
REZILIENȚA PSIHOLAGICĂ – CALITATE INDISPENSABILĂ
A UNUI MANAGER CONTEMPORAN
PSYCHOLOGICAL RESILIENCE – ESSENTIAL QUALITY
TO A CONTEMPORARY MANAGER

Silvia BRICEAG, conferențiar universitar, doctor,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova

Rezumat: *Complexitatea și dinamica societății actuale confruntă indivizii și comunitățile cu provocări complexe, ample și în cascadă. Existența unei persoane (elev sau profesor), a unei clase de elevi sau a unei școli (considerată organizație) este ciclică, fiind marcată de alternanța perioadelor de liniște, funcționalitate eficientă și randament cu cele de tensiune, criză, anomie. Ambiguitatea, incertitudinea, riscul, adversitatea și stresul au devenit elemente definitorii ale existenței cotidiene. Criza psihologică este o situație declanșată de un incident critic/eveniment cu potențial traumatic în care mecanismele de coping ale persoanei au eșuat, iar individul se confruntă cu un nivel semnificativ de distres emoțional, deteriorare psihică și incapacitate de a funcționa adecvat. Din perspectiva managementului situațiilor de criză, reziliența nu este doar un concept de stringență actualitate ci și unul provocator, având în vedere caracterul său multidimensional și dinamic.*

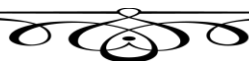
Cuvinte-cheie: *reziliența, mediul educațional, actorii câmpului educațional, manager, criza.*

Abstract: *The complexity and dynamics of today's society face individuals and communities with complex, extensive and cascading challenges. The existence of a person (student or teacher), a class of students or a school (considered an organization) is cyclical, being marked by the alternation of periods of peace, efficient functionality and efficiency with those of tension, crisis, anomie. Ambiguity, uncertainty, risk, adversity and stress have become defining elements of everyday life. The psychological crisis is a situation triggered by a critical incident / event with traumatic potential in which the person's coping mechanisms have failed and the individual is experiencing a significant level of emotional distress, mental deterioration and inability to function properly. From the perspective of crisis management, resilience is not only a topical concept but also a challenging one, given its multidimensional and dynamic nature.*

Keywords: *resilience, educational environment, actors in the educational field, manager, crisis.*

Folosit în discipline ca psihologie, ecologie sau inginerie, reziliența este un termen care, în ultimii ani, se folosește din ce în ce mai mult în legătură cu succesul unei organizații. Reziliența organizațională poate fi definită ca abilitatea de recuperare sau acomodare rapidă la situații nefavorabile sau schimbări. Unii autori chiar susțin că termenul „antifragil” ar fi mai potrivit pentru a defini reziliența organizațională [10].

Reziliența mai poate fi definită drept capacitatea unui sistem de a face față la schimbare, de a rezista sau de a-și reveni după amenințări semnificative la adresa stabilității, viabilității sau a dezvoltării sale. Aplicat însă la domeniul sănătății psihice și fizice, conceptul de reziliență se referă la faptul că ființele umane reușesc, în ciuda expunerii la niveluri de stres uneori extraordinar de mari, să mențină o stare de funcționare fi zică și psihică normală și să evite tulburări psihice serioase [5]. Din perspectiva cercetării psihologice, reziliența nu este doar un concept de stringență actualitate ci și unul provocator, având în vedere caracterul său multidimensional și dinamic. Reziliența, actualmente, este abordată din trei perspective diferite: ca aptitudine, ca proces și ca rezultat. Reziliența ca aptitudine sau competență se referă la capacitatea unei persoane de a se adapta schimbărilor și evenimentelor stresante într-un mod sănătos. Reziliența ca proces este văzută ca o revenire la o funcționare normală cu sprijinul factorilor de protecție, după întâlnirea cu un factor generator de stres intens. Reziliența, ca rezultat, este definită ca efectul pozitiv și benefic ce decurge din trăirea sau parcurgerea unor evenimente stresante [5, p. 42].



Stabilirea unor obiective adecvate pentru intervenția în criza psihologică generată de acțiunea unor evenimente cu potențial traumatic în situații de urgență, dezastre sau catastrofe trebuie să se bazeze pe o formulare realistă a ceea ce înseamnă intervenția în criză.

