

Cultura organizzativa: una sfida per la biblioteca

Tatiana Adriana Oprescu

Biblioteca Universității din Pitești
România
tatianadriana@yahoo.com

Un richiamo a prestare maggiore attenzione allo stile di gestione in un contributo dalla Romania

Gran parte della nostra vita è dedicata al lavoro e perciò la “componente soddisfazione” costituisce un aspetto molto importante dell’attività professionale, per noi bibliotecari come per qualsiasi altra categoria. L’atmosfera che si instaura nelle biblioteche in cui operiamo, creando uno stato di benessere piuttosto che di disagio, dipende in larga misura dall’attività organizzativa e dalla *cultura* organizzativa.

Come in ogni ambiente di lavoro, l’attività organizzativa nelle biblioteche, per raggiungere i risultati desiderati, deve fondarsi sulla collaborazione tra i quadri manageriali e un numero significativo di altri operatori. Lo staff manageriale comprende non solo le persone che conducono la biblioteca (*senior manager*), ma anche coloro che gestiscono i suoi servizi funzionali e ausiliari (*junior manager*). L’adeguata attività di organizzazione non solo migliora sensibilmente il clima di lavoro e influisce sul morale del personale, creando un’immagine positiva della biblioteca all’esterno, ma svolge anche un ruolo importante nel raggiungimento delle performance. Organizzare il lavoro delle biblioteche ha come scopo di creare una struttura che svolga i seguenti compiti:

- definire le attività, fissare gli obiettivi;
- raggruppare le attività secondo una struttura logica;
- distribuire le attività.

Di conseguenza, l’organizzazione avrà le seguenti funzioni:

- affidare il lavoro e le responsabilità nell’istituzione;
- suddividere e distribuire le attività per unità;
- motivare il personale a impegnarsi nel raggiungimento degli obiettivi. [1]

L’attività organizzativa è strettamente legata tanto alla cultura organizzativa quanto allo stile di gestione. È necessario che il collettivo di lavoro conosca gli elementi costitutivi della cultura organizzativa, in quanto rappresentano un elemento anticipatore, a lungo termine, in un’organizzazione. Ogni organizzazione ha una propria cultura, che riflette la sua storia, il modo in cui sono affrontati i problemi, le pratiche di gestione delle attività, lo stile manageriale adottato, l’atteggiamento nei confronti del rischio, della competizione, dei clienti e dei propri dipendenti.

La cultura organizzativa può essere definita solo partendo dall’uomo, in quanto a elaborare e diffondere tale cultura sono gli uomini. Il sistema di simboli, tradizioni, valori e norme di comportamento condivisi dalla maggior parte del personale di un’organizzazione, il loro modo di pensare e di agire, che sta alla base dell’attività organizzativa, la modalità di integrazione interna e di adattamento all’ambiente esterno costituiscono la *cultura organizzativa*. Creare una cultura della biblioteca, in grado di favori-

re l’armonia e di facilitare i processi di adattamento all’ambiente, non è possibile senza capire come questa si è formata e le difficoltà connesse al cambiamento sociale.

Definizioni di cultura organizzativa

- *La cultura organizzativa* è la personalità di un’organizzazione. [5]
 - *La cultura organizzativa* è un sistema unitario di pensiero dei membri di un gruppo, che li distingue da altri gruppi. [3]
 - *La cultura organizzativa* è un modello di ipotesi comuni che il gruppo ha appreso insieme alla soluzione dei problemi. [11]
 - *La cultura organizzativa* costituisce una parte intrinseca degli approcci moderni riguardanti la gestione delle risorse umane. [7]
- La cultura organizzativa può essere vista da due prospettive: informale e formale. In termini informali, la cultura organizzativa può essere percepita come “lo stile, l’atmosfera o la personalità di un’organizzazione”; in termini formali come l’insieme di “convinzioni, valori e ipotesi condivise che esistono all’interno di un’organizzazione”. [4]

Perciò credo che la cultura organizzativa possa essere definita come un modello di integrazione del comportamento umano, che include modi di pensare, parlare ed agire. Secondo le teorie più diffuse in

questo campo, la cultura organizzativa è un insieme coerente e articolato di valori, significati, comportamenti e pratiche organizzative, che offre uno schema generale tanto per l'interpretazione della realtà organizzativa, quanto per l'orientamento del comportamento organizzativo. Pertanto, si tratta di un sistema simbolico, tendenzialmente condiviso dai membri di un'organizzazione, destinato a fornire uno strumento per la comprensione, l'orientamento e il comportamento in un'organizzazione.

