

TEATRUL ÎN VREMEA PANDEMIEI Reziliența organizațională

Minodora Codarcea

Complexitatea și dinamica societății actuale confruntă indivizii și comunitățile cu provocări polivalente. Ambiguitatea, incertitudinea, riscul, adversitatea și stresul au devenit elemente definitorii ale existenței cotidiene. Din perspectiva managementului situațiilor de criză, reziliența nu este doar un concept de stringentă actualitate, ci și unul provocator.

Termenul de reziliență se folosește în legătură cu succesul unei organizații. Reziliența organizațională poate însemna abilitatea de recuperare sau acomodare rapidă la situații nefavorabile¹. Ea mai poate însemna capacitatea unui sistem de a face față la 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 fizică și psihică normală și să evite tulburări psihice serioase². Reziliența 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



1. *Reziliența organizațională – un element-cheie al succesului*, <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/finance/articles/reziliencia-organizationala-un-element-cheie-alsuccesului.html>.

2. Corina Demian, „Reziliența și factorii care o influențează. Implicații pentru copii și adolescenți”, în: *Medicină școlară și universitară*, 2017, vol. IV, nr. 1, pp. 40-47.

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 stresante³.

Stabilirea unor obiective adecvate pentru intervenția în criza (cu care ne confruntăm în această perioadă) trebuie să se bazeze pe o formulare realistă a ceea ce înseamnă intervenția în criză. Dicționarul explicativ al limbii române dă următoarele definiții ale crizei: manifestare a unor dificultăți (economice, politice, sociale etc.); perioadă de tensiune, de tulburare, de încercări (adesea decisive) care se manifestă în societate.

Criza psihologică (pe care o traversăm astăzi) este o situație declanșată de un eveniment cu potențial traumatic în care individul se confruntă cu un nivel semnificativ de stres emoțional⁴. Se impune o clarificare între stres și criză. Astfel, stresul nu este criză, este un eveniment care declanșează o reacție de apărare a organismului față de o situație amenințătoare. „Criza este o situație serioasă sau un punct de cotitură generat de un pericol sau de o oportunitate”⁵.

Experții în domeniul stresului consideră că impactul potențial al factorilor de stres depinde de trăsăturile particulare ale persoanei care trece prin situațiile stresante, de felul cum aceasta percepe acești factori și de modul cum își percepe propria capacitate de a face față la evenimentul stresant⁶. Dacă o situație este stresantă sau nu, depinde în mare măsură de perspectiva din care o trăim, de percepția care o avem asupra acelei situații⁷, iar percepția este



3. *Ibidem*, p. 42.

4. Vasile Marineanu, Ilona Voicu, *Intervenția în criză și primul ajutor psihologic: ghid*, București, Centrul Tehnic Editorial al Armatei, 2016.

5. L. A. Hoff, apud Radu Vraști, *Ghid practic de intervenție în criză*, Crisis Intervention Program, Stratford, Ontario, 2012, p. 7

6. Zoltan Bogathy, *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Iași, Editura Polirom, 2004.

7. Sofia Chirica, *Inteligența organizațiilor*, Cluj-Napoca, Presa

influențată de o multitudine de factori: 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, gândirea⁸.

Percepția noastră este marcată de experiențele noastre anterioare. Fără îndoială, dramele trecutului își pun amprenta asupra percepției noastre⁹. Gândirea este unul din factorii interiori cu implicații complexe în geneza stresului. 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.

Atenționând asupra problemei crizelor întâlnite, Ann Gittins afirmă: „O criză pune la încercare forța instituției și a indivizilor ei. Ea testează valorile și viziunea organizației, dacă acesta 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 practice și dobândite în leadership-ul și managementul zilnic al organizației. 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“¹⁰.



Universitară Clujeană, 2003.

8. Gary Johns, *Comportament organizațional*, traducere de Valentin Ioan Postolache și Raluca Aron, București, Editura Economică, 1998.

9. Cary L. Cooper, Rachel D. Cooper, Lyn H. Eaker, *Living with Stress*, London, Penguin Books, 1988.

10. https://virissighet.files.wordpress.com/2013/02/m-1_-managementul_situatii_criza.

Un manager rezilient trebuie să posede 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 empatice și în propria intuiție.

Resursele umane sunt extrem de importante în economia generală a unei instituții publice, mai ales atunci când principalul serviciu oferit comunității este artistic și cultural. Importanța lor nu este văzută doar în salarizare, ci în toate aspectele instituției; activitatea instituției se bazează în mare măsură pe această resursă primară. Aici, nu ne referim doar la corpul artistic al teatrului, ci și la departamentele auxiliare care susțin și conduc activitățile curente de organizare, gestionare și promovare a produselor pe piață. Atâta timp cât întreaga activitate a teatrului se bazează pe oameni și calitățile lor, reziliența organizațională devine un efort general capital.