Dicționarul Oxford da următoarea definiție a „crizei”: un moment de dificultate intensă sau pericol; un moment când o dificultate sau o decizie importantă trebuie să fie făcută; un punct de cotitură a evoluției unei boli, când se produce o schimbare importantă indicând fie recuperarea, fie moartea. Dictionarul explicativ al limbii române dă următoarele definiții ale crizei:

1. Manifestare a unor dificultăți (economice, politice, sociale etc.); perioadă de tensiune, de tulburare, de încercări (adesea decisive) care se manifestă în societate;
2. Moment critic, culminant, în evoluția care precedă vindecarea sau agravarea unei boli; declanșare bruscă a unei boli sau apariția unui acces brusc în cursul unei boli cornice;
3. Tensiune, moment de mare depresiune sufletească, zbucium.

Criza psihologică este o situație declanșată de un incident critic/eveniment cu potențial traumatic în care mecanismele de coping ale persoanei au eșuat, iar individul se confruntă cu un nivel semnificativ de distres emoțional, deteriorare psihică și incapacitate de a funcționa adecvat. Cu toate acestea, din confruntarea cu evenimentul declanșator și derularea crizei psihologice, în acest proces al luptei cu adversitatea, schimbările apărute pot propulsa individul la un nivel superior de funcționare față de situația anterioară evenimentului. Aceste schimbări pozitive, cunoscute sub denumirea de creștere posttraumatică pot duce în final la dezvoltarea rezilienței psihice individuale [8].

Există mai multe cuvinte pe care oamenii le folosesc pentru a descrie evenimente negative de viață, precum stres, necaz, urgență sau criză și uneori acestea se folosesc impropriu, lucru ce generează confuzie sau o suprapunere de semnificații.

Stresul nu este criză, este un eveniment care declanșează o reacție nespecifică de apărare a organismului față de un agent/situație amenințătoare, necazul este o situație neplăcută, percepută ca periculoasă sau jenantă, iar urgența este o combinație de circumstanțe care solicită acțiune imediată. Necazul sau urgența conduc la stres și stresul în sine are potențialul de a deveni o „criză”. Dacă necazurile sau stresurile devin crize depinde de abilitatea fiecăruia de a trata astfel de circumstanțe ale vieții (Hoff, 1978). „Finalmente, criza nu este o tulburare mentală sau emoțională. Criza poate fi definită ca o situație serioasă sau un punct de cotitură generat de un pericol sau de o oportunitate” (Hoff, 1995) [Apud 11].

Care sunt factorul subiectiv în geneza stresului?

I. Rolul percepției în geneza stresului. Experții în domeniul stresului consideră că impactul potențial al stresorilor depinde mai puțin de calitățile obiective ale stresorului în sine, cât mai ales de trăsăturile particulare ale persoanei care trece prin situațiile stresante, de felul cum aceasta percepe stresorii și de modul cum își percepe propria capacitate de a face față la evenimentul stresant [1].

Același pahar umplut parțial cu apă, poate fi considerat de unii pe jumătate gol sau de alții, pe jumătate plin. Explicația se ascunde chiar în persoana care privește paharul, în perspectiva subiectivă pe care o adoptă relativ la realitatea observată. La fel este și în ce privește stresul cotidian. Același eveniment, poate fi o sursă de stres pentru unii, neutru sau chiar un factor stimulent pentru alții. Ceea ce diferă este felul în care fiecare individ înțelege sau



interpretează evenimentul respectiv.

Multe dintre efectele nedorite ale unor evenimente nu sunt imputabile în primul rând factorilor obiectivi care le definesc ci mai ales felului în care noi le percepem. Percepția noastră face ca anumite situații, în sine neutre, lipsite de riscuri, să fie considerate periculoase. Percepția noastră face alteori ca o amenințare relativ minoră să fie supradimensionată. Dacă o situație este stresantă sau nu, depinde în mare măsură de perspectiva din care o trăim, de percepția care o avem asupra acelei situații [3].

Ceea ce complică lucrurile este că, la rândul ei, percepția este influențată de o multitudine de factori. Printre aceștia se numără: experiențele din trecut, tipul de personalitate și temperamentul, familia de origine, nivelul de cultură, valorile morale și religioase, educația primită, sugestiile persoanelor din jurul nostru, mesajele care ne parvin prin mijloacele de comunicare în masă și poate mai important decât orice altceva, gândirea [4].

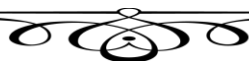
Experiențele din trecut. Percepția noastră este marcată de experiențele noastre anterioare. Pentru multă lume, un câine înseamnă un simplu câine. Pentru iubitorii acestor patrupeze imaginea unui câine poate declanșa reacții de bucurie și admirație. Pe de altă parte însă, în organismul unei persoane care a fost atacată de un câine agresiv, aceeași imagine poate să declanșeze o reală și intensă reacție de stres.

