

PSIHOLOGIA PERFORMANȚEI ȘI REZILIENȚA STRATEGICĂ. MOZAIC

Căpitan Ana-Raluca STANCU

Dr. Diana-Cristiana LUPU

Statul Major al Apărării

DOI: 10.55535/GMR.2025.3.25

The article is intended to demonstrate the complementarity of psychological performance and strategic resilience, to present some of the theoretical foundations related to performance and resilience as well as the main evidence-based optimization techniques, and some of the identified applications in strategic fields – military, crisis management, intelligence, space programs, especially considering the current volatile, uncertain, complex and ambiguous contexts, where both sustained focus and flexibility are paramount. To meet these objectives, qualitative research methods are employed, particularly grounded theory, namely an inductive approach meant to allow for the formulation of a new theory, probable but not certain, based on the observed patterns, as well as of further research questions.

Keywords: performance psychology; strategic resilience; VUCA contexts; adaptation; Human Performance Optimization;

INTRODUCERE

Faptul că lumea contemporană trece prin schimbări majore și rapide, în special ca urmare a progresului tehnologic, este un truism. În acest context, având în vedere mediul din ce în ce mai competitiv, conceptul de performanță capătă caracteristici noi și multiple. Mai mult, din cauza provocărilor convergente care pot duce la perturbări sau chiar șocuri, reziliența a devenit primordială. În acest cadru, psihologia performanței pune accentul pe dezvoltarea, în principal prin efort și perseverență, a unei mentalități evolutive care, la rândul său, permite indivizilor, organizațiilor și statelor să accepte provocările, să considere eșecurile drept oportunități de învățare, să se adapteze în fața incertitudinii și să prospere în astfel de circumstanțe, ceea ce reprezintă esența rezilienței strategice. Pe scurt, psihologia performanței oferă instrumentele care susțin reziliența strategică.

În acest context, având în vedere faptul că nu există o definiție standardizată a principalelor concepte menționate în prezenta lucrare, respectiv psihologia performanței și reziliența strategică, considerăm util să oferim astfel de definiții, așa cum sunt prezentate în literatura studiată. Având în vedere definițiile, lucrarea își propune să demonstreze complementaritatea dintre psihologia performanței și reziliența strategică, să prezinte câteva dintre fundamentele teoretice legate de performanță și reziliență, principalele tehnici de optimizare bazate pe dovezi, precum și unele dintre aplicațiile identificate în contexte strategice – militar, situații de urgență și managementul crizelor, informații, programe spațiale. Se preconizează ca aspectele prezentate să probeze nu numai potențialul transformativ al tehnicilor menționate, în special în contexte volatile, incerte, complexe și ambigue (VUCA), unde atât concentrarea susținută, cât și flexibilitatea sunt primordiale, ci și saturația teoretică, respectiv procesul iterativ de colectare și analiză a datelor în domeniu. Pentru a îndeplini aceste obiective, sunt utilizate metode de cercetare calitativă, în special teoria fundamentată, respectiv o abordare inductivă menită să permită formularea unei noi teorii, bazată pe modelele observate, precum și a unor întrebări de cercetare ulterioare.

TERMINOLOGIE

Performanța a devenit, evident, un punct central în mediul actual extrem de competitiv, denotând, în ansamblu, eficiența cu care este îndeplinită o anumită sarcină. Astfel, a fost dezvoltat conceptul de **optimizare a performanței umane (Human Performance Optimization/HPO)**. Aceasta este, în general, definită ca *„procesul de aplicare a științei și tehnologiei existente și emergente asupra indivizilor, permițându-le să își atingă potențialul biologic”* (MCDRC Project, 2021, p. 10), implicând aspecte fizice, cognitive și psihologice. Mai mult, sunt sugerate și două aspecte funcționale ale performanței, după cum urmează: *„1. Performanța ca mijloc pentru îndeplinirea unui scop – respectiv obținerea unui anumit rezultat măsurabil. 2. Performanța ca scop în sine – respectiv îndeplinirea unei munci sau activități de plăcere.”* (Raab et al., 2016, p. 13).

În acest context, **psihologia performanței**, așa cum sugerează și numele, se concentrează asupra perspectivei psihologice a performanței, cuprinzând, potrivit lui Nitsch și Hackfort, fundamentele psihologice ale activităților orientate spre performanță în diverse domenii de acțiune, efectele transferului psihologic al activităților orientate spre performanță, în special în ceea ce privește dezvoltarea personalității, stima de sine, gestionarea timpului, controlul stresului, abilitățile de comunicare și optimizarea capacității de a realiza sarcini mentale solicitante (Ib., p. 12). Divizia 47 a Asociației Americane de Psihologie (American Psychological Association/APA) oferă următoarea definiție: *„Psihologia performanței reprezintă studiul și aplicarea principiilor psihologice ale performanței umane pentru a ajuta indivizii să performeze constant în limitele superioare ale capacităților lor și să se bucure mai mult de procesul de performanță.”* (APA, 2019). Psihologia performanței este, prin urmare, aplicabilă unui spectru larg de activități, implicând domenii în care resursa umană trebuie să îndeplinească cerințe complexe și intense, reziliența devenind, astfel, o necesitate, care trebuie definită.

Reziliența ca domeniu de studiu a fost sumar definită, pentru prima dată, în anii '70, ca fiind capacitatea de a menține sănătatea sau de a obține rezultate adaptive, chiar și în prezența adversității (Garmezy, 1974, pp. 74-98). În conformitate cu modul de conceptualizare inițială, APA definește **reziliența (psihologică)** ca fiind *„procesul și rezultatul adaptării cu succes la experiențe de viață dificile sau provocatoare, în special prin flexibilitate mentală, emoțională și comportamentală, precum și prin adaptarea la cerințele externe și interne. O serie de factori contribuie la felul în care oamenii se adaptează la adversități, predominanți fiind (a) modul în care indivizii văd și interacționează cu lumea, (b) disponibilitatea și calitatea resurselor sociale și (c) strategiile specifice de a face față adversităților.”*

(APA, Glosar, <https://www.apa.org/topics/resilience>). Rezultă, în mod firesc, că reziliența depinde atât de caracteristicile individuale, cât și de mediu și resurse.

Având în vedere că aceasta întrucâtva măsoară modul în care oamenii se adaptează la adversități și combinând acest lucru cu mediul din ce în ce mai provocator, cercetările legate de reziliență au devenit centrul atenției atât pentru mediul de afaceri, cât și pentru organizațiile internaționale. Astfel, în 2020, în special în contextul pandemiei de COVID-19, Comisia Europeană (CE) a înființat *Grupul operativ pentru redresare și reziliență (Recovery and Resilience Task Force/ RECOVER)*. Acesta a fost operațional până la 1 februarie 2025, când responsabilitățile sale au fost preluate de *Grupul operativ pentru reformă și investiții (Reform and Investment Task Force)* (CE, https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/recovery-and-resilience-task-force_en). În acest context, Raportul de analiză prospectivă strategică al UE (EU Strategic Foresight Report) (2020) plasează reziliența, definită drept „*capacitatea nu numai de a rezista și de a face față provocărilor, ci și de a trece prin tranziții, într-un mod sustenabil, echitabil și democratic*” (JRC, Resilience, 2020), ca o nouă busolă pentru politicile UE. Astfel, „*edificarea unei societăți mai reziliente necesită consolidarea mecanismelor de absorbție a șocurilor și sporirea capacității de adaptare și transformare (...), (implicând) patru dimensiuni interconectate: socială și economică, geopolitică, verde și digitală*” (Ib.), deschizându-se calea către dimensiunea strategică a rezilienței.

