UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ” DIN CHIŞINĂU
CATEDRA DE PSIHOLOGIE

Elena LOSÎI

PSIHOLOGIA SOCIALĂ ȘI A MUNCII

Suport de curs

Chișinău, 2024

Aprobat de Senatul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău din 29.04.2024, proces - verbal nr. 11

Recenzenți:

RACU Iulia, doctor habilitat în psihologie, profesor universitar, Catedra de Psihologie, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

DANILIUC Natalia, doctor în psihologie, conferențiar universitar, Catedra de Sănătate mintală, psihologie medicală și psihoterapie, Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemitanu”

Descrierea CIP a Camerei Naţionale a Cărţii
Losîi, Elena.
Psihologia socială și a muncii : Suport de curs / Elena Losîi ; Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chişinău, Catedra de Psihologie. – Chişinău : [S. n.], 2024 (CEP UPSC). – 229 p. : fig., tab.
Bibliogr.: p. 226-229 (47 tit.). – 100 ex.
ISBN 978-9975-46-899-2.
316.6:331.44(075.8)
L 79

© Losîi Elena

CUPRINS

	PRELIMINARII	4
1.	Psihologia socială – domeniu de studiu interdisciplinar	6
2.	Istoricul constituirii psihologiei sociale ca știință	17
3.	Teoriile psihologiei sociale	25
4.	Procese individuale	33
5.	Fenomenul atribuirii	46
6.	Grupul ca formațiune psihosociologică	59
7.	Procese de grup	71
8.	Grupurile și echipele de muncă	75
9.	Psihologia muncii - aria de intervenție	92
10.	Caracteristicile muncii	107
11.	Studiul profesiunilor	123
12.	Analiza cognitivă a activității operatorului uman	130
13.	Munca în producția discontinuă și procesele continue	141
14.	Motivația și satisfacția în muncă	147
15.	Comunicarea la locul de muncă	169
16.	Conflictele la locul de muncă	179
17.	Oboseala și stresul profesional	184
18.	Arderea profesională	198
19.	Activitatea psihologului în sistemul organizațional	208
20.	BIBLIOGRAFIE	226

PRELIMINARII

Suportul de curs ***Psihologia socială și a muncii*** este destinat studenților de la programul de studiu **Psihologie** din cadrul Facultății de Psihologie și Psihopedagogie Specială a UPS „Ion Creangă" și reprezintă o continuare firească a disciplinelor studiate în anul întâi de studiu, constituind o componentă importantă a procesului de pregătire profesională a psihologului practician. *Psihologia socială și a muncii* se încadrează în grupa disciplinelor, care contribuie la formarea complexă a viitorilor psihologi, în sensul oferirii unor noțiuni legate de: particularitățile psihice ale omului ca ființă social-culturală și cauzele comportamentului individual în situații sociale, impactul social asupra comportamentului individual în situaţii sociale, modul în care contextul social modifică în fapt percepţia, memoria, gândirea, viaţa afectivă, relaţiile interpersonale şi aportul personal în iniţierea unor fapte sociale, cunoaşterea factorului uman în procesul muncii.

Conținutul cursului *Psihologia socială și a muncii* este orientat spre pregătirea profesională a viitorilor psihologi, spre formarea unei viziuni de ansamblu asupra domeniului psihologiei sociale și comportamentale. Pe parcursul cursului vor fi achiziţionate cunoştinţe teoretice care să servească drept bază pentru inițierea unor investigaţii şi aplicaţii specifice psihologiei sociale și a muncii, formate deprinderi practice de investigare în mediul organizaţional, vor fi puse bazele în vederea creării premiselor dezvoltării unor aplicaţii eficiente, fundamentate științific, pentru oferirea de soluții pertinente în domeniul social și organizațional.

Pe parcursul acestui curs studenții vor însuși un șir de noțiuni de bază, care să poată permite explicarea structurii micro și macro-climatului, în vederea înțelegerii relaționării individului uman cu mediul social. De asemenea, vor fi analizate cele mai importante

fenomene ale relaționării individ - individ sau individ – mediu cum ar fi: imaginea de sine și percepția socială, grupurile, puterea, influența, etc. Cursul își propune să prezinte și aspecte legate de fenomenul atribuirii, precum și grupul ca formațiune psihosocială, procesele de grup, grupul și echipele de muncă, fenomenul comunicării.

O parte a cursului include aspecte legate de activitatea personalului în organizație. Oamenii reprezintă una dintre cele mai importante resurse ale unei organizații. Pornind de la valoarea și semnificația acestei resurse, este important ca omul să se afle la locul potrivit, să realizeze activitatea de muncă în corespundere cu abilitățile sale, să fie tratat cât mai corect și multidimensional pentru a putea beneficia de rezultatele implicării lui în orice tip de activitate, dar totodată și să se simtă bine la locul de muncă. Astfel, sunt abordate așa unități de învățare precum: câmpul de intervenție a psihologiei muncii și sarcinile îndeplinite de către psiholog în acest domeniu, motivația și satisfacția de muncă, comunicarea la locul de muncă. Totodată sunt abordate și posibilele fenomene disfuncționale la locul de muncă: conflictele, oboseala, stresul profesional, arderea profesională etc.

Această disciplină va permite formarea și dezvoltarea abilităților care sunt necesare oricărui specialist/practician chemat să investigheze și apoi să optimizeze fenomene și procese psihosociale ce au loc în diferite tipuri de organizații, să dezvolte și exerseze abilitățile diagnostice, investigativ-empirice în conformitate cu modelele metodologice valide. Rezultatele învățării urmează a fi valorificate în cadrul tuturor unităților de curs fundamentale și de specialitate precum și în cadrul stagiilor de practică.

1. PSIHOLOGIA SOCIALĂ – DOMENIU DE STUDIU INTERDISCIPINAR

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *social, percepție socială, influență socială, interacțiune socială.*
2. Să caracterizeze ariile de acoperire a psihologiei sociale.
3. Să identifice schimbările în contextele sociale contemporane.
4. Să distingă domeniul de studiu al *psihologiei sociale*, ale *psihologiei sociale fundamentale* și *psihologiei sociale aplicate*.
5. Să identifice etapele evoluției studiilor din domeniul psihologiei sociale.

De-a lungul timpului psihologia socială a fost diferit definită. La interferența psihologiei cu sociologia, ***psihologia socială studiază omul în context social, în situație concretă, în interacțiune.***

La început, disciplina noastră s-a orientat cu precădere spre *studiul grupurilor și relațiilor interpersonale* astăzi își revendică teritorii mult mai vaste: ***viața publică și câmpul social***. Psihologul și-a delimitat un teren de intervenție care se întinde de la evoluția socială la actele cotidiene, spontane ale actorului social, de la angajarea conștientă și voluntară în acțiuni sociale până la procesele inconștiente asumate de fiecare individ prin poziția sa socială și opțiunea ideologică.

Psihologia socială studiază și *manifestările grupale și organizaționale,* analizându-le critic și conceptualizând-le, cât și fenomenele de manifestare ale actorilor sociali, reprezentări sociale, credințe dogmatice, moduri de alienare, dar și organizarea proiectelor, competența de a crea noi structuri sociale, democratice etc. [16].

F. Allport (1922), autorul primului tratat de psihologie socială, consideră că psihologia socială studiază comportamentul social și conștiința socială a indivizilor.

T. Newcomb (1950) definea psihologia socială ca fiind studiul interacțiunii indivizilor umani, concentrându-se asupra modului în care funcțiile organismului uman se modifică datorită faptului că oamenii sunt membri ai societății.

C. Ridgewey (1997) – psihologia socială se concentrează asupra relațiilor dintre indivizi și dintre grupuri, asupra proceselor de grup și asupra structurilor ce apar din aceste interacțiuni.

S. Moscovici (1984) - câmpul științei noastre nu este nici individul, nici grupul, ci conflictul dintre individ și societate, conflict care nu exclude armonia provizorie sau chiar pacificarea durabilă [29].

Gordon W. Allport (1897–1967) propune o definiție a psihologiei sociale larg acceptată și în prezent: „Psihologii sociali privesc disciplina lor drept o încercare de înțelegere și explicare a modului în care ***gândirea, sentimentele și comportamentul indivizilor sunt influențate de prezența actuală, imaginată sau implicită a altora”.***

Nota definitorie fundamentală a psihologiei sociale o constituie influența socială. Prezența reală sau fictivă a altor persoane determină modificarea comportamentelor noastre. Chiar „prezența implicită” a altora influențează modul nostru de a reacționa și de a acționa. Fără a nega faptul că influența socială constituie nucleul central al psihologiei sociale, **Craig McGarty** și **Alexander Haslam**, consideră că trei ar fi domeniile de studiu ale psihologiei sociale:

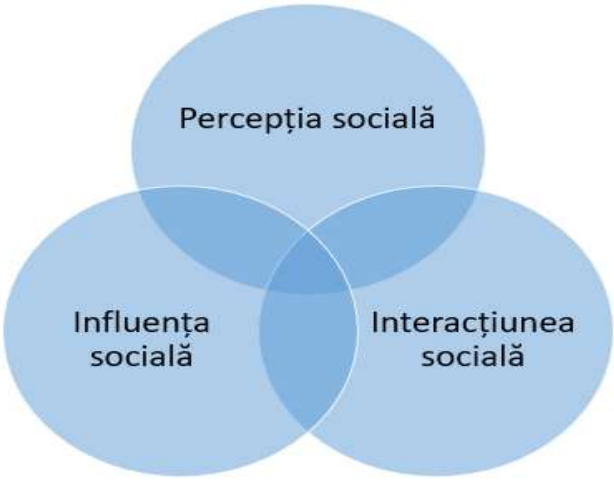


Fig. 1. Domeniile de studiu al psihologiei sociale (McGarty C., Haslam A.)

Domeniile de studiu ale psihologiei sociale (Craig McGarty și Alexander Haslam):

1. **Percepția socială**
2. **Influența socială**
3. **Interacțiunea socială.**

Termenul de **„social”** asociat percepției, influențării și interacțiunii semnifică:

1) interacțiunea dintre persoane;

2) societatea sau cultura în întregul lor;

3) grupurile umane;

4) problemele care afectează un mare număr de persoane;

5) existenþa a mai mult de o singurã persoană.

Aceste trei domenii nu trebuie privite ca blocuri de cunoștințe separate, ci ca un singur câmp de cercetare, între domeniile menționate existând interdependențe profunde [19].

Dar psihologia socială poate fi definită nu numai după obiectul ei de studiu, ci în funcție de modul de abordare a fenomenelor sau în funcție de ceea ce Serge Moscovici numea „viziune psihosociologică". S. Moscovici (1990) menționa că psihologia socială se distinge mai puțin prin teritoriu, cât mai ales printr-un punct de vedere specific. Spre deosebire de psihologi sau sociologi care au o grijă de lectură „binară" (pe de o parte „egoul", individul, organismul, și de cealaltă parte „obiectul"), psihosociologii lucrează cu o grilă „ternară". Altfel spus, analizele psihologice și sociologice se bazează pe schema S→R (stimul, răspuns). Psihologia socială propune o grilă de lectură ternară a faptelor și relațiilor, luând în calcul subiectul individual (Ego), subiectul social (Alter) și obiectul (fizic ,social, real sau imaginar).

Fathali M. Moghaddam (1998), psihosociolog, apreciază că psihologia socială este „studiul științific al indivizilor în contexte sociale. Ea studiază atât relațiile interpersonale, cât și relațiile intergrupale. Se centrează pe individ, chiar dacă studiază grupurile umane".