Un studiu făcut în Israel, în timpul războiului din Golful Persic a arătat că pericolul unui eventual atac inamic a fost resimțit mai acut printre supraviețuitorii Holocaustului. De asemenea, aceștia au acuzat simptome de stres și anxietate mai intense decât concetățenii lor care nu au trecut prin experiențele dramatice ale lagărelor naziste. Fără îndoială, dramele trecutului își pun amprenta asupra percepției noastre [7].

Gândirea și stresul. Gândirea este unul din factorii interiori cu implicații complexe în geneza stresului. Gândirea are un rol important în prelucrarea informațiilor recepționate prin organele de simț (văz, auz etc.). Ea influențează în mod profund percepția, atitudinea mentală și întreaga noastră personalitate. O parte din gândurile care se nasc în conștiința noastră se subordonează logicii și rațiunii. Alte gânduri provin din prejudecăți pe care ni le formăm datorită lipsei de informații, a informațiilor incomplete sau denaturate.

Ne vom opri asupra câtorva exemple de gândire irațională, atitudini mentale care predispun la o percepere stresantă a realității:

- *Generalizarea excesivă.* Generalizarea este una din operațiile elementare ale gândirii care, incorect aplicată, poate crea condiții pentru apariția stresului excesiv. De exemplu, de la realitatea particulară a unei mușcături de câine, prin generalizare nejustificată, se poate ajunge la concluzia că „toți câinii sunt agresivi, periculoși”. Datorită generalizării nejustificate, individul poate fi stresat continuu, trăind sub imperiul fricii de câinii agresivi.
- *Filtrarea.* Filtrarea constă în eliminarea aspectelor pozitive ale unei situații și păstrarea, sau chiar amplificarea celor negative. De exemplu, după o zi de lucru extraordinară în care un muncitor și-a îndeplinit toate sarcinile cu brio, dar a avut și o scăpare mărunță, se va concentra exclusiv asupra acestei erori, simțindu-se mizerabil, neputându-se bucura de realizările semnificative ale muncii sale.
- *Autoblamarea.* Când se întâmplă ceva rău, mă consider automat vinovat. De exemplu, am aflat că ieșirea în oraș împreună cu prietenii a fost anulată și, imediat, fără să încerc să



aflu mai multe informații despre motivele anulării, presupun că schimbarea a intervenit din cauză că nimeni n-a vrut să-și petreacă timpul cu mine.

- *Polarizarea.* Polarizarea constă într-o tendință accentuată spre simplificarea materialului gândirii, spre reflectarea schematică a realității. Datorită acestei forme de gândire irațională, lucrurile sunt considerate ori bune ori rele, situațiile sunt văzute ori în alb, ori în negru. Nu există cale de mijloc, nu există nuanțe sau giruri intermediare. Realitatea este încadrată exclusiv în două categorii extreme. De exemplu, un loc de muncă nu poate fi decât ideal, sau dacă nu, mizerabil. Mecanismul mental al polarizării este înrudit cu cel al exagerării, acesta fiind o formă și mai răspândită a aceleiași deficiențe de gândire.
- *Fatalismul.* Un alt exemplu de gândire irațională este fatalismul sau convingerea irațională că indiferent de dovezile contrare, lucrurile vor merge prost. De exemplu, oricât de bine ai fi pregătit, vei pica examenul. Întotdeauna te aștepți la ce e mai rău în dreptul tău. Obișnuința mentală de a vedea lucrurile prin prisma deznodământului cel mai catastrofal, este una dintre cele mai păguboase deprinderi de gândire [2].
- *Egocentrismul.* O altă atitudine mentală nefastă în raport cu problema stresului este preocuparea excesivă cu propriile probleme, mai ales cu aspectele negative, cu nemulțumirile personale. Prin bombardamentul cu reclame care creează false nevoi și ne dirijează atenția spre ceea ce nu avem, pentru a dezvolta dorința de a le dobândi, societatea consumatoristă accentuează și alimentează această tendință umană.

II. Simțământul controlului. Al doilea aspect psihologic ce influențează geneza stresului, la fel de important ca și percepția, este așa-numitul simțământ al controlului situației. Cu cât o situație este resimțită ca fiind mai necontrolabilă, cu atât va avea tendința de a fi mai stresantă. Și invers, cu cât simțământul că suntem stăpâni pe situație este mai puternic, cu atât reacția de stres va fi mai neînsemnată. O amenințare reală și conștientizată, chiar importantă, poate să nu fie însoțită de reacția de stres dacă persoana respectivă se simte în stare să facă față la amenințarea respectivă.

Factorii ce afectează vulnerabilitatea la stres pot fi: personalitatea, vârsta, sexul etc.

