

TRANSFORMĂRI ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI DINAMICA PUTERII ÎN PROCESUL DE CONSOLIDARE A REZILIENȚEI INSTITUȚIONALE⁸

Irina CEACÎR, doctor în științe politice

Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice USM

E-mail: i.a.ceacir@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4715-8027

*TRANSFORMATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE DYNAMICS
OF POWER IN THE PROCESS OF STRENGTHENING INSTITUTIONAL RESILIENCE*

Summary

This study explores the dynamic changes in organizational culture that occur in response to challenges and the need for resilience within organizations. Key findings reveal that fostering a resilient organizational culture involves promoting adaptability, innovation, and strong communication channels among employees. The research highlights that resilient organizations not only withstand crises but also emerge stronger by integrating lessons learned into their cultural framework. Additionally, the study identifies critical strategies for leaders to cultivate resilience, such as continuous learning and proactive risk management. Furthermore, the research emphasizes the role of power justification in shaping organizational resilience. Leaders who effectively justify their authority through transparency, ethical decision-making, and inclusive leadership foster trust and stability, which are essential for a resilient institutional environment. These insights provide a comprehensive understanding of how organizations can transform their cultures to thrive in the face of adversity.

Keywords: *organizational culture, justification of power, transformation, institutional resilience, adaptability, efficiency*

⁸ Articolul este elaborat în cadrul subprogramului 01.05.01 Securitatea națională a Republicii Moldova în contextul aderării la Uniunea Europeană: abordări juridice, politologice și sociologice, realizat de Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice al Universității de Stat din Moldova

Introducere

Reziliența instituțională, în contextul organizațiilor contemporane, transcende capacitatea de a absorbi șocuri exogene. Aceasta reprezintă un atribut dinamic, esențial pentru adaptarea, supraviețuirea și prosperarea unei entități organizaționale într-un mediu caracterizat de schimbări și provocări persistente. Conceptul nu se limitează la rezistența la factori perturbatori, ci include și abilitatea de a învăța din experiențe, de a se regenera și de a evolua, sporind durabilitatea pe termen lung. În era globalizării și a complexității, organizațiile operează într-un ecosistem supus unor presiuni multiple, de la transformări tehnologice rapide și fluctuații economice, până la constrângeri normative și exigențe sporite privind sustenabilitatea și responsabilitatea socială. Prin urmare, reziliența instituțională necesită o abordare proactivă și multidimensională, care să integreze dimensiuni operaționale, financiare, culturale și organizaționale.

Reziliența instituțională în organizațiile contemporane se construiește prin promovarea unei culturi organizaționale care încurajează adaptabilitatea, colaborarea, învățarea continuă și inovarea. Aceste elemente contribuie la capacitatea organizației de a răspunde rapid la schimbări și de a transforma provocările în oportunități de dezvoltare și creștere. Astfel, într-o lume caracterizată de incertitudine, volatilitate, lupte armate, reziliența instituțională devine un element vital pentru succesul pe termen lung al organizațiilor, fiind esențială nu doar pentru supraviețuirea în condiții dificile, dar și pentru prosperitatea și sustenabilitatea lor pe termen lung.

Importanța culturii organizaționale în susținerea rezilienței organizaționale poate fi ilustrată în mai multe moduri: prin adaptabilitate și flexibilitate, prin învățare continuă, prin coeziune și colaborare, prin respectarea valorilor organizaționale, prin reținerea și motivarea angajaților. O cultură organizațională solidă și flexibilă facilitează adaptarea rapidă la schimbările de mediu, fie ele economice, tehnologice sau sociale. Angajații care simt că sunt încurajați să propună soluții noi și să își adapteze comportamentele în funcție de necesități contribuie la capacitatea organizației de a răspunde prompt la schimbări și de a gestiona riscurile. De asemenea, cultura organizațională rezilientă promovează

o mentalitate de învățare continuă și de îmbunătățire constantă. Angajații sunt încurajați să învețe din eșecuri și să experimenteze noi abordări, contribuind astfel la adaptarea și inovația organizațională în fața provocărilor. Cultura organizațională puternică sprijină o atmosferă de încredere și colaborare între membrii echipei. Aceasta facilitează schimbul de idei, coordonarea eforturilor și mobilizarea resurselor în perioade de criză sau schimbare, consolidând astfel capacitatea organizației de acțiune unitară și eficientă. O cultură organizațională bine definită și respectată consolidează coerența și identitatea organizației în timpul provocărilor. Valorile fundamentale ale organizației devin ghiduri în luarea deciziilor și în comportamentul angajaților, asigurând o abordare consecventă și solidă în fața adversităților. O cultură organizațională sănătoasă și rezilientă contribuie la satisfacția și angajamentul angajaților. Aceștia se simt conectați la misiunea și viziunea organizației și sunt mai dispuși să rămână loiali și motivați în timpuri dificile.

