

CZU: 37.07:005

DOI: 10.36120/2587-3636.v24i2.83-89

## REZILIENȚA – CONDIȚIE PENTRU DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI ȘCOLARE

Ludmila COTOS, lect. univ., dr.

<https://orcid.org/0000-0002-3343-3254>

Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

**Rezumat.** Criza de sănătate legată de Covid-19 a evidențiat vulnerabilitatea organizațiilor la evenimente perturbatoare pe scară largă. Această criză nu a scutit nici o unitate de învățământ, indiferent de dimensiune sau nivel. Acesta este motivul pentru care reziliența organizațională apare astăzi, mai mult ca niciodată, ca o capacitate pe care orice organizație educațională trebuie să caute să o dezvolte. Întrebarea-cheie nu mai este dacă organizațiile au nevoie de reziliență organizațională, ci mai degrabă cum o pot dezvolta. Contribuțiile rezilienței organizaționale stau în capacitatea organizației de a pune în aplicare instrumentele individuale și colective care vor permite cadrelor manageriale și didactice să treacă prin întreruperi, să revină și să evite astfel daunele cauzate de stres, demotivare și deteriorare a calității vieții la locul de muncă.

**Cuvinte cheie:** reziliență organizațională, capacitate de reziliență, criză, risc.

## RESILIENCE – CONDITION FOR THE DEVELOPMENT OF THE SCHOOL ORGANIZATION

**Abstract.** The Covid-19 health crisis has highlighted the vulnerability of organizations to large-scale disruptive events. This crisis has not exempted any school, regardless of size or level. This is why organizational resilience appears today, more than ever, as a capacity that any educational organization must seek to develop. The key question is no longer whether organizations need organizational resilience, but rather how they can develop it. The contributions of organizational resilience lie in the organization's ability to implement individual and collective tools that will allow managers and teachers to go through interruptions, to recover and thus avoid the damage caused by stress, demotivation and deterioration of quality of life at work.

**Keywords:** organizational resilience, resilience, crisis, risk.

Orice organizație educațională trebuie să fie capabilă să mențină un nivel ridicat de funcționare, indiferent de ritmuri neașteptate cu care se confruntă, și acest lucru în ciuda tulburărilor politice, economice, sociale etc. Pentru a asigura acest nivel de funcționare, organizațiile trebuie să își dezvolte capacitatea de reziliență.

Conceptul de rezistență, deși este adesea utilizat în legătură cu indivizii, se aplică și organizațiilor. Această transpunere o datorăm în mare parte cercetătorului Karl E. Weick, profesor american de psihologie și științe organizaționale. Totuși, ceea ce acoperă acest concept rămâne supus dezbaterii și există definiții diferite, care variază în jurul a două dimensiuni (Boin & van Eeten, 2013): unele definiții se concentrează pe reziliență ca capacitate de recuperare dintr-o stare anterioară unei crize, în timp ce alte definiții încorporează reziliența ca capacitatea de a ieși mai puternic dintr-o criză, prin învățare și transformări organizaționale (van der Vegt, Essens, Wahlstrom și George, 2015).

Definiția dezvoltată de Yves Trousselle, doctor în științe de management și absolvent de MBA de la Universitatea din Sherbrooke din Canada, în teza sa privind mecanismele de rezistență organizațională, ni se pare deosebit de relevantă. „Performanța în perioade stabile”, scrie el, „este o chestiune de calcul, planificare și decizii reci, dar mai ales raționale. Mai degrabă, este timpul pentru anticipare și vigilență”. Când apare neașteptatul sau șocul, care determină o discontinuitate în cursul normal al activităților, „performanța devine o chestiune de semnificație colectivă și de interacțiuni respectuoase și calde între membrii organizației. Mai degrabă, este momentul adaptării și rezistenței”. Reziliența organizațională constituie un proces general care, potrivit autorului, „permite organizației să se deplaseze dinamic de la o perioadă la alta cât mai calm posibil” [8].

Lucie Bégin și Didier Chabaud erau interesați și de această noțiune de a o defini în funcție de trei componente puternic legate între ele:

- *Capacitate de absorbție*: care vă permite să rezistați șocului sau evenimentului neașteptat fără a dispărea. Pentru a face acest lucru, este necesar să știm cum să mobilizăm resursele disponibile atât intern cât și extern. Acesta este cel care asigură continuitatea serviciului în momentul șocului. Cu toate acestea, este puternic condiționat de voința liderilor de a asigura această continuitate.
- *Capacitatea de reînnoire*: care permite o adaptare mai mult sau mai puțin importantă la acest șoc. După ce a rezistat, compania caută să regândească activitățile existente experimentând noi moduri de a face lucrurile sau chiar dezvoltând noi activități.
- *Capacitatea de însușire*: care constă în învățarea acestor reacții diferite la șocuri. Este, fără îndoială, cea mai dificilă abilitate de dezvoltat pentru o organizație, deoarece necesită retrospectivă, distanță și metodologie. Toate acestea sunt elemente considerate un lux pe care managerii îl permit rar [apud 1].