La cultura organizzativa si basa, a sua volta, sui seguenti elementi:

- il modo in cui è organizzato il lavoro;
- il modo in cui l'autorità viene esercitata e distribuita;
- il modo in cui si ricompensa il lavoro;
- alcuni valori considerati essenziali: la pianificazione, l'innovazione, la correttezza;
- il grado di libertà concessa per esprimere le proprie opinioni e assumere dei rischi;
- l'importanza attribuita alle procedure, ai risultati individuali o di squadra. [16]

La letteratura specializzata sottolinea il fatto che la cultura organizzativa dipende in larga misura dalle capacità intellettuali, dall'autostima, dalla capacità di concettualizzare. In particolare si sottolinea che la qualità di leader si traduce nella capacità di ispirare fiducia, di esercitare attrazione sugli altri tramite originalità e carisma, di esprimere una visione lucida, strategica, oltre che nella capacità di comunicazione e di saper collegare più sistematicamente le ricompense coi meriti di ciascuno, mostrando rispetto per gli altri, per i loro valori e le loro idee. Tutti questi elementi formano la competenza organizzativa e si concretizzano nel processo della decisione. Per essere efficace e raggiungere il suo scopo, la decisione deve essere:

razionale, comprensibile, applicabile e rapida. [9]

Il comportamento e la cultura organizzativa sono influenzati dallo stile organizzativo. In una società democratica può essere solo uno stile democratico a informare l'organizzazione del lavoro, uno stile cioè caratterizzato dalla cooperazione tra il manager e i suoi collaboratori, in grado di determinare un clima favorevole e delle relazioni umane che consentano migliori performance. Questo stile di gestione garantisce una partecipazione attiva dei collaboratori alla realizzazione degli obiettivi, aiuta a diminuire la tensione e le situazioni conflittuali.

La cultura organizzativa si fonda, inoltre, su alcuni requisiti:

- *qualità*: intelligenza, tratti di carattere positivi;
- *conoscenze*: professionali, psicologiche, giuridiche;
- *comportamento*: atteggiamento adeguato, moralità.

Il rispetto di tali requisiti nell'esperienza di gestione garantisce che si affermi uno stile democratico, nel quale prevalga lo spirito comunitario, il sentimento del *noi* e non dell'*io*.

La cultura organizzativa in biblioteca

La cultura organizzativa all'interno di una biblioteca include i seguenti elementi:

- *la missione della biblioteca* (lo scopo dell'attività della biblioteca, i principi ed i valori esplicitamente formulati, che hanno l'obiettivo principale di creare un'immagine positiva della biblioteca nella comunità, ma anche di favorire l'integrazione all'interno del gruppo, per poter adempiere gli incarichi);
- *gli artefatti* (la parte esteriore del progetto culturale, rappresentato dai simboli che si concretizzano

in cose osservabili e che hanno un senso e un significato per il personale della biblioteca e per i suoi utenti);

- *il sistema di valori* al quale aderiscono i dipendenti della biblioteca, che diventa anche riferimento nei rapporti con gli utenti;
- *le regole istituzionali*, sia formali che informali, che definiscono l'appartenenza all'organizzazione, le modalità di gestione e la disciplina dei rapporti;
- *le abilità e gli atteggiamenti del manager*, cioè lo stile manageriale applicato;
- *le abilità e gli atteggiamenti del personale* (competenze specifiche che dovrebbero essere applicate dai bibliotecari nei loro adempimenti e nei rapporti con l'esterno);
- *le politiche e i principi* che guidano le azioni del personale nei rapporti con gli utenti.