M. Friedman și R. H. Rosenman, cardiologi americani, în urma cercetărilor efectuate, au arătat ca există o strânsă legătură între stres, frecvența bolilor cardio-vasculare și tipul de personalitate, identificând, totodată, două tipuri majore de personalitate A și B și un tip intermediar, AB.

Personalitatea afectează în mod frecvent modul în care individul va răspunde la stres și de asemenea, modifică impactul stresului asupra organismului. Pentru unii oameni stresul face parte din viața lor. Oricine a văzut astfel de persoane care își privesc tot timpul ceasul în mod nervos sau care, pe șosea, claxonează cu disperare din autoturism. Persoanele care se comportă astfel sunt reprezentanți ai *tipului A de personalitate*, o structura caracterizată prin neliniște, agitație și un stil de lucru contra-cronometru. Spre deosebire de aceștia, o persoană care manifestă *tipul B de comportament* este în general lent, contemplativ și relaxat.

Persoanele ce aparțin *tipului A* se concentrează spre realizări superioare, sunt foarte competitivi, intoleranți și, chiar, agresivi când întâmpină dificultăți. Totuși, în exces, *tipul A* denotă nivele ridicate de stres, conducând astfel la probleme legate de sănătate. În unele studii realizate cu participarea femeilor s-a dovedit că cele cu *tip A* de comportament sunt cu o rată de 4 ori mai ridicată decât cele cu *tipul B*, în ceea ce privește bolile cardiace.



Nu toți specialiștii din domeniul stresului agreează ideea că cele două tipuri în această manieră pot fi conexe cu sau fără prezența problemelor de sănătate. Unii experți au identificat o trăsătură de personalitate, numită - serie de caracter ce poate atenua efectele stresului.

Indivizii puternici manifestă trei trăsături fundamentale ale personalității și anume: ei tind să devină puternic implicați în ceea ce fac; acționează de obicei cu convingerea că prin munca lor vor face ceva diferit; percep majoritatea schimbărilor din viață ca fiind benefice și normale pentru dezvoltarea personală.

Datorită sentimentului lor puternic de eficiență de sine, indivizii cu personalitate puternică sunt capabili să reziste la stres. Unii specialiști consideră că tăria de caracter acționează ca un tampon împotriva bolii. Caracterul puternic, ca trăsătură de personalitate se corelează cu o tensiune arterială scăzută, nivel scăzut de acizi grași în sânge, tensiune psihologică redusă și o stare de fericire accentuată [6].

Vârsta. Din cercetările efectuate pe un eșantion de manageri cu vârste cuprinse între 30-60 ani a reieșit faptul că aceștia resimt în familie influențele stresului organizațional, în proporții variabile și dependente de grupele de vârstă:

- 58% din cei cuprinși în grupa de vârstă 30-40 ani;
- 46% din cei aflați între 41-50 ani;
- 38% cei peste 50 ani.

Cu alte cuvinte, presiunile din partea familiei vin tocmai în perioada, și la vârsta la care persoana respectivă se află pe curba ascendentă a aspirațiilor profesionale și a potențialului de muncă.

S-a demonstrat faptul că, în general, vârstele tinere (până la 40 de ani) datorită capacității sporite de rezistență a organismului acționează ca un amortizor al stresului.

Sexul. Stresul o afectează în mod deosebit pe femeia care trebuie să coordoneze activitatea profesională cu obligațiile familiale. Patrick Legeron enumără următoarele surse de stres:

- Mai multă performanță în timp mai scurt. În domeniul profesional, femeia trebuie să facă și mai mult, pentru a fi recunoscută într-un interval de timp mai mic.
- Sentimentul de „lipsa de timp” este amplu exprimat de femeile care lucrează.
- Instabilitate mai greu de suportat de femei este fragilitatea la schimbările continue ale domeniului profesional și, pe de altă parte, femeile sunt supuse direct schimbărilor la nivel familial (mutări, separări și divorțuri).
- Asupra stresului la femei influențează și frustrările și conflictele personale: frustrările profesionale, materiale (salarii mai mici), emoționale și sociale (investire profesională mai puțin recunoscută), problemele relaționale (hărțuire morală, chiar sexuală, agresiune verbală sau fizică din partea clienților etc.).

În stare de stres, femeia poate deveni pasivă, dezorientată, marcată de un puternic sentiment de vinovăție, manifestând tendința de subapreciere și retragere. Răspunsul la stres al bărbatului este diferit, acesta reacționând prin agresivitate, nervozitate, desconsiderarea normelor și valorilor sociale, manifestând tendința evidentă de defulare și de descărcare nervoasă.