Reziliența strategică este un concept care a fost, inițial, utilizat în afaceri, luând în considerare complexitatea, competitivitatea și nivelul scăzut de predictibilitate al respectivului mediu. În acest context, reziliența strategică este definită ca fiind „*capacitatea unei afaceri de a rezista, de a se adapta și de a prospera în mijlocul presiunilor sau schimbărilor externe, fără a compromite obiectivele și integritatea sa strategică*” (Study Smarter, 2024). Astfel, agilitatea conducerii, flexibilitatea culturală, relațiile robuste și planificarea scenariilor sunt considerate componente cheie ale rezilienței strategice (Ib.). Cu accent pe organizație, „*reziliența strategică se referă la capacitatea unei organizații de a urmări eficient oportunitățile într-un mediu competitiv, fiind în același timp capabilă să se adapteze la schimbare, fără a se confrunța cu crize financiare sau de altă natură.*” (Välilängas, 2016). Într-un context mai amplu, reziliența strategică poate fi văzută drept „*practica de a gândi proiectiv, trecând prin turbulențele prezente – de a se adapta la circumstanțe operaționale dificile, privind în același timp dincolo de condițiile actuale pentru a rămâne concentrat asupra orizontului*” (Coffaro, 2020) într-un mediu operațional caracterizat de o dinamică a incertitudinii.

Definițiile de lucru fiind clarificate, vom prezenta unele dintre cele mai influente fundamente teoretice legate de performanță și reziliență.

FUNDAMENTE TEORETICE

Legea Yerkes-Dodson a stimulării și performanței, formulată în 1908, postulează nivelul optim de stimulare mentală, precum excitația sau vigilența. Într-o prezentare foarte succintă, principiul psihologic testat de lege arată că un nivel scăzut de stimulare duce la plictiseală și rezultate slabe, un nivel moderat stimulează concentrarea și eficiența, în timp ce un nivel excesiv de stimulare duce la stres, greșeli și, prin urmare, la scăderea performanței (*figura 1*). Cu toate acestea, legea ar trebui considerată doar un ghid general, mai ales ținând cont de faptul că experimentul inițial a implicat șoareci și pedepse în cazul neîndeplinirii sarcinii alocate, pe de o parte, și de factorii situaționali și diferențele individuale, pe de altă parte. Astfel, cercetările moderne au arătat că variația curbei este dependentă de indivizi și contexte (Nickerson, 2025).

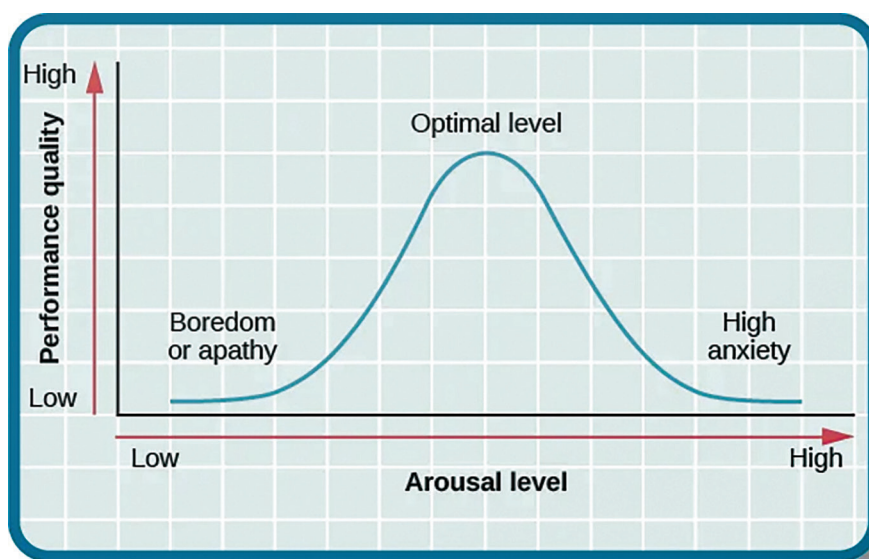


Figura 1: Legea Yerkes-Dodson a stimulării și performanței (Nickerson, 2025)

Teoria încărcării cognitive, dezvoltată de psihologul educațional John Sweller în anii '80, a utilizat elemente ale cunoașterii umane pentru a genera efecte instructionale, în sensul optimizării performanței intelectuale, în contextul unui studiu privind rezolvarea problemelor. Astfel, „încărcarea cognitivă este, în general, considerată un construct care reprezintă încărcătura pe care îndeplinirea

unei anumite sarcini o impune sistemului cognitiv. Poate fi conceptualizată ca o dimensiune bazată pe sarcină (adică încărcătură mentală) și o dimensiune bazată pe elev (adică efort mental), ambele afectând performanța. (...). Performanța se referă la performanța asociată celui care este instruit.” (Sweller et al., 1998, p. 266). În acest context, schemele sunt considerate exemple de reguli sofisticate. Schemele automatizate permit atât performanță fluidă, în cazul sarcinilor familiare, cât și anumite niveluri de performanță, în cazul unor aspecte nefamiliare, a căror cunoaștere ar fi altfel imposibilă. Pe scurt, teoria încărcării cognitive presupune că toate informațiile care trebuie procesate în memoria de lucru fac parte dintr-un continuum de interactivitate. Interactivitatea scăzută a elementelor este asociată cu o încărcătură cognitivă intrinsecă scăzută. În schimb, materialele cu interactivitate ridicată a elementelor necesită ca acestea să fie procesate simultan în memoria de lucru, rezultând o încărcătură cognitivă intrinsecă ridicată. Învățarea reduce această încărcătură, prin integrarea elementelor care interacționează în scheme (ib., pp. 257, 258, 290).

Conectând teoriile expuse, legate de învățare și performanță, cu reziliența, care presupune creșterea capacității de adaptare și transformare, considerăm important să prezentăm o teorie, formulată de Hans Selye în anii '50, care descrie răspunsul organismului la factorii de stres, fie aceștia negativi sau pozitivi, și anume **Sindromul General de Adaptare** (General Adaptation Syndrome/GAS). Teoria afirmă că răspunsul organismului la factorii de stres trece prin trei etape: reacția de alarmă (luptă sau fugi), rezistența (corpul se recuperează) și epuizarea (oboseala și burnout) (Seyle, 1977, p. 85). În timp, precum și în sincronitate cu progresul social și tehnologic, au fost dezvoltate concepte asociate, cum ar fi „*patologia progresului*”, în special în legătură cu creșterea nivelului de stres mental, oboseală și nevroză traumatică în rândul muncitorilor din industrie și al soldaților. În plus, a fost introdus conceptul de „*afecțiuni de adaptare*”, legat în principal de rolul hormonilor în medierea rezistenței la stres, ceea ce a fost promovat ca un nou limbaj al afecțiunilor (Rosenberg, 1998, pp. 714-730).

