

DIANA FLOREA

Lucian Blaga University of Sibiu, Romania

diana.florea@ulbsibiu.ro

DOI:10.2478/clb-2023-0015

DESPRE CÂȘTIGUL MARGINAL ÎN TRANSFORMAREA ORGANIZAȚIONALĂ A UNEI INSTITUȚII CULTURALE

**On the Marginal Gain in the Organizational Transformation
of a Cultural Institution**

Abstract: Cultural institutions aim to preserve and promote traditional culture through information and educational activities. Starting from the organizational change – seen as a transitional stage in performance improvement – this paper aims to approach the cultural institution through the theory of marginal gains that can provide a starting point in the processes of sustainable improvement of institutional performance.

Keywords: organizational change, marginal gains, performance, planned change.

1. Sistemul, mai mare decât obiectivul

O instituție culturală (IC), ca orice organizație-sistem, are proprietatea de *homeostazie dinamică*, adică poate „atinge un punct de echilibru pe care tinde să îl mențină împotriva forțelor interne și externe care vor să îl modifice”¹. Această tendință de conservare a punctului său de echilibru se schimbă ca urmare a nevoii instituționale tot mai mari de integrare și coordonare într-un cadru echilibrat de management și leadership. Într-o lume caracterizată de schimbare, cu certitudine și instituția culturală, fie ea muzeu, teatru, galerie de artă, academie, editură, centru de cultură, filarmonică sau bibliotecă², va fi afectată de schimbare la nivel instituțional

1. Talcott Parsons, Edward A. Shils, Kaspar D. Naegle and Jesse R. Pitts (coord.), *Theories of Society* (New York: Free Press, 1961), 34.

2. Vezi, ca exemplu, Sebastian-Raul Pavel, „Revoluție și competențe literate:

sau departamental, pe anumite sectoare de activitate. Ne vom referi în continuare la schimbarea planificată³, respectiv cea care poate fi determinată de agenții schimbării, și anume de manageri.

Schimbarea planificată a unei instituții culturale ține de mulți factori și survine în condițiile în care aceasta tinde spre schimbare pentru a supraviețui pe piața internă și pentru a face față mediului concurențial național și european. Insatisfacția față de starea prezentă, existența unor deficiențe vizibile în funcționare, scăderea vânzărilor de bilete, a numărului de spectatori și/sau vizitatori, fluctuațiile mari de personal, sunt doar câteva dintre motivele ce pot contribui la o anumită nemulțumire față de starea actuală a IC și care pot accentua nevoia unor alternative ce pot îmbunătăți situația.

Este foarte dificil de realizat o prognoză a angajamentelor manageriale de viitor în ceea ce privește instituția culturală, întrucât acestea țin, în principal, de strategiile manageriale aprobate de boardul director și de condițiile de finanțare a instituției. Totuși, pe baza studiilor făcute și a observației noastre participative, se poate sesiza că tendințele actuale converg în mare parte către o anumită liberalizare a IC care e capabilă nu numai să diminueze povara administrativă și financiară a statului, dar și să modernizeze sistemul actual de bugetare care, prin reorientarea către cerințele consumatorului de cultură și creșterea importanței activității de impresariat, va putea să ducă la o schimbare a orientării de la input spre output (produs). Astfel, după alte modele europene, devine în viziunea noastră tot mai imperios necesară regândirea contractelor de performanță ale IC (așa numitele *performance contracts*) și cele încheiate în vederea utilizării spațiilor aferente acesteia. Această regândire ar permite, prin încheierea și renegocierea locațiilor, păstrarea arhitectonică a patrimoniului și reducerea relaxării generate de administrarea locativă a spațiilor IC pe baza a „ceea ce se ivește”. Stipularea clauzelor de destinație a spațiilor și a condițiilor de folosire și închiriere a unui „disponibil” riguros planificat va asigura realizarea misiunii culturale a IC și va constitui un indicator de performanță în strategia de dezvoltare planificată a instituției. Altfel spus, este necesar un accent sporit pe creșterea gradului de ocupare a sălilor și nu pe creșterea numărului de spectacole.

România postcomunistă”, *Transilvania 3* (2021): 12-20; María-Pilar Molina-Torres, „The Museum as a Space of Historical Memory: Famalicão as an Educating City”, *Transilvania 3* (2022): 86-90; Adriana Avram, „Redefining the Role of Community-driven Museums: Reflections on/of Displacement in District Six Museum, Cape Town”, *Transilvania 6* (2020): 73-79.

