

## REZILIENȚA PROFESIONALĂ

*dr. Lidia KULIKOVSKI*

*Rezumat:* Articolul abordează subiectul formării rezilienței pentru bibliotecari care se confruntă cu schimbări rapide ale mediului. Bibliotecarii, caracterizați ca buni practicieni, au nevoie și de alte competențe și abilități necesare transformărilor profesionale, digitale și a cunoașterii realității controversate economic și politic. În acest context, în care schimbarea este intermitentă, bibliotecarii au nevoie de încurajare, susținere și formare, ceea ce Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” și-a asumat ca prioritate.

*Cuvinte-cheie:* reziliență, schimbare, formare continuă, sincronizare, inovare, persoane reziliente, transformare, viitor.

Mega-schimbările lumii abia încep.

Dezvoltarea rezilienței este cea mai corectă acțiune pe care o poate întreprinde o bibliotecă în aceste timpuri de risc, turbulente și incerte. Formarea rezilienței bibliotecarilor necesită o abordare sistemică și, deci, e de responsabilitate instituțională. Ne aflăm într-un proces de transformare digitală care solicită dezvoltarea rezilienței operaționale – esențială pentru atingerea succesului și a competitivității. Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” tinde a fi, cu întreg pachetul de activități și inovații, în mijlocul comunității în schimbare, asumându-și reziliența ca prioritate în acest an.

Bibliotecarii au nevoie să înțeleagă mediul în care muncesc, să se adapteze cu ușurință, să își asume riscurile, să accepte schimbările din bibliotecă, să aibă încredere în abilitățile proprii de a soluționa problemele și să fie deschiși pentru a lucra cu oamenii. Altfel spus, un bibliotecar rezilient profesional posedă încredere în sine, tinde spre autonomie, demonstrează comportamente adaptive la schimbare și capacitatea de preluare a controlului și de dezvoltare. Ei reușesc să își adune forțele, transformând experiențele negative în oportunități de învățare/creștere personală și profesională.

Creșterea tempoului schimbărilor în activitatea profesională definește reziliența ca abilitate necesară atât pentru angajați, cât și pentru utilizatori. BM poate întări reziliența angajaților și utilizatorilor prin feedback constructiv, oportunități de exercitare a

autonomiei, împuternicirea pentru control și decizii de un anumit nivel, învățare, dezvoltare a abilităților și apartenenței la schimbare.

Provocările profesionale nu scutesc pe nimeni, așa că este eficient să găsim căile potrivite de funcționare și cultivare a rezilienței proprii în carieră. Oamenii reacționează diferit la provocările

---

**Nu numai în biblioteci, dar și în alte domenii, reziliența poate fi privită ca abilitate de a reveni în forță după anumite schimbări sau evenimente stresante.**

---

schimbării – unii le depășesc dificil, alții găsesc forțe interne să treacă peste orice încercare. În categoria a doua se află persoanele reziliente, care acționează intuitiv, căutând soluții. BM recunoaște importanța rezilienței și asigură, prin diverse acțiuni de instruire,

antrenarea acestei abilități. Noi, bibliotecarii, suntem obligați să fim rezilienți.

Ce este reziliența? Nu insistăm pe definiții. În contextul nostru organizațional, reziliența e considerată ca fiind abilitatea bibliotecii de a face față incertitudinii sau oricărei situații care încetinește buna funcționare a instituției și a bibliotecarilor. Nu numai în biblioteci, dar și în alte domenii, reziliența poate fi privită ca abilitate de a reveni în forță după anumite schimbări sau evenimente stresante. Termenul de reziliență a fost preluat de experții din domeniul psihologiei pentru a defini capacitatea unei persoane de a se adapta rapid la situații, prin învățare. De regulă, oamenii rezilienți știu să transforme un eșec într-o oportunitate; au capacitatea de a-și păstra energia când se află sub presiune constantă; răspund eficient și echilibrat în fața factorilor stresanți; au abilitatea de a-și utiliza experiența dobândită în trecut pentru a rezolva problemele aducătoare de schimbare; au capacitatea de a-și reveni rapid după eșecuri; au puterea de a se reinventa atunci când ceva în viața lor nu mai funcționează.