Managementul resurselor umane în teatrele naționale cuprinde prevederea, planificarea, organizarea, conducerea, coordonarea și controlul¹¹ activității unor oameni cuprinși în procesul realizării spectacolelor și manifestărilor teatrale și/sau legate de activitatea de bază a unui teatru național în vederea satisfacerii cerințelor spirituale ale publicului.

Provocările domeniului resurse umane în general sunt permanente, dar, în această perioadă, au avut loc schimbări nemaîntâlnite, ținând cont de această pandemie care a însemnat pentru întreaga populație o nesiguranță privind sănătatea oamenilor; vorbind de toate departamentele instituției, ale unei organizații, a fost, și este, o provocare imensă în ceea ce privește asigurarea urgentă a condițiilor de siguranță



11. Malcolm Peel, *Introducere în management. Ghid pentru o mai bună performanță în afaceri*, traducere de Laura Lotreanu, București, Editura Alternative, 1994 [1993].

a întregului personal. Cea mai importantă prioritate a unei instituții sau organizații, în timpul unei pandemii, trebuie să fie siguranța și bunăstarea angajaților săi. Problema esențială de care trebuie să se ocupe companiile la începutul unei pandemii este dacă angajații lor sunt în siguranță, urmată de problema dacă aceștia sunt disponibili (sănătoși, apti) pentru a îndeplini funcții critice existente.

Instituțiile de spectacole, împreună cu Ministerul Culturii, ar trebui să aibă în vedere crearea unor politici și proceduri specifice pentru cazurile de pandemie, dezvoltarea de capacități pentru comunicarea între angajați, organizarea telemuncii și a concediilor pentru situații personale legate de familie, astfel încât întreruperile activității să fie reduse la minim. Poate că aceasta a fost una din cele mai lungi perioade pandemice, de izolare la domiciliu, de testare, de vaccinare împotriva Covid-19, devenind unul dintre procesele de rutină a departamentului de resurse umane. Această perioadă a fost și este o provocare din mai multe perspective, pentru noi toți, pentru angajații din instituții de spectacole și concerte (teatre), puși în fața unei situații cu ambiguitate ridicată; astfel, am avut prilejul de a ne adapta la un nou stil de muncă și de viață, fiind nevoiți să implementăm activități diferite pentru ca activitatea să se desfășoare fără întreruperi. De exemplu, pentru personalul artistic – înainte de apariția acestei pandemii, în cadrul teatrului au fost organizate spectacole care au avut loc pe scenele din interiorul teatrelor, iar acum au fost găsite alte modalități pentru a veni în întâmpinarea publicului, inclusiv în spații deschise prin diferite proiecte culturale, iar, pentru personalul administrativ, acolo unde exista posibilitatea, a fost implementată activitatea de telemuncă sau munca la domiciliu.

Am adaptat toate procesele specifice activității de management, respectiv resurse umane, recrutare online, am organizat ședințe online, repetiții online, am folosit infrastructura digitală a instituției pentru toată activitatea administrativă, uneori și artistică, au fost implementate rapid măsuri de protecție. În concluzie, totul a fost atât de neașteptat, încât am fost forțați să fim extrem de creativi și flexibili, ca să putem ieși din așa-zisa zonă de confort cu care eram obișnuiți.

O parte dintre angajați a asigurat funcționarea instituției, iar o parte a lucrat de acasă. Sunt sigură că niciunora nu le-a fost ușor, de aceea această perioadă a fost și este una specială, iar, din acest punct de vedere, mă bucur că am reușit să ne coordonăm, uneori cu mari eforturi, căci existau mai multe puncte de vedere ale angajaților, să trecem peste momente mai tensionate care apar inevitabil. Uitându-mă retrospectiv, respectul meu merge mai ales către colegii care au lucrat în toată această perioadă, care au acceptat și au înțeles condițiile impuse, fără a avea obiecții sau fără a căuta cusururi cu orice preț sau a ataca deciziile luate și implementate.

Eu cred că, pentru încă o lungă perioadă, activitatea nu poate reveni în totalitate la modul de dinaintea pandemiei, în special în instituțiile de spectacole și concerte, fiind un început al schimbărilor și transformărilor prin care vom trece și la care vom fi nevoiți să ne adaptăm. Dificultatea cea mai mare a fost generată de lipsa de vizibilitate, lipsa de a accepta o schimbare, lipsa unei legislații clare și concrete, și cu toții știm cât de greu este să conduci, să manageriezi într-o asemenea perioadă, când nu vezi „luminița de la capătul tunelului“.

