

Biblioteca - organizație culturală și cultura organizațională

Asist. Ionel Enache

Instituțiile educaționale au un important impact asupra valorilor și normelor umane. Școlile de toate nivelurile, bibliotecile și biserica reprezintă principalele instrumente instituționale într-o societate pentru crearea și transmiterea ideologiilor și valorilor, ele reprezintă cele mai importante organizații culturale. La rândul lor toate aceste structuri operează, acționează sub impactul anumitor valori, altfel spus fiecare dintre ele posedă o anumită cultură organizațională. Bibliotecile se găsesc într-o astfel de situație, ele sunt organizații specializate în păstrarea și comunicarea unor valori, dar în același timp, sunt caracterizate de o cultură specifică.

Cunoașterea culturii unei organizații este determinantă pentru funcționarea acesteia, factorul cultural are un impact puternic asupra funcțiilor managementului și asupra acțiunilor managerului. Cu cât o cultură este mai puternică, cu atât angajații acceptă mai ușor valorile organizației și au încredere în aceste valori.

Identificarea și evaluarea culturii organizaționale a unei biblioteci este esențială pentru ridicarea calității serviciilor oferite, mai ales în prezent, când aceste structuri traversează o profundă criză, datorată în special lipsei resurselor financiare și a managerilor de profesie.

Deși majoritatea cercetărilor s-a concentrat asupra organizațiilor de business, aspectele și concluziile referitoare la cultura organizațională pe care le vom prezenta în continuare sunt valabile pentru toate structurile culturale și, deci, și pentru biblioteci, mai ales că tendința actuală este de a organiza și activitatea acestora pe principii de rentabilitate și profit (1). Astăzi, când informația a devenit marfă, și încă una destul de scumpă, când cititorii au devenit clienți (concept ce sugerează plata serviciilor și calitatea ridicată a acestora) deosebirea dintre structurile de documentare și informare și cele economice încep să dispară. De altfel și acestea din urmă trec printr-o profundă schimbare, mai ales în ceea ce privește sistemul de valori. În prezent există tendința de transformare a structurilor economice caracterizate prin eficacitate, eficiență, performanță și profit în structuri socio-economice în care prioritară devine satisfacția angajaților și calitatea vieții, de asemenea, se poate observa, trecerea de la organizația de tip sistem închis la cea de tip sistem deschis ce interacționează cu mediul, tendință vizibilă și în bibliotecă.

Problema influenței culturii asupra organizării și conducerii, asupra managementului în general trebuie analizată din două puncte de vedere: cel al culturii naționale și al culturii organizaționale.

Deși între cele două tipuri de culturi există o relație directă, deși ele se influențează reciproc, nu sunt fenomene identice, ele sunt de natură diferită.

Din studiile realizate de Geert Hofstede prin intermediul angajaților de la IBM s-au observat diferențe în practici și valori (2). Astfel, la nivel național diferențele culturale constau mai mult în valori și mai puțin în practici. La nivel de organizație diferențele culturale constau mai mult în practici și mai puțin în valori. S-a observat și un nivel de cultură ocupațională aflată undeva la jumătatea distanței dintre națiune și organizație. Același specialist a descoperit că o cultură națională determină diferențe în valori și atitudini față

de muncă mai mari decât poziția din organizație, profesia, vârsta sau sexul. Hofstede a găsit că aceste diferențe privind atât managerii cât și salariații pot fi evidențiate cu ajutorul a 4 dimensiuni:

1. Individualism/Colectivism
2. Distanța față de putere (intensitatea puterii)
3. Evitarea incertitudinii (gradul în care oamenii se simt amenințați de situații noi)
4. Masculinitate/Feminitate

Iată pe scurt principalele caracteristici ale acestor tipuri de națiuni însoțite de câteva exemple.

În societățile caracterizate prin individualism precum SUA, Australia sau Marea Britanie oamenii se definesc ca indivizi, aici libertatea se împletește cu dimensiunile mediului social; managementul este autocrat. Cele colectiviste precum Panama, Ecuador sau Guatemala reprezintă sisteme sociale fixe, rigide, în care oamenii aparțin unor grupuri sau clanuri care le oferă grijă și protecție, iar managementul este participativ.

