TRANSFORMĂRI ALE CULTURII ORGANIZAŢIONALE ÎN CONTEXTUL REZILIENŢEI INSTITUŢIONALE[1]

TRANSFORMATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL RESILIENCE

Irina CEACÎR,
doctor în ştiinţe politice
Institutul de Cercetări Juridice, Politice şi Sociologice
al Universităţii de Stat din Moldova

Abstract: 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. These insights provide a comprehensive understanding of how organizations can transform their cultures to thrive in the face of adversity.

Keywords: organizational culture, transformation, institutional resilience, adaptability, efficiency.

Introducere

În contextul organizaţiilor contemporane, reziliența instituțională reprezintă capacitatea unei organizații de a se adapta, de a supraviețui și de a prospera în fața schimbărilor și provocărilor continue. Aceasta nu se referă doar la capacitatea de a rezista la șocuri

[1] 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.

externe, ci și la abilitatea de a se învăța din experiențe, de a se regenera și de a evolua într-un mod care să îi sporească durabilitatea pe termen lung.

Într-un mediu globalizat și dinamic, organizațiile se confruntă cu diverse amenințări și oprtunități, inclusiv schimbări tehnologice rapide, fluctuații economice, presiuni reglementare și cerințe din ce în ce mai mari de sustenabilitate și responsabilitate socială. Aceste condiții impun necesitatea unei abordări proactive față de reziliență, care să includă nu doar aspecte operaționale și financiare, ci și 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 adaptibilitate și flexibilitate, prin învățare continuă, prin coesiune 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 fa-

cilitează schimbul de idei, coordonarea eforturilor și mobilizarea resurselor în perioade de criză sau schimbare, consolidînd astfel capacitatea organizației dea acționa unitar și eficient. 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.

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 sufficient 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 definție este regulile de comportament oservate 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, repectiv acele competențe specific 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”. Acestă

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 organizaţională este considerată a fi „forţa" invizibilă din spatele lucrurilor uşor observabile şi tangibile dintr-o organizaţie, energia socială care determină oamenii să acţioneze. Fiecare organizaţie are o cultură – propriul set de crezuri, idealuri, valori şi norme de conduită ce se reflectă în structurile, sistemele sale şi în modul de abordare a elaborării strategiei. Cultura organizaţională derivă din trecutul şi prezentul acesteia, din persoanele care activează în prezent în firmă, din tehnologie şi resurse fizice, precum şi din scopurile, obiectivele şi valorile celor care lucrează în firmă. Datorită faptului că fiecare organizaţie are o combinaţie diferită din elementele menţionate mai sus, fiecare va avea o cultură unică. O organizaţie poate avea mai multe culturi/subculturi multiple, asociate diferitelor compartimente funcţionale, tipurilor diferite de activitate [6].

Reziliența organizațională: aspecte generale

The British Standards Instituion 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 rezilienţe 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 rezili-

enței 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 cunoscuta publicata in 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. In acest sens, este esential să existe o cultură organizaționala 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. In plus, revizuirea continuă a mediului organizațional care impu-

ne schimbări și îmbunătățiri, dar și adaptarea imediată, sunt elemente de baza 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 existenta 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 subânțelege 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.

Strategii și recomandări

Cultivarea unei culturi organizaționale reziliente necesită adoptarea unor strategii și practici eficiente, adaptate la specificul fiecărei instituții. Bazându-ne pe cercetările și descoperirile recente, iată câteva strategii și recomandări cheie:

1. Promovarea unei comunicări deschise și transparente. Încurajați o cultură a transparenței în care angajații se simt liberi să împărtășească informații și feedback. Comunicarea deschisă este crucială pentru identificarea rapidă a problemelor și pentru implementarea de soluții eficiente.

2. Flexibilitate și adaptabilitate. Încurajați angajații să fie flexibili și să se adapteze rapid la schimbările de pe piață și la situațiile neprevăzute. Promovarea unei mentalități orientate către soluții și capacitatea de a face față rapid schimbărilor sunt esențiale pentru reziliență.

3. Încurajarea inovării și experimentării. Stimulați inovația și creativitatea prin susținerea unui mediu în care ideile noi sunt încurajate și experimentate. Instituțiile cu culturi inovatoare sunt mai capabile să găsească soluții noi și să se adapteze în mod proactiv la provocări.

4. Dezvoltarea abilităților de leadership și management al riscurilor. Investiți în dezvoltarea competențelor de leadership care promovează luarea deciziilor informate și gestionarea eficientă a riscurilor. Liderii bine pregătiți sunt critici pentru stabilirea direcției strategice și pentru susținerea angajaților în momente dificile.

5. Promovarea unei culturi a învățării continue. Încurajați angajații să participe la programe de formare și dezvoltare profesională pentru a-și îmbunătăți continuu competențele și cunoștințele. O cultură a învățării continue sprijină adaptabilitatea și inovarea, contribuind astfel la creșterea rezilienței organizaționale.

Implementarea acestor strategii și recomandări nu numai că va sprijini dezvoltarea unei culturi organizaționale reziliente, dar va și întări capacitatea organizației de a naviga cu succes prin schimbările și provocările care apar în mediul său extern și intern.

Concluzii și implicații pentru viitor

În concluzie, studiul asupra transformărilor culturii organizaționale în contextul rezilienței instituționale evidențiază câteva aspecte cheie. Cultura organizațională joacă un rol crucial în capacitatea unei organizații de a deveni și de a rămâne reziliență în fața schimbărilor și provocărilor. Menționăm că adaptabilitatea și capacitatea de a învăța continuu sunt fundamentale pentru o cultură organizațională reziliență. Instituțiile care încurajează inovarea și flexibilitatea sunt mai bine pregătite să răspundă rapid la schimbările de pe piață și să gestioneze cu succes crizele. Implicațiile pentru practica managerială sugerează că liderii organizaționali ar trebui să investească în dezvoltarea competențelor de leadership care să promoveze adaptabilitatea și să susțină o cultură a învățării continue. Îmbunătățirea comunicării și transparenței în interiorul organizației poate spori, de asemenea, reziliența și capacitatea de adaptare.

Pentru viitor, cercetarea ar putea explora mai profund efectele tehnologiilor emergente și ale globalizării asupra culturilor organizaționale și rezilienței instituționale. Investigarea modelelor de succes în diverse sectoare și regiuni ar putea oferi perspective noi

și soluții inovatoare pentru consolidarea rezilienței organizaționale într-un mediu economic și social în continuă schimbare.

În încheiere, înțelegerea și promovarea unei culturi organizaționale reziliente reprezintă o prioritate strategică pentru instituțiile moderne. Prin aplicarea lecțiilor învățate din această cercetare, liderii pot construi organizații mai robuste, capabile să navigheze cu succes într-un peisaj administrativ din ce în ce mai complex și imprevizibil.

Referinţe bibliografice:

1. Lilia Covaș. Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii. Monografie. https://irek.ase.md/jspui/bitstream/ 123456789/ 2094/1/Covas%20Lilia%20Monografie%202019.pdf (vizitat 01.06.2024).

2. Victor Juc. Irina Ceacîr. 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, Nr. 29(3), p. 363-377.

6. Cultura organizaţională şi rolul ei în managementul modern. 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. 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, Nr. 21(3), p. 243-255.

10. Boin, A., & Van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. Public Management Review, Nr. 15(3), p. 429-445.