MODELE DE REZILIENȚĂ

În cadrul procesului de conceptualizare a rezilienței, au fost dezvoltate numeroase modele, menite nu doar să ofere conceptului o structură sistematică și strategică, ci și să identifice și să dezvolte capacitățile necesare pentru a răspunde la adversitate, ba chiar pentru a o preveni sau a se adapta la aceasta. Dintre respectivele modele, vom prezenta pe scurt următoarele: BCI, ICOR, Fraunhofer EMI, precum și Modelul Strategic de Reziliență Merkt & Ziehr.

Modelul BCI (BCI Framework) este dezvoltat de un grup de experți aparținând Business Continuity Institute (BCI), oferind o structură robustă pentru ca organizațiile să își îmbunătățească reziliența într-un mod sistematic (BCI, 1.0). În acest context, a fost stabilit un set de opt principii de bază pentru toate activitățile de dezvoltare și gestionare a rezilienței în cadrul unei organizații, după cum urmează: • Reziliența este condusă de la nivelurile superioare; • Presupune o direcție clară privind scopul, obiectivele și rezultatele dorite; • Necesită o înțelegere cuprinzătoare a stării actuale a organizației; • Este necesară o abordare bazată pe riscuri; • Reziliența este coerentă și colaborativă; • Încorporează un set definit de strategii și soluții operaționale aferente; • Capacitatea de adaptare este o caracteristică a rezilienței; • Este întotdeauna ciclică (Ib.) (figura 2).

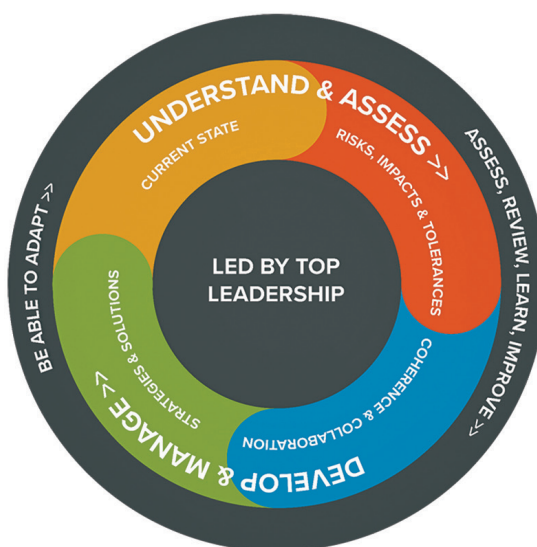


Figura 2: Ciclul rezilienței (Ib.)

Modelul ICOR al rezilienței organizaționale este dezvoltat de International Consortium for Organizational Resilience (ICOR). În cadrul acestui model sunt identificate douăsprezece discipline de management eficient al riscului (ICOR) (figura 3). Mai mult, acceptând faptul că există puține situații în care o singură strategie sau soluție poate determina o oarecare organizație să fie rezilientă, sunt prezentate și alte abordări menite optimizării, inclusiv gestionarea riscului într-un mod coordonat, dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase și creșterea capacităților de adaptare și gestionare a schimbării (Ib.).



Figura 3: Discipline de management potrivit ICOR (Ib.)

Ciclul rezilienței Fraunhofer EMI gravitează în jurul procesului de *planificare strategică a rezilienței*, în special în ceea ce privește sistemele tehnice, proces subdivizat în cinci faze – Pregătire, Prevenire, Protecție, Răspuns, Revenire, care constituie ciclul (Fraunhofer EMI).

Modelul rezilienței strategice Merkt & Ziehr conectează reziliența strategică și performanța umană, în contextul științei și educației (Ziehr, Merkt, 2024) (figura 4).

Modelul menționat conectează aspectele psihologice, fizice și cognitive, arătând dependența capacității de acțiune de interacțiunea dintre cele trei elemente, în special la nivel individual, precum și de context. Se demonstrează astfel că, în situații operaționale speciale, cum ar fi cele militare, modelele comune de reziliență își pot atinge limitele, ceea ce presupune abordarea strategică a rezilienței, care se concentrează pe depășirea situațiilor de criză, prevenirea acestora și adoptarea unor decizii dinamice, permițând dezvoltarea unei strategii pentru creșterea eficacității în situații operaționale speciale. O astfel de abordare multidimensională poate ajuta actorii să își extindă abilitățile în ceea ce privește *optimizarea performanței umane și reziliența strategică a performanței umane*. (Ib.).

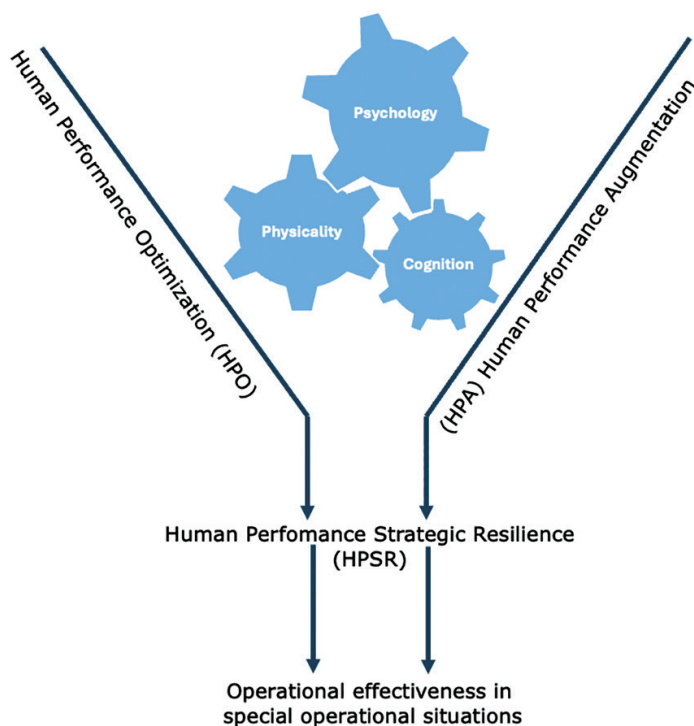


Figura 4: Modelul rezilienței strategice în relație cu performanța umană (lb.)

În acest context, e necesar a menționa faptul că Optimizarea Performanței Umane (Human Performance Optimization/HPO), implicând, de cele mai multe ori, programe de antrenament cognitiv bazate pe inteligență artificială, cuprinde Modificarea Performanței Umane (Human Performance Modification/HPM); Augmentarea Performanței Umane (Human Performance Augmentation/HPA); Îmbunătățirea Performanței Umane (Human Performance Enhancement/HPE); și Restaurarea Performanței Umane (Human Performance Restoration/HPR). În lucrarea de față, respectivele aspecte sunt doar menționate, considerându-le direcții viitoare de cercetare, având în vedere că depășesc cadrul obiectivelor stabilite. Prin urmare, concentrându-ne asupra subiectului, vom reține doar aspectele legate de psihologia performanței și vom prezenta, pe scurt, câteva tehnici de optimizare, așa cum se regăsesc acestea în literatura studiată.