Astfel, cultura organizațională reprezintă nu doar o parte integrantă a identității unei organizații, ci și un pilon esențial în construirea și menținerea rezilienței sale în fața provocărilor și schimbărilor din mediul extern și intern. Investiția în dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice și adaptabile poate face diferența între succesul și eșecul organizațional în contextul contemporan. O cultură organizațională rezilientă facilitează adaptarea rapidă la schimbările neprevăzute, permițând organizației să se redreseze cu succes în urma unor evenimente perturbatoare. Prin cultivarea unui mediu de lucru în care angajații se simt valorizați, ascultați și susținuți, se creează un sentiment de apartenență și loialitate, esențial pentru depășirea momentelor dificile. O cultură organizațională puternică și adaptabilă promovează inovația și creativitatea, stimulând angajații să găsească soluții noi și eficiente la problemele complexe cu care se confruntă organizația. Prin încurajarea comunicării deschise și transparente, se creează un climat de încredere și colaborare, în care angajații sunt dispuși să împărtășească idei, să ofere feedback și să se implice activ în procesul de schimbare. Investiția în dezvoltarea unei culturi organizaționale reziliente nu este doar o cheltuială, ci o investiție strategică pe termen lung, care asigură succesul și sustenabilitatea organizației într-un mediu din ce în ce mai complex și imprevizibil.

Dinamica puterii în organizații

Puterea în organizații este un fenomen complex, cu multiple fațete, care influențează profund cultura organizațională și reziliența instituțională. Puterea se manifestă prin mecanisme formale (structura ierarhică, procesele decizionale, alocarea resurselor) și informale (influența liderilor informali, rețelele de relații, expertiza). Înțelegerea acestor mecanisme este crucială pentru a analiza modul în care puterea este distribuită și exercitată în cadrul organizației. Distribuția puterii poate fi centralizată (concentrată la nivelul managementului de vârf) sau descentralizată (distribuită la niveluri inferioare sau între diferite departamente). O distribuție echilibrată a puterii, care încurajează participarea și implicarea angajaților, poate contribui la creșterea rezilienței organizaționale prin favorizarea diversității de opinii și a capacității de adaptare. Liderii cu putere pot juca un rol crucial în procesul de transformare a culturii organizaționale și de consolidare a rezilienței: pot iniția schimbări, alocă resurse și mobiliza angajații. Cu toate acestea, puterea poate fi și un obstacol în calea schimbării, dacă liderii se tem că transformarea ar putea diminua influența lor.

Înțelegerea dinamicii puterii este esențială pentru a identifica potențialele dezechilibre și a promova o cultură organizațională sănătoasă. O distribuție echilibrată a puterii, care încurajează participarea și implicarea angajaților, poate contribui la creșterea rezilienței organizaționale prin favorizarea diversității de opinii și a capacității de adaptare. Atunci când angajații se simt împuterniciți și au un cuvânt de spus în procesul decizional, ei sunt mai motivați să se implice activ în atingerea obiectivelor organizaționale și să contribuie la găsirea de soluții inovatoare la problemele complexe. Pe de altă parte, o concentrare excesivă a puterii în mâinile unui grup restrâns de lideri poate duce la apariția unui climat de teamă și conformism, în care angajații se simt descurajați să-și exprime opiniile și să-și asume riscuri. Acest lucru poate inhiba creativitatea și inovația, limitând capacitatea organizației de a se adapta la schimbări și de a face față provocărilor. Prin urmare, este important ca liderii să fie conștienți de impactul puterii asupra culturii organizaționale și să depună eforturi pentru a promova o distribuție mai echilibrată a puterii, care să încurajeze participarea, colaborarea și responsabilitatea.