În cazul în care femeia deține o funcție de conducere, s-a putut observa existența unor situații specifice ce se pot transforma cu ușurință în agenți stresori, și anume: conflictul de rol profesional și familial generat de dorința de a rezolva sarcini multe și foarte diferite; absența

susținerii atât din partea familiei, cât și din partea colegilor sau a persoanelor de sex feminin subordonate; posibilitățile reduse de relaxare după o zi de muncă, comparativ cu cele ale bărbaților, fapt ce provoacă oboseala fizică etc [9].

Ann Gittins, atenționând asupra problemei crizelor întâlnite în instituțiile de învățământ zice: „O criză pune la încercare forța instituției și a indivizilor ei. Ea testează valorile și viziunea școlii, dacă acestea oferă o bază pentru luarea unor decizii bune în condiții de stres, dacă valorile și viziunea îi unește sau nu pe oameni, dându-le un scop împărtășit în momente grele. Ea testează abilitățile persoanelor avute în vedere, abilități practicate și dobândite în leadership-ul și managementul zilnic al școlii. Crize, mari sau mici, vor avea loc. Ele solicită, de obicei, un răspuns rapid, dar de fapt, procesul de conducere și gestionare a crizei nu diferă de acela al gestionării schimbării în împrejurări mai normale. Un bun leadership și un bun management vor crea o atmosferă în care crizele pot fi reduse la minimum, iar cele care apar pot fi gestionate eficient”.

Managerul unei instituții de învățământ este cel în sarcina căruia este pus să reacționeze prompt, evidențiind cele mai esențiale momente caracteristice situației de criză și anume: să țină cont de faptul că într-o școală care nu este integratoare, în care elevii nu se simt bineveniți, sau într-o școală în care există violență, în care elevilor le este teamă, indivizii vor trăi crize frecvente. Ca urmare, întreaga instituție va trăi crize, întrucât ea nu va funcționa eficient, nu își va atinge scopul – acela de a reprezenta un loc fericit și sigur, în care toți elevii să poată învăța.

Un manager rezilient posedă următoarele calități: păstrează calmul și siguranța în situații de criză; manifestă tolerarea situațiilor incerte; își menține optimismul; se adaptează rapid la noi situații; își păstrează simțul umorului; are o bună părere despre sine; își îmbogățește permanent cunoștințele din diferite situații de învățare (experiențe proprii sau experiențele altora); își menține curiozitatea și nevoia de a pune întrebări; găsește soluții în rezolvarea problemelor; este flexibil în diferite situații; își păstrează încrederea în calitățile sale empaticе și în propria intuiție.

Referințe bibliografice:

1. BOGATHY, Zoltan. *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2004. ISBN 9736815366;
2. BRICEAG, S. (coord.), CANȚER, N., CUȘNIR, D., GARBUZ, V. *Managementul stresului ocupațional în mediul educațional*. Academia de Șt. a Rep. Moldova; Univ.de Stat „A. Russo” din Bălți, Laboratorul Stres-control. Bălți, 2008;
3. CHIRICA, Sofia. *Inteligența organizațiilor*. Cluj-Napoca: Presa Univ. Clujana, 2003;
4. COOPER, C. L., COOPER, R. D., EAKER, L. H. *Living with stress*. London: Penguin Books, 1988. ISBN 0140098666;
5. DEMIAN, Corina. Reziliența și factorii care o influențează. Implicații pentru copii și adolescenți. In: *Medicină Școlară și Universitară*, 2017, Vol IV, nr. 1, pp. 40-47;
6. IAMANDESCU, Ioan-Brad. *Stresul psihic: din perspectivă psihologică și psihosomatică*. București: Ed. Infomedica, 2002. ISBN 973-7912-50-0;
7. JOHNS, Gary. *Comportament organizațional*. New York: Avenel Gramercy Books, 1998. ISBN 0-673-99562-3;
8. MARINEANU, V., VOICU, I. *Intervenția în criză și primul ajutor psihologic: ghid*. București: Centrul Tehnic Editorial al Armatei, 2016;
9. MICLEA, Mircea. *Stres și apărare psihică*. Cluj-Napoca: Presa Univ. Clujana, 1997;
10. *Reziliența organizațională – un element-cheie al succesului* [online] [citată 28 aprilie 2020]. Disponibil: <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/finance/articles/reziliencia-organizationala-un-element-cheie-al-succesului.html>;
11. VRASTI, Radu. *Ghid practic de intervenție în criză*. Huron Perth Healthcare Alliance Mental Health Programs Crisis Intervention Program Stratford, Ontario, Canada, 2012.