TEHNICI DE PERFECTIONARE/OPTIMIZARE

Cerințele asociate domeniului militar necesită nu numai pregătire fizică, ci și mentală. În acest context, și în armată au fost adoptate abordări holistice. De exemplu, una dintre prioritățile resurselor umane ale Armatei SUA este

dezvoltarea unei înțelegeri mai cuprinzătoare a factorilor legați de pregătire, oferind astfel perspective asupra optimizării performanței trupelor. În acest sens, unele dintre strategiile identificate, asociate cu autoreglarea și performanța optimă, implică abilități precum stabilirea obiectivelor, vizualizarea, controlul atenției și controlul gândirii, toate fiind necesare pentru optimizarea performanței și a funcției cognitive, cu precădere în medii ce implică un nivel ridicat de stres, cum ar fi armata (Leone et al., 2025).

În acest context, Centrul pentru Lecțiile Învățate al Armatei a publicat *US Army Holistic Health and Fitness (H2F) Handbook* (Faulkenberry et al., 2023). Acesta este prezentat ca fiind capabil să schimbe cultura sănătății și fitness-ului în Armată, pentru a ajuta la îndeplinirea cerințelor luptei moderne. „H2F este un sistem de pregătire la nivelul întregii organizații, care combină toate aspectele optimizării performanței umane, fizice și non-fizice, sub o singură structură de guvernare, pentru a permite comandanților să îmbunătățească sănătatea și condiția fizică a militarilor. Acest sistem cuprinde cinci domenii: 1. Pregătire mentală – Capacitatea de a satisface cerințele mentale ale luptei sau ale postului; 2. Pregătire pentru somn – Capacitatea de a implementa principiile și comportamentele necesare pentru somn, cu scopul de a susține funcția optimă a creierului; 3. Pregătire nutrițională – Capacitatea de a recunoaște, selecta și consuma alimentele și băuturile necesare pentru a satisface cerințele fizice și non-fizice ale oricărei îndatoriri sau situație de luptă; 4. Pregătire spirituală – Dezvoltarea calităților personale necesare pentru a susține o persoană în perioade de stres, greutate și tragedie; 5. Pregătire fizică – Capacitatea de a satisface cerințele fizice ale oricărei îndatoriri sau situație de luptă și de a îndeplini misiunea.” (Ib., p. 1).

În cele ce urmează, vom oferi o scurtă descriere a unora dintre tehnicile identificate, menite să optimizeze performanța.

❖ *Stabilirea obiectivelor* este o tehnică de psihologie a performanței concepută pentru a spori realizările prin demonstrarea unui simț al direcției și a rezultatului dorit. Cu toții, în special militarii, avem nevoie de capacitatea de a persevera și de a performa, atât în situația unui pericol imediat, cât și în cea de stres pe termen lung, nu numai la locul de muncă, ci și acasă. De exemplu, în Comunitatea Războiului Special Naval (*Naval Special Warfare Community*), „Rezistența Războinicului (*Warrior Toughness/WT*) este considerată a reprezenta un set holistic de abilități orientate spre performanță umană, care sporește rezistența marinarilor, concentrându-se pe urmărirea performanței maxime, ceea ce pune accentul pe dezvoltarea rezistenței în minte, corp și suflet. WT combină abilitățile de psihologie a performanței cu dezvoltarea caracterului, în sensul dobândirii mentalității

de războinic.” (Naval Education and Training Command, Glossary of Terms). În ceea ce privește stabilirea obiectivelor, aceeași sursă menționează faptul că Obiectivele de Rezultat (declarațiile de viziune pe termen lung) ar trebui să fie aliniate cu Obiectivele de Performanță (obiective specifice pe termen lung) și cu Obiectivele de Proces (obiective specifice pe termen scurt), iar Obiectivele de Performanță ar trebui să fie SMART (Specifice, Măsurabile, Realizabile, Relevante și Realizabile într-o perioadă determinată de Timp) (Ib.).

❖ *Vizualizarea/Imaginarea* este definită nu doar ca un proces cognitiv fundamental pentru învățarea și performanța motorie, ci și ca o tehnică mentală ce poate fi rafinată prin practică și utilizată în multe moduri, cu scopul de a îmbunătăți performanța (Cumming, Williams, 2012, p. 213). Există cinci caracteristici principale ale procesului de imaginare: modalitatea, perspectiva, unghiul, implicarea și deliberarea (Ib., p. 214). S-a demonstrat că vizualizarea are similarități neuronale și comportamentale cu experiența reală. Cercetările au arătat că efectele asupra îmbunătățirii performanței pot apărea atât imediat, cât și în timp, datorită modificărilor plasticității neuronale, dacă zonele de activare a creierului în timpul procesului de vizualizare/imaginare sunt cât mai apropiate de cele active în timpul executării rezultatului dorit. Acesta este motivul pentru care au fost propuse diferite metode de îmbunătățire a capacității de imaginare, legate de dovezile neuroștiinței cognitive, cum ar fi cele bazate pe modelul Fizic, Mediu, Sarcină, Moment, Învățare, Emoție și Perspectivă (*Physical, Environment, Task, Timing, Learning, Emotion, and Perspective/PETTLEP*) (Ib., pp. 219-220).

❖ *Mindfulness* este o tehnică de psihologie a performanței definită drept conștientizarea momentului prezent, care poate implica atât sinele, cât și situația. Tehnica poate ajuta la prevenirea nu numai a stării de copleșire, ci și a distragerilor, rezultând, astfel, o concentrare sporită, în special în situații de stres intens. În introducerea inițiativei privind adecvarea cognitivă și reziliența conștientă a Naval War College, se specifică faptul că „*Mindfulness este adesea considerată o modalitate de a promova bunăstarea emoțională și reziliența, precum și de a reduce stresul. (...) cercetările au indicat, de asemenea, că poate consolida domenii ale performanței cognitive. (...) Constatările indică faptul că practica mindfulness poate îmbunătăți memoria de lucru, atenția susținută, flexibilitatea cognitivă, empatia și luarea deciziilor. (...) aceste rezultate indică un beneficiu deosebit pentru cei ce au ocupații care presupun un nivel ridicat de stres, cum ar fi personalul militar sau liderii de la toate nivelurile (...).*” (US Naval War College, 2025).

❖ *Antrenamentul de biofeedback și variabilitate a ritmului cardiac* este un exercițiu legat de tehnica *mindfulness*, conceput pentru a învăța indivizii să își observe mai bine senzațiile fizice, în mod obiectiv. În cazul documentat al marinarilor, exercițiul, efectuat prin concentrarea sistematică asupra fiecărei părți a corpului și, apoi, observarea oricăror senzații prezente într-o manieră lipsită de prejudecăți, îi va ajuta să fie pregătiți să performeze în medii inconfortabile. „*Scopul extins este de a oferi marinarilor oportunitatea de a exersa reorientarea asupra prezentului, atunci când mintea lor hoinărește.*” (Naval Education and Training Command, Glossary of Terms).

