

THE IMPACT OF MANAGERIAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCES IN PUBLIC LIBRARIES

Tatiana PĂNCESCU (VALEA)
PhD Student, University of Bucharest

Abstract: This article analyzes the importance of culture and managerial culture within organizations, importance confirmed both by managerial practice and by numerous researches in the field. The theoretical aspects of managerial culture, a vector in obtaining organizational performance in public libraries, are analyzed. The content of the managerial culture, the specific dimensions of the managerial culture to the adaptation of the manager culture to the internal and external characteristics of the public libraries and the tendencies in evolution of the managerial culture are presented.

Keywords: managerial culture, managerial values, organizational performances, culture change, public libraries

1. Cultura managerială, definire și conținut

Cunoașterea culturii unei organizații este determinantă pentru funcționarea acesteia. Un impact major asupra funcțiilor managementului și asupra acțiunilor managerului îl are factorul cultural (Enache 2008, 162).

Cultura reprezintă, conform definiției dată de sociologul Oscar Hoffman „un construct social alcătuit din viziunea (despre om, societate, natură) unei comunități umane, valori și norme, procese, mecanisme și produse prin care o comunitate umană recunoaște (problematizează), interpretează și răspunde (soluționează) prin comportamente, valorico-normativ constituite, la cerințele sale de viață, ca urmare a unor procese de interacțiune și negociere socială (Hoffman 2004, 106)

Cardon Alain, consideră „o cultură este, față de colectivitate, ceea ce este personalitatea în raport cu un individ”(Cardon 2018, 63).

Managerii prin poziția pe care o au în ierarhia organizației modelează semnificativ atitudinile, deciziile și comportamentul organizațiilor. Apare astfel o cultură managerială ca o componentă și resursă importantă a culturii organizaționale, ce arată inderpendența dintre cultură și leaderi.

Potrivit lui Gary Johns „cultura organizațională este definită de „credințele, valorile și ipotezele împărtășite care există într-o organizație” (Johns 1998, 277).

Specialiștii în management Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu precizează că: „Cultura managerială se referă la sistemul de valori, credințele, aspirațiile, stilurile de management practicate în cadrul organizației, marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei organizații și performanțele sale” (Nicolescu și Verboncu 2008, 339).

Cultura managerială este personalizată aceasta poartă amprenta managerului de nivel superior. Așadar, modalitățile de manifestare și conținutul culturii manageriale sunt puternic marcate de personalitatea managerilor, în special a celor de nivel superior (340).

Cu cât managerul exercită o conducere orientată spre angajați și posedă o personalitate puternică, cu atât cultura managerială și, implicit cultura organizațională, îi reflectă concepția, potențialul și particularitățile. Când personalizarea este excesivă vor apare, în timp, distorsiuni funcționale care vor afecta dezvoltarea organizației (Stanciu 2005, 79).

Conform lui Dumitru Bontaș, cultura managerială reprezintă „expresia creativității managerilor organizației și vizează asigurarea unui climat profesional, social cultural și economic favorabil promovării excelenței în toate procesele de muncă și de prelucrare a resurselor spre atingerea celor mai înalte nivele de civilizație umană” (Bontaș 2007, 43).

Componenta managerială a culturii organizațiilor cuprinde: „credințele, sistemul de valori, comportamentele și așteptările membrilor echipei de conducere care se reflectă în stilurile de management practicate, marcând în mod semnificativ performanțele instituției” (52).

În opinia profesorului Ionel Enache, bibliotecile sunt considerate „organizații specializate care păstrează și comunică anumite valori, având o cultură organizațională specifică” (Enache 2011, 18).

Cultura managerială reprezintă un factor important pentru obținerea performanțelor organizaționale în bibliotecile publice, atunci când elementele ei sunt cunoscute, analizate și orientate spre îndeplinirea obiectivelor de care sunt responsabili managerii, stabilite prin strategii ale bibliotecilor publice. Cultura reprezintă factorul major necesar funcționării organizației și obținerea performanțelor în bibliotecile publice. Acestea, deși își desfășoară activitatea în același mediu, au culturi diferite.

