

CZU: 005.591:005.21

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.08>

**RESILIENT ORGANIZATIONS IN MODERN ECONOMY
ORGANIZAȚII REZILIENTE ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ**

ȚÎMBALIUC Natalia

ORCID 0000-0001-6961-3233

Conf.univ.,dr., ASEM, timbaliuc.natalia.valentin@ase.md

ABSTRACT. *Managers, leaders, business people and researchers show a growing interest in the field of organizational resilience. Taking into account the unforeseen events of recent years and their consequences that still influence the modern economy, the analysis of the turbulent environment and the influencing factors on organizations becomes imperative. The ability to anticipate, respond and recover from crises is crucial for organizations that aim to survive and thrive in today's economy. The ability to learn from mistakes, use the experience gained to the advantage of the organization and embed the knowledge gained in the organizational culture is what differentiates an ordinary organization from one based on knowledge and resilience.*

Key words: *Resilience, knowledge-based organization, adaptability, agile management, resilient culture, strength, crisis.*

JEL CLASIFICATION: *E32, L50, M12*

Introducere

În prezent, organizațiile activează pe piețe supuse unor schimbări continue și rapide. Pentru a reuși în acest mediu volatil și complex, organizațiile trebuie să fie mai adaptabile și mai agile, mai ales în situații de criză. Unul dintre dezavantajele majore ale organizațiilor rigide este incapacitatea acestora de a se adapta la mediu. Acest lucru poate duce la un nivel crescut de stres al forței de muncă, scăderea performanței angajaților, a productivității, a moralului și la tensionarea relațiilor la locul de muncă.

Pe de altă parte, organizațiile reziliente dau dovadă de o înaltă capacitate de a-și susține avantajul competitiv în timp. Acest lucru se realizează simultan prin un leadership excelent al performanțelor și a inovației eficiente. Făcând acest lucru, organizațiile demonstrează, în același timp, adaptabilitatea obiectivelor lor de afaceri la schimbările turbulente de pe piață.

Fundamentul unei organizații reziliente este capacitatea acesteia de a pregăti un plan de urgență, de a răspunde la întreruperi și de a reveni la normal după combaterea unei crize. Aceste activități reprezintă un ghid excelent de sustenabilitate și dezvoltare continuă a afacerii. Este important de remarcat că particularitățile afacerilor contemporane și mediile externe și interne ale organizațiilor din secolul XXI sunt de așa natură încât reziliența nu mai este un lux, ci un determinant critic și crucial al succesului.

Definirea rezilienței organizaționale

Reziliența nu este doar o trăsătură a personalității umane. Grupurile, comunitățile, organizațiile pot, de asemenea, să învețe și să dezvolte o cultură a rezilienței pentru a asigura succesul și continuitatea afacerii. Reziliența poate fi definită ca și capacitatea afacerii de a anticipa, planifica și răspunde dificultăților atunci când acestea apar. Organizațiile reziliente sunt cele care revin la normal și prosperă după apariția unei crize, deoarece sunt rezistente la impactul întreruperii, precum și adaptive, elastice și sustenabile în fața dificultăților. Răspunsul, recuperarea și contingenta sunt caracteristicile de bază a organizațiilor reziliente.

Termenul de reziliență este folosit pentru a indica modul în care organizațiile răspund la eșecuri, precum și felul în care acestea gestionează multitudinea factorilor schimbători ai mediului de afaceri. Cu alte cuvinte, **reziliența** este definită ca *abilitatea de a face față crizelor și de a învăța din eșecurile trecute, astfel devenind mai puternic*. Într-adevăr, reziliența este o componentă importantă a construirii organizațiilor bazate pe cunoaștere [6].

O organizație rezilientă se deosebește de altele prin următoarele avantaje competitive:

- Creează structuri noi și adaptează structurile existente – atunci când se confruntă cu provocări, organizația rezilientă poate lua decizii într-un mod precis și rapid; poate opera cu sisteme fizice și digitale dispersate și independente.
- Oferă siguranță – în condiții de turbulență și instabilitate, reziliența ajută organizațiile să gestioneze și să atenueze riscurile în mod continuu.
- Gestionează efectele emoționale – procesul de transformare și schimbare continuă este un mediu perfect pentru niveluri ridicate de anxietate și stres a forței de muncă. Prin integrarea rezilienței în cultura organizațională, managementul de vârf demonstrează angajamentul său de a asigura stabilitatea emoțională și sănătatea angajaților.
- Promovează diversitatea și înputernicirea forței de muncă – datorită unui leadership puternic și culturii organizaționale reziliente, organizațiile au puterea de a dezvolta o forță de muncă bine conectată, colaborativă și creativă, care lucrează împreună pentru a dezvolta competitivitatea și prosperitatea organizației.
- Învăță, se dezvoltă și crește – o organizație rezilientă investește atât în infrastructuri fizice, cât și în infrastructuri digitale pentru a le face mai adaptabile, elastice și flexibile pe termen lung.