❖ *Reformularea* este o tehnică de psihologie a performanței ce implică un proces de reflecție menit să ajute indivizii să-și dezvolte reziliența și adaptabilitatea. Mai precis, este legată de teama de a greși, mai ales având în vedere perspectiva culturală în care oamenii sunt învățați să țină seama spre perfecțiune, ceea ce poate duce la anxietate legată de eșec, creând un sentiment de presiune. Cu toate acestea, prin reformularea erorilor, indivizii pot descifra sensul greșelilor și se pot concentra asupra proceselor sau acțiunilor care sunt sub controlul lor (Condor Performance, 2025).

❖ *Repetiția mentală* este o tehnică de psihologie a performanței care seamănă cu o sesiune de practică în realitatea virtuală, la nivel mental, ajutând, astfel, la pregătirea pentru sarcini stresante și/sau cu un grad ridicat de risc. Exercițiul documentat pentru marinari, efectuat în grup, constă în „*un scenariu scris, care este citit cu voce tare, permițându-le să repete mental într-un mod care este atât înșuflețit (folosind toate simțurile), cât și controlat (repetând doar rezultatele dorite). Același proces de vizualizare poate fi folosit de marinari, individual, în momentele premergătoare situației stresante și/sau cu grad ridicat de risc.*” (Naval Education and Training Command, Glossary of Terms).

❖ *Dezvoltarea unor sisteme de sprijin* este o altă tehnică documentată de îmbunătățire a performanței. Astfel, s-a demonstrat că, în cazul sportivilor, sprijinul psihosocial, definit ca incluzând atât persoane din lumea sportului (antrenori, coechipieri etc.), cât și din afara acesteia (familie, prieteni etc.), este crucial pentru consolidarea rezilienței, a resurselor de protecție și a mecanismelor de adaptare. Sprijinul oferit poate include încurajări emoționale, creșterea stimei de sine, adăugarea de informații, precum și asistență tangibilă, studiile demonstrând o corelație pozitivă între sprijinul psihosocial, performanțe îmbunătățite și o reziliență mai mare (Lane, 2024).

APLICAȚII ÎN CONTEXTE STRATEGICE

La sfârșitul anilor '80, odată cu încheierea Războiului Rece, s-a presupus că sistemul global a încetat să mai fie unul bipolar, ceea ce a dus la creșterea volatilității, incertitudinii, complexității și ambiguității condițiilor și situațiilor generale (Bennis, Nanus, 1985). Astfel, pe baza acronimului pentru caracteristicile menționate, conceptul de context VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) este considerat a fi fost introdus ca atare de US Army War College, prin includerea acestuia în programa școlară în 1987 (US Army Heritage and Education Center, 2019). Mai mult, în 1991, legat de experiența US Army War College, leadership-ul strategic a fost definit în cadrul unui „*mediu global volatil, incert, complex și ambiguu...*” (Barber, 1992, p. 8).

În termeni generali, cadrul VUCA implică instrumente, procese și strategii legate de schimbare, provocări, riscuri, anticipare, pregătire, prevenire, protecție, planificare, proces decizional, răspuns, optimizare, învățare, adaptare, redresare, toate fiind elemente comune pentru ciclurile modelelor de reziliență prezentate, tehnicile de optimizare a psihologiei performanței și managementul strategic. Mai mult, VUCA, la care, în timp, s-a sugerat adăugarea unor termeni precum haos, neliniaritate, paradox, feedback întârziat și flux informațional, servește drept foaie de parcurs pentru diferite organizații în dezvoltarea de strategii de pregătire, previziune, adaptare, intervenție proactivă și redresare, în situații complexe și extrem de solicitante.

În acest context, vom oferi câteva exemple de programe identificate și deja implementate, menite să promoveze reziliența în domenii considerate strategice, cum ar fi cele militar, gestionare a situațiilor de urgență și a crizelor, informații și programe spațiale.

Domeniul militar

The US Army Master Resilience Trainer (MRT) este un curs care oferă instruire față în față în domeniul rezilienței, fiind unul dintre pilonii fundamentali ai programului *Comprehensive Soldier Fitness*. Programa include trei componente: pregătirea, bazată pe planul de învățământ al Penn Resilience Program (PRP), precum și pe alte intervenții validate empiric din domeniul psihologiei pozitive; menținerea, dezvoltată de cercetătorii din cadrul Walter Reed Army Institute of Research; și optimizarea, dezvoltată de psihologii sportivi din cadrul United States Military Academy at West Point, concentrându-se pe abilitățile personale și profesionale care maximizează performanța individuală (Reivich et al., 2011, p. 25).

Basic Underwater Demolition/SEAL (BUD/S) este un program foarte solicitant, care „necesită voință de fier, determinare excepțională și reziliență pentru a reuși”, (deoarece) „stimulează candidații la limitele lor și chiar dincolo de ele, testând rezistența fizică, reziliența mentală și spiritul de echipă ca niciun alt program de instruire militară din lume (...) Imaginează-ți că ești împins la limita absolută (...), apoi ți se cere să forțezi și mai mult. Așa se resimte antrenamentul BUD/S în fiecare zi.” (Navy Seal Military News, <https://www.navyseal.com/bud-s/>).

Expanded Operational Stress Control (E-OSC) face parte din *Navy’s Culture of Excellence*, concepută pentru a crește reziliența, gradul de pregătire și abilitatea de navigare în situații de stres. E-OSC utilizează practici bazate pe dovezi pentru a dezvolta rezistența și reziliența prin sprijin reciproc, grijă față de sine și conectare. Programul a început în 2008, evoluând și încorporând concepte avansate de reziliență, nu numai pentru a răspunde nevoilor în schimbare ale marinarilor și comandanților, ci și pentru a fi adaptat lucrătorilor din cadrul Medicinii Marinei, precum și centrelor de sprijin pentru flotă și familii. Mai mult, programul introduce conceptul *Expanded Stress Continuum*, ce recunoaște stresul ca un instrument de progres, cu stări definite, variind de la Inactivitate (letargic sau în recuperare), la Pregătit (stres gestionabil), Reacție (stres temporar), Rănit (nevoie de sprijin extern) și Bolnav (care necesită asistență medicală) (My Navy HR, https://www.mynavyhr.navy.mil/Support-Services/Culture-Resilience/Warrior-Toughness/E-OSC_SOM/).