Managementul instituției a avut o abordare matură și echilibrată, a înțeles că această perioadă va trece și că vom continua activitatea artistică și administrativă în condiții optime și că este responsabilitatea noastră să-i protejăm pe angajați și să le menținem sentimentul de siguranță, prin inițiative noi, care să ne ajute să trecem mai ușor prin această perioadă. Sunt sigură că menținerea locurilor de muncă oferă o stabilitate acestui sector de activitate, chiar în situații de criză. A fost foarte important să comunicăm rapid și transparent, să luăm măsuri de protecție imediate, când o parte dintre angajați încă nu conștientizau pericolul provocat de această pandemie sau poate nu conștientizează nici în prezent. Eforturile grupului managerial din cadrul instituției, pe lângă implementarea măsurilor impuse de autorități, consider că s-a concretizat, astfel încât nu a fost necesară întreruperea activității.

În această perioadă, s-a dovedit de un real ajutor reziliența, rezistența la stres, despre care am auzit multe vorbindu-se. Nu am fi putut trece prin această situație pandemică

fără astfel de comportamente. Colaborarea cu șefii de compartimente, care au reușit să-și coordoneze personalul din subordine chiar și digital, a fost o mare provocare în special pentru personalul artistic, planificare-imaginație-documentare (marketing), tehnic de scenă, și am văzut cu satisfacție că, prin diferite proceduri implementate în aceste condiții precare, aceasta a fost un succes.

Un alt element este creativitatea; nu am fi reușit să trecem peste această etapă din viața instituției dacă managerii, șefii de compartimente, nu ar fi avut deschiderea de a găsi soluții alternative privind activitatea și de a face lucrurile diferit, implicând toți angajații.

Această perioadă a fost și încă este grea pentru toată lumea, auzim în jurul nostru frecvent vorbindu-se despre noi provocări, dincolo de provocări; a fost un prilej pentru conștientizarea relațiilor esențiale, a priorităților și a obiectivelor profesionale și personale.

Poate este momentul să acceptăm că lucrurile nu vor mai fi niciodată la fel și că noua normalitate presupune reguli noi și că e nevoie de adaptabilitate crescută, aceasta însemnând să recunoaștem că e nevoie de noi abilități pentru viitor și că această complexitate a lumii în care trăim ne solicită ca angajați să fim pregătiți și pentru schimbări majore în carieră, pentru reconversie profesională.

Am aflat din această experiență că tot ceea ce poate fi făcut online va fi făcut online, dovada vie fiind adaptarea noastră la situațiile create de această pandemie. Consider că ar fi necesară implementarea unei soluții de sondaj care să ne permită să luăm continuu pulsul angajaților și să fim în permanență conectați la nevoile dinamice ale angajaților în toate compartimentele instituției. Totodată, o prioritate ar fi și regândirea anumitor procese, în special în sfera online, dezvoltarea continuă a șefilor de compartimente potrivit acestor situații, stabilizarea modelului nou de lucru hibrid cu împărțirea timpului de lucru între lucrul de acasă și lucrul de la sediul, chiar și pentru personalul artistic, specificându-se foarte clar condițiile de muncă, în realitate fiind o muncă nenormată, dar oficial fiind necesară respectarea timpului de muncă de 8 ore/zi conform Codului Muncii.

Va trebui să ne însușim un anumit stil de viață, un anumit comportament, să ne consolidăm anumite reflexe în ceea ce privește noul mod de lucru, să ne redefinim rutina zilnică, dar mai ales să investim încredere, responsabilitate și optimism în capacitatea de organizare a instituției pentru a rezista acestei situații.

Bibliografie:

- REZILIENȚA organizațională – un element-cheie al succesului*, <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/finance/articles/rezilienta-organizationala-un-element-cheie-alsuccesului.html>, consultat la 28 aprilie 2021.
- DEMIAN, Corina, „Reziliența și factorii care o influențează. Implicații pentru copii și adolescenți“, în: *Medicină Școlară și Universitară*, vol. IV, nr. 1, 2017, pp. 40-47.
- MARINEANU, Vasile; Voicu, Ilona, *Intervenția în criză și primul ajutor psihologic: ghid*, București, Centrul Tehnic Editorial al Armatei, 2016.
- BOGATHY, Zoltan, *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Iași, Editura Polirom, 2004.
- CHIRICĂ, Sofia, *Inteligența organizațiilor*, Cluj-Napoca, Presa Universitară Clujeană, 2003.
- COOPER, Cary L.; Cooper, Rachel D.; Eaker, Lyn H., *Living with Stress*, London, Penguin Books, 1988.
- JOHNS, Gary, *Comportament organizațional*, traducere de Valentin Ioan Postolache și Raluca Aron, București, Editura Economică, 1998.
- PEEL, Malcolm, *Introducere în management. Ghid pentru o mai bună performanță în afaceri*, traducere de Laura Lotreanu, București, Editura Alternative, 1994 [1993].