Cu cât o cultură este mai puternică, cu atât angajații accepta mai ușor valorile organizației și au încredere în aceste valori (Enache 2005, 35).

Particularitățile managementului bibliotecilor publice sunt date și de persoanele care ocupă poziția de manager. Cei mai eficienți manageri și pe termen lung sunt liderii. Managerii de bibliotecă au un rol esențial în păstrarea și dezvoltarea culturii manageriale și a culturii organizaționale.

2. Dimensiunile specifice ale culturii manageriale

Diferiți cercetători au caracterizat culturile prin prisma unor dimensiuni culturale. Aceștia au scos în evidență că aplicarea diferită a motivării personalului este motivată de diferențele culturale.

Cercetătorul Geert Hofstede, citat de Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, a elaborat în 1985, patru dimensiuni perechi ale culturii și anume:

1. *Distanță mare / mică a puterii*. Este vorba despre modul de distribuire a resurselor și puterii în societate. Distanța mare față de putere presupune inegalități mari în distribuția acestora între membrii societății, în timp ce distanța mică față de putere presupune reducerea inegalității și distanța socială.
2. *Individualismul / colectivismul*. Se referă la intensitatea legăturilor dintre componentii unei colectivități. În cultura de tip individualist legăturile

dintre membri sunt reduse , manifestându-se un grad mare de libertate de alegere a direcțiilor de acțiune și fiecare își urmărește realizarea obiectivelor individuale. În cultura de tip colectivism , oamenii conlucrează deciziile și acțiunile lor, se manifestă o îmbinare între realizarea obiectivelor individuale și de grup și se ține cont de pozițiile celorlalți membri ai colectivității.

3. *Evitare mare / mică a riscului.* Se bazează pe atitudinea oamenilor față de timp. Culturile cu un grad mare de evitare a riscului pun accentul pe realizarea de sisteme organizatorice bine definite, tolerante față de riscurile incertitudinii, asigurarea de ierarhii puternice. În culturile cu un grad mic de evitare a incertitudinii, se pune accent pe crearea sentimentului de siguranță și continuitate în cadrul organizației.
4. *Masculinitate / feminitate.* Se referă la divizarea rolurilor sociale între sexe. În culturile de tip masculin, se pune accent pe elementele material-financiare, situarea în prim plan a performanțelor organizaționale. În culturile de tip feminine tind să pună accent pe alte valori, preocupare pentru latura afectivă a relațiilor umane mai pronunțată (Nicolescu și Verboncu 2008, 340 - 342).

Se remarcă faptul că, valorile culturale diferite determină soluții diferite de motivare a salariaților. Ponderea motivării negative este mai mare într-o cultură caracterizată printr-o distanță mare față de putere, iar ponderea motivației pozitive predomină în culturile cu o distanță mică față de putere. În cultura de tip individualist motivarea se poate realiza prin stimulente care determină autorealizarea personală, în timp ce în cultura de tip colectivism, autorealizarea nu are o importanță deosebită (Burduș și Popa 2013, 377- 378).

3. Adaptarea culturii manageriale la caracteristicile interne și externe ale bibliotecilor publice

Orice organizație este supusă unor amenințări și presiuni din partea mediului ambiant, precum și specificul muncii manageriale. În aceste situații cultura managerială trebuie să aibă în vedere protejarea angajaților săi și a organizației (Nicolescu și Verboncu 2008, 340).

Diferențele între organizațiile care au profil și activități asemănătoare a determinat identificarea factorilor care intervin asupra componentelor culturii acestora. Din categoria factorilor interni fac parte: fondatorii; tradițiile; mărimea organizației; metodele de recrutare și selecție a personalului; perenitatea normelor și concepțiilor; tehnica și tehnologiile utilizate de organizație; faza ciclului de viață al organizației și sistemul de management al organizației (Bontaș 2007, 44).