Caracteristicile organizațiilor reziliente

Mediul instabil și turbulent, precum și crizele frecvente cărora sunt supuse organizațiile, au determinat necesitatea unui studiu privind capacitatea organizațiilor de a face față acestor circumstanțe. Reșind din analiza efectuată de cercetătorii din domeniu cu privire la reziliența

organizațională, e posibil de identificat principalele caracteristici ale organizațiilor reziliente, precum și trăsăturile liderilor care încurajează dezvoltarea rezilienței la locul de muncă. Cinci dintre aceste caracteristici sunt reprezentate în Figura 1.



Figura 1. Caracteristicile organizațiilor reziliente

Sursa: Elaborat de autor în baza [6]

Cinci dintre caracteristicile de bază ale organizațiilor reziliente care încurajează și promovează strategii agile, culturile organizaționale adaptative, precum și implementarea și utilizarea eficientă a tehnologiilor avansate sunt:

- **Pregătirea** - cei mai de succes manageri planifică eventualitățile, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.
- **Adaptabilitatea** - liderii adevărați recunosc importanța de a avea angajați versatili și flexibili.
- **Colaborarea** – managerii din organizațiile cu un înalt grad de reziliență au evidențiat importanța colaborării în cadrul organizațiilor lor, menționând că aceasta a micșorat timpul de luare a deciziilor, a diminuat riscul și a condus la creșterea inovației.
- **Credibilitatea** – managerii de succes înțeleg importanța și valoarea construirii unor relații de încredere, atât cu angajații, cât și cu alte părți interesate. Credibilitatea organizațională poate fi obținută prin comunicarea deschisă, transparența, precum și conducerea empatică.
- **Responsabilitatea** – majoritatea managerilor recunosc că lumea afacerilor are o responsabilitate social dincolo de obținerea profitului.

Majoritatea organizațiilor reziliente se concentrează pe toate aceste trăsături într-o anumită măsură, nu doar pe una sau două dintre ele. În parte, acest lucru se datorează faptului că aceste caracteristici se suprapun adesea și se sprijină reciproc. De exemplu, companiile care acordă atenție construirii relațiilor cu părțile interesate se concentrează probabil pe încredere și comportament etic.

Evenimentele ultimului deceniu au testat abilitatea organizațiilor de a se adapta cu succes la mediul schimbător. Organizațiile reziliente s-au deosebit prin gândire creativă, atitudine proactivă, hotărâre și flexibilitate. Construirea unei organizații rezistente este un proces lung de schimbare. În continuare, vom analiza cinci factori care contribuie la o reziliență organizațională înaltă [4].

1. Conducere eficientă

Unul dintre cei mai importanți factori care conduc cultura organizațională este liderul puternic. Culturile reziliente încep cu lideri implicați care îi înțeleg și îi sprijină pe angajați. Lipsa sprijinului conducerii superioare creează riscuri de scădere a motivației angajaților și, prin urmare, o cultură slabă a companiei. O modalitate de a crea o conexiune mai puternică între lideri și angajați este de a oferi o comunicare armonioasă de sus în jos și orizontală. Liderii culturilor reziliente ar trebui să-și asume responsabilitatea personală pentru angajarea eficientă a angajaților lor, iar în perioadele de tranziție, ei trebuie să ia decizii dificile pentru a proteja echipele.

2. Transparență și comunicare

Managerii care își propun dezvoltarea rezilienței în organizațiile pe care le conduc trebuie să se asigure că promovează transparența și comunicarea deschisă. Culturile organizaționale reziliente înțeleg că comunicarea este un instrument puternic pentru a stimula comportamentul în organizație și creează conversații deschise în jurul eticii și valorilor. Alături de lideri, orice alte părți interesate pot adopta această abordare și pot promova responsabilitatea printr-o comunicare deschisă.