Psihologia socială pune două întrebări fundamentale:

1. *Cum creează oamenii ordinea socială?*
2. *Cum le influențează ordinea socială, creată de ei, comportamentul în viața de zi cu zi?*

Cele două întrebări fundamentale produc patru probleme sociale pe care psihologia socială trebuie să le aibă în atenție:

1) stabilitatea și schimbarea în comportamentele umane;
2) emergența noilor forme și *pattern*-uri ale interacțiunii în viața cotidiană;
3) conformitatea, convenționalitatea, devianța și puterea;
4) ordinea socială, constrângerile și libertatea indivizilor.

Ioan Radu (1994) - psihologia socială „s-a născut la intersecția dintre psihologie și sociologie" și că „există, într-adevăr, o clasă întreagă de fenomene care sunt simultan și indivizibil psihice și sociale": acestea

constituie obiectul de studiu al psihologiei sociale. „Psihologia socială aplică o **optică ternară**. În grila sa de lectură a faptelor intervin trei termeni: subiectul individual – subiectul social – obiectul".

Ana Tucicov-Bogdan (2000): „Psihologia socială studiază fenomenele de interacțiune umană, procesele și manifestările interindividuale și de grup ale persoanelor, relațiile lor de influențare reciprocă. Ea constituie o ramură relativ nouă în sistemul disciplinelor psihologice".

Golu Pantelimon (2000) consideră că „psihologia socială se ocupă cu studiul particularităților psihice ale omului ca ființă socio-culturală și al conduitei sale în cadrul grupului din care face parte, cu studiul particularităților psihologiei de grup, colective și de masă, așa cum se manifestă ele în totalitatea activității oamenilor, în conduită și în trăirile lor comune, în procedeele de comunicare dintre ei".

Adrian Neculau (2003) adoptă o poziție mai nuanțată, afirmând că „psihologia socială este o disciplină de hotar. Ea își revendică teritoriul aflat la intersecția psihologiei cu sociologia, preluând ceea ce este social din psihologia generală și ceea ce este psihologic din sociologie. Ea articulează cele două discipline, dar nu ignoră nici cercetările din antropologie, politologie sau psiholingvistică.

Profesorul **Petru Iluț** (2009) este de părere că „psihologia socială vizează felul în care contextele micro-, mezo- și macro-sociale afectează conținutul proceselor psihice și comportamentele indivizilor, precum și felul în care iau naștere, se structurează ori sunt modificate contextele socioculturale".

Septimiu Chelcea (1982) definește psihologia socială ca fiind „studiul interacțiunii comportamentelor prezente sau trecute, reale sau imaginare în context social; ea studiază totodată rezultatele acestei interacțiuni: stările și procesele psihice colective, situațiile de grup și personalitatea ca produs al interacþiunilor sociale". În această definiție,

termenul de „comportament” acoperă întreaga gamă de reacții psihologice: de la gândire la comportamentul propriu-zis [10].

Psihologia socială este o știință deoarece utilizează metode științifice pentru a construi și testa teorii, folosește concepte pentru a explica fenomenele psihosociale și presupune anumite legități. Psihologii sociali construiesc teorii din datele despre realitate și/sau din teoriile anterioare și apoi efectuează cercetări empirice în cadrul cărora sunt colectate și analizate date pentru a-și testa teoriile.

Scopul psihologiei sociale fundamentale constă în:

- descrierea caracteristicilor esențiale ale fenomenelor psihosociale,
- explicarea cauzelor și mecanismelor acestora,
- pronosticarea evoluției;
- fundamentarea științifică a metodelor de acordare a ajutorului psihosocial.

Studiul propriu-zis al **psihologiei sociale** este *studiul interacţiunii şi al determinărilor şi consecinţelor imediate ale acestor interacţiuni*. Interacțiunile și determinările imediate reflectă circumstanțele sociale, obiceiurile, constrângerile sociale, ca și abilitățile și trebuințele psihologice și biologice.

Influențele sociale includ circumstanța de a fi membru al unui grupsocial, economic și al unei comunități religioase, fapt ce poate explica atitudinea și participarea politică. Influențele la nivelul psihologiei includ, de exemplu, *repertoriul motivelor şi valorilor individului, obişnuinţele, interiorizarea rolului de gender, evaluarea sinelui, limbajul, gândirea etc.* În domeniul psihologiei sociale se pot distinge astfel șase câmpuri de interes:

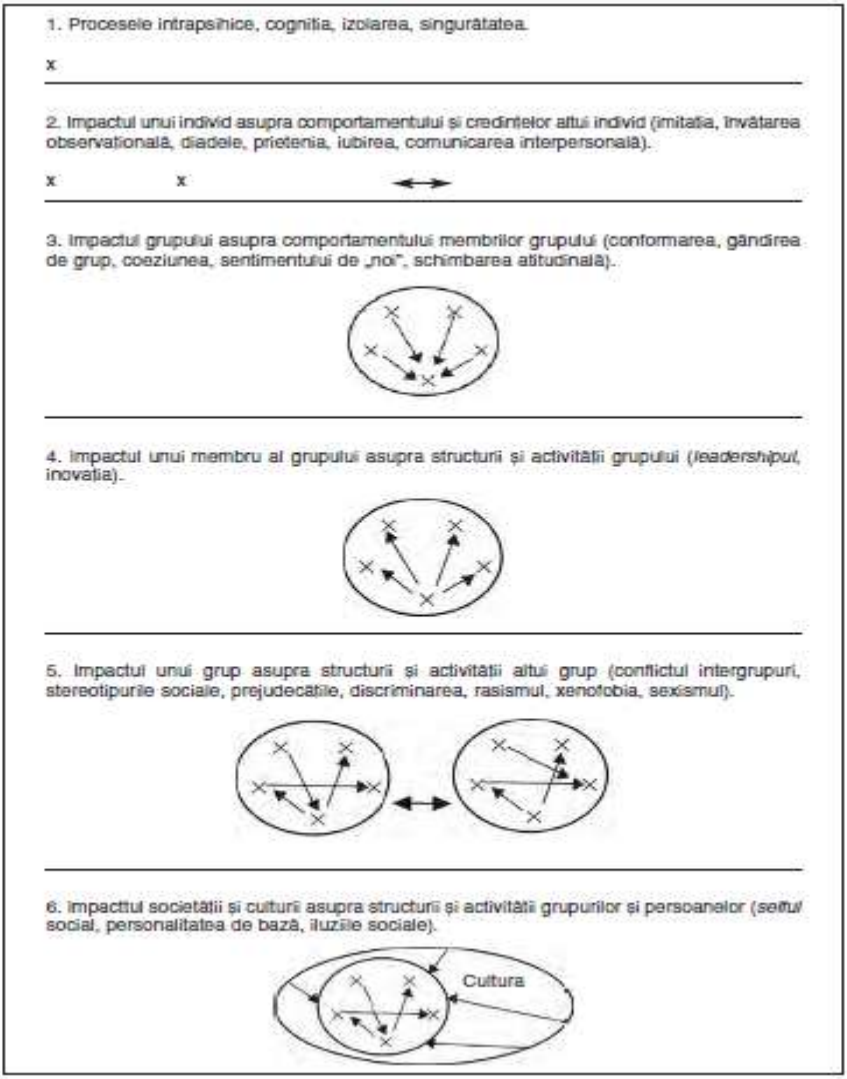


Fig. 2. Domeniile de interes al psihologiei sociale [16, p.20]

Suhov A. și Derkaci A. (2002) evidențiază următoarele sarcini ale psihologiei sociale fundamentale în societatea contemporană:

1. **Determinarea / înțelegerea teoretică a locului și rolului omului în lumea mereu schimbătoare,** determinarea caracteristicilor psihosociale ale personalității, a celor mai răspândite tipuri de personalitate cu scopul elaborării unui model acceptabil.
2. **Cercetarea varietății de relații interpersonale și modele de comunicare** în legătură cu fixarea în societate a noului sistem de valori și a schimbărilor în formele de proprietate.
3. **Elaborarea conceptului sociopsihologic** asupra naturii statului, politicii, economiei, societății, în baza analizelor datelor obiective a grupurilor și instituțiilor sociale și importanței reale a acestora pentru individ.
4. **Fundamentarea teoretică a conflictelor sociale** (politice, interstatale, etnice, criminale).
5. **Fundamentarea teoretică a diagnozei socio-politice, a consilierii, acordării ajutorului psihosocial** (reabilitarea socială, psihoprofilaxia, psihoigiena, învățarea socială, psihoterapia, training-uri, jocuri de rol).

Obiectul de studiu al psihologiei sociale fundamentale: studierea legităților apariției, manifestării și funcționării fenomenelor psihosociale la micro-mezo-macro nivel în sfere și condiții sociale diferite.

Psihologia socială îndeplinește **2 funcții:**

1. **Teoretico-fundamentală** (psihologia socială fundamentală) – înțelegerea manierii în care indivizii sunt influențați de alții. Pentru a obține această înțelegere se fac cercetări empirice, iar rezultatele studiilor sunt integrate în teorii.
2. **Aplicativă** (psihologia socială aplicativă) – diagnoza psihosocială, consilierea, folosirea în practica socială a psihotehnologiilor. Psihologia socială aplicată încearcă să utilizeze

în practică înțelegerea lumii obținută din teoriile și legitățile disciplinei pentru a rezolva problemele din lumea reală. Influențele sunt proiectate pentru a influența, în mod direct, comportamentul indivizilor [19].

Psihologia socială aplicată

Începuturile aplicării cunoștințelor de psihologie socială au avut în vedere organizarea vieții oamenilor și optimizarea proceselor sociale. Prin studiile de psihologie a muncii psihologul german, Hugo Münsterberg (1863–1916), este considerat drept unul dintre întemeietorii psihologiei sociale aplicate. Sociologul american Elton Mayo (1880–1950) a făcut experimente în atelierele de la Hawthorne ale Companiei Western Electric (1924–1932), relevând importanța factorilor psihosociali (relațiile interpersonale, influența climatului psihosocial, stilul de conducere) asupra productivității muncii. Elton Mayo este considerat unul dintre pionierii psihologiei sociale aplicate. Psihologia socială aplicată a dobândit notorietate la jumătatea secolului XX datorită activității psihosociologului american de origine germană Kurt Lewin (1879–1947), care a fondat teoria „dinamica grupurilor".

Stuart Oskamp (1984), psihologia socială aplicată se caracterizează prin:

- ❑ orientarea spre studiul problemelor sociale (de exemplu, prejudecățile etnice, discriminarea socială, mortalitatea infantilă);
- ❑ recunoașterea deschisă a valorilor pe baza cărora se fac studiile (respingerea „sociologiei libere de valori" ca imposibilă și indezirabilă);
- ❑ predilecția pentru cercetarea de teren, în condiții naturale, a acțiunilor umane (reținere față de studiile experimentale de laborator, în condiții artificiale).