Indiferent cât de echilibrat este mediul în care lucrăm, ocazional, apar situații care ne stresează și cer rezolvare rapidă. Reziliența ne ajută să găsim resurse personale pentru a le face față. Reziliența poate fi dezvoltată/educată sau poate fi dobândită de la părinți, din comunitate, societate și mediul în care ne formăm. E important să menționăm că reziliența nu se obține peste noapte, ci are nevoie de un exercițiu constant. Reziliența este strâns legată de încrederea în sine, de respectul și stima de sine. Cu cât aceste trei aspecte sunt mai bine definite, cu atât capacitatea de a face față oricărei schimbări este mai mare. Frica de incertitudine, nevoia de control,

teama de schimbare stau în calea rezilienței. Soluția este să transformăm teama de incertitudine în curiozitate; să facem lucruri care ne scot din zona de confort; să testăm activități de care ne este teamă: de exemplu, să mergem la un curs de public speaking, la unul de actorie, de pictură sau de improvizație.

E bine să privim orice eveniment din cel puțin trei perspective diferite: învățăm continuu; construim viziuni pe termen lung, lucrăm la perseverență. Aceste aspecte ne vor ajuta să vedem lucrurile dincolo de momentul prezent. Mai trebuie să acceptăm faptul că există lucruri controlabile (propriile resurse, atitudinea, modul în care reacționăm la schimbări) și aspecte care nu pot fi controlate (mediul în care operăm, viteza schimbărilor, cerințe profesionale tot mai mari, comportamentul celorlalți oameni, întâmplări, diferite evenimente).

Într-o lume atât de schimbătoare ca cea de astăzi, reziliența este o abilitate pe care ar trebui să o cultivăm zi de zi bibliotecarii. Doar în acest fel vom asigura calitate serviciilor noastre și vom fi mai abili să îmbunătățim continuu activitatea.

Cuvântul „rezilient” nu face încă parte din limbajul obișnuit al bibliotecarilor. În acest an, 2023, „reziliența” este cuvântul-cheie al activității noastre, în general, și al programului de instruire continuă, în particular. Cuvântul „reziliența” va fi utilizat foarte mult pe parcursul acestui an – până vom înțelege că reziliența este mai mult ceea ce faci, decât ceea ce ai.

Bibliotecile sunt într-o zonă de risc, o zonă turbulentă și incomodă care este rezultatul lipsei de sincronizare între cererile mediului exterior în schimbarea rapidă și inabilitatea bibliotecii, adică a noastră, a bibliotecarilor, de a ne schimba. Ritmul rapid al schimbării din mediul exterior necesită un răspuns pe măsură în interiorul bibliotecii, pentru a se obține grade de sincronizare, dacă dorim să nu fim anacronici. Deși avem computere, Internet, Wi-Fi, suntem anacronici, în viziunea chișinăuianului. Exemple: ora de poveste, ora de lectură, expoziție tradițională, împrumut de carte fără sentiment și capacitate profesională... Astăzi, ora de

---

**Reziliența poate fi dezvoltată/ educată sau poate fi dobândită de la părinți, din comunitate, societate și mediul în care ne formăm. E important să menționăm că reziliența nu se obține peste noapte, ci are nevoie de un exercițiu constant. Reziliența este strâns legată de încrederea în sine, de respectul și stima de sine. Cu cât aceste trei aspecte sunt mai bine definite, cu atât capacitatea de a face față oricărei schimbări este mai mare.**

---

poveste / ora poveștii se face prin improvizație. Ca să înveți din poveste trebuie s-o trăiești, trebuie s-o improvizezi. Noi nu improvizăm, noi reproducem; or, reproducerea nu este nici îmbunătățire, nici diferențiere – este o copie. E bine dacă copiem ideea, dar o facem în modul nostru individualizat și personalizat (pentru utilizatori).