3. Comunități de lucru sigure și securizate

Locul de muncă poate fi un loc stresant și copleșitor, mai ales atunci când suferă schimbări sau tulburări. Angajații sunt învățați să separe munca de viața personală și să-și controleze emoțiile. Cu toate acestea, analizând mai profund gestiunea emoțiilor la locul de muncă, devine evident că limita fragile dintre viața personală a angajatului și lucrul acestuia nu poate fi ignorată. În locul înnăbușirii sau suprimării emoțiilor angajaților este mai recomandabil de construit un mediu de lucru și social confortabil.

4. Inovare în managementul cunoștințelor

Reziliența este condusă de performanță și de adaptare. Managementul cunoștințelor este un pilon foarte important în construirea rezilienței, dar organizațiile nu reușesc adesea să integreze cu succes inovațiile. Rezultatele sunt greu de măsurat, iar organizațiile preferă să-și concentreze eforturile către elemente mai tangibile. Dar când vine momentul schimbării, o fisură în fundații poate bloca întregul proces de transformare.

5. Complexitate și responsabilitate

O provocare tipică care testează reziliența organizațiilor aproape în fiecare zi este globalizarea. Astăzi, multe companii operează în mai multe fusuri orare, zone geografice și departamente. Pentru a conduce eficient la acest nivel de complexitate organizațională, este necesar să se intensifice cooperarea și schimbul de informații, stabilind în același timp responsabilități comune în întreaga echipă.

Construirea unei culturi organizaționale reziliente necesită timp, dar recompensele pentru orice companie sunt vaste. Rezultatele pot să nu vină la fel de repede ca următoarea provocare, dar lecțiile învățate și experiența obținută sunt mai importante. Doar atunci când o organizație se poate adapta oricărei situații, va deveni cu adevărat rezilientă și durabilă.

Dezvoltarea rezilienței organizaționale

Depășirea eșecurilor și a crizelor repetate este dificilă, dar organizațiile de succes reușesc să o facă, construind o mentalitate de sistem care pune accent pe agilitate, siguranță psihologică, leadership adaptabil și cultură coerentă. Organizațiile reziliente nu doar își revin după eșec, ele reușesc să absoarbă șocurile și să le transforme în oportunități de creștere durabilă. Când apar provocări, liderii și echipele din organizațiile reziliente evaluează rapid situația, se reorientează, își dublează ceea ce funcționează și se îndepărtează de ceea ce nu funcționează. Cultivarea unei astfel de reziliențe organizaționale este totuși dificilă –realitatea este că întotdeauna va exista mai multă incertitudine, mai multă schimbare și o presiune constantă asupra angajaților de a obține rezultate rapide. Companiile care cultivă reziliența organizațională – conduse nu numai de criză, ci și de oportunitate – pot obține un avantaj important și de durată față de concurenți [1]. Acele organizații care își propun ca scop dezvoltarea capacității de reziliență, o pot face urmând patru nivele:

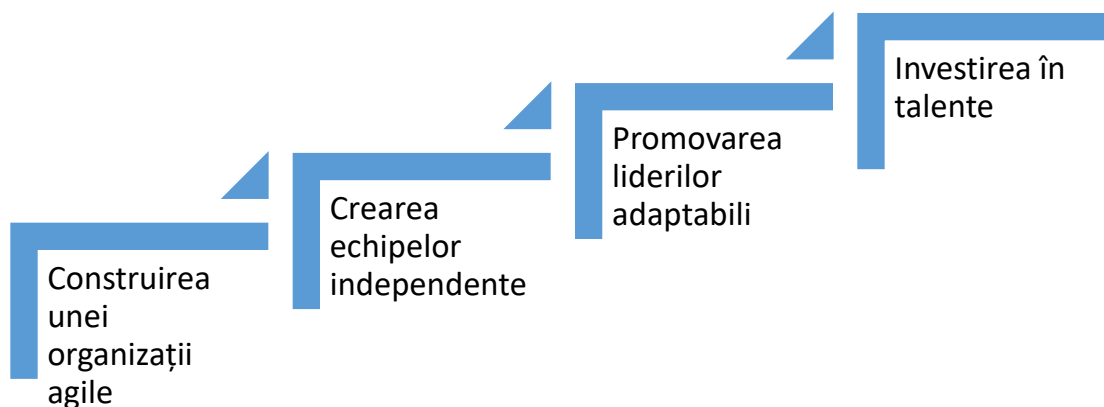


Figura 2. Etapele de dezvoltare a rezilienței organizaționale

Sursa: Elaborat de autor în baza [1]