I processi di informatizzazione, globalizzazione e cambiamento accelerato, che sono in atto a livello sociale generale, impongono nuovi requisiti per le biblioteche e il loro personale. L'utilizzo dei nuovi metodi di accesso all'informazione tradizionale e digitale cambia lo scopo, la struttura e il modo di organizzare una biblioteca attraverso le nuove tecnologie dell'informazione. Il management focalizzato sul controllo, preoccupato della razionalizzazione dell'organizzazione e di come personalizzare i compiti e i risultati, è sostituito da un management partecipativo, dove la gestione efficace comporta una spiccata capacità del manager di integrare gli sforzi di tutti i collaboratori della biblioteca per ottenere i risultati desiderati.

Nel contesto di permanente cambiamento che caratterizza la società romana, per esempio, la capacità di adattarsi della biblioteca è una condizione necessaria per il suo successo. La qualità dell'attività di biblioteca dipende sempre di più

da un complesso di fattori: dal grado di aderenza del personale agli obiettivi della biblioteca, dalla promozione delle conoscenze, dall'esistenza di forti motivazioni e di un diffuso spirito innovativo, dalla definizione di norme di comportamento che siano condivise dai dipendenti della biblioteca e, infine, dalla loro coesione.

Come si forma la cultura organizzativa

La formazione della cultura organizzativa è un processo complesso e di lunga durata, che richiede la spiegazione degli obiettivi da raggiungere, dei metodi e delle tecniche da utilizzare e la creazione di un'atmosfera collettiva favorevole alla sua realizzazione.

La metodologia di formazione della cultura organizzativa prevede due tappe importanti:

1) l'individuazione di alcuni valori, che possono riguardare la missione e l'immagine dell'organizzazione, l'autorità intrinseca di una funzione o di una persona, il modo in cui gestire il personale, i criteri di selezione, la disciplina del lavoro, lo stile di lavoro, i processi di assunzione delle decisioni, le modalità di comunicazione, i rapporti sociali, i criteri adottati per la risoluzione dei conflitti, l'identificazione con l'organizzazione, il grado di adesione dei lavoratori agli obiettivi e alle politiche dell'organizzazione, la lealtà e l'integrità, lo spirito di squadra ecc.;

2) l'accettazione di questi valori e criteri da parte dei membri dell'organizzazione, perché la cultura è radicata nel profondo della coscienza individuale. Essendo profondamente ancorata alla coscienza, la cultura organizzativa dà senso alla vita individuale, contribuisce all'efficacia del sistema, il che la rende una risorsa preziosa.

Coloro che amministrano e dettano

le linee generali della biblioteca hanno un'influenza determinante sulla formazione della cultura organizzativa, in quanto formulano la missione, gli obiettivi, le prospettive. In questa fase vengono individuati i valori, le norme di comportamento, lo stile di lavoro, ciò che potrà determinare il successo o il fallimento. I valori dell'istituzione possono essere suddivisi in razionali, che di solito vengono dichiarati, e "irrazionali", che si manifestano in azioni visibili ma non solo. I valori "aprioristici" contribuiscono all'unità e all'integrità delle strutture organizzative. La cultura organizzativa è determinata, più che dai valori dichiarati, da quelli condivisi dai membri del gruppo. La cultura organizzativa di una biblioteca nasce dall'interazione delle idee e dei principi degli amministratori con quelli dei membri del collettivo.

Dopo la costituzione della biblioteca, seguono le tappe di crescita e di rallentamento della crescita, in cui giocano un ruolo importante l'esistenza nell'organizzazione di competenze e tradizioni che formano le abilità del personale. Nel processo di reclutamento/selezione del personale e di valutazione delle sue prestazioni giocano un ruolo importante il sistema di ricompensa, la motivazione, la formazione professionale, la carriera, che hanno lo scopo di valorizzare coloro che condividono i valori esistenti nell'organizzazione. Durante l'evoluzione dell'organizzazione emergono inoltre personalità che avvertono in modo particolare la necessità del cambiamento e con-

tribuiscono a introdurre importanti innovazioni.

