# CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ ÎN INSTITUŢIILE MASS-MEDIA: STILURI DE CONDUCERE *VS* PERFORMANŢA ANGAJAŢILOR

***Ana MĂRGINEANU,***

masterandă, anul II, Facultatea de Jurnalism și Științe ale Comunicării,
Universitatea de Stat din Moldova

CZU: 659.3:005.73 E-mail: anamargineanu7@gmail.com

Cultura organizațională este o dimensiune esențială într-o instituție media, deoarece de ea depinde nivelul de adaptabilitate la schimbările rapide, succesul acesteia și poziționarea pe piață. Cultura organizațională este responsabilă de stabilirea unor strategii de inovare, de gestionarea schimbărilor și de construirea unei identități relevante pieții mass-media. Studiile arată că aceasta influențează semnificativ diverse aspecte ale procesului organizațional, contribuie la performanța angajaților și joacă un rol esențial în unificarea diferitelor culturi corporative în cadrul unei structuri de grup [1]. Un element al culturii organizaționale este stilul de conducere, cunoscut și sub denumirea de leadership. În ultimele trei decenii, cercetătorii au fost interesați de relația dintre leadership și cultură. Ulterior, au stabilit că stilul de conducere are o influență asupra performanței la locul de muncă, a satisfacției și a nivelului de stres al angajaților. Stilul de conducere are un impact asupra organizațiilor, departamentelor și echipelor și asupra climatului și atmosferei de lucru [2].

Studierea relației dintre stilurile de conducere și performanța angajaților în organizațiile media este actuală și necesară, având în vedere importanța leadershipului eficient pentru inovare, coeziune și adaptabilitate. În Republica Moldova, studiul culturii organizaționale este relativ nou, iar cercetări complexe despre leadership și performanța angajaților încă nu au fost realizate. Studiul actual vizează influența stilului de conducere asupra performanței angajaților din instituțiile mass-media din Republica Moldova, urmărind să demonstreze că un leadership participativ și adaptativ contribuie la consolidarea unei culturi organizaționale solide, ceea ce generează rezultate pozitive.

Pentru a contura o imagine de ansamblu asupra stilurilor de conducere din instituțiile media din Republica Moldova, a fost necesară studierea leadershipului atât în media tradițională (presă scrisă, radio și televiziune), cât și media digitală (portal online de nișă și portal online generalist). Această abordare permite observarea modului în care leadershipul se manifestă și se adaptează în contexte organizaționale diferite, influențate de factori precum tehnologia, audiența și dinamica echipelor. Instituțiile selectate sunt: Radio România Chișinău, TVR Moldova, Diez și NewsMaker. Analiza culturii organizațională și a stilului de conducere în instituțiile media autohtone, a fost

realizată în urma a câte două interviuri semistructurate cu persoane care activează în patru redacții (în total, opt interviuri). Interviurile evidențiază o serie de valori, practici și tendințe relevante pentru înțelegerea modului în care cultura internă influențează atât stilul de conducere, cât și performanța angajaților. Datele sunt interpretate prin prisma a șapte dimensiuni-cheie, cu inserții de la intervievați: a) valorile și trăsăturile definitorii ale redacției; b) stiluri de conducere și participarea în luarea deciziilor; c) comunicarea și dinamica echipei; d) motivația și evaluarea angajaților; e) cultură non-formală și colaborare; f) adaptarea la schimbare și provocări; g) echilibrul dintre autonomie și disciplină.

La **Radio România Chișinău**, interviurile au fost realizate cu Valentin Niculescu (manager) și Corneliu Rusnac (redactor-șef). În urma discuțiilor, s-a constat că:

- instituția de presă se bazează pe valorile jurnalismului clasic: profesionalism, credibilitate, adevăr, responsabilitate, respect pentru limba română;
- reputația Radio România e percepută drept un avantaj profesional important;
- leadershipul promovat este cel participativ, cu accente democratice și strategice;
- deciziile editoriale sunt discutate în echipă, cele strategice – în consultare cu directorul;
- zilnic au loc ședințe de planificare;
- nu există un sistem formal de evaluare, dar feedbackul este direct: laudă sau critică;
- nu se oferă bonusuri regulate, doar ocazional – prime simbolice;
- cultura non-formală este slab dezvoltată.

