

Resilient leadership. A short theoretical analysis of the concept

Abstract

One consistent element of the environment in which organizations currently operate is *change*. Regardless of the size, sector or nature of the activities, organizations are compelled to constantly adjust their modus operandi in relation to the dynamics of the external environment. From the perspective of the organizational leadership, this challenge falls within the responsibility of the leadership. Today's leaders are in a position to perform in a dynamic, unpredictable environment, which requires the development of internal mechanisms and tools that allow the organization to adapt. In this context, the concepts of organizational resilience and resilient leadership become extremely relevant to understand how organizations can overcome the adversities they face. This paper is a brief analysis of the concept of resilience from the perspective of the organizational leadership and the reasons why leaders should take into consideration the factors that impel the resilience of a system.

Keywords: resilient leadership, resilience, adversity, organizational change.

LEADERSHIP REZILIENT. O SCURTĂ ANALIZĂ TEORETICĂ A CONCEPTULUI*

Tudor ȚICLĂU
Cristina HINȚEA
Bianca ANDRIANU

Tudor ȚICLĂU

Lect. univ. dr., Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
E-mail: ticlau@fspac.ro

Cristina HINȚEA

Conf. univ. dr., Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
E-mail: cristina.hintea@fspac.ro

Bianca ANDRIANU

Doctorand, Școala Doctorală de Administrație și Politici Publice, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
E-mail: andrianu.bianca@gmail.com

* Acest studiu a fost finanțat de Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării (UEFISCDI) prin proiectul cod PN-III-P4-ID-PCCF-2016-0166, nr. contract 3/2018, având titlul „Dezvoltarea cercetării de frontieră în teoriile creșterii și dezvoltării regionale prin prisma rezilienței: către o Uniune Europeană convergentă, echilibrată și sustenabilă”, implementat de Universitatea „Al. I. Cuza” din Iași.



1. Introducere

Una dintre constantele realității din prezent este schimbarea. Digitalizare, globalizare, inovație, noi businessuri, competiție globală, economie a cunoașterii sunt termeni care influențează și descriu mediul în care organizațiile funcționează. Într-un mediu caracterizat de o dinamică permanentă (în mare măsură impredictibilă), liderii sunt nevoiți să găsească răspunsurile adecvate astfel încât organizațiile pe care le conduc să supraviețuiască și (ideal) să crească, să se dezvolte. În acest context, conceptul de reziliență, atât la nivel individual (al liderilor) cât și la nivel organizațional joacă un rol important în ecuația performanței și a competitivității organizaționale (Roche, Haar și Luthans, 2014). Deși termenul de reziliență nu este nou, primele studii fiind realizate în sfera psihologiei (Rutter, 1993), utilizarea conceptului la nivelul științelor sociale și, în special, în studiul organizațiilor și a leadership-ului organizațional, este încă o noutate, fiind relativ puține lucrări care să analizeze legătura dintre reziliența individuală (a liderului), reziliența organizațională și performanța organizațională (Forster și Ducheck, 2018). Ținând cont de dinamica impredictibilă a mediului în care liderii și organizațiile pe care le conduc trebuie să activeze, alăturarea conceptului de reziliență la teoriile privind leadership-ul performant, pare una naturală. Lucrarea își propune să acopere această lacună prin furnizarea unei analize succinte a acestor concepte, demonstrarea relevanței conceptului de reziliență la nivel organizațional și a modului în care acesta poate contribui la adaptarea acestora la situații de șoc sau stres.

Lucrarea este structurată în trei secțiuni: prima parte constă în analiza conceptului de reziliență, a doua parte analizează aplicabilitatea conceptului din perspectiva leadership-ului organizațional, iar în a treia parte sunt identificați factorii care pot influența atât reziliența individuală (a liderilor) cât și cea organizațională.