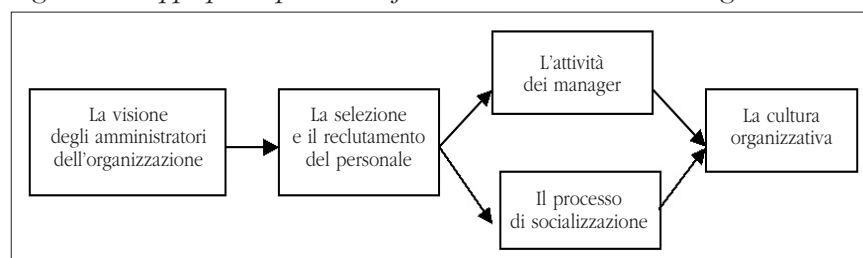
Nella fase di maturità, la biblioteca come istituzione sociale allarga il campo di prestazione dei servizi. La struttura dell'organizzazione diventa più complessa, il meccanismo decisionale è decentrato. Il suo futuro dipende dai valori organizzativi che si impongono. Se il personale valorizza, da una parte, l'innovazione e la creatività e, dall'altra parte, la collaborazione e la dedizione per l'organizzazione, allora la biblioteca è destinata ad avere successo, altrimenti è destinata al declino. Lo scopo principale è quello di familiarizzare il personale con i compiti che li attendono in futuro e di cercare delle soluzioni ai problemi che l'istituzione incontra nel presente.

Le tappe di formazione della cultura organizzativa

La formazione di una cultura organizzativa all'interno della biblioteca può essere considerata non solo prendendo in esame il ciclo di vita dell'istituzione, ma anche da quella dell'individuo nell'organizzazione. I fattori che contribuiscono all'implementazione dei valori nella biblioteca sono i seguenti: la visione degli amministratori, con particolare riferimento agli sviluppi futuri e ai processi di modernizzazione, l'attività dei *senior manager*, il reclutamento e la selezione del personale, la socializzazione dei dipendenti (cfr. figura 1).

Gli amministratori dell'organizza-

Fig. 1 – Le tappe principali nella formazione della cultura organizzativa



zione. L'efficacia di un'organizzazione può essere considerata solo in riferimento agli scopi, agli obiettivi, ai valori, ai principi dei suoi fondatori. Queste persone sono alla base di ciò che noi chiamiamo la *filosofia* dell'organizzazione, da cui risulta il sistema di valori organizzativi.

La procedura di selezione del personale. Lo scopo principale è quello di individuare e scegliere le persone in possesso di conoscenze e competenze necessarie per svolgere un'attività all'interno dell'organizzazione. Di solito ci sono più candidati. Le organizzazioni tendono ad assumere e promuovere le persone capaci di adattarsi alla cultura organizzativa. Ciò dipende dall'obiettività della persona incaricata di scegliere le persone che condividono valori simili a quelli esistenti nell'organizzazione.

L'attività dei manager. Per condurre efficacemente un gruppo, il manager deve adempiere i propri compiti in modo esemplare, deve risolvere i problemi e gestire il gruppo di lavoro, promuovendo il rispetto reciproco. Da ciò che dice e da come si comporta il manager dipende l'accettazione, da parte dei subordinati, dei valori e delle norme proposte. Ci sono due tipi di leader:

- *transazionale*: costituisce l'espressione di un accordo tacito basato sullo scambio di vantaggi. Questo stile di leadership mette l'accento in particolare sulla remunerazione dei dipendenti che agiscono secondo le norme nell'adempimento dei compiti;
- *trasformativa*: comporta una relazione più profonda tra un leader e i suoi subalterni. Il leader trasformativa valuta gli interessi dei funzionari, cercando di soddisfarne i bisogni. La concezione del leader trasformativa permette di capire come il capo influisce sul gruppo, come determina le persone ad agire, come stimola l'evoluzione individuale, mettendo l'accento, allo

stesso tempo, sugli scopi collettivi, sulla missione dell'istituzione.