NATO Resilience Reference Curriculum (Curriculumul de Referință pentru Reziliență). Pe baza ideii exprimate în Conceptul Strategic al NATO din 2022, anume că „Vom urma o abordare mai robustă, mai integrată și mai coerentă pentru construirea rezilienței naționale și la nivelul întregii Alianțe împotriva amenințărilor și provocărilor militare și non-militare la adresa securității noastre, ca responsabilitate națională și ca angajament colectiv fundamentate pe Articolul 3 al Tratatului Nord-Atlantic” (Paragraful 26, p. 7), *NATO Resilience Reference Curriculum* a fost elaborat și lansat în ianuarie 2025, ca un cadru director pentru dezvoltarea de cursuri, programe de studiu și instruire pe această temă (*NATO Resilience Reference Curriculum*, 2025, p. 3). Luând în considerare reziliența, de la nivel individual la cel multinațional, și evidențiind interdependențele dintre toate nivelurile, Curriculumul abordează strategii de gestionare și susținere a rezilienței, acoperind instrumente atât pentru individ, pentru a-și gestiona și menține propria reziliență, cât și pentru liderii însărcinați cu gestionarea și menținerea rezilienței celorlalți, menționând ca fundamente următoarele: „sens și scop, atenție conștientă, sănătate fizică, sănătate mentală/emoțională, mentalitate de progres și sprijin social” (ib., p. 86).

Situații de urgență și managementul crizelor

Cercetarea în domeniul situațiilor operaționale speciale se concentrează adesea pe complexul performanței umane. Un exemplu este *Applied Research 18_RECESS* (18_ Research and Education Center for Extraordinary Tactical Situations and Strategically Resilience) din cadrul Departamentului de Prevenire a Dezastrelor și Managementul Crizelor de la Universitatea de Științe Aplicate Fresenius din Idstein, care urmărește adaptarea modelelor existente de reziliență la situații operaționale speciale, în conformitate cu definiția rezilienței strategice, concentrându-se pe antrenarea rezilienței strategice (Ziehr, Merkt, 2024). În acest sens, există mai multe proiecte de cercetare în curs de desfășurare, care implică atât civili, cât și militari, legate, în principal, de posibilitatea de a antrena mai multe domenii ale rezilienței strategice prin intervenție orientată pe *probleme (problem-oriented intervention/ POH)*, luând în considerare cele trei axe ale rezilienței strategice, anume reziliența psihologică, fiziologică și cognitivă, precum și examinarea robusteții sau a performanței mai detaliat, concentrându-se pe performanța umană, inclusiv HPM, HPA, HPE, HPD, HPR. În concluzie, sunt vizate diferite dimensiuni ale rezilienței, legate de științele naturii, umaniste, sociale, medicină, psihologie și spiritualitate, pentru a surprinde reziliența în mod multidimensional și a deriva opțiuni de instruire pentru a crește robustețea indivizilor în contextul optimizării performanței umane în crize și dezastre (Ib.).

Informații

Programul *Multimodal Objective Sensing to Assess Individuals with Context (MOSAIC)*, derulat între iulie 2017 și decembrie 2020, a avut ca scop optimizarea capacității Comunității de informații de a evalua factorii psihologici, abilitățile cognitive și reziliența mentală a unui individ pentru a-i prezice performanța la locul de muncă. Având în vedere limitele instrumentelor actuale de evaluare, MOSAIC este primul program care utilizează „*progrese în domeniul senzorilor mobili, la purtător și din mediu, pentru a realiza evaluări continue ale performanței profesionale și ale bunăstării psihologice și fiziologice a unui individ pe tot parcursul carierei sale. În faza 1 a programului, au fost colectate date din lumea reală, bogate în context, de la senzori, aplicații mobile și software, privitoare la participanții voluntari. În faza 2 a programului, cei responsabili de program au pus la dispoziția comunității de cercetători seturile lor bogate de date.*” (IARPA). Una dintre realizările programului a fost stabilirea unor formate standardizate și a unor linii directoare pentru colectarea datelor multimodale complexe. Seturile de date colectate

sunt disponibile partenerilor guvernamentali, precum și comunității de cercetători, în general, prin intermediul linkurilor către depozitele de date ale responsabililor de program, accesibile prin intermediul rețelei MOSAIC's Open (Ib.).

Programe spațiale

Proiectul *Stress Management and Resilience Training for Optimal Performance (SMART-OP)*, derulat între 2008 și 2012, s-a bazat pe terapia cognitiv-comportamentală (TCC), inclusiv educație despre stres și exerciții interactive de antrenament, menite a îi învăța pe utilizatori să-și monitorizeze stresul, să-și regleze emoțiile și să se relaxeze, să gândească flexibil, să fie realiști și să ia măsuri eficiente pentru a face față factorilor de stres. Conținutul ar putea fi modificat pentru a viza persoanele care lucrează în medii dificile (de exemplu, astronauți, militari și controlori de zbor) și diseminat pe scară largă prin intermediul computerului, tabletei sau smartphone-ului. De fapt, este un „*program de antrenament pentru gestionarea stresului și rezilienței, multimedia, autoghidat, interactiv, bazat pe dovezi*” (NASA), având în vedere că stresul joacă un rol etiologic semnificativ în apariția multor tulburări fizice și psihiatrice (Ib.).

MINDFUL-ICE, un studiu realizat într-un mediu analogic de înaltă fidelitate, uneori definit drept „*Marte Alb (White Mars)*”, și anume stația Concordia, o bază de cercetare situată în Antarctica, a investigat atenția conștientă ca predictor al unui nivel de stres mai scăzut pe parcursul misiunilor pe termen lung în medii izolate, închise și extreme (Pagnini et al., 2024). În același sens, „*A Quick Mindfulness Training for an Isolated and Confined Environment*” (MINDFUL-ICE II) este un program sprijinit de European Space Agency, French Polar Institute Paul-Émile Victor și Programma Nazionale di Ricerche in Antartide, având ca scop aprofundarea cercetării unor practici precum respirația diafragmatică, relaxarea musculară progresivă și *mindfulness*-ul, pentru a le integra în antrenamentul astronauților și a-i ajuta să gestioneze cerințele psihologice continue ale misiunilor spațiale. Aceste metode nu sunt doar neinvazive, ci și ușor de practicat, ceea ce le face ideale pentru spațiu, unde timpul și resursele sunt limitate (Pagnini, 2024).

DEZVOLTAREA TEORIEI

Având în vedere că teoria fundamentată este principala metodă de cercetare utilizată în elaborarea lucrării, ceea ce implică raționamentul inductiv, vom combina observațiile prezentate mai sus, modelele identificate și codificarea acestora cu informații experiențiale pentru a formula o teorie care își propune să extindă cadrul complementarității psihologiei performanței și rezilienței strategice. În acest fel,

va fi generată o ipoteză, precum și noi întrebări de cercetare, care ar putea fi obiectul unor viitoare demersuri de studiu. Trebuie menționat, în acest context, că, ținând cont de limitările derivate din imposibilitatea de a observa fiecare situație posibilă, teoria dezvoltată este una probabilă, dar nu certă.

Ca atare, modele de reziliență, fie că sunt legate de indivizi, precum și de afaceri naționale și multinaționale, organizații sau chiar state, au anumite aspecte comune, după cum urmează: conștientizarea, evaluarea, capacitatea de dezvoltare, adaptabilitatea, agilitatea, abordarea integrată, ceea ce indică trăsătura multidimensională a rezilienței. Prin adăugarea la caracteristicile menționate a capacității de a rezista, de a se adapta și de a prospera în medii schimbătoare și solicitante, menținând concentrarea și îndeplinind obiectivele stabilite, se conturează dimensiunea strategică a rezilienței. Mai mult, se evidențiază complementaritatea dintre reziliența strategică și psihologia performanței, precum și interdependența dintre individ, mediu și resursele disponibile.