1. *Construirea unei organizații agile.* Tranziția către luarea deciziilor mai rapidă, bazată pe date și rezultate „suficient de bune” poate facilita învățarea și adaptarea organizațiilor în fața provocărilor complexe de afaceri.
2. *Crearea echipelor independente.* Echipele care au autoritate și responsabilitate asupra rezultatelor pe care le furnizează se simt împuternicite să realizeze planuri strategice și să rămână aproape de clienți, astfel se menține un flux continuu de informații și se asigură inovarea.
3. *Promovarea liderilor adaptabili.* Liderii care nu reacționează doar atunci când se confruntă, de exemplu, cu un dezastru natural, cu mișcările unui concurent sau cu o schimbare a dinamicii echipei, ci care dedică timp pentru a antrena membrii echipei prin schimbare reprezintă lideri cu adevărat rezilienți. Ei catalizează noi comportamente și dezvoltă capacități care pot ajuta la stabilirea condițiilor atât pentru un răspuns pe termen scurt, cât și pentru rezistența pe termen lung.
4. *Investirea în talente.* Companiile care se concentrează pe construirea de operațiuni, echipe și lideri rezilienți pot obține un avantaj atât prin atragerea de noi talente în organizație, cât și prin dezvoltarea unei culturi organizaționale reziliente, care va servi drept mediu potrivit tuturor angajaților.

Managementul superior trebuie să abordeze toate aceste patru capacități simultan pe termen scurt. Ei trebuie să evalueze viteza cu care se iau deciziile în companie, dacă modelele de operare existente permit schimbări rapide atunci când piețele se schimbă sau apar perturbări și dacă propunerile de valoare angajaților lor atrag talentul „potrivit”. Cultivarea rezilienței este un process de durată, dar adoptarea noilor comportamente cât mai devreme, va da roade pe termen lung [7].

Concluzii

Experiența anilor trecuți au arătat că situațiile de criză apar mult mai des decât sunt anticipate. Organizațiile nu trebuie doar să supraviețuiască mediului turbulent, dar și să se adapteze și să învețe din experiențele neașteptate. Reziliența organizațională poate fi instituită prin analiza cazurilor trecute în care organizația a trebuit să facă față dezastrului și perturbărilor. Odată ce analiza este realizată, învățarea din astfel de întreruperi trebuie să fie utilizată pentru a recomanda strategii care ar fi implementate în cazul oricărui întreruperi. Acestea fiind spuse, trebuie remarcat, de asemenea, că reziliența nu înseamnă doar abordarea evenimentelor externe, ci include și răspunsul la schimbări și șocuri din mediile interne. Succesul aparține celor pregătiți, prin urmare, acele organizații care învață din greșelile și eșecurile trecute și sunt pregătite pentru incertitudinile viitoare sunt cele care au un viitor durabil. În afară de aceasta, construirea unei organizații rezistente necesită, de asemenea, viziune și capacitatea de a rămâne calm în fața dezastrului. Într-adevăr, faptul că aceste organizații au stabilit proceduri și procese de siguranță precum și faptul că aproape toți angajații știu ce să facă în caz de urgență le sporesc reziliența.

În cele din urmă, indiferent dacă o organizație are sau nu un plan de continuitate, managerii și angajații sunt cei care trebuie să demonstreze reziliența personală. Crizele și evenimentele neprevăzute devin obișnuite în aceste vremuri și, prin urmare, este important ca organizațiile să cultive o cultură a rezilienței. Acest lucru se poate întâmpla numai dacă organizația este ca un organism flexibil și receptiv care se află într-o relație simbiotică cu mediul în care activează. Astfel de organizații, care sunt conduse organic, se asigură că ori de câte ori mediul extern se schimbă, își reorientează strategiile interne și învață în acest proces, astfel încât să poată utiliza experiența obținută în viitor.

Bibliografie:

1. Bracco F., Piccino T., *How to become a resilient organization manager: different ways of being resilient*, în Future research Programming on industrial Safety, Paris, 2015.
2. Brooks D., *The moral peril of meritocracy*, în New York Times, 2019.
3. Loehr J., Schwartz T., *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*, în The Free Press, 2003.
4. Maor D., Park M., Weddle R., *Raising the resilience of your organization*, McKinsey and Company, 2022.
5. Pradhan R.K., Kumar U., Ward R.N., *Emotion, Well-Being, and Resilience Theoretical Perspectives and Practical Applications*, în CRC Press & Apple Academic Press, 2021, ISBN: 9781774637593
6. Renjen P., *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19*, în Deloitte Insights, 2020.
7. Плющева О.А., Махнач А.В., *Характеристики Жизнеспособного Лидера Гуманитарной Организации*, în Социальная психология, 2022.