În țările caracterizate prin distanță mare față de putere (Filipine, Venezuela, India) ocolirea nivelurilor superioare reprezintă un act de insubordonare, șeful este un autocrat iar subordonații așteaptă ordine. În cealaltă categorie, distanța mică față de putere (Israel, Danemarca), subordonații ocolesc șeful pentru a-și putea îndeplini munca, șeful este un democrat iar subordonații așteaptă să fie consultați.

Pentru oamenii din țările cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii "ce este diferit este periculos", aici angajarea se face pe viața (Japonia, Portugalia, Grecia). Pentru ceilalți "ce este diferit este curios" iar mobilitatea locului de muncă este foarte mare (Singapore, Danemarca, SUA).

Națiunile de tip masculin precum Japonia sau Anglia pun accentul pe dobândirea banilor și bunurilor materiale, managerii iau decizii și sunt autoritari. Cele de tip feminin (Norvegia, Suedia) pun accentul pe relațiile dintre oameni,

grija pentru aceștia și calitatea vieții; managerii sunt intuitivi și caută consensul.

Pentru stabilirea acestor caracteristici, în scopul comparării culturilor naționale, specialiștii au imaginat diverse instrumente bazate pe principalele variabile culturale: valorile. Astfel, Allport a realizat un sistem de valori ce cuprinde: omul teoretic, omul economic, omul estetic, omul social, omul politic și omul religios. Moris a încercat măsurarea valorilor prin folosirea unor scări de evaluare pe care le-a numit moduri de viață, Sarnoff a împărțit valorile în valori de realizare și de mărire, iar Rokeach în terminale și instrumentale. S-a încercat și o abordare sistemică a culturii. Pentru a analiza diferențele și asemănările culturale, această abordare se concentrează asupra a opt sisteme care alcătuiesc o cultură: înrudirea, educația, economia, politica, religia, asociațiile, sănătatea și recreerea. Alții au căutat diverse metode pentru evaluarea culturii, proces deosebit de complex, având în vedere diversitatea culturilor și existența în cadrul acestora a unor subculturi. Farmer și Richman arată că societățile și organizațiile multiculturale sunt afectate de două tipuri de variabile:

1. Variabile educațional - culturale: nivelul de cultură generală, educația, programele de dezvoltare, atitudinea față de educație.

2. Variabile socio - culturale: atitudinea față de management, cooperarea, atitudinea față de muncă, atitudinea față de bogăție și câștigul material, atitudinea față de risc și față de schimbare.

Pentru evaluarea culturală, Sitaram și Cogdell au realizat un sistem de clasificare a valorilor, în funcție de nivelul de importanță în diferite grupuri culturale, ce cuprinde: valori primare, secundare, terțiare și neglijabile.

Deși cu ajutorul acestor metode și instrumente nu există certitudinea că se pot realiza evaluări culturale perfecte, ele pot

fi deosebit de utile în diverse faze ale conducerii, în special pentru fundamentarea unor strategii importante.

Specialiști precum Hofstede sau Laurent au demonstrat influența culturii naționale și organizaționale asupra comportamentului managerului, asupra stilului acestuia și asupra comportamentului în muncă. Tot ei au ajuns la concluzia că o cultură organizațională nu șterge și nu diminuează cultura națională, uneori ea chiar menține și sporește diferențele naționale.

Cultura organizațională a devenit un termen de actualitate. El a apărut mai întâi în literatura de limbă engleză în anii '60 și a intrat în limbajul comun prin cartea lui Peters și Waterman — În căutarea excelenței—. Deși nu există o definiție standard a conceptului, majoritatea specialiștilor arată că o cultură organizațională are următoarele caracteristici:

- holistica - un tot este mai mult decât suma părților componente;
- determinată istoric- reflectă evoluția organizației;
- fundamentată din punct de vedere social- este creată și păstrată de un grup de oameni ;
- greu de modificat.