La socializzazione organizzativa è parte dell'influenza ambientale, che spinge l'individuo a partecipare alla vita sociale. Attraverso la socializzazione si trasmettono le conoscenze, i valori, le norme ecc., essendo il processo attraverso il quale i nuovi membri diventano consapevoli degli obiettivi di base dell'organizzazione, dei mezzi con cui essi possono essere raggiunti, delle responsabilità, dei modelli di comportamento, delle regole e dei principi che permettono di mantenere l'identità e l'integrità dell'istituzione.

I nuovi assunti devono essere aiutati ad adattarsi alla cultura dell'organizzazione. Questo processo di adattamento è continuo, essendo costituito da tre tappe:

a) *la preparazione*, che include l'esperienza acquisita dalla persona prima di entrare nell'organizzazione. Ogni individuo, avendo una mentalità propria, entra nel collettivo con una serie di valori, concezioni e aspettative, che riguardano sia il lavoro che l'organizzazione in generale. I dipendenti possono contribuire al cambiamento della cultura, soprattutto se occupano una posizione alta nell'organizzazione;

b) *la verifica*, quando l'individuo diventa conscio della realtà dell'organizzazione e della sua conformità alle proprie aspettative. Se non corrispondono, allora lui o cambia o lascia l'organizzazione;

c) *l'apprendimento*, che richiede alcuni cambiamenti: il nuovo dipendente ottiene nuove competenze e si adatta ai nuovi valori e alle nuove norme accettate dal gruppo. Ciò influisce sulla produttività della sua attività, sul suo atteggiamento verso i compiti e gli obiettivi dell'organizzazione. Un indicatore del successo della politica culturale è il comportamento del personale nel processo di socializzazione, quando l'informazione può essere accettata o respinta,

compresa o no. Questo influisce sul comportamento del personale in ciò che riguarda i valori che costituiscono la cultura organizzativa.

L'efficacia della cultura organizzativa nell'attività delle biblioteche

La cultura organizzativa deve essere affrontata da un punto di vista dinamico, che faciliti la messa in evidenza dei cambiamenti parziali o totali. Il cambiamento della cultura è un processo complesso e duraturo, con profonde implicazioni sulle risorse umane. Il futuro dell'organizzazione potrebbe richiedere una riprogettazione dei ruoli, delle funzioni, nuove tecnologie di lavoro, nuovi sistemi di retribuzione oppure nuovi valori e norme di comportamento. Quando cambiano i sistemi sociali, tecnici, amministrativi di un'organizzazione, vengono implicitamente rimesse in discussione anche le norme e le convinzioni alla base di questi sistemi e le pratiche organizzative. Perché le biblioteche possano funzionare efficacemente è necessario capire i meccanismi del cambiamento.

Se la cultura organizzativa è compatibile con la modernizzazione, essa potrebbe comportare cambiamenti nella direzione strategica. Se la strategia prevede obiettivi ed azioni che evidenziano lo scopo dell'organizzazione, la cultura include principi e valori, concretizzando la filosofia manageriale. Gli obiettivi e le azioni compresi nella strategia possono essere in concordanza o in opposizione con la cultura dell'organizzazione. La realtà ha dimostrato che se la strategia è in contrasto con gli elementi essenziali della cultura dell'organizzazione, la sua applicazione porterà al fallimento. I principi di base della cultura influiscono in modo significativo sulla mentalità dei mem-

bri del collettivo e sui risultati dell'attività.

L'esigenza di stabilire la coerenza tra cultura organizzativa e strategia è presente in ogni organizzazione. Al fine di armonizzare questo rapporto, possiamo considerare la strategia nelle sue diverse componenti (compiti), che costituiscono un ampio programma di azioni strategiche. Il livello di rischio nella definizione di una strategia in presenza di una cultura organizzativa già formata può essere analizzato da due punti di vista:

a) l'importanza dei compiti per il successo della strategia;

b) la concordanza tra il compito e quegli aspetti della cultura organizzativa che dovrebbero supportarlo. Da qui la necessità di operare, tramite l'intuizione e l'esperienza, un posizionamento per ogni attività utilizzando una sorta di matrice, il che permette di trovare la risposta all'interrogativo su come procedere in caso di discordanza tra strategia e cultura. A seconda del livello di discordanza, ci sono quattro soluzioni a questo problema:

1. la revisione dei valori che ostacolano la realizzazione della strategia;
2. la rimozione degli ostacoli creati dai valori promossi;
3. la sostituzione con altri valori che corrispondono alla strategia;
4. il cambio della strategia per armonizzarla con i valori condivisi dai membri del gruppo.