Reziliența emoțională reprezintă capacitatea de a se redresa, de a-și reveni atunci când se confruntă cu probleme, adversități sau conflicte (Luthans, 2002) [4]; nu trebuie să te naști cu ea, este o capacitate ce se poate construi și care duce la progres și la creșterea responsabilității (Youssef & Luthans, 2007) [9].

Reziliența reprezintă alături de optimism, autoeficacitate și speranță, elemente ale capitalului psihologic (valoarea resurselor umane) și sunt stări psihologice unice, măsurabile, care se pot dezvolta și care au impact asupra performanței în muncă (Rus, 2012) [6].

Carver (2010) identifică, ca variabile ale resurselor de rezistență, optimismul și derivatele acestuia (cum ar fi speranța sau auto-eficacitatea), pentru că ele reprezintă prezența acelor proprietăți motivaționale, care permit oamenilor să reziste în fața dificultăților. Ele s-au dovedit a fi foarte utile în a face predicții asupra

comportamentelor, reacțiilor emoționale, tendințelor de coping, adaptarea adecvată la situații dificile în viață [2].

Procesul de rezistență organizațională face parte din cadrul mai larg de gestionare a riscurilor și, în plus, poate fi bazat pe standardul ISO 31000, care permite organizațiilor să fie calme cu privire la „reziliența lor economică, reputația lor profesională și impactul lor asupra mediului, precum și nivelul rezultatelor în materie de siguranță” [7].

Întrebarea pe care managerii trebuie să și-o pună în acest context de gestionare a riscurilor ar putea fi următoarea: ne putem imagina un mod de control managerial, practici manageriale, care nu numai că ar reduce efectele negative ale crizelor, dar ar promova și exploatarea pozitivă la revenire?

Potrivit lui Coutu (2002), organizațiile cu capacitate de reziliență se caracterizează prin trei aspecte:

1. sunt pragmatice și se confruntă cu realitatea, fără a prezenta optimism excesiv;
2. au un sistem puternic de valori împărtășite, care face posibil să dea sens dificultăților sau provocărilor întâmpinate;
3. sunt ingenioși prin faptul că știu să-și folosească resursele pentru a acoperi împreună noi soluții la situațiile neobișnuite pe care le întâmpină [apud 1].

Pentru Hamel și Välikangas (2003), organizațiile rezistente trebuie să se confrunte cu patru provocări:

1. o provocare cognitivă, deoarece acestea trebuie să fie realiste în fața schimbărilor și conștienți că vor afecta organizația;
2. o provocare strategică care necesită capacitatea de a imagina noi opțiuni strategice în fața strategiei în declin;
3. o provocare politică care necesită realocarea resurselor să susțină activități promițătoare pentru viitor și să abandoneze produsele și programele din trecut;
4. o provocare ideologică care constă în însuflarea unei atitudini proactive axate pe căutarea continuă de noi oportunități [3].

Reziliența presupune, așadar, combinarea unei abordări defensive – luând în considerare măsurile de precauție și gestionarea riscurilor din aval care fac posibilă gestionarea șocului atunci când se produce și o abordare proactivă – fiind ingenioasă și creativă pentru a imagina soluții să se regenereze. Dar organizația trebuie, dincolo de aceasta, să poată învăța din crizele prin care a trecut (auto-reflecție) pentru a fi mai bine echipată pentru viitor; trebuie să profite de discontinuitatea creată de șoc pentru a identifica punctele slabe ale acestuia și a le corecta.

Abordările teoretice și practice ale rezilienței deschid noi căi. Sunt disponibile două modele pentru reflecție: „reziliența de *tip 1*, care constă în găsirea a cel puțin unei funcționări apropiate de funcționarea anterioară și reziliența de *tip 2*, care constă în inițierea unei transformări pentru a ține cont de experiență și, astfel, a câștiga în forță și

flexibilitate”. Din perspectiva rezilienței de tip 2, este vorba despre ambiția de a crea o cultură managerială mai circulară și mai incluzivă. Într-un context global de anxietate, incertitudine și pierdere de repere, este într-adevăr necesar să se mobilizeze din nou datorită unei noi mișcări de circulație a ideilor, cunoștințelor, învățării, succeselor și inițiativelor [1].