Același Hofstede definește cultura organizațională ca "programare mentală colectivă care deosebește membrii unei organizații de membrii altei organizații".

Problema culturii organizaționale este abordată și în literatura românească , în special de profesorul Gh.Gh.Ionescu, care o definește ca pe un "sistem de valori, prezumții, credințe și norme împărtășite de membrii unei organizații"(3).

Phyllis G. Holland, deși o numește cultura corporațiilor, arată că o cultură organizațională reprezintă "un set unic de caracteristici care diferențiază o organizație de alta". Și în concepția lui, cultura unei corporații stabilește un sistem de valori ce cuprinde ritualuri, mituri, legende și acțiuni (4).

Organizațiile își dezvoltă culturi proprii care se potrivesc cel mai bine mediului lor dar, în același timp, o cultură poate fi responsabilă de schimbările mediului. De aceea, este foarte important ca o cultură să fie explicit considerată într-o evaluare internă a organizației.

Într-o organizație, cultura este similară personalității unui individ. Ea se transmite pe diverse căi, cum ar fi: reguli nescrise, limbaje speciale care facilitează comunicarea între membrii organizației, standarde de etică socială și comportare.

Cercetările asupra culturii corporațiilor indică faptul că indivizii o percep ca având caracteristici unice, care sunt relativ stabile în timp. Deși percepțiile individuale asupra fenomenelor din lumea obiectivă pot varia foarte mult, percepțiile asupra culturii organizației converg. Adică, indivizii cu nivel de cultură diferit sau de pe diferite niveluri ierarhice ale organizației tind să fie de acord cu aspectele importante ale culturii.

Pentru descrierea unei culturi organizaționale, Holland stabilește șapte caracteristici:

1. Autonomia individuală. Gradul de responsabilitate, independență și facilitățile oferite pentru exercitarea inițiativelor pe care le au indivizii într-o organizație.

2. Structura. Numărul de reguli și norme folosite pentru controlul și evaluarea angajaților.

3. Suport. Gradul de asistență și facilitățile oferite de manageri subordonaților.

4. Identificare. Gradul în care angajații se identifică cu organizația sau cu domeniul lor profesional.

5. Recompensarea performanțelor. Modul în care se acordă recompensele.

6. Toleranța conflictelor. Gradul în care sunt tolerate conflictele în relațiile dintre persoane și grupuri de lucru precum și capacitatea de a fi onești și deschiși față de neînțelegerile apărute.

7. Toleranța riscului. Gradul în care angajații sunt încurajați să fie agresivi în sensul bun al cuvântului, inventivi și caută riscul.

Toate acestea determină o apreciere globală asupra unei culturi organizaționale.

În multe organizații, culturile se identifică cu cele ale unor persoane care reprezintă adevărate exemple de viață și care influențează valorile majore ale organizației. În mari companii precum Procter & Gamber, Walt Disney sau IBM cultura managerilor sau cea a fondatorilor și-a pus amprenta asupra organizațiilor pe care le conduc. Cercetările asupra valorilor noilor companii indică faptul că în aproape jumătate dintre ele valorile companiei reflectă valorile managerului. În celelalte, valorile se dezvoltă în funcție de mediul în care operează organizația și în funcție de motivația angajaților. În general pot fi identificate 4 elemente care influențează o cultură organizațională: istoria, mediul, personalul și socializarea.

Istoria. Trecutul organizației influențează hotărâtor cultura acesteia. Valorile create și transmise în timp de lideri puternici se întăresc prin acumularea de experiență și rezistă la schimbare. Managerii de la Walt Disney acordă și astăzi o atenție deosebită ordinii și curățeniei datorită viziunii lui Disney asupra acestui aspect. La fel, regulile impuse de Thomas Watson asupra ținutei angajaților sunt încă de actualitate la IBM, după 30 de ani de la moartea fondatorului. Un alt exemplu îl reprezintă Universitatea Virginia unde multe norme au fost impuse de fondatorul acesteia, Thomas Jefferson, cu peste 200 de ani în urmă.