Condițiile din mediul exterior sunt extrem de nefavorabile, iar biblioteca, ca și cum pe timp de furtună, ar avea catargul navei rupt. Avem nevoie de o revenire radicală. Nu de copii. Dar se pare că bibliotecile rămân într-o stare de acalmie. DEX-ul numește „acalmia” drept răstimp de liniște în cadrul unei perioade frământate și vine cu un exemplu din literatură: „Trec mîinile-i pe clape, în maximul vitezii... Vai, ce pățesc acuma bemolii și diezii! Și deodată parcă s-ar face-o acalmie... Dar nu!.. și mai sălbatic prind notele să zboare!”. Aceasta ar trebui să fie (la figurat) starea bibliotecilor astăzi. Acea bibliotecă care-și transformă acalmia într-un sentiment de securitate se află într-un pericol foarte mare dacă schimbarea nu este axa dominantă a activității bibliotecii.

Cum să punem la punct o capacitate bine fundamentată, rezilientă, pentru inovație? Ce ne zice stagiritul, vorba lui Alexe Rău, adică Aristotel (nume dat acestuia după orașul său natal, Stagira)? Prin strategii – vine răspunsul. Prin strategii de învățare și inovare continuă. Suntem la început de formare a capacității de reziliență. Începuturile, ca și finalurile de toate felurile (ale experiențelor, proiectelor, negocierilor, etapelor vieții), ne conturează comportamentul în patru moduri previzibile. Ne ajută să ne energizăm, să codificăm, să aducem corectări, ne ajută să evoluăm, în final.

De ce administrația BM și-a asumat prioritatea Rezilienței? De ce avem nevoie de reziliență? Pentru că e la modă? Pentru că toată lumea vorbește de reziliență? Nu! Pentru că e imperativ necesar pentru activitatea bibliotecii care se confruntă cu schimbarea intermitentă.

Sunt convinsă, și am spus-o la ședința de planificare: noi, bibliotecarii, suntem rezilienți, dar nu total rezilienți. Un bibliotecar eficient al schimbării trebuie să dețină caracteristicile unui om rezilient. Cele mai importante caracteristici ale unui manager-bibliotecar eficient al schimbării sunt:

- comunicarea unei viziuni – sus, jos și pe lateral (evident că avem o viziune);
- energie și pasiune;

- inspirație și motivare, care ne permit să relaționăm cu cei din jurul nostru;
- integritate, moralitate și transparență adaptate contextului;
- curajul de a începe și de a continua, în momente grele, ceea ce am început;
- elasticitate și minte deschisă;
- inteligență emoțională;
- să ne înțelegem cu partenerii și să fim buni în crearea de rețele;
- viclenie politică, să știm a asculta, să creăm un sentiment al urgenței.

Bibliotecarii prezenți la atelierul *Reziliență profesională* (februarie 2023) și-au testat caracteristicile listate mai sus. Sarcina era să bifeze, pe o scală de la 1 (punctul cel mai de jos) la 10 (punctul cel mai înalt), cât de bine îi reprezintă fiecare dintre aceste caracteristici?

Bibliotecarii noștri au înregistrat rezultate bune și foarte bune. 60% au obținut punctaj mare, de până la 90 de puncte, ceea ce ne spune că suntem pricepuți să ne descurcăm, că suntem rezilienți! Am putea fi modele pentru alții.

La fel, mulți (40%) au obținut punctaj mediu, între 69-89 de puncte. Înseamnă că ne descurcăm destul de bine.

Nimeni nu a înregistrat un punctaj mic (sub 50%). Deci, nu suntem din categoria celor care nu sunt capabili să facă față presiunilor. Nici din categoria celor care nu învață din experiențele proaste. Poate se simt puțin răniți când oamenii îi critică. Câteodată ne putem simți neajutorați și fără speranță, dar aceste afirmații nu ni se potrivesc.