2. Reziliența: o scurtă analiză teoretică a conceptului

Termenul de reziliență provine din limba latină (*resiliens/resilio*), care înseamnă a sări/ricoșa (înapoi), a reveni sau recul (Fletcher și Sarkar, 2013). Deși pare ambiguu, cuvântul original surprinde foarte bine esența conceptului – ideea de revenire, de recuperare. Cu toate că nu există o definiție universal acceptată a termenului, acesta luând diferite forme în funcție de domeniu, această caracteristică esențială („revenire”) se păstrează în marea majoritate, dacă nu chiar în toate definițiile. Ne vom rezuma doar la definițiile care fac referire la reziliența individuală și cea sistemică (organizații ca sisteme sociale deschise) acestea fiind cele care prezintă relevanță pentru tema acestui articol.

La nivel individual, studiile în domeniul rezilienței 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).

Au urmat o serie de studii cu precădere în domeniul psihologiei individului încercând să identifice modalitățile prin care indivizii pot dezvolta reziliență. În Tabelul 1 redăm o serie din definițiile utilizate de autorii acestor studii.

Tabelul 1: Reziliență individuală

Studiu	Definiție	Domeniu
Higgins (1994)	Capacitatea de a rezista și depăși dificultăți prin „reparare” proprie	Psihologie
Masten (2001)	Fenomen caracterizat de rezultate pozitive în ciuda unor amenințări la adresa adaptării și dezvoltării	Psihologie
Janas (2002)	Abilitatea de a reveni (la o stare pozitivă) în urma expunerii la o adversitate, frustrare și nenorocire	Psihologie
Perry (2002)	Capacitatea de a face față unor stresori fără perturbări negative ale funcționării normale	Psihologie
Flach (1988)	Caracteristici/trăsături psihologice și biologice pe care indivizii le utilizează pentru a face față cu succes schimbărilor	Psihiatrie
Rutter (1987)	Capacitatea de a supraviețui stresului și a te ridica deasupra dificultăților	Epidemiologie
Jones (1991)	Capacitatea de a regenera energie internă necesară unui răspuns adecvat la presiuni din mediul intern; necesară pentru supraviețuire, creștere și dezvoltare	Asistență medicală
Henderson și Milstein (1996)	Abilitatea (unui individ) de a-și reveni după o experiență de viață negativă și a deveni mai puternic în urma depășirii acesteia	Științe sociale
Conner (1993)	Capacitatea de a demonstra forță și flexibilitate pe parcursul unei schimbări, fără a manifesta comportamente disfuncționale	Managementul schimbării
Werner și Smith (2001)	Abilitatea de a rezista și a depăși cu succes situații de adversitate	Dezvoltare umană
Grotberg (2001)	Capacitatea de a trece peste, reveni și depăși adversitatea, de a ieși consolidat și puternic, și de a dezvolta competențe sociale, academice și profesionale, în ciuda faptului că individul este expus la stres psiho-social sever	Dezvoltare umană

Sursa: Adaptat după Ledesma (2014) și Forster și Ducheck (2017)

Pornind de la definițiile menționate, putem afirma că reziliența este „procesul de adaptare pozitivă în fața riscului sau adversității” (Wright *et al.*, 2013, p. 17). De asemenea, analiza acestor definiții indică două elemente fundamentale pentru reziliența unui individ (sau sistem): adversitatea și adaptarea pozitivă.

Cu privire la primul element (adversitatea/șocul) interpretările variază; în general, însă, ne referim la situații care produc efecte negative asupra individului și care necesită o anumită ajustare sau adaptare a individului pentru a le depăși. Astfel de situații pot fi extrem de variate însă ele trebuie să îndeplinească o condiție: destabilizarea individului din „modus operandi” normal.

Cel de-al doilea element (adaptarea pozitivă sau revenirea) se referă la capacitatea individului de a supraviețui și a reveni ulterior la o situație cel puțin la fel de favorabilă sau mai favorabilă decât cea inițială – pe scurt, transformare pozitivă. Desigur, literatura de specialitate a fost în special interesată de factorii (interni sau externi) care încurajează sau sprijină o reacție sau un comportament rezilient, pe care îi vom trece în revistă în secțiunea următoare.