Mediul. Deoarece toate organizațiile depind de mediu, acesta are un rol important în formarea culturii. În cazul AT & T formalizarea ridicată și aversiunea față de risc a fost în mare parte rezultatul păstrării pentru o lungă perioadă de timp a mediului în care compania și-a desfășurat activitatea. Astăzi compania nu se mai poate adăposti sub puterea monopolului și

cultura ei trebuie schimbată. Problema este dacă această schimbare poate fi făcută destul de repede pentru a asigura supraviețuirea companiei.

Personalul. Organizațiile tind să angajeze indivizi care posedă valori asemănătoare culturii lor. Compatibilitatea poate fi un criteriu important în procesul de selecție. De exemplu, un studiu al Comisiei Federale de Comerț a US releva faptul că în deciziile de selecție au câțărit mai mult normele și valorile regionale, asociațiile școlare, legăturile politice decât absolvirea unei școli superioare. În alte organizații deciziile de angajare sau promovare depind mai mult de felul în care oamenii se potrivesc normelor organizaționale și mai puțin de obiectivele acesteia.

Socializarea. Companiile cu o cultură puternică acordă o mare importanță procesului de inițiere și —îndoctrinare— a noilor angajați. Se poate întâmpla ca noii angajați să nu fie compatibili cu valorile organizației, de aceea este important ca aceștia să fie ajutați să se adapteze și să adopte cultura organizațională. Acesta este procesul de socializare. Socializarea poate fi realizată într-o abordare informală, individuală sau formală. Probabil că dorința de învățare este mai mare în abordările de tip formal unde accentul se pune pe creativitatea individuală, dar și grupurile informale pot avea o influență hotărâtoare asupra noilor angajați.

Culturile organizaționale pot fi grupate în funcție de anumite caracteristici. Autorii lucrării Corporate Cultures au identificat 4 tipuri de culturi rezultate din compararea organizațiilor după următoarele două dimensiuni(5):

1. Gradul de risc în activitatea companiei
2. Viteza cu care companiile și angajații lor primesc —feedback-ul— deciziilor și strategiilor.

Cele 4 culturi și caracteristicile lor sunt:

1. Cultura Macho. În această cultură concurența este ridicată, feedback-ul este ridicat, lucrul în echipă nu este agreat, angajații sunt rivali. Valoarea cooperării este ignorată,

nu există posibilitatea de a învăța din greșeli. Există tendința de a recompensa indivizii temperamental și inflexibili. Un astfel de tip de cultură au marile companii publicitare, marile canale de TV, proiectele scumpe în construcții, filmele cu bugete foarte mari.

2. Cultura Work-Hard - Play - Hard. Aici riscul este scăzut, feedback-ul este rapid, munca reprezintă cheia succesului. Recompensele reprezintă mijloace motivaționale importante. Deoarece există un volum mare de muncă se lucrează în echipă iar angajații sunt prieteni. Acest tip este caracteristic organizațiilor comerciale.

3. Bet your company (de tip pariu). În această situație companiile fac investiții mari pe termen lung. Aici este important ca deciziile să fie foarte corecte, activitatea se desfășoară lent și cu multă prudență. Astfel de cultură ar trebui să aibă companiile petroliere, băncile de investiții, firmele de proiectare.

4. Cultura de tip proces. Într-o astfel de cultură riscul este scăzut, feedback-ul este lent, angajații se concentrează mai mult asupra muncii și mai puțin asupra rezultatelor, ei sunt prudenți, punctuali, orientați spre detaliu. Băncile, societățile de asigurări, agențiile guvernamentale posedă o astfel de cultură.

În cercetările sale la nivel de organizație, Hofstede a observat 6 dimensiuni ale culturilor organizaționale(6):

1. Orientate spre proces/rezultate

În primele oamenii evită riscurile și fac eforturi limitate în muncă deoarece fiecare zi seamănă cu cealaltă. În culturile orientate spre rezultate angajații se simt bine în situații noi iar efortul lor este maxim deoarece fiecare zi este altfel.