În aceste circumstanțe, pe baza tiparelor identificate în modelele prezentate legate de performanță și reziliență, dezvoltate, experimentate, bugetate și testate, implicând nu doar experți în domeniu, ci și practicieni, avansăm ipoteza că aceste probleme nu sunt complet noi, chiar dacă terminologia poate fi diferită. Este oarecum normal, având în vedere că, din cele mai vechi timpuri, ființele umane s-au confruntat cu dificultăți, schimbări și alegeri. Totuși, rasa umană a reușit să supraviețuiască într-un fel sau altul. Cu toate acestea, supraviețuirea poate însemna câștig sau pierdere pentru unele organizații sociale și indivizi. Prin urmare, se pune întrebarea dacă ar putea fi posibilă o soluție reciproc avantajoasă, incluzându-i pe toți cei implicați, pe termen lung, ceea ce, până în prezent, este cunoscut drept utopie. Utopia este definită ca ordine socială ideală, bazată pe o perfecțiune nerealistă. Concomitent, a fost introdus și termenul de eutopie, care desemnează un tip de ordine socială dezirabilă și realizabilă, concentrată mai degrabă asupra progresului continuu decât asupra perfecțiunii, ceea ce pare a fi o perspectivă mai realistă, întreținând un sentiment de progres realizabil și promovând reziliența.

În acest context, modelele de reziliență prezentate gravitează în jurul conceptului de ciclicitate, punând accent pe pregătire, prevenire, protecție, răspuns și redresare, ca etape principale. În plus și în legătură cu psihologia performanței, modelul Merkt & Ziehr consideră HPM, HPA, HPE și HPR ca subunități ale HPO, ținând cont de progresele tehnologice rapide și chiar uimitoare. De asemenea, fundamentele teoretice menționate subliniază concepte precum nivel optim de stimulare, încărcare mentală și efort, sindrom de adaptare cu patologia asociată,

precum și pe cel de continuum de interactivitate. Mai mult, majoritatea tehnicilor de optimizare a performanței și a aplicațiilor prezentate sunt holistice, implicând mintea, corpul și sufletul, ceea ce se aliniază cu principiile gândirii reziliente, iterative și sustenabile prin natura lor, încurajând integrarea diverselor sisteme și abordări.

În linii mari, supraviețuirea speciei umane de-a lungul a mii și mii de ani poate indica existența unui principiu călăuzitor universal, posibil legat de cunoașterea și dezvoltarea sinelui, care menține existența și evoluția corpului, modelând energia vieții în materie și acoperind întregul spectru de frecvențe. În acest context, se poate spune că răspunsul adecvat la provocări ar trebui căutat în interior. Astfel, unul dintre pașii de urmat în dezvoltarea rezilienței este ca subiectul să cunoască bazele propriei ființe, adică să recunoască toate capacitățile înnăscute, cele dobândite prin experiență, precum și pe cele latente, care așteaptă să fie dezvăluite și utilizate prin efort propriu. Trebuie menționat, în acest sens, că există teste psihologice care pot fi aplicate pentru autocunoaștere.

Totuși, dintr-o perspectivă fiziologică și psihologică, celula vie este menită să funcționeze sănătos într-un anumit interval de frecvență. În aceste circumstanțe, apare întrebarea legată de nivelul de provocare din mediu care poate fi procesat și integrat, ceea ce este, de fapt, reziliența. Dacă, într-un mediu prea provocator, se poate dezvolta doar conștiința rațională, care este inteligentă și logică, nu emoție, o comunitate nu poate prospera. De altfel, modelele de reziliență și performanță evidențiază conceptul de comunitate, implicând oameni care văd soluții într-un mod mult mai profund, care sunt loiali și, ca atare, surse de inspirație și sprijin. Prin urmare, o organizație, indiferent de mărimea și scopul său, reușește prin oamenii săi valoroși, care au în mod natural mentalitatea de câștigători prin ei înșiși și, astfel, atrag câștigul pentru organizație. Dacă membrii organizației nu progresează prin deciziile lor, ci, dimpotrivă, regresează, atunci, pe termen lung, organizația va câștiga doar prin decepție. E posibil să existe organizații care pot alege să ducă decepția la nivel de artă și să continue să câștige prin manipularea și distorsionarea realității.

Prin urmare, ne putem întreba care este nivelul de reziliență „sănătoasă” într-un mediu din ce în ce mai „nesănătos”, având în vedere, din perspectiva performanței, că dorința de a fi perceput ca profesionist, de a realiza cât mai multe proiecte pentru organizație, de a fi apreciat pentru realizări poate fi văzută ca fiind natura umană, mai ales în contextul social și cultural actual, axat pe competitivitate. În astfel de circumstanțe, este reliefată, încă o dată, interconectarea dintre factorii biologici, sociali și psihologici din viața umană, ceea ce fundamentează abordarea holistică a rezilienței.

ÎN LOC DE CONCLUZIE

Luând în considerare toate aspectele prezentate, persistă întrebarea: Suntem menși a fi ființe umane sau persoane care desfășoară activități, îndeplinesc obiective sau rezolvă probleme?

BIBLIOGRAFIE:

1. American Psychological Association (26 iulie 2019). *Coaching Elite Performers. The Role of Performance Psychology*, <https://www.apa.org/pubs/highlights/spotlight/issue-145>, accesat la 17 septembrie 2025.
2. American Psychological Association. Glossary, <https://www.apa.org/topics/resilience>, accesat la 17 septembrie, 2025.
3. Barber, H.F. (1992). *Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience*. În *Journal of Management Development* 11, nr. 6, pp. 4-12.
4. Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
5. BCI Resilience Framework, UK, <https://www.thebci.org/certification-training/resilience-framework.html>, accesat la 19 septembrie 2025.
6. Coffaro, D. (27 iulie 2020). *Strategic Resilience. Lead Change*, <https://leadchange.org/group.com/strategic-resilience/>, accesat la 19 septembrie 2025.
7. Colberg, T. (2022). *Strategic Resilience: A systematic review of leading literature*. În *Journal of Business Management*, vol. 20. DOI: 10.32025/JBM22004.
8. Condor Performance (8 ianuarie 2025). *Reframing Mistakes and Errors*, <https://condorperformance.com/reframing-mistakes/>, accesat la 23 septembrie 2025.
9. Cumming, J., Williams, S.E. (ianuarie 2012). *The Role of Imagery in Performance*. In *Handbook of Sport and Performance Psychology*, pp. 213-232, Murphy, S. (ed.), Oxford University Press, https://www.researchgate.net/publication/267749244_The_Role_of_Imagery_in_Performance, accesat la 22 septembrie 2025.
10. European Commission, Recovery and Resilience Task Force (16 august 2020), https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/recovery-and-resilience-task-force_en, accesat la 17 septembrie 2025.
11. European Commission, The Joint Research Centre: EU Science Hub (2020), Resilience, https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/resilience_en, accesat la 17 septembrie 2025.
12. Faulkenberry, J.B., COL, Mansfield, A.J., Cajina, J. (2023). *US Army Holistic Health and Fitness Handbook*. Center for Army Lessons Learned, Fort Leavenworth, <https://api.army.mil/e2/c/downloads/2023/06/05/25e44ff1/23-06-784-holistic-health-and-fitness-handbook-jun-23-public-release-1.pdf>, accesat la 22 septembrie 2025.

