare⁴. Schimbarea unuia (sau a mai multora) dintre obiectivele finale poate determina o schimbare permanentă (de ex. modificarea suprafeței afectate de un proiect investițional va duce la restrângerea sau la creșterea echipei de lucru, a mijloacelor utilizate și va determina schimbarea graficului de lucrări).

Oricum, toate modificările au urmări care se răsfrâng asupra întregului proiect și din această cauză ele trebuie evitate, în măsura în care acest lucru este posibil.

De îndată ce au fost realizate aceste cerințe, se poate trece la etapa revizuirii, pentru a se vedea dacă obiectivele inițiale ale proiectului au fost îndeplinite și dacă este necesară o evaluare a potențialului pentru analiză⁵. Viteza și eficiența cu care se face acest lucru va depinde în mod direct de resursele puse la dispoziție pentru înregistrarea datelor și stocarea materialului arheologic, rezultat în urma cercetării arheologice.

³ MAP2, 2.5

⁴ D. Lock, *Management de proiect*, Ed. Codecs, București, 2000, p. 429.

⁵ MAP2, 6.2 - 6.4