Il contrasto tra la cultura organizzativa e la strategia deve essere minimizzato ad ogni costo. Una forte cultura è un valore per l'organizzazione quando corrisponde alla strategia. La cultura organizzativa, condivisa dalla maggior parte dei membri del collettivo, è un forte fattore integrativo e motivazionale per la realizzazione degli obiettivi e della missione dell'organizzazione. Una cultura debole, vale a dire un'organizzazione in cui i valori e le concezioni non sono chiari, dove non c'è consenso, non può portare a suc-

cessi duraturi. Pertanto, una teoria universale di formazione della cultura organizzativa non esiste, nelle teorie attuali essendo sottolineati gli approcci che hanno un carattere contingente. Durante l'attività svolta nel tempo, in relazione alle nuove esigenze imposte dalla situazione interna e dall'ambiente esterno, è necessario formare, sviluppare e cambiare la cultura dell'organizzazione, perché, nelle organizzazioni che hanno successo, la cultura contribuisce al loro corretto funzionamento, crea un senso di riuscita personale, favorisce la comunicazione, la socializzazione dei nuovi membri, rafforza il sentimento di fiducia tra i dipendenti, permette di trovare modalità di raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Tutto questo sarà possibile se la cultura dell'organizzazione sarà integrata nel contesto sociale, sarà adatta alle condizioni imposte dall'ambiente esterno.

Le biblioteche, tradizionalmente, funzionavano in un ambiente "stabile", essendo coordinate, finanziate e incrementate nelle loro dotazioni in maniera centralizzata. L'accento veniva messo sul ruolo e la funzione che doveva avere ogni dipendente. L'attività della biblioteca, divisa in settori specializzati, coordinata da un sistema di regole e procedimenti di attività, presupponeva che il loro adempimento garantisse l'efficienza. In quest'ottica ogni sezione realizza i propri obiettivi, le relazioni tra queste essendo deboli. Questo modello di cultura organizzativa può essere definito come conservatore, focalizzato sul ruolo del dipendente e su una gerarchia rigida. L'efficacia di questo tipo di cultura organizzativa dipende da un ambiente stabile, dove la vita è prevedibile.

Dall'osservatorio di Pitești

All'inizio degli anni Novanta del secolo scorso, inizia il complesso

processo di cambiamento nella società romena. La spinta al cambiamento si manifesta a tutti i livelli organizzativi della vita sociale, compreso il settore delle biblioteche dove si rende necessario un processo di ristrutturazione per poter adattarsi al contesto in continua evoluzione. Perché la biblioteca potesse sopravvivere ed essere efficace, era necessario che in Romania si formi un nuovo tipo di cultura organizzativa, basata su nuovi valori e principi manageriali. Ci volevano persone attive, creative, ben addestrate e con mentalità aperta alla trasformazione.

In queste condizioni di instabilità si è formata anche la cultura organizzativa della Biblioteca universitaria di Pitești, che oggi gode di un'ottima reputazione come istituzione sociale, sia per le professionalità che esprime, sia per la qualità dei suoi servizi: strumento efficace di supporto alla ricerca scientifica e al processo educativo.