Fondatorul organizației își impune viziunea asupra membrilor organizației, împrimând valori culturale majore, Dacă fondatorii au reușit într-un moment dificil să salveze organizația aceștia devin eroii povestirilor, transformate în legende (Cornescu, Mihăilescu și Stanciu 2003, 255).

Cultura managerilor sau cea a fondatorilor își pot pune amprenta asupra organizațiilor pe care o conduc. Valorile create și transmise în timp de lideri se întăresc prin acumulare de experiență și rezistă la schimbare. Acestea se dezvoltă în funcție de mediul în care funcționează organizația și în funcție de motivarea angajaților (Enache 2005, 40).

O perioadă îndelungată cercetările au urmărit găsirea celor mai bune soluții de motivare a salariaților. Cercetările s-au realizat fără a se zăbovi asupra faptului că modalitățile de motivare a angajaților suferă și o influență culturală, care determină ca teoriile motivaționale să fie aplicate diferit, în diferite culturi (Burduș și Popa 2013, 377).

Motivarea depinde de numeroși factori, de natura și nivelul de pregătire al personalului și de natura și nivelul de pregătire al managerilor.

Managerii de biblioteci au o influență semnificativă asupra condițiilor care afectează motivația angajaților deoarece aceștia controlează în general repartizarea sarcinilor de lucru, varietatea muncii, autonomia salariatului, dezvoltarea și instruirea personalului și oportunitățile de avansare. Managerii bibliotecilor publice prin acțiunile lor vor conduce la creșterea vizibilității bibliotecii în comunitate, la recunoaștere și apreciere și obținerea unei finanțări mai bune de la autoritățile finanțatoare (Umeozor 2018, 34).

Calitatea cea mai importantă a unui manager este capacitatea de a planifica, de a atrage angajații în planificarea pentru viitor și de a-i orienta către viitor (Owens și Angheliescu, 64).

În vederea atingerii obiectivelor organizaționale managerii trebuie să aplice teoriile motivaționale într-un mod adecvat situațiilor în care se află. Teoriile motivaționale explică comportamentul uman prin prisma nevoilor indivizilor și a procesului de adaptare continuă la mediu (Fleacă 2018, 150).

Pentru motivarea angajaților care va conduce la performanță organizațională, managerii trebuie să abordeze holistic diverse teorii cu privire la motivație deoarece print-o singură teorie nu se poate explica cine sau ce anume motivează angajatul în munca sa. Majoritatea teoriilor motivației au scos în evidență cele mai importante condiții care au puterea de a modifica și de a influența setul de necesități al unui individ. Aceste condiții se raportează în funcție de anumite caracteristici legate de mediu, de nivelul de educație al fiecărei persoane în parte, de concepția pe care individul o are despre propria persoană, precum și de experiențele trăite de fiecare. Motivarea angajaților din bibliotecile publice sub alte forme decât cea financiară asigură, într-o mai mare măsură, implicarea acestora în realizarea obiectivelor ceea ce va conduce la obținerea performanțelor organizaționale. Managerii bibliotecilor publice moderne pot utiliza pentru creșterea performanțelor individuale și indirect, a performanțelor organizaționale, atât motivarea cognitivă, cât și pe cea afectivă.

Interacțiunea angajaților și structura influențează stilul managerial, planificarea, comunicarea, managementul conflictului, procesul decizional, precum și celelalte componente interpersonale. Toate acestea influențează nivelul atașamentului față de organizație și ieșirile (output-urile) muncii (Enache 2008, 44).

În ultimele decenii un factor cu o influență majoră îl constituie valoarea managerilor și stilul lor de management. Liderii activează și reactualizează miturile, apelează cutumele organizației și pot impune modele de urmat (Cornescu, Mihăilescu și Stanciu 2003, 255).