13. Fraunhofer EMI, <https://www.fraunhofer.de/en/research/current-research/archive/safeguarding-critical-infrastructure.html>, accesat la 19 septembrie 2025.
14. Garmezy, N. (1974). *The study of competence in children at risk for severe psychopathology*. În Anthony E.J. & Koupernik C. (eds.), *The child in his family: Children at psychiatric risk: III* (pp. 77-98). New York: Wiley.
15. IARPA (Intelligence Advanced Research Projects Activity). Mosaic Program, <https://www.iarpa.gov/research-programs/mosaic>, accesat la 26 septembrie 2025.
16. ICOR Resilience Framework, <https://www.build-resilience.org/organizational-resilience-framework.php>, accesat la 19 septembrie 2025.
17. Lane, S. (decembrie 2024). *It's people that make the difference: Understanding the significance of psychosocial support for professional athletes*. *Mental Health&Prevention*, vol. 36, 200364, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212657024000461>, accesat la 23 septembrie 2025.
18. Leone, G.E., Stodden, D.F., Abrams, T.C., Sacko, R.S., Terlizzi, B., Monsma, E. (august 2025). *Psychological Skill Strategies and Physical Performance Implications for Military Readiness*. In *Military Review*, The Professional Journal of the US Army, Army University Press, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2025-OLE/Psychological-Skill/>, accesat la 22 septembrie 2025.
19. Maurer, A. (ed.) (2016). *New Perspectives on Resilience in Socio-Economic Spheres*, Springer VS, https://www.academia.edu/69757146/New_Perspectives_on_Resilience_in_Socio_Economic_Spheres, accesat la 19 septembrie 2025.
20. Multinational Capability Development Campaign (MCDC) Project (22 martie 2021). Project Lead: Cdr Dr. Christian Haggenmiller, German Institute for Defence and Strategic Studies, Human Performance Optimization and Enhancement, https://gids-hamburg.de/wp-content/uploads/2021/04/2021-03-22_MCDC_HPEO_Project_Report_final-1.pdf, p. 10, accesat la 17 septembrie 2025.
21. NASA Human Research Program SMART-OP, <https://techport.nasa.gov/projects/23223>, accesat la 26 septembrie 2025.
22. NATO Strategic Concept (2022), https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept.pdf, accesat la 26 septembrie 2025.
23. NATO Resilience Reference Curriculum (ianuarie 2025), https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2025/2/pdf/DEEP-resilience-reference-curriculum.pdf, accesat la 26 septembrie 2025.
24. Naval Education Training Command. Glossary of Terms. Warrior Toughness, <https://www.netc.navy.mil/Warrior-Toughness/>, accesat la 22 septembrie 2025.
25. Navy Seal Military News, <https://www.navyseal.com/bud-s/>, accesat la 23 septembrie 2025.

26. Nickerson, C. (14 august 2025), *The Yerkes-Dodson Law*. Simple Psychology, <https://www.simplypsychology.org/what-is-the-yerkes-dodson-law.html>, accesat la 18 septembrie 2025.
27. Nitsch, J.R., Hackfort, D. (2016). *Theoretical Framework of Performance Psychology: An Action Theory Perspective*. În Raab, M., Lobinger, B., Hoffmann, S., Pizzera, A., Laborde, S. (eds.), (2016). *Performance Psychology. Perception, Action, Cognition, and Emotion*. Elsevier Inc., pp. 12, 13, https://www.dshs-koeln.de/fileadmin/redaktion/Institute/Psychologisches_Institut/Juergen_Nitsch_Uploads/Nitsch_Hackfort_2016_Performance_Psychology.pdf, accesat la 19 septembrie 2025.
28. Pagnini, F., Thoolen, S., Smith, N., van Ombergen, A., Grosso, F., Langer, E., Phillip, D. (martie 2024). *Mindfulness disposition as a protective factor against stress in Antarctica: A potential countermeasure for long-duration spaceflight?* În *Journal of Environmental Psychology*, vol. 94, Elsevier, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494424000276>, accesat la 26 septembrie 2025.
29. Pagnini, F. (octombrie 2024). *Supporting the Mind in Space: Psychological Tools for Long-Duration Missions*. În *Interactive Journal of Medical Research*, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11499714/>, accesat la 26 septembrie 2025.
30. Reivich, K.J., Seligman, M.E.P., McBride, S. (ianuarie 2011). *Master Resilience Training in the U.S. Army*, *American Psychologist*, American Psychological Association, vol. 66, nr. 1, pp. 25–34, <https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/mrtinarmyjan2011.pdf>, accesat la 23 septembrie 2025.
31. Rosenberg, C.E. (1988). *Pathologies of Progress: The Idea of Civilization as Risk*. În *Bulletin of the History of Medicine*, Winter 72(4), pp. 714-730, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9879125/>, accesat la 19 septembrie 2025.
32. Selye, H. (1977). *The Stress of My Life*. Toronto: McClelland and Stewart, p. 85.
33. Study Smarter, UK (17 septembrie 2024). *Business Studies. Strategic Resilience: Framework and Meaning*, <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/operational-management/strategic-resilience/>, accesat la 18 septembrie 2025.
34. Sweller, J., van Merriënboer, J.J.G., Paas, F.G.W.C. (1998). *Cognitive Architecture and Instructional Design*. În *Educational Psychology Review*, 10 (3), pp. 251-296. doi:10.1023/A:1022193728205. S2CID 127506, https://www.researchgate.net/publication/200772805_Cognitive_Architecture_and_Instructional_Design, accesat la 18 septembrie 2025.
35. US Army Heritage and Education Center (7 mai 2019). *Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?*, <https://web.archive.org/web/20210602145018/https://usawc.libanswers.com/faq/84869>, accesat la 23 septembrie 2025.
36. US Naval War College (28-30 iulie 2025). *Lectures of Opportunity: “Cognitive Fitness and Mindful Resilience at the Naval War College”*, <https://usnwc.edu/News-and-Events/Events/LOO-2024-Cognitive-Fitness-and-Mindful-Resilience-at-the-Naval-War-College>, accesat la 23 septembrie 2025.

37. Välikangas, L. (iulie 2016). *Strategic Resilience*. În *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, pp. 1-4, https://www.researchgate.net/publication/311907776_Strategic_Resilience, accesat la 18 septembrie 2025.
38. Ziehr, S., Merkt, P.H. (2024). *Strategic Resilience in Human Performance in the Context of Science and Education – perspective*. *Front. Psychiatry* 15:1410296, https://www.researchgate.net/publication/380154449_Strategic_resilience_in_human_performance_in_the_context_of_science_and_education_-_perspective, accesat la 19 septembrie 2025.