Temele majore ale psihologiei sociale aplicate sunt următoarele:

1) Măsurarea „indicatorilor sociali subiectivi” referitori la diferite aspecte ale vieții oamenilor (satisfacția cu viața de familie, cu munca, cu starea sănătății). După 1960, s-a studiat prin anchete de teren relația dintre satisfacție și fericire, pe de o parte, și depresia psihică, perceperea stresului, eficacitatea selfului, pe de altă parte.
2) Starea de „sănătate psihică” reprezintă un subdomeniu al psihologiei sociale aplicate în care s-au obținut rezultate foarte relevante. Selley E. Taylor (1991) a propus un „model bio-psiho-social” al sănătății și îmbolnăvirii. S-a descoperit că perceperea controlului asupra condițiilor de viață corelează pozitiv cu starea de sănătate psihică și fizică, iar perceperea unui control scăzut contribuie la îmbolnăvire. S-a mai constatat că „suportul social” din partea prietenilor și cunoscuților reprezintă un factor important pentru menținerea sănătății. De asemenea, s-a stabilit că „stima de sine” scăzută conduce, în unele cazuri, la fumat și la consumul de droguri.
3) Studiul problemelor de mediu (poluarea, noxele, aglomerația, criminalitatea) reprezintă o temă curentă în psihologia socială aplicată. S-a demonstrat că factorii de mediu nocivi produc efecte negative asupra indivizilor și colectivităților (anxietate, perturbarea somnului, reducerea performanțelor școlare, creșterea tensiunii arteriale, agresivitate etc.).
4) Organizațiile din sectorul public sau privat au beneficiat de studii de psihosociologie cu caracter aplicativ, ducând la sporirea performanței *leadership-ului*. Aceste studii au relevat importanța pentru satisfacția muncii – factorul-cheie al dezvoltării organizațiilor – a unor factori precum complexitatea muncii, importanța ei socială, varietatea, autonomia, dar și a unor factori exteriori muncii (*siguranța locului de muncă, salariul, condițiile*

fizice de muncă, relațiile în grupurile de muncă, raporturile cu șefii etc.).

5) În domeniul educației, s-au dezvoltat programe de reducere și eliminare a prejudecăților etnice și rasiale, de îmbunătățire a relațiilor dintre grupurile cu orientări de valoare diferite. S-a ajuns la concluzia că, în mod cert, „contactul intergrupuri" nu conduce la armonie socială. Se impune intervenția unor factori adiționali: suportul administrativ, eliminarea ambiguității în relațiile interpersonale, facilitarea contactelor între membrii cu status social egal etc. Psihologia socială își găsește aplicații și în domeniul activității poliției pentru menținerea ordinii publice și asigurarea siguranței individuale și colective [6].



Sarcini și activități de învățare:

1. Analizând definițiile diferitor autori prezentate dați propria definiției *Psihologiei sociale.*
2. Definiți conceptele de *percepție socială, influență socială* și *interacțiune socială.*
3. Identificați schimbările care s-au produs în ultimii ani în domeniul social.
4. Dați exemple de fenomene psihosociale din viața de zi cu zi.
5. În ce domenii își găsește psihologia socială cele mai multe aplicații?
6. Argumentați teza: *Nimic nu există în psihologia umană care să nu fie influențat și condiționat social.*

2. ISTORICUL CONSTITUIRII PSIHOLOGIEI SOCIALE CA ȘTIINȚĂ

Finalități de studiu:

1. Să identifice perioadele de dezvoltare a psihologiei sociale ca știință și a marilor psihologi care au contribuit la dezvoltarea acestei științe.
2. Să caracterizeze principalele etape ale evoluției psihologiei sociale.
3. Să distingă cercetările care au marcat debutul psihologiei sociale ca știință.
4. Să identifice etapele evoluției studiilor din domeniul psihologiei sociale în România.

Psihologia sociala are un lung trecut în întrebările filosofice preștiințifice privind problemele omului in societate. Este necesar de a studia istoria unei științe deoarece atunci când se pune problema cunoașterii evoluției unei științe înseamnă a recunoaște implicit existența acesteia. Ștefan Boncu (2007) afirmă că istoria nu este utilă decât atunci când pune în evidență discontinuitățile, eșecurile, fundăturile și nu numai progresul și continuitatea.

Evoluția psihologiei sociale este divizată de către Septimiu Chelcea (2001) în cinci etape:

1. Preistorică (sec.al VI î.e.n. – sec. XIX-lea)
2. Fondatorii (1880-1934)
3. Perioada clasică (1935-1960)
4. Perioada modernă (1961-1989)
5. Perioada contemporană (1990-) [19].

Perioada preistorică a psihologiei sociale. Orice știință, printre care se enumeră și psihologia socială, are nu numai o istoria a sa, dar și o preistorie. Preistoria psihologiei sociale ține de răstimpul în care aceasta

a fost o ramură a filosofiei sau a fost scrisă de adepți a metodei speculative. Originile gândirii psihosociale pot fi găsite în operele socio-politice, socio-psihologice ale autorilor antici europeni. Astfel, filosoful grec antic **Platon** în lucrările sale „Legile", „Republica" a pus accentul pe primatul statului în fața individului. Individul pentru a deveni o ființă socială trebuie educat sub supravegherea autorităților. Lui Platon îi aparține ideea grupurilor sociale. Societatea trebuie formată din trei caste, spunea Platon, cea a filosofilor, a gardienilor și a agricultorilor și meseriașilor. Castelor dominante Platon le recomanda comunitatea averilor, a femeilor și a copiilor pentru a-i putea domina pe agricultori, meseriași și sclavi. În statul ideal, guvernanții-gardieni erau selecționați după criterii stricte și instruiți timp de 18-26 de ani. Apoi dispuneau de autoritate absolută pe care și-o perpetuau prin viclenie. Pe lângă probleme legate de structura ideală a societății, filosoful antic ridică și problema rolurilor sociale, a esenței naturii omului.

Discipolul lui Platon – **Aristotel**, susține că natura umană este socială prin ea însăși și numește omul „zoon politikon". Fiind de natura lor ființe sociale, indivizii participă la viața socială ca o condiție sine qua non a existenței lor. În lucrările sale despre etică, Aristotel susține că „prietenia este un suflet cu două trupuri". Iubind utilul, plăcutul și binele, oamenii leagă prietenii din interes, din plăcere și din virtute. După Aristotel, pentru stabilirea unei relații de prietenie se cer trei condiții: existența a cel puțin doi oameni, sentimentele să fie reciproce, indivizii să-și dea seama de reciprocitatea sentimentelor. Filosoful grec spunea că „a trăi înseamnă a trăi și a cunoaște; în consecință a trăi laolaltă însemnă a simți și a cunoaște împreună". Aristotel clasifica formele de conducere astfel: monarhia, aristocrația și republica. Toate aceste forma de conducere uneori se abat de la calea adevărată. Atunci, susține filosoful, monarhia se transformă în tiranie, aristocrația – în oligarhie, iar republica în democrație. Conducerea tiranică este acea în care sunt apărate

interesele conducătorului, oligarhia apără interesele celor bogați, iar democrația apără interesele celor mai sărace pături sociale. Nici într-un cadru al unei asemenea conduceri nu se depun eforturi pentru apărarea intereselor întregului popor.

Semnificative pentru domeniul de studiu al psihosociologiei sunt și următoarele idei ale lui **Lucius Annaeus Seneca**: „a trăi în conformitate cu natura", „omul este sfânt pentru om", „răsplata unei fapte bune este de a fi făcut-o", care reprezintă note definitorii pentru comportamentul prosocial.

În Evul Mediu, în Europa, gândirea filosofică preia ideea psihosocială întâlnită în lucrările marilor filosofi antici referitoare la problema politicii, conducerii și influenței sociale. Astfel, **Niccolo Machiavelli** (1469-1527), istoric, scriitor și om politic din Florența, a utilizat pentru prima dată termenul de opinie publică. El susținea că opinia publică are un rol important în susținerea sau distrugerea puterii politice. Machiavelli considera că interesele și forța, nu principiile morale dictează în politică și că „important este de a merita afecțiunea poporului, căci el este cel mai tare și cel mai puternic". Ca alternativă la conducerea prin forță, Machiavelli pledează pentru manipularea comportamentală a oamenilor. În psihologia modernă se utilizează termenul machiavelism ca atitudine ce însemnă tendința de a manipula comportamentul altora în vederea atingerii propriilor scopuri și termenul tip de personalitate machiavelică ce se caracterizează prin atitudinea amintită.

Dimensiunile psihosociale ale relațiilor umane au constituit temă de interes și în perioada Renașterii. Cel mai reprezentativ nume pentru această perioadă este **Michel de Montaighe** (1533-1592) care a elaborat o concepție umanistă în care omul este văzut ca relație socială, ca existență care „se face". A făcut observații subtile cu referire la persuasiune, compasiune, sinceritate, gelozie, complezență, comunicare și alte fenomene și procese psihosociale.

Filosoful englez **Thomas Hobbes** (1588-1679) analizând conflictele, relațiile de dominație și de supunere, este considerat de către unii specialiști – „primul psiholog social”. Ideile lui Hobbes au fost dezvoltate mai târziu de către **Spinoza**, pe care S. Chelcea îl consideră primul cercetător al percepției sociale.

Moralistul francez **Francois La Rochefoucauld** (1613-1680) a intuit sistemul rol-status-urile sociale și a realizat o tipologie psihosociologică a personalității la vremea respectivă, a analizat în profunzime, relațiile interpersonale nedezirabile precum egoismul, minciuna, ura, impertinența. **Montescquieu** (1689-1775), prin observațiile sale privind „caracterele națiunilor”, a prefigurat problematica modernă a „identității sociale”. La jumătatea secolului al XVIII-lea reflecția psihosociologică dobândește o puternică expresie teoretică prin lucrarea *Discours sur lorigine de inegalite* a lui **Jean-Jacques Rousseau** (1712-1778).

În istoria gândirii sociale, concepția asupra primatului social a luat multe forme. Pentru Hegel (1770-1832), filosoful idealist german, statul nu este numai forma supremă de societate, ci încoronarea spiritului social obiectiv, la care spiritele individuale sunt participante active. Din opera lui Hegel au derivat concepțiile psiho-sociale despre spiritul de grup (group mind).

Istoria științelor sociale a fost influențată, în mod hotărâtor, de auguste **Comte** (1798-1857). Filosoful francez a propus termenul de sociologie și tot el este considerat părintele pozitivismului. Pentru Comte pozitivismul este un sistem filosofic ce implică un model al progresului cunoașterii umane de la un stadiu teologic, trecând printr-un stadiu metafizic spre un stadiu științific. În ultimul stadiu fenomenele sunt considerate reale și certe, iar cunoașterea este descrierea acestor fenomene, a ordinii lor temporale și spațiale în termeni de constante și variații. Sociologia era socotită știință supremă ce ar compara culturile

din punctul de vedere al stadiului evoluției lor sociale. Totuși, întemeietorul de drept al sociologiei științifice este **Emile Durkheim** (1858-1917). El considera că faptele sociale sunt exterioare față de conștiința individuală. De aceea, „reprezentările colective" dezvoltate de o societate dată au o existență independentă. Deși ele pot emerge din asocierea și interacțiunea indivizilor, proprietățile lor sunt diferite de cele ale reprezentărilor individuale. Relativa independență a socialului în raport cu individualul l-a făcut pe Durkheim să pledeze în favoarea unei „psihologii colective", deși la începutul secolului multe concepții din psihologia socială erau inspirate de psihologia individualistă.

Perioada fondării psihologiei sociale. La sfârșitul secolului XIX-lea, în Europa apar două curente de gândire ce sunt foarte apropiate de psihosociologie – psihologia popoarelor, pe de o parte, și influența socialului asupra comportamentelor individuale, pe de altă parte. Ele sunt reprezentative pentru perioada de tranziție de la filosofia socială la psihologia socială experimentală. În mai multe scrieri se lansează expresia „psihologia socială". Nume de vază ale acestei perioade sunt: G. Tarde. G. Le Bon, M. Lazarus, W. Wundt, E. A. Ross, W. McDougall.

G. Tarde a rămas în istoria psihologiei sociale prin legile imitației, iar Le Bon prin influenta sa lucrare despre manifestările și mecanismele psihologiei meselor.