La **TVR Moldova**, interviurile au fost realizate cu Irina Bejenaru (directoarea departamentului de știri) și Daniela Danilov (prezentatoare de știri). S-a constat că:

- redacția este percepută ca dinamică, vie, creativă și curajoasă;
- redacția se asociază cu ideea de căutare a adevărului;
- cultura organizațională este adhocratică – orientată spre inovație, flexibilitate și asumare.
- deciziile se iau și individual, și colectiv;
- în situații de criză, conducerea intervine direct, dar deobicei, deciziile sunt luate împreună;
- reporterii specializați decid pe subiectele din domeniul lor, având autonomie editorială;
- stilul de leadership este transformațional – bazat pe viziune comună, încredere și motivare prin implicare.

La **Diez**, interviurile au fost realizate cu Alina Gîrneț (manageră) și Valeria Batereanu (redactoare-șefă). În urma discuțiilor, s-a constat că:

- redacția se centrează pe diversitate, colaborare, libertate creativă, adaptabilitate;
- echipa este diversă, dar unită prin colaborare;
- de la spirit liber a evoluat în explorator, ulterior, în strateg;

- leadershipul promovat este adaptiv şi empatic, axat pe nevoile individuale;
- decizii se iau participativ, prin consultări colective;
- se menține un echilibru între o ierarhie flexibilă şi responsabilitate personală;
- au loc activități care stimulează creativitatea şi ieşirea din zona de confort;
- motivația este individualizată (feedback pozitiv, oportunități, libertate, călătorii);
- sunt metode diverse de evaluare: formulare anonime, şedințe de feedback;
- se organizează frecvent activități non-formale: quizuri, seri de film, excursii.

La **NewsMaker**, interviurile au fost realizate cu Olga Gnatcova (directoare pentru dezvoltare) și Stela Untilă (redactoare-şefă). În urma discuțiilor, s-a constat că:

- echipa se percepe ca o comunitate de „exploratori" şi „spirite libere";
- leadershipul promovat este participativ, orizontal şi flexibil;
- deciziile editoriale sunt luate colectiv, cu asumarea responsabilității;
- se menține un echilibru între libertate şi coordonare strategică;
- se folosesc criterii clare de performanță: audiență, impact media, premii;
- au loc activități non-formale: tradiții, karaoke, retreaturi, sărbători, evenimente culturale;
- angajații au libertate editorială, dar respectă termene clare şi standarde etice;
- managementul urmăreşte organizarea proceselor;
- se pune accent pe claritatea rolurilor şi a aşteptărilor.

În cele patru instituții media din Republica Moldova analizate, **cultura de tip clan** (bazată pe colaborare, încredere şi sprijin) şi cea **de tip adhocrație** (inovativă, flexibilă, orientată spre dezvoltare) s-au dovedit a fi asociate cu performanțe ridicate ale angajaților. Totodată, interviurile cu cei opt lideri media au arătat că stilul de conducere predominant în redacțiile autohtone este cel **participativ** şi **transformațional**. Liderii de redacții evită autoritarismul şi se orientează spre ascultare activă, adaptabilitate şi co-crearea deciziilor. Ei încurajează autonomia angajaților, dar stabilesc şi limite clare pentru a menține o disciplină funcțională.

**Referințe:**

• *Articole din reviste:*

1. KENNY, G. (2012) Diversification: Best practices of the leading companies. În: *Journal of Business Strategy*, 33(1), pp. 12-20.
2. GOLEMAN, D. (2000) Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. În: *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 1-13.

*Recomandat*
***Mariana TACU**, dr., conf. univ.*