Reziliența constituie rezultatul interacțiunii complexe dintre factorii de risc și factorii de protecție. Factorii de risc constituie acele condiții care influențează probabilitatea apariției și evoluției unei probleme, pe de o parte, și reducerea rezistenței la stres, pe de altă parte. Factorii protectivi includ factori care ajută să nu fie dezvoltată o problemă într-o situație de risc, care reduc efectul reacțiilor negative și oferă oportunități pentru obținerea succesului.

Cercetătorii Julie-Maude Normandin și Marie-Christine Therrien (2016) sugerează că pentru a fi rezistentă, organizația trebuie să stăpânească următorii factori:

1. „Reziliența se bazează pe capacitățile cognitive ale organizațiilor de a înțelege riscurile, de a înțelege natura evenimentelor și de a disemina această înțelegere;
2. Stabilirea proceselor decizionale, achiziționarea informațiilor, comunicarea și procesele de coordonare sunt elemente cheie ale rezilienței;
3. Calitatea relațiilor umane și a culturii organizaționale este cheia rezilienței organizaționale” [5].

Analizând acești factori subliniem importanța realizării activităților de informare și înțelegerii cât mai profunde a naturii riscului/crizei care pot amenința procesele din organizație. Cadrele manageriale joacă un rol cheie, pentru că trebuie să construiască o viziune clară, comună și trebuie să inițieze reflecția asupra reconstrucției proceselor din organizație pe termen lung. O viziune bine comunicată, responsabilă și sensibilă la contribuția organizației în societate, permite angajaților să controleze informațiile legate de schimbare și să dea sens implicării lor. Calitatea achiziției de informații este, de asemenea, esențială. Indiferent dacă aceste informații provin din exterior sau din interior, organizația trebuie să fie echipată cu mecanisme care să îi permită să le obțină rapid și frecvent. Abilitatea de a accepta idei noi, autoanaliza și toleranța față de eșec sunt elemente cheie ale unei culturi organizaționale care promovează reziliența. Organizațiile cu capacitate de reziliență creează atmosfere în care angajații se simt în siguranță să împărtășească idei noi pe măsură ce privesc provocările și crizele drept oportunități de învățare.

Un manager trebuie să ia decizii. Acesta este rolul său. Pe de altă parte, el trebuie să aibă un timp minim pentru a putea lua aceste decizii. Acest lucru este cu atât mai adevărat într-o situație de întrerupere ca urmare a unei schimbări în mediul de lucru și în care managerul trebuie să ia decizii neobișnuite. Prin urmare, devine esențial ca

managerul să aibă o anumită marjă de manevră. Acest concept de spațiu de manevră stă la baza evaluărilor propuse ale potențialului de rezistență.

Reziliența îmbogățește viața managerului prin faptul că oferă: mecanisme constructive pentru a face față situațiilor dificile cu care se confruntă; strategii eficiente de gestionare a emoțiilor și de menținere a unei stări emoționale pozitive; căi de menținere a stării de bine în urma evenimentelor negative prin care trece; deprinderi de adaptare la condiții ce nu pot fi schimbate; perceperea situațiilor problematice ca o ocazie de învățare și de obținere a unei experiențe noi de viață; noi oportunități în dezvoltarea personală; resurse pentru asumarea unor riscuri rezonabile în atingerea scopurilor; condiții pentru îmbunătățirea stimei de sine, a conștiinței de sine și a autoaprecierii adecvate; încredere în forțele proprii și optimism; tehnici și metode de rezolvare constructive a problemelor cu care se confruntă; soluții pentru prevenirea problemelor comportamentale etc.

Pentru a măsura gradul de rezistență organizațională în cadrul unei organizații, există în general două abordări. Pe de o parte, abordări cantitative care utilizează indicatori pentru a măsura gradul de diversitate și flexibilitate al unei organizații în fața perturbărilor și, pe de altă parte, abordări calitative, analiza implicării a părților interesate ale unei organizații, calitatea proceselor decizionale, precum și percepția membrilor.

Reziliența se dorește a fi o abordare globală și multidisciplinară care privește întreaga organizație. Evaluarea potențialului de rezistență al unei organizații ar trebui utilizată pentru a mobiliza managerii pentru a coordona acceptarea lor a perturbărilor, anticiparea evenimentelor perturbatoare și planificarea măsurilor de protecție.

Considerăm că vor fi utile cadrelor manageriale următoarele întrebări care vor contribui la conceperea unei evaluări a capacității de reziliență a organizației pe care o conduc:

- Cunoașteți ce înseamnă reziliența și care sunt principiile acesteia (ex. supraviețuire, revenire rapidă, remediere, elasticitate, adaptabilitate, versatilitate)?
- Sunt amenințările, incertitudinile, riscurile, confuziile, problemele, evenimentele nedorite tratate ca aspecte existențiale firești, astfel încât să fie gestionate obiectiv și chiar transformate în oportunități de dezvoltare?
- Sunt integrate conceptele rezilienței în cultura, procedurile și planurile de lucru ale organizației?
- A fost desemnat la nivel organizațional un responsabil pentru dezvoltarea capacității de reziliență, care să fie împuternicit în mod real și care să dețină pârghiile și resursele necesare pentru a-și îndeplini atribuțiile?
- Cine se preocupă în organizație de asigurarea rezilienței?