Valorile manageriale, îndeosebi ale managerilor de nivel superior au un impact remarcabil asupra evoluției bibliotecilor sunt oficializate în misiunea bibliotecii. Aceasta denotă activitatea de bibliotecă, obiectivele pe care trebuie să le îndeplinească și metodele folosite în activitățile desfășurate.

Bibliotecile publice deservește comunitatea locală. Prin urmare, atunci când se stabilesc obiectivele, managerul bibliotecii, trebuie să ia în considerare contextul organizațional și să se asigure că viziunea, misiunea și obiectivele lor să fie în concordanță cu nevoile membrilor comunității și cu ale instituțiilor finanțatoare (Dexter Lord și Markert 2017, 12)

Misiunea bibliotecilor publice este formulată astfel: oferă servicii gratuite de informare, lectură, studiu, educație și formare continuă pentru toți membri comunității deservite. Încurajează creativitatea, libera exprimare, voluntariatul, descoperă, promovează și susține valorile comunității locale. Bibliotecile publice sunt capabile să ofere servicii de înaltă calitate numai în condițiile în care valorile, credințele, problemele asumate de către acestea sunt în mod clar și conștient orientate pe deservirea utilizatorilor. În bibliotecile publice este important ca managerii să cunoască cultura organizației lor.

Conform specialiștilor în biblioteconomie I. Owens și H. Anghelescu „uneori, cultura controlează managerul într-o măsură mai mare decât măsura în care acesta controlează cultura” (Owens și Anghelescu, 35).

Pentru a asigura motivația angajaților, managerii trebuie să adopte un stil de conducere care să livreze angajaților motivația de a-și duce la îndeplinire sarcinile de lucru, care vor conduce la realizarea obiectivelor și implicit la obținerea performanței.

Stilul de conducere în leadership - ul situațional este determinat de gradul de implicare al liderilor în prezentarea sarcinilor și responsabilităților angajaților și de nivelul de implicare a liderului în comunicarea și acordarea sprijinului angajaților. Pe baza acestor discriminatorii, stilurile de conducere sunt: participative, delegativ, direct și consultative (Stanciu și Ionescu, 84).

Eficiența stilului de conducere depinde situațional de abilitățile angajaților. Dacă în cadrul bibliotecilor publice există, încredere, deschidere, respect pentru și între salariați, un climat organizațional favorabil, atunci angajații sunt gata să își ofere sprijinul în soluționarea problemelor, să urmeze liderul și să contribuie la realizarea obiectivelor, acestea se pot realiza numai cu ajutorul echipei pe care managerul, prin capacitatea sa de a-i motiva pe angajații îi determină să contribuie la realizarea obiectivelor ceea ce va conduce la performanță organizațională.

În condiții de schimbare, managerii cu cel mai mare succes în menținerea competitivității sunt cei care au o viziune clară asupra viitorului. Aceștia colaborează cu angajații, deciziile sunt luate în grup, angajații vor contribui la realizarea sarcinilor. Acestea sunt caracteristicile stilului participativ (Enache 2008, 45).

Stilul de conducere, comportamentul de muncă și metodele de motivare practicate de manageri sunt modele de urmat pentru angajații din organizații (Fleacă 2018, 155).

Complexitatea și rapiditatea schimbărilor externe influențează structura organizatorică internă. Aceasta devine aplatizată și permite organizației să răspundă mai rapid schimbărilor mediului. În organizațiile mici unde structurile sunt mai flexibile tendința este mai vizibilă și permite organizației să se adapteze mai ușor schimbărilor din mediul extern (Enache 2008, 44).

Bibliotecile publice trebuie să se adapteze continuu la mediul extern care are o influență majoră asupra acestora. Adaptarea la mediul extern se realizează în mod diferit. Mediul extern în care funcționează bibliotecile publice include: mediile demografice, sociocultural, economic, juridico-politic, tehnologic, instituții culturale care se adresează aceleiași comunități, furnizorii, utilizatorii ș.a. Bibliotecile publice creează o imagine pozitivă în comunitățile deservite prin mediul informațional calitativ nou. Prin implementarea de tehnologii noi bibliotecile oferă utilizatorilor servicii informaționale.