Psihologia gestaltistă (W. Kohler, K. Kofka) care, promovând „ideea întregului" și „închiderii cercului" în activitățile și procesele umane, a influențat consolidarea psihologiei sociale ca disciplină autonomă.

Conturarea fermă a domeniului este marcată de apariția lucrării lui **F. Allport** „Psihologia socială", în 1942 în care se vorbește despre influența prezenței celorlalți asupra acțiunilor și performanțelor noastre, confirmarea, abilitatea de a recunoaște emoțiile după expresia facială. F.

Allport subliniază valoarea experimentului în studiile de psihologie socială.

Perioada clasică a psihologiei sociale. Figurile de prim-plan ale acestei perioade sunt: M. Sherif și K. Lewin. **M. Sherif** prin experimentele sale naturale ce vizau influența normelor sociale asupra percepției și performanțelor individuale a pus bazele teoriei confromării. Iar **K. Lewin** (1939) și colaboratorii săi au întreprins investigații asupra dinamicii grupului și a problematicii liderului (stiluri de conducere: stilul democratic, stilul autoritar și stilul laissez-faire).

Cercetările anilor 40 și 50 s-au focalizat pe influența grupurilor sau a membrilor acestora asupra comportamentelor individuale, pe cercetarea relațiilor dintre trăsăturile de personalitate și comportament, a atitudinilor și schimbărilor de atitudine. În această perioadă apare teoria disonanței cognitive (Festinger, 1957) care spune că oamenii simt un mare disconfort atunci când între informațiile, atitudinile și/sau comportamentele lor există neconcordanțe și încearcă să le elimine sau să le reducă, ceea ce duce la schimbarea de atitudine sau comportament.

Perioada clasică este ilustrată și de **George Gallup** care a realizat primele sondaje de opinie publică științifică și a fondat Institutul American de Opinie Publică (1953); **Gordon W. Allport** a analizat structura atitudinilor, zvonurilor, prejudecăților și a personalității; **John L. Dollard, Neal E. Miller** și **Leonard Doob** au lansat teoria frustrare-agresivitate. Printre clasicii psihologiei sociale se numără și **S. Ash, A. Maslow, S. Schachter** ș.a.

Perioada modernă a dezvoltării psihologiei sociale. Anii 60 au reprezentat o creștere și diversificare a subiectelor abordate de psihologia socială. Aproape toate aspectele interacțiunii umane au fost abordate din punct de vedere științific. Dintre acestea, cele mai pregnante sunt: atracțiile interpersonale și dragostea romantică și aici amintim teoria

efectului familiarității a lui **R. Zajonc** (1968) sau ipoteza potrivirii fizice a lui **Walster** (1967).

Anii 70-80 sunt atribuiți de P. Iluț maturității psihologiei sociale. În anii 70 se accelerează, se dezvoltă subiectele de cercetare lansate în anii 60 – teoria atribuirii și teoria supunerii la autoritate și apar altele noi (una dintre acestea fiind problematica gender, **E. E. Maccobz** și **C. N. Jacklin,** 1974).

Anii 80 unt marcați de creșterea influenței orientării cognitiviste, mulți practicieni considerând că toate comportamentele pot fi mai bine înțelese dacă se acordă atenție proceselor cognitive ce stau în spatele lor. Amintim aici influența cercetărilor lui **J. Piaget, M. Mead, L. Vâgotski** asupra dezvoltării psihologiei sociale. Cercetările în domeniu aveau în vizorul său astfel de subiecte ca: funcționarea schemelor mentale (**Hazel R. Marcus, S. Taylor** și **J. Crochus,** 1981, **C Cohen,** 1981); cogniția socială (**S. Fiske** și **S. Taylor,** 1991, **D. Miller,** 1989); reprezentarea socială (**S. Moscovici**, 1983, **D. Jodelet**, 1989, **G. Mugny și F. Garugati**, 1985).

Tot în perioada modernă **E. Erikson** abordează tema identității, **A. Bandura** formulează teoria învățării sociale, **J. S. Adams** dezvoltă teoria echității și analizează „reacția față de inechitate", **J. B. Rotter** explică fenomenul „locul controlului", **M. Seligman** abordează problema „neajutorării învățate", **L. Hayduk** cercetează „spațiul personal" etc.

Perioada contemporană (1990 -). În perioada contemporană demersurile psihologiei sociale se centrează pe perspectiva comparativistă atât pe axa timpului istoric (reconstruirea contextelor de viață cotidiană, a mentalităților), cât și pe studierea diversității culturale (studierea psihologiei popoarelor), etnopsihologie sau a marilor culturi (euro-americană, asiatică, orientală), diversitatea subculturală (vârstă, sex, profesie).

În această perioadă, datorită noilor provocări sociale apar tendințe noi de cercetare cum ar fi efectele globalizării, competența socială, constituirea identității sociale, comunicarea mediată de computer, comportamentul de consum etc.

Un alt aspect al psihologiei sociale contemporane îl constituie caracterul interdisciplinar, adică preluarea de date, concepte, teorii din istoriografie, antropologie culturală, sociologie, biologie.

Psihologia socială contemporană în România (de după 1990) se caracterizează prin efortul de sincronizare cu evoluția psihologiei sociale pe plan mondial și european. Și-a început activitatea Laboratorul de psihologie socială din cadrul Institutului de Psihologie socială al Academiei Române, director fiind **Paul Popescu-Neveanu** (1926-1994). S-au publicat tratate, manuale universitare, monografii și studii de psihologie socială (originale și traduceri). S-a înființat primul Laborator de psihologie socială la Universitatea din Iași și a apărut revista cu titlul Psihologia socială. Buletinul Laboratorului „Psihologia câmpului social" (1998), avându-l ca director onorific pe **Serge Moscovici** și ca redactor șef pe **Adrian Neculau.** În 2002, a luat naștere Asociația Română pentru Cercetare și Intervenție în Psihologia Socială (președinte A. Neculau), care are ca scop inițierea, organizarea, coordonarea și realizarea de acțiuni în domeniul psihologiei sociale [19].



Sarcini și activități de învățare:

1. Identificați perioadele de evoluție a *Psihologiei sociale ca știință.*
2. În operele căror gânditori antici găsim originile psihologiei sociale contemporane și ce subiecte abordează acestea
3. Ce semnifică conceptul de machiavelism în psihologia socială modernă și de numele cui este legat?

4. Numiți reprezentanții de bază a perioadei de formare a psihologiei sociale și problemele pe care le tratau.

5. Cine poate fi considerat clasic al psihologiei sociale? Argumentați ideea.

6. Explicați de ce anii 70-90 sunt atribuiți de P. Iluț maturității psihologiei sociale?

7. Identificați perioadele evoluției psihologiei sociale în România.

3. TEORIILE PSIHOLOGIEI SOCIALE

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptul de teorie a psihologiei sociale.
2. Să identifice rolul și sarcinile teoriilor psihologiei sociale.
3. Să distingă principalele asumpții ale teoriilor de orientare neobehavioristă, cognitivistă și interacționistă.
4. Să argumenteze rolul teoriilor psihologiei sociale în contextul social actual.

Conceptul de teorie

S. Moscovici menționează că „o teorie poate fi descrisă ca un ansamblu de propoziții legate logic care clasează și explică un ansamblu de fenomene". Din această definiție reies 2 condiții ale teoriei:

1. Legătura logică a propozițiilor ce se conțin într-o teorie
2. Legătura dintre teorie și fenomenele existente.

P. Iluț include și a 3 condiție se referă la validitatea teoriei.

Teoriile sunt instrumentul principal de cunoaștere a lumii. Ele conțin în sine unele aspecte care nu pot fi pe deplin demonstrate rămânând adesea implicite. Nici o teorie, chiar și cea mai perfectă, nu poate pretinde la rolul de adevăr pur.

Teoriile îndeplinesc un șir de sarcini, printre care:

- **Culegerea, organizarea și explicarea informațiilor.**

În lumea socială au loc un șir de evenimente. Teoriile ne ajută să organizăm și sistematizăm logic informația despre aceste evenimente, să o analizăm și să o explicăm prin îmbinarea cunoștințelor noastre cu datele empirice.

- **Descoperirea „petelor albe" în sistemul existent de cunoștințe** cu scopul ca pe viitor, realizând anumite cercetări, să creăm o viziune globală asupra evenimentelor, relațiilor și comportamentelor umane. Confuzia, neclaritatea unei teorii conduce la noi cercetări prin lansarea unei anumite predicții (ipoteză).
- **Crearea de predicții asupra faptelor, evenimentelor și a consecințelor acestora.** Cercetările pentru a verifica ipotezele teoretice nu întotdeauna duc la confirmarea acestora. Cercetările empirice pot scoate în evidență limitele teoriilor, necesitatea de a revizui teoriile sub un alt unghi sau chiar infirmarea anumitor teorii.

K. Lewin: *„Nu există nimic mai practic decât o bună teorie".*

Cerințele față de o teorie științifică:

- Caracterul logic
- Simplitatea
- Claritatea
- Legătura cu faptele din viața de zi cu zi
- Posibilitatea verificării empirice prin intermediul cercetărilor experimentale.

Teoriile psihologiei sociale se raportează diferit la realitatea socială. Unele teorii își îndreaptă atenția supra individului, altele asupra structurilor sociale. Unele pun accent pe condițiile externe și împrejurările mediului social al omului, altele afirmă importanța

hotărâtoare a instinctelor, obiceiurilor etc. în realizarea comportamentului uman.

Moscovici S. împarte teoriile sociale în 3 grupuri:

1. Teorii paradigmatice – propun o viziune globală asupra relațiilor și comportamentelor umane. De ex. teoria câmpurilor lui K. Lewin, care relatează despre felul în care reprezentările asupra mediului social produc forțe motivaționale comportamentale. Câmpul este compus din anumite componente: persoana (P), spațiul trăit (S) și mediul ambiant fizic/social (M). Prin intermediul acestor componente se poate analiza modalitatea psihologică în care oamenii își reprezintă lumea și acționează asupra celorlalți. A stat la baza: modelelor de dinamica de grup, a terapiilor de grup.

2. Teoriile fenomenologice caută să descrie și să explice o familie de fenomene cunoscute. Întrebările la care tind să răspundă aceste teorii sunt:

Cum? Pentru ce?

De exemplu, teoria conformării lui Sherif vizează influența normelor sociale asupra percepției și performanțelor individuale.

3. Teoriile operatorii tind să identifice un mecanism elementar, necunoscut până acum și care explică un ansamblu de fapte.

De exemplu, teoria disonanței cognitive a lui Festinger ce spune că oamenii simt un mare disconfort atunci când între informațiile, atitudinile și/sau comportamentele lor există neconcordanțe și încearcă să e elimine sau să le reducă, ceea ce duce la schimbare de atitudine sau comportament.