3. Banowati Talim, “Creating A Meaningful Planned Change”, *Procedia Economics and Finance 4* (2012): 145.

Impactul economic ar fi unul pozitiv, datorat creșterii transparenței în alocarea banului public și ar fi în concordanță naturală cu practicile și modelele europene de autofinanțare a IC care sunt menite să ducă la creșterea profitului instituțiilor de acest gen.

De asemenea, prin dezvoltarea parteneriatelor de tip public-privat și a inițiativelor private, autonomia IC se va încadra într-un trend ascendent și ar putea duce astfel la o mai bună utilizare a resurselor financiare și umane precum și la o creștere benefică a concurenței în servicii pentru înțâietatea și calitatea produsului cultural. Retribuirea muncii angajaților în funcție de performanțe ar trebui să reprezinte o altă direcție pentru eficientizarea performanței IC și totodată un factor de echilibrare și recalibrare a resursei umane. Aceasta necesitate derivă, în primul rând, din faptul că în general, resursa umană a IC este fie supradimensionată pe anumite segmente, fie subdimensionată și nespecializată pe altele. În plus, încărcarea cu responsabilități, în special pe structurile de încadrare și lipsa de personal calificat în domeniu, sunt alte probleme cu care IC se confruntă de multă vreme. O serie de studii⁴ arată că jumătate dintre angajații care nu beneficiază de plată în funcție de performanță cred cu tărie că ar performa la un nivel mai înalt dacă li s-ar oferi stimulente financiare și deci, organizațiile ar obține rezultate maxime atunci când interesele angajaților și cele ale instituțiilor sunt comune și sprijinite reciproc⁵.

Retribuirea muncii angajaților în funcție de performanțe ar putea căpăta forme de aranjamente de plată variabilă, în funcție de performanță (în diverse combinații cu plata pentru ore suplimentare), ceea ce nu va genera un efort suplimentar din partea statului, dacă vor crește veniturile proprii ale IC. Impactul social și economic ar fi astfel semnificativ deoarece prin orientarea ofertei către consumatorul de cultură și alte activități ce pot satisface și alte categorii de public-țintă (tineri, copii, grupuri sociale, etc.) se poate ajunge la o mai bună performanță și dezvoltare strategică prin creșterea calității produsului cultural.

Riscurile ar putea să apară în situațiile în care contractele de performanță sunt foarte generale, respectiv atunci când conducerea IC, în vederea asigurării de venituri suplimentare, poate decide să folosească

4. Vezi Alan. R Nankervis, Robert-Leigh Compton, „Performance Management: Theory in Practice?”, *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44, nr. 1 (2006): 85; Sajid Hussain Awan, Nazia Habib, Chaudhry Shoaib Akhtar, and Shaheryar Naveed, „Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement”, *SAGE Open* 10, no. 4 (2020): 1-15.

5. <http://www.apr.ro/index.php/pro/resurse/item/693-remunerarea-%C3%AEn-func%C8%9Bie-deperforman%C8%9B%C4%83-%E2%80%93-o-realitate-ca-re-c%C3%A2%C8%99tig%C4%83-teren>

spațiile libere în altă destinație decât cea stabilită. De asemenea, probabilitatea ca directorii și angajații IC să nu fie pregătiți pentru o descentralizare crescândă este una foarte mare. Nu mai puțin serios este și riscul la nivelul managementului IC, care este cauzat de lipsa pregătirii și flexibilității necesare a managerilor/directorilor în conformarea la schimbările instituționale cauzate de aceste direcții de dezvoltare.

2. Câștigul marginal sau puterea din victoriile mici

Transformarea organizațională a unei instituții de cultură nu este ușor de realizat datorită complexității manageriale și factorilor artistici, economici și culturali ce acționează sinergic la nivel de mecanism instituțional. De aceea, reproiectarea anumitor activități și regândirea unor paliere care să permită relații noi de muncă, de recompensare, de comportament și chiar valori noi necesită mult mai mult timp decât pentru alte companii din alte sectoare de activitate și poate fi posibilă doar în etape riguros planificate.

Teoria câștigurilor marginale⁶ implică realizarea de îmbunătățiri mici, incrementale, în fiecare aspect al performanței pentru a obține câștiguri semnificative ale performanței generale. Ea a fost lansată în 2004 de Sir David John Brailsford, director de performanță al echipei de ciclism a Marii Britanii, care a dezvoltat conceptul potrivit căruia dacă tot ceea ce înseamnă mersul pe bicicletă ar fi divizat pe componente și acestea ar fi îmbunătățite cu 1%, rezultă că, ulterior, când vor fi puse toate împreună, se va obține o creștere semnificativă. Altfel spus, prin îmbunătățirea fiecărei părți componente a unei acțiuni în mod individual, creșterea colectivă va asigura un rezultat semnificativ mai bun. Teoria este cunoscută și sub numele de Factor 1% și are elemente comune cu Kaizen⁷, filozofia de afaceri japoneză care se concentrează pe îmbunătățirea treptată a productivității și pe eficientizarea mediului de lucru.