- Sunt organizate ședințe dedicate asigurării rezilienței, cu toți responsabilii relevanți, în urma cărora să rezulte planuri de acțiune care să fie monitorizate spre implementare?
- Cum este asigurată autonomia, performanța și responsabilitatea comunitară a organizației în cazul producerii evenimentelor nedorite?
- Există la nivel organizațional o procedură internă pentru asigurarea rezilienței?
- Sunt definiți, calculați și raportați periodic indicatori de performanță cu privire la asigurarea rezilienței, care să fie folosiți în circuitul îmbunătățirii continue?
- Au fost instruiți angajații cu privire la principiile și procedurile interne ale rezilienței, din punct de vedere fizic, psihic, emoțional, moral, legal etc.?
- Au fost instruiți angajații în aspecte ce țin de gestionarea profesionistă a intervențiilor rapide, asigurarea necesităților de bază, managementul riscurilor etc.?

### Concluzii

Deoarece organizația și mediul înconjurător sunt în continuă schimbare, dezvoltarea rezilienței organizaționale este un proces continuu care ar trebui integrat în rutinele de management strategic ale organizațiilor.

Dinamica organizațională este complexă și necesită adesea mult timp, angajament și voință pentru a introduce schimbări. În cazul rezilienței organizaționale, provocarea este și mai mare, deoarece structurile ar trebui să fie flexibile pentru a se schimba continuu și a se adapta la realitățile mediului lor.

Pe baza componentelor rezilienței organizaționale, este posibil să se stabilească o evaluare a capacității unei organizații de a accepta, planifica și anticipa perturbări. Fiecare organizație are un potențial de reziliență intrinsec care a fost construit de-a lungul anilor. Prin urmare, este important ca orice analiză a rezilienței să evidențieze în mod specific acest potențial intrinsec și existent.

### Bibliografie

1. BERNARD, Marie-Josée. Reziliența organizațională: după șoc, conștientizare și acțiune. In: *Harward Business Review France* din 30.06.2020. [online] [cit 24.04.21]. Disponibil: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/06/30618-resilience-organisationnelle-apres-le-choc-la-conscience-et-laction/>
2. CARVER, C.; SCHEIER, M.; SEGERSTROM, S. Optimism. In: *Clinical Psychology Review*, 30(7), 2010, pp. 879-889. [online] [cit 24.04.21]. Disponibil: [https://local.psy.miami.edu/faculty/ccarver/documents/10\\_CPR\\_Optimism.pdf](https://local.psy.miami.edu/faculty/ccarver/documents/10_CPR_Optimism.pdf)
3. HAMEL, Gary; VÄLIKANGAS, Liisa. The Quest for Resilience. In: *Harvard Business Review*, 81(9):52-63, October 2003 p. 131. [online] [cit 25.04.21]. Disponibil: [https://www.researchgate.net/publication/10576312\\_The\\_Quest\\_for\\_Resilience](https://www.researchgate.net/publication/10576312_The_Quest_for_Resilience)

4. LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. In: *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, pp. 695-706.
5. NORMANDIN, J.; THERRIEN, M. Resilience Factors Reconciled with Complexity: The Dynamics of Order and Disorder. In: *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 24(2), 107-118, 2016. [online] [citat 25.04.21]. Disponibil: <https://www.deepdyve.com/lp/wiley/resilience-factors-reconciled-with-complexity-the-dynamics-of-order-Xb2jLOX92k>
6. RUS, C. *Capital psihologic, procese/stări emergente de grup și performanța în muncă*. Rezumatul tezei de doctorat. Cluj-Napoca. 2012. [online] [citat 26.04.21]. Disponibil: [https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea\\_publica/rezumat/2012/psihologie/rus\\_claudia\\_lenuta\\_ro.pdf](https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2012/psihologie/rus_claudia_lenuta_ro.pdf)
7. *Standardul ISO 31000. Managementul riscurilor* [online] [citat 26.04.21]. Disponibil: <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>
8. TROUSSELLELES, Yves. *Mecanismes de la resilience organisationnelle*. THÈSE de docteur. [online] [citat 26.04.21]. Disponibil: [http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2014/yves.trausselle\\_4167.pdf](http://www.applis.univ-tours.fr/theses/2014/yves.trausselle_4167.pdf)
9. YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. *Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience*. Management Department Faculty Publications. 2007.