În lucrarea Psihologie socială a Iuliei Iurchevici găsim următoarea clasificare:

I.Orientarea neobehavioristă

1. Teoriile motivaționale – încearcă să descifreze relația dintre individ și social prin intermediul rolului nevoilor și motivelor în

declanșarea și susținerea acțiunilor noastre. În relațiile dintre nevoile, motivele și acțiunile oamenilor sunt evidente 3 aspecte:
a) Cea mai mare parte a motivației ca și conținut este determinată social de către valori, norme și atitudini sociale. Simțim nevoia să ne comportăm într-un anumit fel cu prietenii, copiii, bătrânii întrucât așa am învățat prin comportamentele și relațiile noastre sociale. Astfel, venite din sociocultural motivele se răsfrâng asupra acestuia.
b) Motivele afectează percepțiile, interferențele și comportamentele noastre. Amenințările naturale sau sociale îi solidarizează pe oameni pentru a le face față, pe de o parte, și pentru a reduce disconfortul psihic personal, pe de altă parte.
c) Noi situații sociale creează noi motive, tendințe și stări sufletești. Migrația într-un alt context socio-cultural sau geografic atrage după sine sentimentul de singurătate, izolare care de unii este depășit prin dorința de a-și căuta prieteni, de a stabili relații sociale, iar de alții prin refugiere în băutură și droguri (P. Iluț).
2. Teoria învățării sociale – comportamentul prezent al individului este determinat de condiționări, de ceea ce am învățat anterior. Comportamentul în anumite situații-stimul, întărit prin recompense, tinde să devină obișnuință. Oamenii vor reacționa deferit la situațiile de conflict în dependență de cum au învățat să-l depășească.
În literatura de specialitate sunt descrise 3 tipuri de învățare:
1. **învățarea directă.** Mecanismul: încercare-eroare, recompensă-pedeapsă, evitarea durerii – căutarea plăcerii. Se învață pe „propria piele”.
2. **învățarea indirectă, observațională** – presupune că indivizii învață din experiența altora. Printr-o astfel de învățare se maximizează beneficiile și se minimizează costurile și riscurile.

Astfel se achiziționează stereotipurile, discriminările bărbat-femeie, interpersonale, interetnice, interregionale etc.

3. **învățarea complex-cognitivă – se realizează prin** relatările altora, prin lecturi, prin combinarea informațiilor din mai multe surse.

3. Teoria costurilor și beneficiilor – oamenii se conduc, aproape în toate acțiunile lor, după principiul de a obține beneficii cât mai mari cu costuri cât mai mici. Principalele idei:

- decizia de a acționa într-un fel sau altul este luată de individ în urma căutării avantajelor și dezavantajelor diferitor alternative posibile;
- pe lângă raportul costuri – beneficii, avantaje – dezavantaje, oamenii iau în calcul și posibilitatea cu care acest raport se poate realiza, adică costurile și câștigurile așteptate;
- mărimea valorii costuri – beneficii și rezultatele la care ne putem aștepta, depinde în multe situații de interacțiunea dintre deciziile noastre și deciziile celor cu care suntem coautori ai unei acțiuni (de ex., relații de afacere, viață de familie etc.)

4. Teoria schimbului social are un interes mai larg, acela că oamenii schimbă bunuri, servicii, după principiul echității, al dreptății sociale. Oamenii se compară cu alții în funcție de raportul dintre costuri și beneficii pe care le angajează într-o activitate. Atunci când constată o inechitate după felul în care percep acest raport, vor face tot posibil pentru a stabili sau restabili echitatea. Soluțiile de rezolvare a inechității comportamentale vizează faptul că se micșorează costurile sau se măresc beneficiile proprii și ale celuilalt dacă acesta este posibil sau se renunță la relația cu celălalt. Soluțiile cognitive micșorează costurile sau măresc beneficiile doar pe plan perceptiv-interpretativ, și nu la modul efectiv. În viața de zi cu zi oamenii tind să restabilească echitatea prin combinarea

strategiilor luând în considerații și astfel de variabile ca: emoțiile, sentimentele, solidaritatea.

II. Orientarea cognitivistă

Ideea de bază a acestei orientări de centrează pe faptul că acțiunile și gesturile oamenilor depind de felul în care ei percep și definesc situațiile sociale (K. Kaffka, V. Keller).

Asumările principale în toate demersurile cognitive se referă la faptul că:

- Indivizii tind, în mod spontan, să dea înțeles evenimentelor și situațiilor prin a grupa elemente, a le categoriza, a le traduce în inteligibil. Folosim scheme mentale, categorii, pentru a descrie și înțelege realitatea înconjurătoare;
- În percepția lumii înconjurătoare important este să facă distincția dintre un fundal amorf și obiecte proeminente. Psihologia cognitivă se preocupă de caracteristicile și criteriile după care noi discriminăm între figurile de prim-plan și planul secund nediferențiat;
- Oamenii utilizează informațiile în determinarea cauzelor comportamentelor sociale în funcție de anumite condiții (de ex., dacă ești felicitat din partea apropiaților pentru că ai cântat bine la un concert te întrebi în ce măsură laudele sunt urmare a performanței sau o dovadă a afecțiunii pe care ți-o poartă);
- Felul în care se fac atribuirile contează extrem de mult în luarea deciziilor comportamentale și chiar în opțiuni de viață (dacă atribui cauza aprecierilor deosebit de favorabile din partea apropiaților calităților tale există șanse mari să perseverezi în respectiva activitate decât dacă o pui pe seama complezenței);
- Când percepțiile se referă nu doar la relațiile interpersonale, judecățile asupra altor persoane ce se referă la situații și grupuri sociale, la înțelegerea lumii în ansamblu, observăm că expresia mai

des utilizată este cogniția socială. Se iau în vedere, în special, strategiile de cunoaștere cotidiană, euristicele cu caracter de regularitate, erorile survenite.

III. Orientarea interacționistă

Denumirea acestei orientări a apărut prin analogia dintre relațiile sociale și acțiunile teatrale, unde actorii joacă un rol sau altul (H. Blumer, G. Meads, E. Goffman etc.)

Postulatele fundamentale:

- Ființele umane acționează față de obiecte și persoane pe baza înțelesurilor pe care acestea le au pentru ei. Pentru a explica comportamentul unui actor social trebuie să se țină cont și de contextul în care ei acționează. Scos din context comportamentul este irelevant și unul și același comportament poate fi interpretat diferit.
- Înțelegerile sunt rezultatul interacțiunilor sociale, nu există obiecte în sine și nici nu sunt creații personale. Ele sunt produse colective, născute și structurate prin viață în comun.
- Oamenii interacționează între ei pe baza simbolurilor și aceste simboluri își au originea în interacțiuni. Simbolurile au înțelesuri comune. Astfel n-ar fi posibilă comunicarea și predicția conduitei semenilor noștri.
- Oamenii nu receptează și nu vehiculează mecanic simbolurile și înțelesurile, în funcție de experiențele anterioare, ci le interpretează și adaptează la schimbările survenite (înțelesul despre rolul de student nu rămâne același de la începutul studiilor ci se modifică în conformitate cu înaintarea pe treptele academice, prin interacțiunea cu cadrul didactic, cu alți studenți...).
- Nu poți înțelege indivizii fără a examina societatea care i-a modelat și îi remodelează continuu și e imposibil de înțeles

societatea fără a avea în vedere profilul personalității membrilor ei, care o definesc și o redefinesc continuu.
În cadrul acestei orientări există trei școli distincte cu privire la interacțiunea societate – sine:

- Școala de la Cicago (G. Meads, H. Blumer)
- Școala de la Iowa
- Școala dramaturgică (E. Goffman)

Școala de la Cicago (G. Meads, H. Blumer) susține că analiza comportamentului uman trebuie făcută țintind-se cont de relația sine – societate.
Comportamentele umane nu pot fi explicate din exterior fără a recurge la înțelesul pe care autorul actului respectiv îl acordă (exemplu: un student având ca model un profesor cu o personalitate autoritară, distantă și încrezută în sine poate concluziona în urma experiențelor sale că toți profesorii trebuie să se comporte astfel. De aceea la lecții, în conformitate cu așteptările și experiențele sale va adopta un comportament rezervat, timid sau dimpotrivă unul obraznic).

Școala de la Iowa are o poziție mai moderată la unicitatea și construcția realității subiective. Față de școala de la Chicago, aceasta:
a) Acordă o mai mare importanță rolurilor sociale în modelarea conduitelor umane, fără a vedea în acestea niște structuri rigide, mai mult oamenii își pot selecta și adopta rolurile și cerințele de rol;
b) Susține că subiectivitatea umană poate și trebuie studiată cu metode științifice consacrate. În acest sens au elaborat testul „Cine sunt eu?”, „Testul celor 20 de propoziții” prin care se descifrează aspecte relevante ale identității sociale și imaginii de sine.

Școala dramaturgică (E. Goffman) a pus în termeni concreți metafora „viața e ca o scenă”. El a analizat strădunța oamenilor de

a se prezenta cât mai favorabil în fața celorlalți, folosind toate mijloacele ce le stau la îndemână. El susține că locurile publice seamănă mult cu scena, iar indivizii – actori sociali - tind să contempleze și să gestioneze cu multă grijă impresiile pe care le fac celorlalți.



Sarcini și activități de învățare:

1. Definiți conceptul de teorie.
2. Explicați sarcinile teoriilor în știință.
3. Ce teorii cuprinde orientarea neobehavioristă?
4. Care sunt asumpțiile principale ale orientării cognitiviste?
5. Exemplificați metafora lui E. Goffman *„Viața e ca o scenă”.*
6. Ce teorii considerați că sunt mai importante în condițiile actuale? Argumentați răspunsul.

4. PROCESE INDIVIDUALE

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *personalitate, imagine de sine, percepție socială, grup de referință, atitudini, valori.*
2. Să identifice sursele de formare a imaginii de sine.
3. Să distingă funcțiile îndeplinite de atitudini.
4. Să identifice relația dintre trăsături de personalitate, valori, atitudini, interese și trebuințe.

Personalitatea

Utilizat în toate ştiinţele socio-umane şi în filosofie, conceptul de personalitate a fost şi este privit din perspective

teoretice diferite, care, fără a fi contradictorii, se completează reciproc. Există numeroase definiţii date acestui concept iar unii vorbesc chiar de o ştiinţă autonomă, personologia, dedicată studiului personalităţii. Oricum, psihologia personalităţii s-a conturat ca o ramură aparte a psihologiei. Termenul de personalitate provine din latina clasică, unde *persona* desemna, iniţial, masca folosită de actori în teatrul antic. Ulterior cuvântul a dobândit sensuri multiple, în lumea contemporană, după cum consideră Jean Stoetzel, circulând cu următoarele înţelesuri: aspectul exterior al omului, rolul jucat de un actor (funcţia socială îndeplinită de un om), actorul însuşi care joacă un rol (omul care îndeplineşte o funcţie socială), ceea ce conferă valoare omului, calităţile lui.

Înainte de a vorbi despre modurile de definire a personalităţii trebuie să precizăm diferenţa existentă între termenii *individ, persoană, personalitate.* Termenul de *individ* desemnează acea totalitate a elementelor şi însuşirilor fizice, biochimice, biologice şi psihofiziologice, înăscute sau dobândite care se integrează într-un sistem pe baza mecanismului adaptării la mediu. Termenul de individ se aplică tuturor organismelor vii, deci şi omului. Termenul de *persoană* este legat de manifestarea actuală a omului într-o situaţie socială dată, manifestare ce se subordonează unui anumit rol (ibidem.). Termenul de *personalitate* desemnează *„omul concret, structura complexă, specifică, a trebuinţelor şi posibilităţilor lui determinate de factori biologici şi, în special, sociali”*.

Modurile de definire a personalităţii pot fi clasificate în două categorii mari. Pe de o parte, personalitatea poate fi definită „din exterior”, ca efect produs de un individ asupra celorlalţi, ca ansamblul trăsăturilor şi conduiltelor umane care provoacă

răspunsuri psihocomportamentale diin partea altora, iar pe de altă parte, „din interior”, ca structură intimă a elementelor biologice înascute (instincte, trebuinţe, tip de activitate nervoasă superioară etc.), psihologice (limbaj, gândire, imaginaţie etc.) şi socio-morale, achiziţionate în procesul socializării (norme comportamentale, valori sociale, convingeri, idealuri etc.). Cele două perspective se întregesc şi se completează reciproc [10, p.10].