În plus, liderii cu putere pot juca un rol crucial în procesul de transformare a culturii organizaționale și de consolidare a rezilienței. Ei pot iniția schimbări, aloca resurse și mobiliza angajații în jurul unei viziuni comune. Cu toate acestea, puterea poate fi și un obstacol în calea schimbării, dacă liderii se tem că transformarea ar putea diminua influența lor. Prin urmare, este esențial ca liderii să fie deschiși la feedback, să fie dispuși să delege responsabilități și să promoveze un climat de încredere și transparență, în care angajații se simt liberi să-și exprime opiniile și să contribuie la procesul de schimbare.

Prin înțelegerea dinamicii puterii și prin promovarea unei culturi organizaționale în care puterea este distribuită echilibrat și exercitată în mod responsabil, organizațiile pot crea un mediu de lucru mai sănătos, mai productiv și mai rezilient.

Cultura organizațională: definiții și dimensiuni

Preocupările pentru definirea culturii organizaționale în mediul academic la nivel mondial sunt relativ recente, se consideră că au fost puse bazele în anii '60 ai secolului nostru. În această perioadă, subiectul a fost intens discutat în mediul științific, trecând rapid de la conceptul de cultură organizațională la diverse studii care examinează influența acesteia asupra performanțelor organizaționale și modalitățile de îmbunătățire a indicatorilor financiari prin schimbări culturale. Managementul a preluat conceptul de cultură din antropologie, unde aceasta este considerată un produs al unui grup de persoane cu atitudini și comportamente similare. Persoanele din aceeași cultură împărtășesc istorie, religie, valori, norme și simboluri comune, care îi diferențiază de alții (Belias și Koustelios, 2014). Astfel, există numeroase culturi naționale și mai multe subculturi, fiecare determinând un anumit tip de organizare și comportament. La nivel organizațional, prima încercare sistematică de a descrie mediul de lucru în termeni de cultură este considerată studiul efectului Hawthorne la compania Western Electric din SUA, la începutul anilor 1930 (Belias și Koustelios, 2014). Scopul cercetării a fost să examineze dacă angajații din fabrică devin mai productivi atunci când sunt informați că participă la un studiu. Au urmat mai multe experimente, măsurând productivitatea muncitorilor în funcție de diferite niveluri de iluminare și condiții de muncă. Acest studiu, condus de Mayo și

Warner în 1931-1932, a evidențiat formarea unor grupuri mici de colegi, care împărtășesc reguli informale de comportament și un anumit nivel de coeziune internă. Astfel, s-a constatat că angajații răspund mai bine la influența socială a grupurilor decât la stimulentele și controlul managerilor (Mayo, 1945, în Belias și Koustelios, 2014) [1].

Cu alte cuvinte, cultura organizațională reprezintă ansamblul ipotezelor de bază pe care un grup le-a inventat, descoperit sau dezvoltat, învățând să facă față problemelor de adaptare externă și de integrare internă care s-au derulat suficient de bine pentru a fi considerate valide și deci, pentru a fi învățate de nou-veniți ca fiind maniera corectă de a gândi, de a percepe și de a simți vizavi de aceste probleme. O altă definiție este regulile de comportament observate atunci când oamenii se întâlnesc, cum ar fi: limbajul folosit și modalitățile de exprimare a stimei și respectului, normele care se dezvoltă în cadrul echipei de lucru, valorile dominante adoptate de instituții, filosofia care călăuzește politica unei organizații față de proprii angajați și solicitanți, regulile statornicite în administrație pentru funcționare eficientă, spiritul și climatul prezente în organizație, exprimate prin design, confort și felul în care membrii organizației stabilesc contact cu cei din afară (E. Burduș, Gh. Căprărescu, M. Vasilescu). M. Vlăsceanu adaugă și abilitățile personale, respectiv acele competențe specifice care se așteaptă a fi aplicate de membrii autorității în îndeplinirea sarcinilor de muncă și în relațiile cu cei din afară; semnificații activate, moduri de înțelegere a evenimentelor cotidiene sau a îndeplinirii sarcinilor de muncă; metafore și simboluri, configurate în idei, sentimente, trăiri sau imagini despre sine și despre fenomene din organizație, care se manifestă în viața cotidiană [2]. Hofstede definește cultura organizațională ca „programarea colectivă a minții care distinge membrii unei organizații de alții”. Această programare colectivă influențează valorile, normele, credințele și comportamentele membrilor organizației, formând astfel un sistem unic care definește identitatea organizațională (Hofstede, 1991).