La fase attuale è favorevole per alcune trasformazioni essenziali nelle attività e nei servizi delle biblioteche. La biblioteca universitaria viene modernizzata, dando vita a un sistema aperto, offrendo servizi e risorse nuovi, la base documentaria essendo ampia ed accessibile ai lettori. Si verificano cambiamenti riguardanti lo sviluppo delle risorse informative e la loro diffusione. Nasce un nuovo modello di cultura organizzativa focalizzato sulla collegialità, la fiducia, la creatività, mentre l'introduzione delle nuove tecnologie modifica e rafforza la relazione con l'ambiente esterno. Anche la concezione del management cambia, in direzione di un modello *problem-solving*. Realizzare gli obiettivi della biblioteca dipende da ogni membro della squadra, dall'orientamento verso le esigenze dei lettori e dalla capacità di offrire servizi di alta qualità, dalla politica di azioni flessibili nella realizzazione degli accordi. I pro-

blemi sono risolti tenendo conto delle opinioni dei colleghi e del potenziale creativo degli specialisti del settore. Vengono selezionati dipendenti che sono in grado di analizzare la situazione e di prendere le decisioni necessarie.

Riflettendo su questi cambiamenti, ci rendiamo ben conto che tutto ciò è stato possibile grazie ai cambiamenti intervenuti nella coscienza dei bibliotecari, grazie alla percezione positiva delle nuove tecnologie, alla formulazione e all'attuazione di nuove forme di attività. Sono state create le condizioni migliori per l'accesso degli utenti alle risorse informative locali e internazionali in forma elettronica, è stato perfezionato il processo di distribuzione delle risorse documentarie, sono state organizzate delle sale di lettura con accesso libero agli scaffali, è stata realizzata la cooperazione e la collaborazione interbibliotecaria, sono stati estesi i servizi di formazione, consulenza e assistenza tecnica, sono stati moltiplicati i servizi per gli utenti.

Che cosa determina l'adesione alle attività di biblioteca? Pensiamo che la risposta a questa domanda stia nelle convinzioni e nei bisogni degli utenti, nella rivalutazione sistematica dell'efficacia dell'attività di biblioteca. Si è ritenuto necessario sviluppare i collegamenti con le cattedre, la collaborazione con gli insegnanti al fine di mostrare il potenziale della biblioteca. Vengono svolte delle attività comuni riguardanti l'elaborazione degli indici bibliografici, ci sono degli incontri al fine di informare i docenti sulle nuove opportunità di recupero e diffusione dell'informazione, vengono organizzate delle mostre di libri, incluse quelle virtuali, appaiono titoli nuovi nella collezione della biblioteca in formato elettronico, esposti sulla pagina web della biblioteca. Tutto questo contribuisce a stabilire una relazione di fiducia tra bibliotecari e docenti, a

formare la coscienza della realizzazione di una missione comune. Le organizzazioni si ristrutturano per sopravvivere. Le maggiori trasformazioni si realizzano attraverso l'interesse personale degli individui e l'istinto di sopravvivenza, piuttosto che grazie ad una visione lungimirante o ad una teoria di management. Noi andiamo verso il futuro, inciampando, adottando un atteggiamento con cui contemplare il passato, ma allo stesso tempo, adattarci alle condizioni esistenti. Senza preconizzare il futuro e senza conoscerlo, le organizzazioni stanno creando una nuova società. La formazione di una cultura organizzativa forte, dove l'accento viene messo sul lato umano del management, porterebbe le organizzazioni alla performance, e un sistema di organizzazioni efficienti conduce alla prosperità di tutta la società.

Abbiamo ancora molto da fare perché prenda forma un nuovo modello di cultura organizzativa, basato sulla partecipazione, la cooperazione e lo spirito di squadra, sulla promozione del rispetto per l'attività di biblioteca, che è direttamente collegata alla vita e l'attività di ognuno di noi.

Conclusioni

Il meccanismo di formazione della cultura organizzativa costituisce, a mio avviso, una zona ancora poco esplorata. L'attenzione troppo sommaria accordata alla cultura organizzativa, specialmente nell'attività di biblioteca, sia a livello manageriale superiore che inferiore, è un'enorme carenza, che influisce negativamente sulle nostre istituzioni. Non si può non osservare che nelle biblioteche non è ancora definita una politica di gestione adeguata alle disposizioni del quadro giuridico. Perché le biblioteche funzionino nel modo più efficiente, è

necessario eliminare le disfunzionalità. La mancanza di personale sufficiente ha un impatto negativo non solo sull'attività dell'istituzione, ma anche sul personale che lavora, perché porta ad un sovraccarico per coloro che occupano i posti di bibliotecario.