2. Orientate spre salariați/muncă. În culturile orientate spre salariați, problemele personale ale acestora sunt luate în considerare de către organizație, deciziile importante tind să fie luate de grupuri și comitete (management participativ). În cea de-a doua categorie salariații simt o puternică presiune pentru

a-și perfecționa munca, ei percep organizația ca interesată doar de locul de muncă nu și de bunăstarea lor și a familiilor lor, deciziile importante sunt luate de indivizi (management autocrat).

3. Culturi de tip limitat/profesional. Angajații culturilor de tip limitat simt că normele organizației cuprind comportarea lor atât acasă cât și la serviciu, compania ia în considerare aspectele sociale tot atât de mult ca și competența profesională, planificarea nu reprezintă o funcție importantă. Membrii culturilor de tip profesional consideră că viața lor particulară nu are legătură cu organizația, iar aceasta angajează oameni numai pe baza competenței, ei gândesc în perspectivă.

4. Sisteme deschise/închise. În sistemele deschise atât organizația cât și angajații sunt deschiși față de noii veniți și față de străini, oricine trebuie să-și găsească un loc în organizație, noii salariați au nevoie numai de câteva zile pentru a se integra. În sistemele închise oamenii sunt prudenți, necomunicativi, numai unii se adaptează culturii respective iar noii angajați au nevoie de cel puțin un an pentru a se integra.

5. Culturi de tip control slab/control intens. Aici oamenii nu se gândesc la costuri, programul ședințelor nu este respectat, glumele despre companie și despre muncă sunt frecvente. În cele de tip control intens activitatea este orientată spre costuri, programarea ședințelor este respectată cu strictețe iar glumele sunt rare.

6. Culturi programatice/normative. Culturile programatice sunt orientate spre piață, se pune accentul pe satisfacerea cererilor clienților, rezultatele sunt mai importante decât procedurile, în materie de etică a afacerilor predomină o atitudine pragmatică, nu una dogmatică. În culturile normative accentul se pune pe urmărirea corectă a procedurilor care sunt mai importante decât rezultatele, în ceea ce privește etica afacerilor standardele sunt ridicate.

În cercetările sale, Hofstede a observat anumite corelații între dimensiunile culturii naționale și cele ale culturii

organizaționale. Astfel, în societățile cu un indice redus de evitare a incertitudinii, organizațiile sunt sisteme deschise și invers. S-a mai observat că distanța mare față de putere este asociată cu orientarea către proces, iar distanța mică cu orientarea către rezultate. Nu s-au găsit relații între dimensiunile culturii organizaționale și dimensiunile individualism/colectivism și masculinitate/feminitate.

Evident că aceste concluzii nu pot fi generalizate, mai ales că într-o organizație pot exista mai multe tipuri de culturi la fel cum se întâmplă și la nivel național, totuși aceste caracteristici ajută managerii în identificarea subculturilor în cadrul organizației, în identificarea conflictului cultural dintre parteneri și în evaluarea culturii în propria organizație.

În concepția noastră cultura organizațională care se potrivește cel mai bine momentului într-o bibliotecă ar putea fi una de tip sistem deschis, orientată către salariați, adică accentul să se pună pe aspectele sociale, pe calitatea vieții iar managementul să fie unul de tip participativ.

Evaluarea sau diagnosticarea culturii organizaționale reprezintă o altă problemă la fel de complexă ca și cea la nivel național. O astfel de analiză se poate realiza fie din interiorul organizației, fie din afară. O examinare a culturii din afară poate fi superficială dar utilă. Se pot obține informații despre localizare, mediu, modul în care angajații își petrec timpul liber, impresia lor despre companie. Avantajul major al diagnosticării din afară este obiectivitatea. O evaluare din interior poate realiza un studiu detaliat asupra culturii dar această poate fi subiectiv. Evaluatorii ar trebui să fie într-o astfel de situație observatori, nu judecători. Acest tip de analiză poate surprinde aspecte legate de cariera angajaților, timpul de lucru, glume și povestiri din interiorul organizației. Eficientă ar fi o combinație între cele două metode. Rolul evaluării este acela de a surprinde slăbiciunile unei culturi care, în cele mai multe organizații pot fi:

1. Izolarea organizației

2. Interesele de afaceri pe termen lung sunt sacrificate pentru obținerea unor rezultate imediate.

3. Probleme de morală. Felul în care organizația tratează oamenii.

4. Existența mai multor subculturi în cadrul organizației, ceea ce determină greutăți în obținerea consensului.

5. Izbucniri emoționale. Apar în culturile slabe datorită problemelor de la locul de muncă sau datorită problemelor personale.