Funcționarea serviciilor informaționale impune acces la resurse din mediul extern. Cărțile tipărite și în format electronic, periodice, documente multimedia, stații de lucru, hard-ul, soft - ul își au sorginea în mediul extern (Enache 2008, 42).

Dezvoltarea serviciilor informaționale reprezintă o modalitate de atragere a utilizatorilor ceea ce va conduce la atingerea obiectivelor.

Inovația oferă și posibilitatea de a da naștere unei noi culturi, care eliberează creativitatea antreprenorială de la toate nivelurile organizației (Ries 2017, 12).

Atunci când intervin schimbări semnificative la care bibliotecile trebuie să răspundă adecvat, dar cultura managerială nu le sesizează sau nu le ia în seama aceasta va conduce la scăderea performanțelor organizaționale.

În contextul actual, al exploziei informaționale, managerii trebuie să regândească mereu strategiile astfel încât să se adapteze schimbărilor din mediul extern și să-și pregătească angajații pentru altele noi (Stanciu și Ionescu, 84).

Bibliotecile publice devin din ce în ce mai complexe ceea ce conționează fundamentarea deciziilor manageriale și strategiilor de marketing.

4. Tendințe în evoluția culturii manageriale

Evoluția culturii manageriale este marcată de două tendințe: menținerea culturii care a adus performanțe și schimbarea culturii datorită modificărilor care au apărut în mediul în care acționează organizația. Menținerea valorilor, credințelor și concepții de bază este fundamentată de impactul benefic pe care îl are asupra performanței organizaționale. Problema esențială a managerului o constituie extinderea influenței pe care o are, prin selectarea angajaților care se potrivesc culturii și eliminarea celor care nu acceptă regulile, normele acesteia, instruirea personalului, motivarea angajaților, precum și organizarea de ritualuri și ceremonii care fac să persiste un timp mai îndelungat elementele culturii manageriale (Cornescu, Mihăilescu și Stanciu 2003, 258).

În opinia I. Owens și H. Anghelescu „schimbarea organizațională este o schimbare comportamentală, care se referă la performanța rolului, la structura autorității, la diviziunea muncii sau la obiectivele unei organizații” (Owens și Anghelescu, 35).

Păstrarea pe o perioadă mai îndelungată a unor concepții, credințe, norme care au avut un efect pozitiv poate să transforme în rigidități, prejudecăți, în încetinirea dezvoltării organizației (Cornescu, Mihăilescu și Stanciu 2003, 258).

Schimbarea culturii manageriale întâmpină o rezistență din partea angajaților, rezistență datorată atât individului, cât și organizației în ansamblu ei. Aceste forțe se opun schimbării culturii organizaționale. Angajații pot să fie de acord cu unele schimbări, dar aceștia nu au talentul, comportamentul și atitudinile necesare realizării respectivei schimbării. Managerii pot însă să favorizeze schimbarea culturii organizaționale, acționând în favoarea transformării unor forțe care se opun schimbării în forțe care determină schimbarea (Burduș 2005, 261).

Cunoașterea culturii și eforturile în direcția schimbării pot fi un prim pas în implementarea cu succes a noilor metode de lucru și a tehnologiilor moderne în bibliotecile publice (Owens și Anghelescu, 35).

Schimbarea culturii manageriale în bibliotecile publice se poate realiza prin recunoaștere a anumitor aspecte care vor conduce la implementarea schimbării în organizație, la un stil managerial diferit și la implicarea salariaților în dezvoltarea noii culturi, ca și la o nouă atitudine față de managementul cunoașterii (Porumbeanu 2011, 298).