Pentru a înțelege și măsura cultura organizațională, cercetătorii au dezvoltat diverse modele teoretice care identifică multiple dimensiuni ale acesteia. Cele mai notabile dintre aceste modele sunt propuse de Geert Hofstede, Edgar Schein și Robert E. Quinn.

Hofstede a identificat șase dimensiuni ale culturii organizaționale: distanța față de putere: măsura în care membrii unei organizații acceptă o distribuție inegală a puterii; individualism versus colectivism: gradul în care membrii unei organizații preferă să lucreze individual sau în grupuri; evitarea incertitudinii: nivelul de confort al membrilor organizației față de ambiguitate și incertitudine; masculinitate versus feminitate: orientarea organizației spre valori tradiționale masculine (performanță, succes) sau feminine (colaborare, calitatea vieții); orientare pe termen lung versus pe termen scurt: perspectiva temporală a organizației în planificarea și realizarea obiectivelor; indulgență versus restricție: gradul în care o cultură permite satisfacerea liberă a nevoilor umane de bază și dorințelor [3].

Edgar Schein a propus un model de analiză a culturii organizaționale bazat pe trei nivele: artefacte: aspectele vizibile ale culturii, cum ar fi structura organizațională, simboluri, și comportamente; valori adoptate: convingerile și normele care ghidează comportamentul membrilor organizației; presupuneri de bază: convingerile inconștiente și înrădăcinate care sunt considerate de la sine înțelese și formează esența culturii organizaționale [4].

Robert E. Quinn și John Rohrbaugh au dezvoltat Competing Values Framework, care identifică patru tipuri dominante de culturi organizaționale: cultura clanului: caracterizată de un mediu prietenos, orientat spre colaborare și dezvoltarea angajaților; cultura ad-hoc: concentrată pe inovație, flexibilitate și asumarea riscurilor; cultura pieței: orientată spre rezultate, competitivitate și atingerea obiectivelor; cultura ierarhică: bazată pe control, eficiență și procese standardizate [5].

Cultura se referă la orice aspect al unei organizații. Cultura organizațională este ceva ce organizația are, implicând posibilitatea de a manipula acel ceva, de a-l schimba după dorință, de a-l potrivi cu o strategie și de a-l utiliza ca pe un instrument de management (Fombrun, 1996).

Cultura organizațională este considerată a fi „forța” invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o organizație, energia socială care determină oamenii să acționeze. Fiecare organizație are o cultură – propriul set de crezuri, idealuri, valori și norme de conduită ce se reflectă în structurile, sistemele sale și în modul de abordare a elaborării strategiei.

Cultura organizațională derivă din trecutul și prezentul acesteia, din persoanele care activează în prezent în firmă, din tehnologie și resurse fizice, precum și din scopurile, obiectivele și valorile celor care lucrează în firmă. Datorită faptului că fiecare organizație are o combinație diferită din elementele menționate mai sus, fiecare va avea o cultură unică. O organizație poate avea mai multe culturi/subculturi multiple, asociate diferitelor compartimente funcționale, tipurilor diferite de activitate [6].

Transformarea culturii organizaționale

Transformarea culturii organizaționale este un proces complex, care necesită o abordare strategică și o înțelegere aprofundată a dinamicii organizaționale. Transformarea culturii organizaționale implică mai multe etape, de la diagnosticarea problemelor și identificarea valorilor dorite, până la implementarea schimbărilor și evaluarea rezultatelor. Acest proces necesită timp, resurse și angajament din partea tuturor membrilor organizației. Transformarea culturii organizaționale se poate confrunta cu diverse obstacole, cum ar fi rezistența la schimbare, lipsa de comunicare, lipsa de resurse sau de susținere din partea managementului. Depășirea acestor obstacole este esențială pentru succesul procesului de transformare.

Reziliența organizațională: aspecte generale

The British Standards Institution definește reziliența organizațională ca fiind capacitatea unei companii de a anticipa, de a se pregăti și de a se adapta la schimbare, cu scopul de a rezista și de a prospera. Alte aspecte la fel de importante, care vor contribui la crearea unei reziliențe organizaționale: comunicarea clară și permanentă, o cultură organizațională puternică, în care valorile sunt înțelese și puse în practică de echipă, alinierea strategiei cu managementul riscului, interesul real față de angajați, prin investirea în programe de well-being și dezvoltare personală și Profesională.