Testul a urmărit să aflăm care sunt zonele în care le-ar plăcea sau ar avea nevoie să-și îmbunătățească abilitățile pentru a-și dezvolta aceste caracteristici personale? De ce anume ar avea nevoie pentru a-și crește reziliența? La aceste întrebări am căutat răspuns împreună cu ei printr-o discuție facilitată.

Dacă analizăm rezultatele testului, reiese că bibliotecarii noștri (prezenți la atelier) sunt rezilienți. Dar nu au avut 10 puncte la fiecare dintre caracteristici. Au bifat cu 6 până la 10 puncte. Trei dintre caracteristici i-au pus în încurcătură. Caracteristica „Elasticitate și minte deschisă” a fost bifată de 42% dintre participanți cu note medii. Iar caracteristicile „Să creăm un sentiment al urgenței” și „Viclenie politică”, foarte importante pentru

dezvoltarea rezilienței, n-au fost înțelese. Bibliotecarii nu înțelegeau ce înseamnă „viclenie politică” și de ce ar trebuie să o dețină. Am clarificat împreună cu ei sintagma „viclenia politică” – însușirea de a ne folosi de mijloace ingenioase pentru a ne apăra, pentru a reuși; șmecherie, șiretlic, stratagemă, truc. E o caracteristică necesară pentru toate timpurile. Și-au dat seama că trebuie să învețe unele aspecte ale rezilienței. O parte din participanți la cele trei *Ateliere de reziliență* au notat în comentariile lor: „Mi-ar plăcea să învăț cum să fac față mai bine dificultăților”, „Cum să învăț mai mult despre viclenia politică?”, „Cum aș putea să creez un sentiment al urgenței la biblioteca mea?”.

Totuși, cum să fim mai rezilienți?

Ne gândim la ce se va întâmpla în viitor cu bibliotecile. Ne imaginăm cum va fi viitorul biblioteconomic. Vedem vreo oportunitate pentru un nou concept de activitate care ar da gata pe toată lumea? Suntem noi oare vocea oportunității în biblioteca voastră? Suntem o sursă a diversității? Suntem capabili să ne imaginăm alternative la starea de fapt? Nu prea ne autointerogăm asupra acestor aspecte. Și altceva: noi nu muncim încă pentru viitor, noi muncim doar pentru azi.

Rezilienți devenim, dacă nu uităm de viitor.

Multe biblioteci au încercat să găsească modalități inovative de a gestiona imprevizibilitatea inerentă despre viitor. O reacție este să ne imaginăm diverse variante ale viitorului în forma unor scenariilor. Scopul este de a afla cum va submina viitorul modelul actual de activitate a bibliotecii. Este însă o activitate defensivă.

O altă reacție la imprevizibilitatea viitorului este să devenim mai agili, mai flexibili – abilități devenite virtuți ale timpului. Capacitatea de a reconfigura rapid produsele, competențele este esențială pentru a ne menține relevanța într-o lume zguduită de schimbări. Agilitatea e grozavă, dar ne rezervă locul doi.

Bibliotecile eșuează în crearea viitorului nu pentru că nu reușesc să îl prezică, ci pentru că nu reușesc să-l imagineze. Așadar, este vital să înțelegem diferența dintre „viitor” și „neimaginat”, între a ști ce urmează și a imagina ceea ce este posibil. Oamenii rezilienți schimbă perspectiva – ceea ce se întrevide ca posibil, realizabil în viitor; posibilitate de dezvoltare, de realizare în viitor a ceva sau a cuiva. Nimeni nu poate cumpăra perspectiva, nu poate închiria perspectiva. Pentru a schimba perspectiva, trebuie să găsim neconvenționalul – inovația, dintr-un nou fel de a vedea

lucrurile, care presupune și un nou fel de a fi. Fără bibliotecari care au o perspectivă diferită față de activitate, fără utilizator, lume în general, nu există varietate. Apropos de perspectivă. Ce le propunem utilizatorilor referitor la perspectivă? Ei așteaptă... „Descoperim perspectiva împreună!” – e o lozincă bună pentru un program, pentru un serviciu, pentru un plan anual.