Crearea unei culturi noi în bibliotecile publice presupune ca echipele să se autoorganizeze. Culturile noi se nasc din observarea directă a faptului că o nouă modalitate de lucru are succes. Dacă sunt cultivate cu atenție, aceste echipe pot deveni semințele unei noi culturi în toată organizația. În multe transformări de succes, viitorii lideri, agenți ai schimbării, au început ca simpli bibliotecari (Ries 2017, 124).

Bibliotecile publice sunt transformate de schimbarea digitală și trebuie să se adapteze la dezvoltarea tehnologică. Acestea folosesc planificarea strategică pentru a executa noi direcții, astfel să fie pregătite pentru orice mijloace noi de informare (Dexter Lord și Markert 2017, 10)

Concluzii

Cultura managerială se exprimă prin comportamentele managerilor, în special ale managerilor de nivel superior, date de valori, aspirații, credințe, așteptări. Aceste note marchează partitura stilurilor de management care, practicate dau conținutul culturii organizaționale.

Bibliotecile publice ar putea fi ajutate să supraviețuiască pe piața contemporană a informației, prin crearea unei culturi orientate spre performanță, care apreciază și încurajează comunicarea, colaborarea și care răsplătește creativitatea și inovația (Porumbeanu 2011, 298).

Succesul unei biblioteci publice depinde foarte mult de cultura, care la rândul său, influențează atitudinea și comportamentul angajaților.

Managerii de biblioteci publice trebuie să-și creeze sisteme motivaționale, ținând cont de propria lor personalitate și de cunoașterea angajaților aceasta va conduce la atingerea obiectivelor și la creșterea performanțelor organizaționale.

Bibliografie

- Bontaș, Dumitru. *Management general*. Bacău: Editura Universității „George Bacovia”, 2007.
- Burduș, Eugen. *Tratat de management*. București: Editura economică, 2005.
- Burduș, Eugen, Popa, Ion. *Fundamentele managementului organizației*. Ed. a 3-a. București: Editura Pro Universitaria, 2013.
- Cardon, Alain. *Dicționar de coaching comentat*. București: Editura BMI, 2018.
- Cornescu, V., Mihăilescu, I., Sancier, S. *Managementul organizației*. București: Editura All Beck, 2003.
- Dexter Lord, Gaill and Markert, Kate. *The manual of strategic planning for cultural organizations: A guide for museums, performing arts, science centers, public gardens, heritage sites, libraries, archives, and zoos*. London: Rowman and Littlefield, 2017.
- Enache, Ionel. *Ergonomia în structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 2005
- Enache, Ionel. *Economia structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 2011.
- Enache, Ionel. *Managementul structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 2008.
- Fleacă, Bogdan, Fleacă, Elena. *Managementul organizațiilor: elemente teoretice și aplicații*. București: Editura Politehnica Press, 2018.
- Hoffman, Oscar. *Sociologia organizațiilor*. București: Editura Economică, 2004.
- Johns, Gary. *Comportament organizațional: înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București: Editura Economică, 1998.
- Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Universitară, 2008.
- Owens, I., Anghelescu, H. *Cultura organizațională și schimbarea*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană, 2000.
- Porumbeanu, Octavia-Lucia. *Managementul cunoașterii și structurile infodocumentare*. Ed. a 2 -a revăzută și adăugită. București: Editura Universității din București, 2011.
- Ries, Eric. *The start up way*. UK: Penguin Random House, 2017.
- Stanciu, Ștefan, Ionescu, Mihaela, Alexandra. *Cultură și comportament organizațional*. București: Editura Comunicare.ro, 2005.
- Umeozor, Susan, Nnadozie. *Motivation and human resources in libraries*. În: *International Journal of Knowledge Content Development & Technology Vol.8, No.3,(2018)*. [online]. Disponibil la adresa: <https://search.proquest.com/docview/2370490273/84AED6C33371401FPQ/14>. [accesat 15.02.2021]