Reziliența organizațională este dată și de capacitatea fiecărui angajat în parte de a fi rezilient. Vestea bună este că ea se construiește în timp, cu ajutorul programelor de well-being, care au devenit o necesitate. Pentru a fi eficiente, ele trebuie să fie susținute continuu și mutate din paradigma intervenției punctuale în cultura organizațională. La nivel individual, studiile în domeniul

rezilienței au o vechime de peste o jumătate de secol, însă conceptul a primit o atenție deosebită în special în ultimii 20 de ani (Forster și Ducheck, 2017). Unul dintre cele mai cunoscute studii (de amploare) privind conceptul de reziliență (Werner și Smith, 1977) a fost realizat asupra copiilor din mai multe state (Japonia, Filipine, Hawaii), urmărindu-i de la naștere pentru o perioadă de 40 de ani (1955-1995) pentru a vedea care sunt consecințele unor condiții de viață precare. Printre rezultate, unul dintre cele mai notabile a fost modul în care condițiile precare și expunerea la adversități a afectat dezvoltarea participanților. Deși două treimi dintre copii au avut de suferit, o treime au depășit dificultățile și au ajuns adulți competenți, cu încredere în sine și ancorați social, ceea ce a condus la o regândire a conceptului de reziliență și a factorilor care influențează reziliența individului, fiind incluși pe lângă factorii personali (de exemplu, optimism, încredere în sine) și factori externi (sprijin social, integrare în comunitate) (Forster și Ducheck, 2017, pp. 3-4) [7].

O teorie cunoscută publicată în 2011 de către o cunoscută asociație din Marea Britanie, AIRMIC (Asociația Managerilor de Risk și Asigurări din Industrie și Comerț), este teoria celor 5 R: Radarul de risc, Resursele, Relațiile organizației, Raspunsul rapid la incidente, precum și Revizuirea și adaptarea mediului organizațional. Radarul de risc este acea „preocupare legată de eșec”, și anume o concentrare permanentă de a depista erori și lucruri care trebuie învățate din greșelile trecutului. Resursele se referă la angajați și la compasul moral al unei companii. Relațiile din cadrul organizației se referă atât la comunicarea internă, cât și la cea cu partenerii externi. De asemenea, în cazul apariției unui incident, o organizație trebuie să aibă un răspuns rapid pentru a preveni incidentul în a degenera într-o criză, sau chiar într-un dezastru. În acest sens, este esențial să existe o cultură organizațională în care raportarea riscurilor și incidentelor să fie recompensată, pentru a permite organizației să aibă o reacție imediată. O cultură care favorizează „împușcarea mesagerului” poate avea consecințe grave, erodând reziliența organizațională. În plus, revizuirea continuă a mediului organizațional care impune schimbări și îmbunătățiri, dar și adaptarea imediată, sunt elemente de bază în asigurarea rezilienței [8].

Pentru a înțelege și evalua reziliența instituțională, s-au identificat mai multe dimensiuni și caracteristici esențiale: robustețe, adaptabilitate, capacitate

de recuperare, diversificare precum și înțelegerea și gestionarea riscurilor. Robustețea reprezintă capacitatea de a rezista șocurilor și stresului fără a suferi daune semnificative. Instituțiile robuste au structuri și procese bine definite, care le permit să facă față provocărilor fără a-și compromite funcționalitatea de bază. Adaptabilitatea este abilitatea de a se adapta la schimbările din mediul extern. Instituțiile reziliente sunt capabile să își ajusteze strategiile, politicile și procesele pentru a răspunde noilor condiții și cerințe. Capacitatea de recuperare presupune abilitatea de a reveni rapid la un nivel normal de funcționare după o criză. Aceasta include procese eficiente de gestionare a crizelor și planuri de continuitate a activității. Diversificarea semnifică existența unor surse diverse de resurse și capabilități care permit instituției să nu fie excesiv de dependentă de un singur factor. Diversificarea ajută la distribuirea riscurilor și la creșterea flexibilității. Prin înțelegerea și gestionarea riscurilor se subînțelege că instituțiile reziliente au o cunoaștere profundă a riscurilor cu care se confruntă și dispun de mecanisme eficiente pentru gestionarea acestor riscuri. Aceste mecanisme includ evaluarea periodică a riscurilor și dezvoltarea de strategii proactive pentru atenuarea acestora [9].