Prin ce tehnici putem fi autodidacți în materie de arta trecerii peste lucrurile familiare către lucruri cu adevărat noi? Cum să fim dependenți de noutate? Nu doar prin cuvântul NOU pe care-l adăugăm la un serviciu planificat. Prin autoînvățare. Noi ne naștem cu capacitatea de a învăța în trei moduri diferite: învățarea în sălile de curs – e o învățare programată; învățarea prin imitarea oamenilor eficienți, adică de la modele (astfel însușim modelele de acțiune ale altora); învățarea automotivată din propria experiență.

Pentru a afla ce gândesc bibliotecarii, cum învață din experiența proprie, i-am provocat să discutăm, în cadrul *Atelierului de reziliență*, prin metoda discuției facilitate „Întâlnirea cu schimbarea”. Discuția-dezbaterea s-a bazat pe câteva repere: „Cum ies dintr-o schimbare (ca stare)?”; „Atitudinea, obiceiurile creează bariere sau, dimpotrivă, punți spre un viitor mai bun?”; „Acuză pe alții pentru necazurile schimbării?”; „Autocunoașterea ne îmbunătățește reziliența?”; „Cum răspundem la cererile și nevoile acestei lumi?”; „Avem capacitatea de a determina încotro s-o luăm?”.

---

**Bibliotecile eșuează în crearea viitorului nu pentru că nu reușesc să îl prezică, ci pentru că nu reușesc să-l imagineze. Așadar, este vital să înțelegem diferența dintre „viitor” și „neimaginat”, între a ști ce urmează și a imagina ceea ce este posibil.**

---

Spicuirile din răspunsurile bibliotecarilor ne dau speranțe și ne conving că ei au răspuns sincer și responsabil: „dacă ne dezvoltăm reziliența, vom face mai ușor față schimbărilor majore”; „ne simțim responsabili pentru regăsirea unei căi de a depăși situații potrivnice”; „se mai întâmplă să ne cantonăm când e vorba de acțiuni imediate”; „din schimbare ieșim mai puternici, mai fericiți”; unii s-au exprimat că „rămân aceiași, precum au fost până la schimbări”, dar au fost în minoritate; nu toți consideră că au capacitatea de a determina încotro s-o luăm. Unii, în grupul șefilor de filiale, au spus că „fiecare om are capacitatea de a intui calea, dar nu fiecare o trezește, preferă să o lase în hibernare, să n-o utilizeze”.

Îmbucurător este faptul că participanții nu-i acuză pe alții pentru nereușite și necazuri, fiind convinși că reziliența derivă din

efortul lor de a-și reveni și de a ieși cu bine din stări negative; că nu sunt panicați de schimbare; că abilitățile unice pe care le posedă îi ajută să înfrunte schimbarea. Orice schimbare, consideră unii dintre participanții la discuție, ne poate conduce la dezvoltarea unor abilități și puncte forte despre care nu știam că le avem; reziliența se dezvoltă datorită automotivării, autoeducării la școala vieții; autocunoașterea ne îmbunătățește reziliența; fiecare persoană își

crează o variantă proprie, unică de a fi rezilient și aceasta depinde de autocunoașterea fiecăruia.

---

**Reușita va avea loc dacă avem încredere în sine, stimă de sine, imagine de sine (sunt, de fapt, concepte esențiale). Dacă aceste concepte despre sine sunt puternice, solide, pozitive și sănătoase, putem conta pe capacitatea oamenilor noștri de a învăța deprinderi valoroase care-i vor ajuta să devină tot mai rezilienți cu o gamă vastă de talente, abilități și puncte forte pentru reziliență.**

---

Răspunsurile bibliotecarilor ne deschid o perspectivă – avem forța necesară pentru a ne confrunța cu schimbări de diverse nivele și categorii.