Într-o încercare de a generaliza, putem afirma că reziliența se referă la capacitatea unui sistem de a se schimba, adapta și regenera în fața unor adversități, adică atunci când existența și viabilitatea sistemului sunt amenințate. Fie că vorbim de indivizi sau sisteme complexe (economia națională, o comunitate umană, sistemul climatic al planetei) reziliența este „unitatea de măsură” pentru viabilitatea sistemului în condiții de adversitate.

3. Leadership rezilient

Într-un context instituțional, reziliența individuală este de cele mai multe ori exemplificată prin leadership rezilient – sau o conducere rezilientă – anume, capacitatea liderilor de a rămâne eficace în ciuda adversităților cu care se confruntă (Foerster și Duchek, 2018). Literatura de specialitate evidențiază trei modele principale de reziliență, care descriu mecanismele ce determină impactul adversității (șocului) asupra răspunsului (adaptării) individului: (1) modelul compensator, (2) modelul bazat pe provocări („challenge”), și (3) modelul protecție versus vulnerabilitate (O’Leary, 1998). În continuare vom sintetiza pe scurt specificul fiecărui model (adaptat după Ledesma, 2014):

- 1. Modelul compensator** consideră reziliența ca un factor care neutralizează expunerile la risc. Factorii de risc și factorii compensatori contribuie în mod independent la rezultat. Werner și Smith (2001) indică patru caracteristici centrale pentru tinerii adulți etichetați rezilienți: o abordare pro-activă în rezolvarea problemelor, tendința de a percepe experiențele într-o lumină pozitivă, chiar și atunci când se confruntă cu adversități, capacitatea de a câștiga în mod pozitiv atenția altor persoane, și o puternică viziune pozitivă asupra vieții. În mod similar, Kumpfer și Hopkins (1993) identifică optimismul, empatia, intuiția, competența intelectuală, respectul de sine, o idee clară despre viitor, determinare și perseverență ca factori care influențează pozitiv reziliența individuală.
- 2. Modelul bazat pe provocare** sugerează că expunerea la un factor de risc, cu condiția ca acesta să nu fie extrem, poate crește capacitatea de adaptare a unei persoane. În esență, expunerea la o situație negativă (văzută ca o provocare) dezvoltă capacitatea individului de a depăși alte situații nefaste în viitor (O’Leary, 1998). La nivel de factori, aceștia sunt similari cu cei ai modelului anterior.
- 3. Modelul factorului de protecție vs. vulnerabilitate** presupune o interacțiune între două categorii de factori – factori de protecție (care sporesc reziliența) și factori de risc (care conduc la rezultate negative). Factorii de protecție favorizează rezultate pozitive (adaptare, depășire a situației) în ciuda circumstanțelor nefavorabile (Bonanno, 2004; Ungar, 2004). Factorii de protecție identificați includ

managementul emoțional (auto-control), capacitatea de autoreflexie (cunoaștere de sine), abilități tehnice specifice profesiei, capacitatea de a restabili stima de sine și planificarea (Ledesma, 2014).

Ceea ce se poate observa în aceste modele, comparativ cu majoritatea definițiilor menționate în secțiunea întâi, este catalogarea factorilor în două categorii majore: factori protectivi – care cresc probabilitatea unui răspuns pozitiv – și factori negativi (vulnerabilități, riscuri) care au efectul opus. În relație directă cu ideea de reziliență și modul în care aceasta apare sau se dezvoltă merită amintite două concepte complementare (Ledesma, 2014): (1) conceptul de „prosperitate/dezvoltare” (în engleză „thriving”) care se referă la transformarea pozitivă a individului rezultată din expunerea și depășirea unei adversități (Nishikawa, 2006). Patterson și Kelleher (2005) consideră reziliența individului ca principala sursă de dezvoltare în astfel de situații. Practic, individul poate răspunde în trei moduri la o situație adversarială: poate supraviețui (continuă să funcționeze, dar într-o stare deficitară față de cea inițială), poate reveni la stadiul pre-adversitate (individul revine la o stare similară cu cea de dinaintea expunerii la adversități) sau poate prospera (are loc o transformare internă în general la nivel cognitiv care îi permite individului să iasă mai puternic din această experiență); (2) conceptul de robustețe (în engleză „hardiness”) foarte similar cu cel de prosperare, dar ceva mai îngust, referindu-se doar la acele situații în care indivizii reușesc să iasă întăriți din situații dificile. Conform lui Bonano (2004), robustețea este un element care ține de personalitatea individului și e compus din trei elemente:

- motivația de a găsi un scop semnificativ (în engleză „meaningful purpose”) în viață;
- credința în capacitatea individului de a influența propriul viitor (denumit în alte studii ca „internal locus of control”); și
- credința în posibilitatea de a învăța și a crește atât din evenimente sau situații pozitive cât și din cele negative.

În acest context (ca parte a personalității individului) robustețea funcționează ca un element tampon, astfel, când sunt expuși la situații extreme, indivizii care au această trăsătură evaluează situația mai favorabil, minimizează suferința percepută, sunt mai încrezători și mai capabili să facă față situației și să apeleze la suport social (Bonanno, 2004).

În ceea ce privește variabilele care influențează reziliența liderilor și capacitatea de a prospera în situații adverse, literatura grupează aceste variabile în două categorii (Carver, 1998; Ledesma, 2014):

1. Variabile interne (sau factori interni) – factori individuali/factori de personalitate sau resurse individuale. Acești factori par să aibă un impact semnificativ asupra modului în care o persoană interpretează și face față unei situații de criză. Printre aceștia se numără:

- duritate/robustețe, capacitate de a face față situațiilor dificile (coping), sentiment de coerență, utilizarea eficace a trăsăturilor și resurselor personale, resurse cognitive, evaluarea obiectivă a amenințărilor și auto-eficiență (O’Leary, 1998);

- moduri de gândire, răspuns, acțiune, stimă de sine ridicată, încredere în capacitatea de a fi eficace (în rezolvarea problemei) și de a controla mediul înconjurător (Beardslee, 1989); și
- optimismul, empatia, intuiția, competența intelectuală, direcția sau misiunea, precum și determinarea și perseverența sunt caracteristici prezente la liderii rezilienți (Ungar, 2004).

Ledesma (2014) susține că, în literatura de specialitate, cele mai puternice și consistente dovezi empirice sugerează că persoanele care posedă niveluri mai ridicate ale caracteristicilor de personalitate ale optimismului și speranței, care anticipează rezultate pozitive și cred că au capacitatea de a-și atinge obiectivele în ciuda situației dificile, sunt cele mai susceptibile rezilienței (dezvoltării, depășirii situației) în urma expunerii la un șoc sau un eveniment nefast.

2. Variabile externe (sau factori externi) – includ elementele din afara „individului” care au influență asupra capacității de a rămâne rezilient în fața adversității. Aceștia sunt extrem de diverși și se referă în general la caracteristicile mediului extern individului¹. Dintre variabilele externe, literatura de specialitate oferă dovezi empirice consistente privind efectul pozitiv al relațiilor sociale (Beardslee, 1989; Masten, 2001; O’Leary, 1998; Bonanno, 2004; Carver, 1998; Nishikawa, 2006).

Carver (1998) descrie modul în care relațiile sociale facilitează reziliența:

O persoană care se confruntă cu un eveniment traumatic și care observă că există o disponibilitate din partea anturajului apropiat de a ajuta, că se poate baza pe partenerul sau partenera sa și că, în general, astfel de experiențe, deși dificile, aduc o schimbare pozitivă în relația cu cei din jur. Persoana aflată în dificultate poate simți (datorită sprijinului social) o creștere a sentimentului de securitate datorită sprijinului primit. În principiu, acest sentiment de securitate va permite persoanei să înfrunte și să parcurgă situațiile traumatice/adversiale cu un sentiment de certitudine și securitate crescut (p. 252).