Cunoașterea acestor aspecte este deosebit de importantă pentru manageri, deoarece cultura, așa cum arătam, influențează fundamental acțiunile viitoare ale organizației.

Uneori redresarea unei organizații nu este posibilă decât prin schimbarea culturii, operație extrem de costisitoare și riscantă.

Centrul de analiză a managementului (CAM), un grup specializat în cultura corporațiilor din SUA, a realizat o matrice pentru evaluarea riscului pe care îl implică înlocuirea culturii organizaționale. Această matrice arată gradul de compatibilitate dintre cultura existentă și strategia adoptată pentru înlocuirea ei. Riscurile pot fi scăzute dacă o strategie importantă este compatibilă cu o cultură. Altfel, CAM recomandă pentru diminuarea riscului fie reevaluarea strategiei, fie schimbarea culturii. Specialiștii au ajuns la concluzia că o schimbare cu succes a unei culturi organizaționale necesită cel puțin 15 ani, de aceea argumentele trebuie să fie foarte serioase. Allan Kennedy, un specialist american în domeniu, reține 5 motive care pot justifica o schimbare de cultură într-o organizație (7):

1. Valori puternice dar care nu se potrivesc mediului.
2. Compania nu poate face față concurenței.
3. Activitatea este nerentabilă
4. Compania urmează să fuzioneze cu alte companii foarte mari.

5. Compania este mică dar se dezvoltă rapid.

CAM a dezvoltat și folosit cu succes următorul proces în 6 etape pentru schimbarea culturii unei organizații:

1. Analiza istoriei, culturii și caracteristicilor afacerilor organizației.

2. Stabilirea noii strategii și a noilor valori care vor fi implementate.

3. Confruntarea dintre valorile actuale și cele cerute de strategia viitoare.

4. Promovarea noilor valori.

5. Alegerea oamenilor care să se ocupe de implementarea noilor valori.

6. Utilizarea acelor parghii financiare și relații interne care să determine angajații să adopte valorile noii culturi.

Din cauza costului, timpului, dificultăților pe care le implică schimbarea culturii, foarte mulți cred că este mai ușoară înlocuirea angajaților cu alții. Acest punct de vedere se bazează pe ideea că cele mai multe organizații angajează oameni care se potrivesc normelor lor iar valorile organizației pot fi mai ușor "implantate" acestora.

Așa cum rezultă din această analiză, sarcina bibliotecii va fi nu numai de a crea și transmite valori, norme, reguli și cunoștințe clienților și, ci și de a-și forma o cultură organizațională proprie puternică ce va duce la creșterea performanțelor. Viitorul ei depinde de modul în care va ști să folosească realizările informaticii și de tipul culturii organizaționale pe care îl va adopta sau crea.

Din păcate, astăzi, la noi cultura se găsește la periferia preocupărilor. Acest lucru ar trebui să ne preocupe pe fiecare dintre noi pentru că așa cum arăta un renumit scriitor român contemporan "fără cultură istoria unui popor nu mai e decât un șir de întâmplări".

BIBLIOGRAFIE

1. McKee, Bob. Planning library service. London: Clive Bingley, 1989.
2. Hofstede, Geert. Managementul structurilor multiculturalale. București: Editura Economică, 1996.
3. Ionescu, Gh. Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. București: Editura Economică, 1996.
4. Holland, Ph. ; Rue, Leslie W. Strategic management. New York: McGraw-Hill Company, 1986.
5. Kennedy, A.A. ; Deal, T.E. Corporate Cultures. Reading: Addison-Wesley, 1982.
6. Hofstede, op.cit., p.216.
7. Kennedy, op. cit., p.70.