Autocunoașterea derivă din așezarea abilități ca autoobservarea, experimentarea și receptivitatea la tot ce este în jurul nostru. Punctul nostru de observare, la nivel intern, se situează acolo unde facem alegeri conștiente despre felul cum vom interacționa cu

lumea în care trăim, cum vom răspunde la cererile și nevoile acestor lumi. Alegerile conștiente ne asigură libertatea, independența și controlul activității profesionale (și a vieții) proprii. Reușita va avea loc dacă avem *încredere în sine, stimă de sine, imagine de sine* (sunt, de fapt, concepte esențiale). Dacă aceste concepte despre sine sunt puternice, solide, pozitive și sănătoase, putem conta pe capacitatea oamenilor noștri de a învăța deprinderi valoroase care-i vor ajuta să devină tot mai rezilienți cu o gamă vastă de talente, abilități și puncte forte pentru reziliență.

Ca ființă umană, am fost binecuvântați cu capacitatea minunată de a continua să învățăm cum să înfruntăm realitatea, cum să ne adaptăm, cum să supraviețuim și cum să prosperăm în circumstanțe noi, pe parcursul întregii vieți. Abraham Maslow a spus că nimeni nu reușește să realizeze o actualizare completă a sinelui înainte de 60 de ani. Cheia pentru a te bucura de acest proces este să utilizezi automotivarea de a învăța noi căi de a face lucrurile.

Noi, bibliotecarii, învățăm în toate cele trei moduri. Cunoaștem calea de a privi deosebirile dintre modurile de învățare ale oamenilor: la școală mai întâi înveți, apoi susții un test; la școala vieții



întâi susții testul și apoi înveți o lecție. Deși răspunsurile bibliotecarilor noștri sunt satisfăcătoare, mai avem de învățat. Mai avem de dezvoltat abilități de citire rapidă a realității, a curiozității, învățarea din eșecuri.

Înțelegând că trebuie să fim la fel de revoluționari precum timpurile pe care le trăim, înțelegem și că învățarea este cheia pentru stăpânirea schimbării.

Suntem în zorii erei rezilienței. Începând cu acest *Atelier*, am deschis drumul către capacitatea de schimbare – a noastră ca persoane umane și ca bibliotecari.

### Referințe bibliografice

1. RAGAN, Sean Michael. *The total inventor's manual*. San Francisco, CA: Weldon Owen, [2017]. 230 p. ISBN 978-1-68188-158-4.
2. SIEBERT, Al. *Avantajul rezilienței*. București: BusinessTech International Press, 2009. 318 p. ISBN 978-973-8495-50-0.

## SCRIITURA ȘI LECTURA CA FORME ALE REZILIENȚEI INTELECTUALE

*Maria PILCHIN,*  
*critic literar*

*Rezumat:* Studiul dat se referă la scriitură și la lectură ca la niște forme de atingere a rezilienței intelectuale. Depășirea unei traume prin scris și citit ține de conceptul artei curative. Tradiția celor aproape 70 de ani de a aborda produsele gândirii umane prin prisma unor capacități reziliente ale umanului ne-a făcut să aplicăm conceptul în acest sens. Ororile și erorile umane periclitează cultura și arta, există riscul ca oamenii să nu mai creadă în valoarea lor. Am insistat să subliniem funcția lor vindicativă. Între genialitate și patologie, între a crea și a recepta creația, între a muri și a iubi, între a imita și a crea ceva original care să te înalțe, să te purifice – iată direcțiile ideatice pe care le-am valorificat.

*Cuvinte-cheie:* reziliență, rezistență, traumă, vindecare, depășire, limită, tragic, sublim, creație, artă, catharsis.

### Reziliența – o noțiune

Etimologic, **reziliența** pornește de *resilire*, care în latină însemna un salt înapoi: *salire* – „a sări”, *re* – „înapoi”. Retragerea dintr-un șoc pentru a-ți face un nou avânt – iată care ar fi semnificația. Adesea noțiunea dată este confundată sau echivalată cu