Mielu Zlate (1999, pp. 13-22), consideră că s-au conturat patru perspective sau modalităţi de abordare a personalităţii:

a) perspectiva atomistă, bazată, pe de o parte, pe descompunerea personalităţii în elementele sale componente în vederea studierii legităţilor lor de funcţionare, iar pe de lată parte, pe descoperirea elementului primar, ultim sau constituant fundamental al acesteia;

b) perspectiva structurală, care porneşte de la întreg, nu de la parte, nu de la elementele componenete ale personalităţii ci de la modul lor de organizare, aranjare, ierarhizare în cadrul structurii globale;

c) perspectiva sistemică, introdusă în psihologie ca urmare a apariţiei şi dezvoltării ciberneticii, care porneşte de la interpretarea personalităţii ca un sistem, ca un ansamblu de elemente aflate într-o interacţiune ordonată;

d) perspectiva psihosocială, orientată spre surprinderea personalităţii concrete, aşa cum se manifestă ea în situaţiile şi conjuncturile sociale particulare, în sistemul interrelaţiilor şi al psihologiei colective, în funcţie de atributele psihosociale ale omului, adică de statutele şi rolurile sale, de nivelurile sale de aspiraţie şi aşteptare, de structura atitudinilor şi opiniilor sale.

Imaginea de sine și percepția socială

În viața de toate zilele, în relațiile interpersonale, fiecare din noi aspiră cunoașterea de sine și de altul. Se numește *percepție socială* după R. Baron și D. Byrne (1991) – modul în care individul

ajunge să-și formeze o imagine despre sine și în același timp felul cum se conturează impresiile, aprecierile despre alții. Este vorba de două laturi ale aceleiași probleme: individul abordează pe altul pornind de la sine, după cum reprezentarea despre altul face parte din procesul percepției de sine. Omul resimte nevoia de a introduce „ordine" în mediu, inclusiv în ambianța socială. În felul acesta el lipește „etichete" peste fapte, comportamente, evenimente, riscă deci simplificări pentru a se orienta totuși în acest mediu. În relațiile interpersonale, individul preia etichete și clasificări care privesc raporturile cu alții, precum și însușirile psihice. În felul acesta el plasează pe ceilalți în categorii sumare pentru a-și face o idee cât de cât coerentă. Este ceea ce subsumează conceptul „teorii implicite asupra personalității". Un asemenea concept constituie o reprezentare mintală sumară a cărei funcții este de a „controla" realitatea printr-o reducție a complexității și a diferențelor care o compun. Acest mecanism face posibilă previziunea anumitor reacții și deci controlul lor aproximativ.

Imaginea de sine nu constituie doar rezultatul unei simple introspecții. P. Frasse atrăgea atenția asupra dualității modului de percepție a propriei personalități. Omul este capabil, în opinia autorului, de o dublă cunoaștere: una, prin care el sesizează propriile gânduri, sentimente, senzații etc., și a doua, prin care se vede pe sine trăind și acționând așa cum îi vede trăind și acționând pe ceilalți și sub acest unghi, el se cunoaște pe sine în același chip în care cunoaște pe alții. Autoobservația este de fapt observația aplicată asupra propriei persoane, ceea ce înseamnă nu numai cunoașterea gândurilor, sentimentelor și aspirațiilor, ci și cunoașterea din activitatea proprie, din succese și eșecuri, din actele relațiilor cu semenii, din încercările vieții etc.

O sursă de autocunoaștere este dinamica succeselor și eșecurilor proprii. În procesul activității reușitele și insuccesele se înscriu pe o scară permanentă de valori. Succesele ridică nivelul autoaprecierii, în timp ce eșecurile îl coboară. Pe termen lung aceasta duce la o stabilizare relativă a imaginii de sine, proces mijlocit de un al doilea factor: comparația cu altul și înscrierea sau situarea în repere oferite de contextul social. La acestea se adaugă opinia grupului, imaginea socială de sine, indici proveniți din surse diferite – experiența succesului/insuccesului, comparația interindividuală, aprecierea colectivă, situarea în repere oferite din cadrul social. Oferind cadrul social de comparație, precum și standardele sau reperele necesare, grupul sau colectivul, în ipostaza familiei, a clasei de elevi în școală, apoi a colectivului de muncă profesională constituie matricea în care se cristalizează imaginea de sine.

În ceea ce privește formarea impresiilor despre ceilalți, C. Barenboim înfățișează trei faze de evoluție: o fază a comparațiilor comportamentale, o fază de utilizare a unor constructe psihologice și o fază a comparațiilor psihologice propriu-zise.

Grupul la care individul se raportează a fost numit grup de referință, el constituie nu numai spațiu social de comunicare ci și sursă de norme, atitudini și valori. Desigur că există și persoane de referință care concentrează prețuirea unui subiect și ocazionează raportări, comparații necontenite. Alteori, mai ales în perioada adolescenței, modelele sunt rezultatul proiectării și combinării pe plan imaginar a elementelor selecționate ca valoroase de la grupuri sau persoane diferite.

Oamenii tind să facă bune impresii celorlalți. Sunt atestate câteva gesturi caracteristice în acest sens:

- Conformismul, adică tendința de a împărtăși opiniile și valorile celuilalt la limită – flatarea acestuia, preocuparea de a intra în grațiile celuilalt prin aprobare și laudă.
- Etalarea aptitudinilor și succeselor proprii, dacă o asemenea cerere directă a fost adresată; altfel, prezentarea lor din propria inițiativă face impresie proastă.
- Mimarea modestiei, mai ales când aceasta se asociază cu performanțe, succese; altfel gestul rămâne neconvingător.
- Asocierea în fapt sau în relatări cu persoane de prestigiu: a sta în umbra acestora, a te acoperi cu gloria altuia.
- Manipularea scuzelor: a începe ce scuze pentru a fi mai bine acceptat în continuare, a formula scuze pentru orice lezare chiar și neînsemnată.

Aceste gesturi reprezintă tehnici sociale verificate de a face bună impresie altora; totodată, cunoașterea lor poate dezvălui mai ușor disimularea acolo unde ea există [32].

Atitudini

O *atitudine* reprezintă o evaluare pozitivă, negativă sau mixtă a unui obiect, exprimată cu un anumit nivel de intensitate.

Bogardus E. – o atitudine este o tendință pro sau contra față de un element din mediu, care devine astfel o valoare pozitivă sau negativă. O atitudine are semnificație numai în relație cu anumite valori.

Allport G. – o atitudine este o stare mintală și nervoasă de pregătire, cristalizată pe baza experienței, care exercită o influență direcțională sau dinamică asupra răspunsului individului, față de toate obiectele cu care el este în relație.

Roșca Al. – o predispoziție mintală dobândită, mai mult sau mai puțin durabilă, de a reacționa într-un mod caracteristic (obișnuit

favorabil sau nefavorabil) față de persoane, obiecte, situații, idei sau idealuri cu care individul vine în contact.

În viziunea lui **Guy Serraf** atitudinea constituie „un sistem regulator între rezerva energetică a motivațiilor și solicitările lumii exterioare. Atitudinea funcționează ca un sincretism de imagini intelectuale, simbolice și motrice. Atitudinea nu este înnăscută, ea este obținută prin procesul îndelungat al învățării și experiențelor și rămâne deschisă la influențele externe".

Jean Stoetzel susține ideea că în psihologia socială sunt prezente patru semnificații bine stipulate pentru noțiune de atitudine. Deci, aceasta: 1) este o variabilă inferată care direct nu este observată sau observabilă; 2) este o stare de pregătire specifică în vederea unei acțiuni și implică o relație între o persoană și un obiect sau o situație, deosebindu-se de trăsăturile de caracter (ale unui individ-subiect) care nu implică nici o specificare a situațiilor; 3) are un caracter polar, este întotdeauna pro sau contra ceva și, respectiv, este corelată subiectiv cu valori; 4) este formată prin experiență și este susceptibilă de a fi influențată de factori exteriori, de exemplu, conformitatea socială cuprinde atitudini adaptate spre valorile și tipurile de norme sociale.

Analiza definițiilor examinate cu referire la conceptul de atitudine scoate în evidență multiplele aspecte ale acestora și indică asupra posibililei evidențierii a caracteristecilor fundamentale care pot fi clasate în caracterisitici după natura și conținutul structural al atitudinilor și în caracterisitici evoluative, aflate în proces de acțiune și participare intensă în viața subiectului. Printre proprietăți fundamentale ale atitudinilor în literatura științifică se regăsesc următoarele:

➢ *valența* se referă la dimensiunea evaluativ afectivă a atitudinilor. O atitudine poate fi favorabilă sau nefavorabilă, pozitivă sau negativă față de un anumit obiect.

➢ *intensitatea* este puterea componentei afective. Cu cât o atitudine se apropie mai mult de unul din polii extremi ai unei scale bipolare de tipul " favorabil-nefavorabil" sau " pozitiv-negativ", cu atât intensitatea ei este mai mare.

➢ *centralitatea* se referă la poziția unei atitudini în ansamblul elementelor ce caracterizează un individ: apartenența socială, valorile, aptitudinile etc.

➢ *de diferențiere* a convingerilor reprezintă numărul de convingeri care sunt prezente în atitudine. Cu cât numărul de convingeri este mai mic, cu atât atitudinea este mai slab formată și poate fi schimbată mai ușor.

➢ *specificitatea* sau *generalitatea* reprezintă modul în care este orientată o atitudine spre un obiect sau spre o categorie întreagă de obiecte [2, p. 23].

Atitudinile pot varia pe două dimensiuni, pozitiv – negativ și puternic – slab. Persoanele cu o nevoie de evaluare înaltă de evaluare au o probabilitate mai mare de a-și descrie ziua în termeni evaluativi și au opinii mai puternice despre aspecte sociale, politice sau morale.

Atitudinile nu sunt în mod constant traduse comportamental. O condiție pentru a apărea acest fenomen este nivelul de corespondență sau similaritate dintre măsurători. Măsura în care atitudinea are influențe asupra comportamentului depinde și de puterea acesteia. Au fost identificați trei factori cu rol în puterea unor atitudini. Astfel, o atitudine puternică are efect direct asupra propriilor interese, sunt relaționate cu valori politice, filozofice sau religioase puternice și îi vizează pe prietenii apropiați, familia sau

grupuri sociale. Mai mulți factori indică legătura dintre puterea unei atitudini și legătura sa cu comportamentul. În primul rând, oamenii tind să se comporte consistent cu atitudinile lor atunci când sunt bine informați. În al doilea rând, puterea unei atitudini este indicată și de modul în care informația a fost achiziționată. Legătura dintre atitudine și comportament este mai puternică atunci când informația a fost achiziționată în mod direct. În al treilea rând, atitudinea este întărită atunci când este atacată. Acest efect depinde de nivelul de mulțumire a persoanei cu rezistența. În al patrulea rând, atitudinile mai puternice sunt mai accesibile conștientizării, adică sunt mai ușor de reamintit.