Le trasformazioni sociali ed economiche attuali richiedono un rinnovamento delle politiche di organizzazione del lavoro che siano ispirate a principi democratici che tengano in giusto conto l'aspetto umano, ponendo ogni manager nelle condizioni di migliorare la propria attività di organizzazione e di gestione. Oggi, *il management del cambiamento* diventa un settore di grande importanza in tutte le sfere dell'attività umana. Come per ogni organizzazione, il cambiamento organizzativo delle istituzioni informazionali-bibliotecarie deve interessare:

- la struttura dell'organizzazione;
- le conoscenze e le tecniche;
- gli obiettivi della gestione;
- i metodi e le tecniche di consolidamento delle decisioni;
- la dinamica dei gruppi organizzativi;
- il comportamento dei membri dell'organizzazione. [2]

Risulta inoltre indispensabile:

- modificare i criteri di reclutamento dei nuovi membri;
 - cambiare i criteri di retribuzione.
- In conclusione, ci tengo a sottolineare che la conoscenza e il rispetto dei requisiti della cultura organizzativa non è solo una necessità, ma anche una condizione professionale e umana per lo sviluppo delle istituzioni info-documentarie.

Riferimenti bibliografici

1. Cojocaru, Victoria – Slutu, Lilia. *Management educațional. Suport de curs pentru masterat*, Chișinău, Editura Cartea Moldovei, 2007.
2. Guțu, Vladimir. *Managementul schimbării în cadrul educațional: curs universitar*, Chișinău, CEP USM, 2005.

3. Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, London, McGraw Hill, 1991.
4. Johns, Gary. *Comportament organizațional: înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, București, Editura Economică, 1998.
5. McNamara, Carter. *Organizational Culture*, 1997, <http://www.mapnp.org/librarz/org_thry/culture/culture.htm>.
6. Morgan, G. *Images of Organization*, London, Sage Publications, 1996.
7. Nicolescu, O. – Verboncu, I. *Management*, București, Editura Economică, 1997.
8. Nicolescu, Ovidiu – Verboncu, Ion. *Fundamentele managementului organizației*, București, Tribuna Economică, 2001, <<http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap6>>.
9. Petrescu, Victor. *Considerații asupra procesului de conducere în bibliotecă*, "Biblioteca", 2006, nr. 7, p. 204-205.
10. Schein, Edgar H. *Three Cultures of Management: The Key to Organizational learning in the 21st Century*, <<http://learning.mit.edu/res/wp/10011.html>>.
11. Schein, Edgar. *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, "Administrative Science Quarterly", 1996, nr. 41, p. 229-40.
12. Silver, Nora. Organizational Culture and Volunteer Programs, in: *At the Heart: The New Volunteer Challenges to Community Agencies*, <<http://www.energizeinc.com/art/aatt.html>>.
13. Svede, Valda – Petriglia, Mariella. *Organizational Culture: A Web Walk*, <<http://www.oise.utoronto.ca/~vsvede/culture.htm>>.
14. Vlaicu, Carmen – Pop, Lucian. *Culturi organizaționale în spațiul românesc: valori și profiluri dominante*, București, Editura Export, 1998.
15. Vlăsceanu, Mihaela. *Organizațiile și cultura organizării*. București, Editura Trei, 2002.
16. Zorlențan, Tiberiu – Burduș, Eugen – Căprărescu, Gheorghîța. *Managementul organizației*, București, Editura Economică, 1998.

Abstract

The organizational culture is defined as a model for integration of human behavior, which includes: modalities of thought, language, and action. The article examines the "organizational culture" phenomenon including a range of components: the apprehension of library mission and objectives; library's major goals recognized and shared by its employees; values stemming from the library's mission; the methods to be used by the library to achieve its goals; accepted standards of power and responsibility sharing; style of communication inside and outside (interaction with other institutions) the library; attitude toward library's history, traditions, customs; the way to aggregate newcomers to library's values; the possibility for employees' self-cultivation and their stimulation.