În aplicarea teoriei câștigurilor marginale stabilirea obiectivelor și indicatorii cheie de performanță reprezintă procese importante care implică prioritizarea, responsabilitatea și urmărirea consecventă a schimbării planificate în cadrul unei instituții culturale. În locul unor schimbări masive în interiorul organizației, prin defalcarea fiecărui aspect al performanței și găsirea modalităților de a face mici îmbunătățiri, se pot face progrese semnificative către atingerea obiectivelor stabilite. Efectul cumulativ al acestor mici îmbunătățiri poate conduce

6. James Clear, *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones* (Avery Pub Group, 2018), 14.

7. Gratiela D. Boca, „Kaizen Method in Production Management”, lucrare prezentată la *International Scientific Conference Young Scientists* (2011), 15.

la câștiguri semnificative, precum și la o abordare durabilă a îmbunătățirii performanței generale.

Teoria câștigurilor marginale oferă astfel o abordare mai practică și mai puțin pasivă pentru transformarea organizațională a unei instituții culturale și urmărirea dorinței de îmbunătățire continuă a acesteia. Formarea și construirea de obiceiuri fac realizarea celui 1% mai ușoară și mai eficientă, implicând utilizarea tehnologiei și a analizei datelor pentru a identifica zonele de îmbunătățire care vor deveni astfel mai ușor de gestionat. Plecând de la principiile acestei teorii, transformarea organizațională a IC poate fi făcută treptat, singular sau combinat, pe trei nivele majore: 1) la nivel de resursă umană, prin reprojectarea responsabilităților de muncă, drept urmare a alocării de noi sarcini, metode, tehnologii și echipamente, etc., prin angajarea, transferul sau promovarea de oameni noi, prin asigurarea de noi forme de instruire și pregătire, etc.; 2) la nivel de structură umană, prin introducerea sau eliminarea unor compartimente sau/și subunități, modificarea, adăugarea sau anularea de linii de autoritate, comunicare și control, etc.; și 3) la nivel de cultură instituțională, prin modificarea normelor existente și a relațiilor sociale formale, prin reducerea conflictelor și mărirea coeziunii de grup precum și a normelor de comportament sprijinite de grup.

O serie de măsuri ce țin de schimbarea paradigmei manageriale se impun tot mai mult ca o necesitate în definirea nu numai a unui brand cultural național, dar și ca o reacție față de piața europeană concurențială a IC. Managerul unei IC trebuie să (re)cunoască elementele din mediu care se schimbă și care impun modificări instituționale (i.e., care sunt acestea, dar și momentul oportun în care se pot opera schimbări). Adică nu doar schimbare, ci o schimbare eficace, realizabilă prin construirea încrederii, consultarea și participarea angajaților la o comunicare deschisă. Termenul de „balcanizare” a unei companii⁸ reflectă segmente dintr-un peisaj instituțional pe care îl întâlnim adesea și la noi în țară și constituie o realitate care, de cele mai multe ori, trebuie asumată. Acest termen, folosit în multe companii americane, face referire la existența unor tensiuni organizaționale generate de conflicte între compartimente fragmentate, irosirea energiei și a eforturilor umane, pierderi de resurse strategice, neîmpliniri profesionale în carieră și demotivarea financiară a angajaților, toate fiind cauzate de incapacitatea de adaptare a organizației la schimbările interne și externe survenite.

8. Vezi Ion Verboncu, *Managementul organizației în 360 de întrebări și răspunsuri comentate* (Craiova: Universitaria, 2019).

3. Perspective în transformarea organizațională a unei instituții culturale

Pentru a preveni astfel de tensiuni, managerul IC trebuie să tindă spre o abordare managerială holistică, cu accent pe transformare, însă pornind, în viziunea noastră, nu de la o dimensiune structurală, ci de la dimensiunea umană a culturii și a spațiului geometric în care aceasta este livrată. Accentul trebuie să cadă pe promovarea dialogului pentru obținerea consensului din partea personalului privind schimbarea și „viitorul dorit”⁹, prin îmbinarea transformărilor de suprafață cu modificările profunde în modul de a gândi al tuturor angajaților. Fiind într-o strânsă interdependență, schimbările operabile într-o IC pot fi făcute sub forma unei combinații de decizii manageriale care să vizeze armonizarea unor compartimente, (de pildă, creșterea calității prin externalizarea unor servicii), reorientarea politicilor (de preț, de atragere a publicului, etc.) și reconceperea unor componente (cum ar fi, de exemplu, marketingul produsului cultural, dezvoltarea tehnologică pentru susținerea acestuia, etc.).