Studiile axate pe reziliența individuală capătă o conotație specifică atunci când mediul extern este cel organizațional – conceptul fiind de interes atât din perspectiva liderilor (leadership rezilient) cât și din perspectiva angajaților (angajați rezilienți). Studiile din zona rezilienței organizaționale (în engleză „workplace resilience”) se focalizează pe resursele necesare pentru ca membrii organizației să devină rezilienți (Cooper *et al.*, 2013). Deși acestea măsoară, în mare parte, atribute personale (individuale) ele consideră reziliența ca un rezultat al interacțiunii dintre aceste atribute (individuale) și factori ai mediului extern (mediul organizațional, viața personală). Astfel, reziliența organizațională se referă la *capacitatea organizației de a crea un mediu intern care să sprijine dezvoltarea rezilienței la nivelul angajaților* (Brock și Grady, 2002; Nishikawa, 2006). În acest context, rolul liderilor este crucial.

¹ Ele pot fi caracteristici organizaționale (pentru angajați), caracteristici comunitare (pentru membrii unei comunități) sau modul de operare a unei familii (membrii familiei).

Tabelul 2: Factori organizaționali ce influențează reziliența individuală

Surse de presiune și suport la locul de muncă (factori ASSET) definiți în termeni de condiții optime	
Resurse și comunicare	
Conducere vizibilă, bună furnizare de informații, resurse și dezvoltare	
<i>Suport</i> ex. un lider cu o viziune inspirațională; oportunități de dezvoltare a carierei	<i>Stresor</i> ex. feedback și comunicare inconsecventă, pregătire defectuoasă, tehnologie, echipamente și resurse depășite
Control	
Să ai o voce și influență asupra a ceea ce se face și cum	
<i>Suport</i> ex. responsabilitatea de a lua decizii cheie; implicare în crearea îmbunătățirilor	<i>Stresor</i> ex. ideile nu sunt ascultate; lipsă de control asupra deciziilor legate de muncă sau performanță; scopurile sunt mai degrabă impuse decât stabilite prin consens și colaborare
Echilibru între viața profesională și cea personală; volumul de muncă	
Un echilibru sănătos între munca și viața de acasă; cerințe de muncă provocatoare, dar ușor de gestionat	
<i>Suport</i> ex. termene limită provocatoare dar realiste; probleme de rezolvat dificile dar importante; dorința de a echilibra viața profesională cu cea personală	<i>Stresor</i> ex. așteptări nerealistice; e-mailing constant; prea multe deplasări; prea puțin timp pentru rezolvarea sarcinilor; munca intervine într-un mod nerezonabil cu viața personală
Siguranța și schimbarea locurilor de muncă	
Schimbarea organizațională este stimulantă, utilă și bine administrată	
<i>Suport</i> ex. noile sisteme și procese aduc beneficii clare; noi oportunități de muncă	<i>Stresor</i> ex. lipsa securității locului de muncă; frica de redundanță; schimbare doar de dragul schimbării
Relațiile de muncă	
Relații constructive și de colaborare, stimulante/provocatoare	
<i>Suport</i> ex. dezbateri constructive/competiție sănătoasă în cadrul echipei	<i>Stresor</i> ex. stil de management agresiv; alții sunt aclamați pentru meritele tale; izolare/lipsa susținerii din partea celorlalți
Condiții de muncă	
Un rol interesant, stimulant, cu recompense motivaționale și calitatea condițiilor de muncă	
<i>Suport</i> ex. scheme de bonusuri motivante; stimulare prin muncă diversificată; cereri provocatoare dar totuși apreciate de către conducere și clienți	<i>Stresor</i> ex. inegalități sau lipsa transparenței în remunerații și beneficii; muncă monotona și repetitivă; clienți dificili

Sursa: Adaptat după Cooper *et al.* (2013) pp. 48-59

Cu privire la reziliența liderilor, șocurile sau adversitățile se referă la situații precum:

- tendințe generale la locul de muncă care afectează întreaga piață a muncii, cum ar fi anumite tendințe economice (Bennis, 2007 – globalizare, comunicare instantanee, noi media), schimbări sociale (schimbări demografice), dar și variabile specifice ale organizației (care au legătură cu deținerea unei poziții formale de conducere) – „ore lungi de lucru”, „programe solicitante”, „număr mare de ședințe” și „programe de călătorie intense” (Quick *et al.*, 2003).