Atitudinile se manifestă în mod diferit:

1. În cadrul orientărilor valorice se manifestă față de OM ca valoare supremă prin: conştientizarea menirii omului în lumea înconjurătoare, respectarea autonomiei omului, a stării de spirit şi intereselor, respectarea drepturilor omului, favorizarea tendinţei omului spre succes în viaţă.
2. În cadrul orientărilor valorice faţă de viaţă prin: atestarea vieţii ca dar divin, acceptarea şi ocrotirea vieţii în toate manifestările, varietăţile şi formele ei, practicarea modului sănătos de viaţă, ordonarea conştientă a propriei vieţi în calitate de subiect al ei.
3. În cadrul orientărilor valorice faţă de cultură prin: cunoaşterea istoriei naţionale şi universale, valorizarea tezaurului cultural naţional şi universal, respectarea tradiţiilor, datinilor, obiceiurilor propriului popor şi a etniilor conlocuitoare, respectarea eticii comportamentale.
4. În cadrul orientărilor valorice faţă de muncă prin: manifestarea motivaţiei pentru muncă, tinderea către idealul profesional, respectarea muncii fiecăruia.

5. În cadrul orientărilor valorice faţă de Patrie prin: manifestarea devotamentului faţă de Patrie, respectarea Constituţiei Republicii Moldova, cunoașterea limbii oficiale a statului, onorarea simbolicii de stat: imn, stemă, drapel.

Funcțiile atitudinilor sunt prezentate în mod diferit de la autor la autor, ceea ce poate fi explicat prin faptul că atitudinile sunt foarte importante în ansamblul vieții psihice a unui individ, aflându-se în legătură directă și indirectă cu multe procese și componente ale sferei personalității și interacțiunii dintre indivizi în context social.

D. Katz este unul din savanți care a prezentat o sistematizare a funcțiilor atitudinilor evidențiind următoarele patru funcții ale atitudinii:

- ***Funcția de cunoaștere sau cognitivă („knowledge function")*** este realizată de atitudini constituite în baza cunoștințelor și experiențelor individului care ierarhizează și ordonează cele percepute. Funcția devine mai vizibilă în cazul apariției obiectelor noi și necesității expunerii poziției formate slab sau deloc.
- ***Funcția de utilitate („utilitarian function")*** este cea instrumentală, adaptativă sau utilitară. Subiectul formează atitudini favorabile sau nefavorabile față de obiecte în dependența de relații pozitive sau negative stabilite pe parcursul anumitei etapei a vieții sale; astfel, atitudinile pozitive sunt formate în urma obținerii satisfacției trebuințelor, ambițiilor și, corespunzător, cele negative construiesc partea rezultatelor ce au provocat anxietate, frustrare, frică etc.
- ***Funcția de adaptare („adapting function")*** este cea vitală, care modifică, reorganizează conținuturile interne ale personalității în raport cu cele desfășurate în exteriorul subiectului. Cu cât

rezultatele corelației obținute sunt mai favorabile, pozitive pentru așteptările și pozițiile persoanei, adică sunt acceptate de cei din jur, cu atât mai sigur este exteriorizată poziția individului.

- ***Funcția de exprimare a valorii („value-expressive function")*** este cea care se exteriorizează la etapele mai târzii de dezvoltare ai personalității aflate în formare prin poziții, credințe, viziuni relativ mai stabile și, prin urmare, permite identificarea componentelor sistemului de valori al subiectului și pune la dispoziție datele despre conținuturile importante ale sferei personale, cum ar fi trebuințe care generează implicarea în diverse activități, sfera motivațională ce determină comportamentele, sistemul de apreciere și valorificarea propriului potențial, a realizărilor atinse, așteptărilor confirmate.
- ***Funția de apărare a sinelui („ego-defensive function")*** este cea care protejează subiectul de amenințările obiective din exterior, de nesiguranța internă și prin aceasta asigură echilibrul lăuntric și stabilitatea, armonia personalității cu variabilele mediului extern.

Jean-Claude Abric distinge trei funcții de bază ale atitudinilor, dintre care este prezentă funcția ***cognitivă*** descrisă și de D.Katz. Altele două funcții sunt ***energetică*** (prin care se determină natura și intensitatea motivațiilor) și ***reglatoare*** **(**vizează unificarea opiniilor și a comportamentelor, apropiindu-se, prin aceasta, de reprezentări constituind un filtru de interpretare a realității) [2, p. 24].

Valori și comportament

În concepţia lui **P. Popescu-Neveanu**, noţiunea de valoare este considerată o însuşire, un criteriu, o reprezentare, un produs, în fond ca obiectivare a esenţei umane. Sistemul orientărilor valorice determină partea consistentă a direcţionării personalităţii şi

alcătuieşte baza relaţiilor ei cu: lumea înconjurătoare, alţi oameni, sinele; acesta este baza concepţiei despre lume şi miezul motivaţiei vieţii active, baza concepţiei despre viaţă şi a „filosofiei vieţii" [2]. **V. S. Muhina** subliniază că în știința contemporană, noțiunea de „orientare valorică" se contrapune, pe de o parte, cu valorile standarde a grupului, clasei, națiunii, sistemului social, iar pe de altă parte cu orientările motivaționale a personalității.

În literatura științifică nu există o definiție strict determinată a noțiunii de „*orientare valorică*". Savanții încearcă să o trateze în mod diferit, însă toți sunt preocupați de anumite probleme legate de sistemul de valori și anume, determinarea caracterului valorilor, structura lor, factorii ce contribuie la formarea lor și alte aspecte corelaționale ale acestora. P. Popescu–Neveanu remarcă dacă „individualitatea" reprezintă realitatea complexă a individului din punct de vedere descriptiv, atunci „personalitatea" îi adaugă o dimensiune valorică, constituind un fenomen universal, deși se găsește numai în formă individuală.

Sistemul de valori al subiectului se axează și încadrează în ansamblul componentelor structurale ale personalității și contribuie la formarea continuă a individului. Orientări de valoare sunt pe de o parte, o manifestare concretă a relației individului la faptele din realitate, iar pe de altă parte - sistemul de instalații fixe, care reglementează comportamentul în orice perioadă determinată de timp. Orientarea valorică - o structură complexă, în care cele trei componente principale sunt: **cognitivă** (element de cunoaștere), **emotivă** (rezultă în urma evaluării) și **comportamentală** (legată de punerea în aplicare a orientărilor valorice în comportamentul individului).

Notele fundamentale ale conceptului de valoare sunt: generalitate și centralitate în universul spiritual-simbolic al

acțiunilor umane, vectori motivaționali care determină și orientează acțiunea, accentuatul lor caracter conștient, deliberat, în sensul de adeziunea la „la ceea ce este dorit”. Conceptele mai importante cu care cel de valoare intersectează sunt: atitudinea, norma, idealul, interesul nevoia și trăsăturile de personalitate.

Față de normele sociale, care sunt și ele standarde ale conduitei, valorile sunt prescrieri mai generale ale modului de comportament, fiind în același timp și scopuri. Normele sociale ne spun cum să ne comportăm în împrejurări date, fără a constitui însă mobiluri ale organizării vieții pe termen lung. A saluta pe cunoscuți cu o normă, dar nu o valoare propriu-zisă. R. Williams arată că valorile sunt standarde ale dezirabilității, aproape independente de situațiile specifice. Aceeași valoare are punct de referință pentru mai multe norme, valorile reprezentând baza pentru acceptarea sau respingerea unor norme particulare. Pe de altă parte, normele sociale, chiar însușite și practicate de către individ, îi apăr acestuia mult mai exterioare și impersonale, în timp ce valorile sunt resimțite mai intim ancorate în eu.

M. Rokeach consemnează distincția dintre valoare și *interes* în următorii termeni: „un interes este doar una dintre manifestările valorii și prin urmare are doar câteva dintre atributele acesteia. Un interes poate ghida acțiuni, poate servi funcțiilor de adaptare, apărare, cunoaștere și actualizare a eu-lui. Dar interesul nu este clasificabil ca un mod ideal de comportament sau stare ultimă a existenței. Ar fi dificil de argumentat ca un interes este un standard sau că are caracterul de „trebuie”.

Valorile nu pot fi identificate nici cu *nevoile, trebuințele*. Valorile apar ca o reprezentare și distilare pe plan cognitiv a nevoilor și, la nivel individual, ca o sinteză a trebuințelor personale cu cele grupal-societale.

Trăsăturile de personalitate, prin gradul lor de generalitate în structura personalității, se aseamănă cu valorile. Dar în vreme ce valorile sunt criterii ale dezirabilului, trăsăturile sunt mai degrabă caracteristici instrumentale neutre axiologic personalității. Valorile ocupă un loc mai central în configurația personalității umane și ele ghidează deopotrivă atitudinile, judecățile și acțiunile noastre. Într-un anume sens, valorile se exprimă în atitudini. Atitudinile apar astfel ca instrumentale față de valori. Plasate mai în centrul sistemului motivațional, valorile determină și asigură direct procesele de apărare și manifestare a eu-lui, stima de sine. Conținutul atitudinilor este legat de aceste mecanisme doar mijlocit. De asemenea, atitudinile nu sunt prin ele însele standarde (criterii) ale conduitelor noastre în vreme ce valorile au prin excelență această funcție. Astfel, am putea considera că profilul axiologic al indivizilor are o asemenea formă: situate în centru și deasupra, valorile ca principii generale despre dezirabil se transcriu în norme și atitudini, iar atitudinile se specifică și exprimă în opinii.



Sarcini și activități de învățare:

1. Definiți conceptele cheie: *personalitate, imagine de sine, percepție socială, grup de referință, atitudini, valori.*
2. Identificați și analizați sursele de formare a imaginii de sine.
3. Analizați funcțiile îndeplinite de atitudini.
4. Identificați relația dintre trăsături de personalitate, valori, atitudini, interese și trebuințe.
5. Caracterizați perspectivele sau modalitățile de abordare a personalității.

5. FENOMENUL ATRIBUIRII

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptul de atribuire.
2. Să caracterizeze principalele teorii explicative ale atribuirii.
3. Să identifice erorile de atribuire.

Caracterizarea procesului de atribuire

Comportamentul social al individului reprezintă o componentă esențială în studiul psihologiei sociale, interpretarea acestuia fiind complexă, chiar contradictorie. Se admite că actele noastre comportamentale sunt oglinda personalității noastre. Evidențierea relației dintre personalitate și mediul social constituie un punct de interes pentru cercetătorii în domeniu. Desfășurarea existenței umane în mediul social, în diverse grupuri sociale, permanenta relație cu ceilalți, imposibilitatea cunoașterii depline a sinelui și cunoașterea complexă a celuilalt, aspecte ale mediului social, uneori surprinzătoare, determină individul să încerce o serie de explicații cauzale, de multe ori nereușind în mod corect să identifice determinarea manifestărilor atitudinale, să nu găsească realele cauze ale fenomenelor și, ca urmare, să infereze și să acționeze neadecvat, respectiv, atribuirile pe care le face o persoană nu sunt în toate situațiile, corecte.

Atribuirea este un tip special de inferență în cogniția socială prin care încercăm ca, pe baza observării comportamentului indivizilor, să deducem ce cauze, motive, intenții, atitudini și trăsături de personalitate i-au determinat să acționeze într-un fel sau altul. Percepția socială se află în relație cu procesul de cunoaștere a celuilalt pentru că atribuirea se referă la inferențe plecând de la

percepția unor persoane concrete, în timp ce cogniția socială are ca obiect socialul în sens mai larg.

Ființa umană se dovedește a fi deosebit de activă în procesul de receptare a informațiilor provenind de la situații și comportamentele celor din jur, își construiește propriile explicații, încercând să treacă dincolo de suprafața evenimentelor, atribuindu-le cauze.

Atribuirile au loc pentru comportamente, situații și evenimente ce ies cumva din tipar. Atribuirile nu intră în joc pentru lucruri evidente și familiare, ci pentru cele mai puțin așteptate și mai puțin obișnuite. Suntem înclinați să facem atribuiri din mai multe motive:

- tendința de a nu lăsa o problemă neclară, fără să încercăm măcar să răspundem la întrebarea de ce?;
- prin atribuire oamenii speră ca în viitor să poată controla situații identice sau asemănătoare, ori să le evite;
- explicațiile în legătură cu motivele și intențiile acțiunilor celorlalți față de noi ne determină stări emoțional afective;- atribuirile au un rol important asupra performanțelor din viitor.