Desigur că nu există în prezent o metodologie a transformării organizaționale a IC care să fie riguroasă și argumentată, în afara unor studii teoretice care în ultimii ani încearcă să cristalizeze mai clar acest domeniu, însă practicile de succes ale IC europene, în diferite contexte culturale și economice, pot permite adaptarea și chiar operaționalizarea mai multor modele și metode de eficientizare ale managementului organizațional.

Factorii externi și interni precum și premisele pentru această paradigmă managerială presează tot mai mult înspre această schimbare și par să acționeze sub influența unor condiții favorizante. Astfel, constatăm apariția unor elemente exogene care limitează zona de influență a IC (apariția de artiști români consacrați pe scenele europene, dezvoltarea tehnologiilor moderne în producțiile de spectacole, modele de bune practici în biblioteci și muzee, etc.), precum și a unor forțe interne care favorizează schimbarea și care pot depinde de deciziile manageriale strategice ale instituției (disponibilitatea personalului de a accepta schimbări, operaționalizarea unui leadership centrat pe schimbare, colaborare și cooperare între compartimente și salariați, etc.)

Relaxarea acestor tensiuni interne și externe se poate realiza numai prin elaborarea unei viziuni organizaționale coerente, bazată pe ecartul unui leadership riguros și pe un know-how al schimbării care să permită și să maximizeze totodată internaționalizarea activităților

9. Jane Esper, „Organizational Change and Development: Core Practitioner Competencies and Future Trends”, *Advances in Organization Development* 1 (1990): 279.

economice (în cazul IC, cooptarea de manageri, directori artistici sau prestatori de servicii aparținând altor culturi) și re-engineeringul (sau reproiectarea radicală) unor compartimente din cadrul IC în scopul obținerii de îmbunătățiri majore în ceea ce privește politicile de preț, calitatea producțiilor/expozițiilor/serviciilor, costurile, etc.

Toate aceste transformări bazate pe un management de tip profesionist pot transforma o IC într-o instituție inovativă, flexibilă, dinamică și participativă, și din managementul acesteia, un instrument determinant în realizarea obiectivelor economice propuse, dar și un slujitor al unei culturi și al unui întreg sistem de valori.

Bibliografie:

- Avram, Adriana. "Redefining the Role of Community-driven Museums: Reflections on/ of Displacement in District Six Museum, Cape Town". *Transilvania* 6 (2020): 73-79.
- Awan, Sajid Hussain, Nazia Habib, Chaudhry Shoaib Akhtar, and Shaheryar Naveed. "Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement". *SAGE Open* 10, no. 4 (October 2020): 1-15.
- Boca, Gratiela Dana. "Kaizen method in production management". *Lucrare prezentată la International Scientific Conference Young Scientists* (2011):13-20.
- Clear, James. *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. Avery Pub Group, 2018.
- Esper, Jane. "Organizational Change and Development: Core Practitioner Competencies and Future Trends". *Advances in Organization Development* 1 (1990): 277-314.
- Molina-Torres, María-Pilar. "The Museum as a Space of Historical Memory: Famalicão as an Educating City". *Transilvania* 3 (2022): 86-90.
- Nankervis, Alan. R, and Robert-Leigh Compton. "Performance Management: Theory in Practice?" *Asia Pacific Journal of Human Resources* 44, no. 1 (2006): 83-101.
- Parsons, Talcott, Edward Shils, Kaspar D Naegele, and Jesse R Pitts. *Theories of Society*. New York: Free Press, 1961.
- Pavel, Sebastian-Raul. "Revoluție și competențe literate: România postcomunistă" [The Revolution and Literate Competences: Post-communist Romania]. *Transilvania* 3 (2021): 12-20.
- Talim, Banowati. "Creating A Meaningful Planned Change." *Procedia. Economics and finance* 4 (2012): 140-148.
- Verboncu, Ion. *Managementul organizației în 360 de întrebări și răspunsuri comentate* [Management of the organization in 360 questions and commented answers]. Craiova: Universitaria, 2019.