Unul dintre cadrele utilizate pe scară largă pentru evaluarea rezilienței liderilor este cadrul ASSET dezvoltat și actualizat de-a lungul anilor (Cooper *et al.*, 2013), care grupează variabilele organizaționale în 6 dimensiuni care pot funcționa atât ca factori de suport, cât și ca factori de stres – explicația autorilor este că „presiunea (pozitivă) se transformă în stres în punctul în care credem că nu mai suntem capabili să facem față” (Cooper *et al.*, 2013, p. 50).

E important de remarcat că aceste elemente se află în mare măsură în controlul conducerii și că natura acestor factori este duală: ei pot exercita atât un efect pozitiv (de sprijin), cât și unul negativ (de stresor).

4. Concluzii

Articolul de față și-a propus o scurtă trecere în revistă a conceptului de reziliență și plasarea sa în context organizațional precum și identificarea modului în care reziliența poate fi dezvoltată la nivelul organizațiilor. El reprezintă un început în studiul conceptului, care sperăm să deschidă ușa unor studii empirice pe această temă, ținând cont că în literatura de specialitate românească (studii organizaționale, leadership) astfel de studii nu există.

În urma scurtei analize teoretice asupra relației dintre reziliență și leadership-ul organizațional, putem concluziona următoarele:

1. În contextul unui mediu extern tot mai dinamic și impredictibil, capacitatea de a depăși situații sau evenimente negative capătă o importanță deosebită. Conceptul de reziliență (atât la nivel individual cât și organizațional) oferă un cadru relevant de analiză a factorilor care pot favoriza depășirea acestor adversități și transformarea pozitivă.
2. Din perspectiva conducerii organizațiilor, dezvoltarea rezilienței, atât la nivelul liderilor cât și la nivelul organizațiilor, prezintă un interes deosebit și pare să fie o condiție premergătoare performanței.
3. Factorii care favorizează reziliența pot fi grupați în două categorii majore: factori interni, care țin de individ, și factori externi, care țin de mediul organizațional. În ambele cazuri, liderii trebuie să acorde o importanță crescută acestora pentru a dezvolta sisteme organizaționale (formale și informale) care să ofere organizațiilor flexibilitatea necesară pentru a depăși aceste adversități într-un mod pozitiv.
4. Reziliența este produsul interacțiunii factorilor interni (individuali) cu factori organizaționali. Un element de încurajare este natura acestor factori (atât cei interni cât și cei externi) – ei se află în mare măsură în controlul liderilor, depinde doar de aceștia dacă organizațiile pe care le conduc au mecanismele interne necesare pentru a deveni reziliente.

Bibliografie:

1. Beardslee, W.R., „The Role of Self-understanding in Resilient Individuals”, 1989 *American Journal of Orthopsychiatry*, vol. 59, nr. 2, pp. 266-278.
2. Bennis, W., „The Challenges of Leadership in the Modern World”, 2007, *American Psychologist*, vol. 62, nr. 1, pp. 2-5.
3. Bonanno, G.A., „Loss, Trauma, and Human Resilience”, 2004, *American Psychologist*, vol. 59, nr. 1, pp. 20-28.
4. Brock, B.L. și Grady, M.L., *Avoiding Burnout: A Principal's Guide to Keeping the Fire Alive*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2002.
5. Carver, C.S., „Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages”, 1998, *Journal of Social Issues*, vol. 54, nr. 2, pp. 245-266.
6. Conner, D.R., *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*, New York: Random House, 1993.
7. Cooper, C., Flint-Taylor, J. și Pearn, M., *Building Resilience for Success: A Resource for Managers and Organizations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2013.
8. Flach F., *Resilience: Discovering a New Strength at Times of Stress*, New York: Fawcett Columbine, 1988.
9. Fletcher, D. și Sarkar, M., „Psychological Resilience. A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory”, 2013, *European Psychologist*, vol. 18, nr. 1, pp.12-23.
10. Foerster, C. și Duchek, S., „Leaders' Resilience – A Systematic Literature Review and Future Research Agenda”, 2018, *Academy of Management Proceedings*, vol. 1, [Online] disponibil la adresa <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.212>, accesat la data de 15 august 2019.
11. Grotberg, E.H., „Resilience Programs for Children in Disaster”, 2001, *Ambulatory Child Health*, vol. 7, nr. 2, pp. 75-83.
12. Henderson, N. și Milstein, M.M., *Resiliency in Schools: Making It Happen for Students and Educators*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 1996.
13. Higgins, G.O., *Resilient Adults: Overcoming a Cruel Past*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.
14. Janas, M., „Build Resiliency”, 2002, *Intervention in School and Clinic*, vol. 38, nr. 2, pp. 117-122.
15. Jones, P.S., „Adaptability: A Personal Resource for Health”, 1991, *Scholarly Inquiry for Nursing Practice*, vol. 5, nr. 2, pp. 95-108.
16. Kumpfer, K.L. și Hopkins, R., „Prevention: Current Research and Trends”, 1993, *Psychiatric Clinics of North America*, vol. 16, nr. 1, pp.11-20.
17. Ledesma, J., „Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership”, 2014, *SAGE Open*, vol. 4, nr. 3, pp. 1-8.
18. Masten, A.S., „Ordinary Magic: Resilience Processes in Development”, 2001, *American Psychologist*, vol. 56, nr. 3, pp. 227-238.
19. Nishikawa, Y., *Thriving in the Face of Adversity: Perceptions of Elementary-school Principals*, La Verne, CA: University of La Verne, 2006.
20. O'Leary, V.E., „Strength in the Face of Adversity: Individual and Social Thriving”, 1998, *Journal of Social Issues*, vol. 54, nr. 2, pp.425-446.
21. Patterson, J.L. și Kelleher, P., *Resilient School Leaders: Strategies for Turning Adversity into Achievement*, Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2005.

22. Perry, B., „How Children Become Resilient”, 2002, *Scholastic Parent & Child*, vol. 10, nr. 2, pp. 33-35.
23. Quick, J.C., Cooper, C.L., Nelson, D.L., Quick, J.D. și Gavin, J.H., „Stress, Health, and Well-being at Work”, în Greenberg, J. (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2003, pp. 53-89.
24. Roche, M., Haar, J.M. și Luthans, F., „The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders”, Management Department Faculty Publications, 2014, [Online] disponibil la adresa <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/126>, accesat la data de 20 august 2019.
25. Rutter, M., „Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms”, 1987, *American Journal of Orthopsychiatry*, vol. 57, nr. 3, pp. 316-331.
26. Rutter, M., „Resilience: Some Conceptual Considerations”, 1993, *Journal of Adolescent Health*, vol. 14, pp. 626-631.
27. Ungar, M., „A Constructionist Discourse on Resilience: Multiple Contexts, Multiple Realities among At-risk Children and Youth”, 2004, *Youth & Society*, vol. 35, nr. 3, pp. 341-365.
28. Werner, E.E. și Smith, R.S., *Kauai's Children Come of Age*, Honolulu: University of Hawaii Press, 1977.
29. Werner, E.E. și Smith, R.S., *Journeys from Childhood to Midlife: Risk Resilience, and Recovery*, New York: Cornell University Press, 2001.
30. Wright, M.O., Masten, A.S. și Narayan, A.J., „Resilience Processes in Development: Four Waves of Research on Positive Adaptation in the Context of Adversity”, în Goldstein, S. și Brooks, R.B. (eds.), *Handbook of Resilience in Children*, 2013, New York: Springer Science + Business Media, pp. 15-37.