Câteva exemple relevante ar fi reziliența în sectorul financiar, în administrația publică și în sectorul sănătății.

Reziliența în sectorul financiar: după criza financiară globală din 2008, multe instituții financiare au implementat măsuri pentru a crește reziliența. Acestea au inclus creșterea capitalului de rezervă, îmbunătățirea managementului riscului și diversificarea portofoliilor de investiții. De asemenea, au fost adoptate noi reglementări și practici de supraveghere pentru a preveni viitoarele crize.

Reziliența în administrația publică: orașele și regiunile care sunt frecvent afectate de dezastre naturale, cum ar fi cutremurele sau inundațiile, au dezvoltat strategii de reziliență care includ planuri de evacuare, infrastructuri rezistente și sisteme de avertizare timpurie. Un exemplu notabil este orașul Tokyo, care a implementat numeroase măsuri de prevenire și răspuns la dezastre pentru a-și proteja locuitorii și a minimiza impactul cutremurelor.

Reziliența în sectorul sănătății: pandemia COVID-19 a evidențiat importanța rezilienței instituțiilor de sănătate. Spitalele și sistemele de sănătate au fost

nevoite să se adapteze rapid la noile cerințe, să își reorganizeze resursele și să își modifice procedurile pentru a face față creșterii bruste a numărului de pacienți. Instituțiile care au avut planuri de continuitate și capacitatea de a se adapta rapid au reușit să răspundă mai eficient provocărilor pandemiei [10].

Reziliența instituțională este esențială pentru asigurarea funcționării continue și eficiente a organizațiilor în fața provocărilor și crizelor. Abilitatea de a rezista, a se adapta și a se recupera rapid este crucială pentru supraviețuirea pe termen lung și pentru succesul oricărei instituții.

Reziliența organizațională: aspecte specifice

Reziliența instituțională este un concept multidimensional, care include aspecte legate de capacitatea de adaptare, de recuperare și de inovare a organizațiilor. Reziliența instituțională poate fi măsurată prin indicatori cantitativi și calitativi, cum ar fi capacitatea de a face față crizelor, nivelul de adaptabilitate, gradul de inovare, satisfacția angajaților, reputația organizației sau performanța financiară. Reziliența instituțională este influențată de factori interni (cultura organizațională, leadershipul, resursele umane, tehnologia) și externi (mediul economic, social, politic, tehnologic). Înțelegerea acestor factori este crucială pentru a identifica vulnerabilitățile și a dezvolta strategii de consolidare a rezilienței. Organizațiile pot lua diverse măsuri pentru a-și consolida reziliența, cum ar fi dezvoltarea unui plan de gestionare a crizelor, investiția în formarea angajaților, promovarea unei culturi a învățării continue, diversificarea surselor de venituri sau adoptarea de practici de management al riscului.

Continuând, este important de menționat că reziliența instituțională nu este o stare statică, ci un proces dinamic și continuu de adaptare și transformare. Organizațiile reziliente sunt cele care învață din experiențele trecute, se adaptează la schimbările din mediul extern și investesc în dezvoltarea capacităților lor interne. Aceasta implică o evaluare periodică a riscurilor și vulnerabilităților, precum și o actualizare constantă a strategiilor și practicilor de management.

Un alt aspect important este colaborarea și parteneriatul cu alte organizații și instituții. Într-o lume interconectată, reziliența unei organizații poate depinde de capacitatea sa de a colabora cu alte entități pentru a face față provocărilor

comune. Aceasta poate include schimbul de informații, resurse și expertiză, precum și participarea la rețele și inițiative de colaborare.

În plus, reziliența instituțională poate fi influențată de factori culturali și sociali. Organizațiile care operează într-un mediu cultural favorabil rezilienței, care încurajează inovația, adaptabilitatea și colaborarea, sunt mai susceptibile de a fi reziliente. De asemenea, sprijinul din partea comunității și a societății civile poate juca un rol important în consolidarea rezilienței unei organizații.

În concluzie, reziliența instituțională este un concept complex și multidimensional, care implică o combinație de factori interni și externi. Organizațiile care doresc să-și consolideze reziliența trebuie să adopte o abordare holistică, care să țină cont de toate aceste aspecte și să investească în dezvoltarea capacităților lor de adaptare, recuperare și inovare.

Direcții de acțiune pentru creșterea adaptabilității și capacității de recuperare

Puterea în organizații reprezintă un construct social complex și multidimensional, exercitat prin intermediul unor mecanisme formale și informale. Mecanismele formale includ structura ierarhică, procesele decizionale și alocarea resurselor, în timp ce mecanismele informale cuprind influența liderilor informali, rețelele de relații și expertiza. Analiza acestor mecanisme este esențială pentru a înțelege modul în care puterea este distribuită și exercitată în cadrul unei organizații.

Distribuirea puterii poate varia de la un model centralizat, în care puterea este concentrată la nivelul managementului de vârf, la un model descentralizat, în care puterea este distribuită la niveluri inferioare sau între diferite departamente. Un echilibru optim în distribuirea puterii, care să încurajeze participarea și implicarea angajaților, poate contribui la creșterea rezilienței organizaționale prin promovarea diversității de opinii și a capacității de adaptare.

Liderii, prin poziția lor de putere, pot juca un rol crucial în procesul de transformare a culturii organizaționale și de consolidare a rezilienței. Ei pot iniția schimbări, alocă resurse și mobiliza angajații în direcția dorită. Cu toate acestea, puterea poate deveni un impediment în calea schimbării, în special

atunci când liderii percep că o transformare ar putea diminua influența sau controlul lor. Prin urmare, este esențial ca liderii să fie conștienți de impactul puterii asupra culturii organizaționale și să acționeze într-un mod responsabil și etic, promovând transparența, participarea și colaborarea.

Concluzii

În concluzie, studiul asupra transformărilor culturii organizaționale în contextul rezilienței instituționale a evidențiat câteva aspecte fundamentale. Cultura organizațională se manifestă ca un factor critic în determinarea capacității unei organizații de a cultiva și menține reziliența în fața schimbărilor și provocărilor inerente mediului de operare. Adaptabilitatea și capacitatea de învățare continuă se constituie drept piloni fundamentali ai unei culturi organizaționale reziliente. Instituțiile care promovează activ inovația și flexibilitatea sunt mai bine echipate pentru a răspunde prompt la fluctuațiile pieței și pentru a gestiona eficient situațiile de criză.

Implicațiile pentru practica managerială sugerează necesitatea ca liderii organizaționali să investească în dezvoltarea competențelor de leadership care să susțină adaptabilitatea și să cultive o cultură a învățării continue. Îmbunătățirea canalelor de comunicare și a gradului de transparență în interiorul organizației poate, de asemenea, să contribuie la creșterea rezilienței și a capacității de adaptare. Un aspect esențial al leadershipului rezilient este justificarea puterii. Liderii trebuie să-și legitimizeze autoritatea prin acțiuni transparente, decizii etice și un stil de conducere incluziv. Atunci când angajații percep că liderii sunt corecți și responsabili, încrederea și angajamentul lor cresc, consolidând reziliența organizațională.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Lilia Covaș. Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii. Monografie. În: <https://irek.ase.md/jspui/bitstream/123456789/2094/1/Covas%20Lilia%20Monografie%202019.pdf>. (vizitat 01.06.2024).
2. Victor Juc. Irina Ceacă. Cultura organizațională în contextual modernizării administrației publice. Chișinău: ICJPS, 2018. p. 51-52.
3. Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
4. Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
5. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
6. Cultura organizațională și rolul ei în managementul modern. În: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/210-212_9.pdf. (vizitat 06.06.2024).
7. Leadership rezilient. O scurtă analiză teoretică a conceptului. https://www.researchgate.net/publication/339618634_Leadership_rezilient_o_scurta_analiza_teoretica_a_conceptului. (vizitat 13.06.2024).
8. Rezilienta organizationala, un element cheie al succesului. În: <https://www.wall-street.ro/articol/Careers/212065/rezilienta-organizationala-un-element-cheie-al-succesului.html>. (vizitat 15.06.2024).
9. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
10. Boin, A., & Van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.