Pentru a explica modul în care omul obișnuit interpretează comportamentul social al unei persoane, trebuiau descoperite legile care guvernează procesul de atribuire, precum și modul lor de interacționare. Teoriile atribuirii consideră că există cadre clare ce definesc o adevărată psihologie a simțului comun, cu ajutorul căreia omul obișnuit înțelege și dă sens realității psihice, care, în esență, nu este diferit de modalitățile de înțelegere ale omului de știință. Teoriile atribuirii studiază modul în care oamenii, la nivelul simțului comun, interpretează atât comportamentele celorlalți, cât

și propriul comportament în termeni de cauze interne și externe, iar interpretarea dată va avea efecte în plan comportamental [32].

Teoriile atribuirii

Părintele teoriei atribuirii este considerat **Fritz Heider** (1958), fiind preocupat de studiul relațiilor interpersonale, în special de procesele care intervin la nivelul interacțiunii dintre două persoane. Heider pune accentul pe procesul percepției sociale (este psiholog de orientare gestaltistă), încercând să evidențieze modul în care omul obișnuit își explică la nivelul simțului comun propriul comportament, comportamentul celorlalți, precum și evenimentele din jurul lui. Pentru Heider, atribuirea este procesul prin care omul intuiește realitatea, o poate prezice și stăpâni, este punerea în relație a unui eveniment cu condițiile care i-au determinat apariția. Oamenii sunt interesați mai ales de aspectele durabile și neschimbătoare ale mediului în care trăiesc, acestea îl ajută să înțeleagă lumea. Cea mai bună modalitate de a face ca mediul în care trăim să fie unul predictibil este înțelegerea cauzelor comportamentelor celorlalți, ceea ce determină și controlabilitatea mediului de către om. Atribuirea este o nevoie cognitivă. Heider consideră că omul este cea mai complexă realitate, nu are doar însușiri fizice și spațiale, ci și însușiri psihice complexe, ca urmare, nici actele sale nu pot fi percepute în mod direct fără înțelegerea medierii realizate de psihic. Considerând esențială înțelegerea acțiunilor realizate de oameni, Heider ajunge să susțină că, în mod inconștient, tindem să antropomorfizăm și lumea obiectelor neînsuflețite.

Faptul că înțelegerea multor fenomene cu cauză naturală este influențată de procesul de percepție a persoanei, a fost evidențiat pe baza unor studii și experimente, care au relevat tendința naturală a omului obișnuit de a exagera rolul factorilor personali în dinamica unor situații în care persoanele sunt absente. Deci, interesul lui Heider s-a focalizat pe înțelegerea modului în care omul obișnuit atribuie cauze acțiunilor în condițiile în care persoana s-a dovedit a fi cel mai important actor care, chiar și în absența sa, restructurează câmpul perceptiv al observatorului.

Esențiale pentru concepția lui Heider pot fi considerate ideile:

- oamenii au tendința de a considera comportamentele ca fiind stabile, predictibile, controlabile;
- între cauzele interne și cauzele externe ale comportamentelor există o distincție clară;
- în mod spontan, în stabilirea cauzalității oamenii aplică principiul cavarianței.

Principalele aspecte pe baza cărora Heider poate fi considerat deschizător de drumuri în domeniul atribuirii, sunt:

- evidențierea tendinței naturale a omului obișnuit de a judeca acțiunile celorlalți ca având drept cauze dispoziții stabile precum atitudinile și trăsăturile de personalitate;
- postularea existenței unui corp de legi ale atribuirii care dau substanță unui simț comun psihologic cu ajutorul căruia omul obișnuit încearcă să interpreteze și să dea sens lumii;
- distincția dintre cauzele personale și cele situaționale, subliniind tendința de subestimare a celor situaționale;
- sesizarea intervenției în procesul atribuțional a intenției;
- presupunerea că omul obișnuit prelucrează informațiile cauzale utilizând principiul covarianței [32].

Se poate discuta faptul că, la Heider, distincția dintre atribuirile interne și externe este prea tranșantă, în condițiile în care între dispozițiile personale și factorii externi există o relație de determinare reciprocă [32].

Unul dintre mecanismele atribuționale este și cel al inferenței corespondente, elaborat de Jones și Davis (1965), care și-au pus problema modului în care oamenii obișnuiți folosesc informațiile pe care le dețin cu privire la comportamentul semenilor lor în vederea deducerii stărilor interne (motivație și trăsături de personalitate care determină comportamentul). Aceștia consideră că, în mod curent și intuitiv, indivizii adoptă strategii asemănătoare savantului în culegerea, prelucrarea și interpretarea datelor, agentul cognitiv obișnuit extrage datele relevante din datele observabile, testând ipoteze și înlăturând alternative explicative ce nu sunt confirmate de materialul faptic prelucrat. Autorii apreciază că omul obișnuit explică acțiunile semenilor săi prin atribuirea unor dispoziții stabile, dar consideră că procesul de inferare a caracteristicilor personale ce stau la baza acțiunii este unul mult mai complex. Dacă scopul care-l ghidează pe un observator în înțelegerea unui comportament este realizarea unei corespondențe între actul observabil și dispoziția stabilă ce se presupune că a determinat realizarea acelui act, atunci, consideră cercetătorii, scopul studiilor în domeniul atribuirii este acela de a descoperi mecanismul psihologic prin care se realizează această corespondență. Pentru a putea realiza corespondențe adecvate între caracteristicile comportamentale și disponibilitățile stabile (interne) ale subiectului, teoria lui Jones și Davis consideră esențial gradul de libertate al subiectului, ca urmare, doar actele de comportament liber alese de autorul lor, pentru simplul fapt că, în cazul unor fapte constrânse nu se poate infera cu privire la

atitudinile și trăsăturile interne de lungă durată. În același timp, atunci când realizează atribuiri de corespondență, oamenii își îndreaptă atenția prioritar spre conduite ce au distinctivitate, cauzate de un factor specific, nu de mai mulți factori posibili-raționamentul efectelor noncomune (distinctivitatea). Nu se poate asocia o cauză internă (disponibilitate internă) unui comportament care poate fi interpretat ca având mai multe cauze comune. Alături de raționamentul efectelor noncomune, autorii iau în discuție și dezirabilitatea socială, acordând o atenție deosebită actelor care nu sunt foarte dezirabile în grupul sau cultura respectivă. Jones și Davis consideră că acele comportamente care se abat de la normele social convenite și prețuite sunt mai informante cu privire la trăsăturile indivizilor în comparație cu cele total dezirabile, profesate de majoritatea oamenilor. Alături de alegerea liberă, distinctivitatea (specificitatea) și dezirabilitatea scăzută, teoria lui Jones și Davis conține și relevanța hedonică, respectiv, inferența de corespondență se produce dacă observatorul, cel ce atribuie, percepe că acțiunile celuilalt îl afectează sau nu. Atunci când atribuitorul apreciază că acțiunile cuiva au avut un anumit impact-pozitiv sau negativ - asupra sa și mai ales dacă el consideră că respectivele consecințe au fost intenționat produse (personalism), atunci tentația de a găsi un corespondent în atributele personale ale acelei persoane este mai pronunțată [32].

Analiza comportamentului celorlalți trebuie să pornească în primul rând de la surprinderea intenției cu care s-a realizat acțiunea, astfel, de la dispozițiile personale se trece prin intenții și de la intenții se ajunge la acțiune. Fără luarea în calcul a intenției, cu rol de mediator între dispoziții care sunt cauze și acte care sunt efecte, actul atribuirii nu poate fi înțeles.

Ceea ce se poate reproșa teoriei inferenței corespondente se referă la faptul că ea este limitată doar la explicarea acțiunilor și comportamentelor intenționate, care presupun alegere conștientă, neglijând explicarea fenomenului atribuirii în cazul comportamentelor neintenționate, spontane, cel puțin la fel de des întâlnite. În același timp, teoria exagerează diferența dintre comportamentele dezirabile și cele indezirabile în realizarea atribuirii, studii ulterioare dovedind că actele neobișnuite nu sunt neapărat mai informante decât cele obișnuite [32].

Analogia dintre omul obișnuit și savant prezentă în cadrul teoriei inferenței corespondente a lui Jones și Davis a fost evidențiată și de modelul covarianței (modelul sau cubul ANOVA) elaborat de H. H. Kelley, dezvoltat pentru situațiile în care avem mai multe informații despre comportamentul unei persoane. În această situație se poate aplica principiul covarianței, cu ajutorul căruia se poate determina dacă efectul și cauza covariază. Efectul este atribuit acelei condiții care este prezentă atunci când efectul este prezent, iar absența efectului este atribuită condiției absente, efectul este atribuit factorului cu care covariază iar, cu cât covariația este mai ridicată, cu atât atribuirea este mai sigură. Din multitudinea de cauze care determină conduitele noastre, cele mai relevante în procesul atribuțional, sunt: cauzele interne sau dispoziționale, (trăsături de personalitate, motive, intenții, atitudini) și cauzele externe, situaționale sau circumstanțiale (aspecte ale lumii fizice și sociale). În funcție de mai mulți factori, vom atribui cauzele comportamentelor observabile ale semenilor noștri ca ținând de interior, de exterior sau de o combinație între exterior și interior.

În stabilirea covarianței dintre un efect (comportament) și cauza lui, percepătorul social utilizează trei categorii de informații:

consensuală, distinctivă și consistentă. Informația consensuală se referă la modul în care alte persoane au reacționat la același stimul, în același fel; informația distinctivă (specifică) se referă la modul în care persoana răspunde și la alți stimuli, măsura în care persoana respectivă reacționează în aceeași manieră la alt stimul și în alte împrejurări; informația despre consistența efectului vizează repetabilitatea acestuia, măsura în care persoana reacționează la fel față de aceiași stimuli sau față de unii foarte asemănători.

Pornind de la aceste aspecte prezentate în cadrul modelului covarianței, se poate considera că anumite patternuri de informație determină anumite atribuiri. Astfel, un consens, o distinctivitate și o consistență ridicate vor determina o atribuire externă; un consens scăzut, o distinctivitate redusă și o consistență ridicată vor determina o atribuire internă, iar un consens scăzut sau ridicat, o distinctivitate scăzută sau ridicată și o consistență scăzută vor determina o atribuire situațională.

Acest model se poate aplica atunci când comportamentul unei persoane poate fi observat de mai multe ori și există motivația de a face atribuiri cât mai corecte despre persoana respectivă. În cazul în care nu există mai multe informații despre o anumită persoană, putem recurge la scheme cauzale, considerate ca și concepții generale ale unei persoane despre modul în care două sau mai multe cauze interacționează pentru a produce un anumit efect, permițând integrarea și utilizarea informațiilor achiziționate în diverse situații. Apoi, se poate recurge la principiul eliminării, neluării în seamă (rolul unei cauze date în producerea unui efect va fi eliminat dacă sunt prezente și alte cauze posibile), și la principiul amplificării, accentuării (în cazul unui comportament contraindicat într-o situație, va exista o amplificare a atribuirilor dispoziționale,

comparativ cu același comportament, dar care este realizat într-o situație care nu impune constrângeri).

Dintre criticile aduse modelului covarianței, amintim cea care exprimă faptul că nu întotdeauna o relație dintre două fenomene este numai cauzală, între acestea se pot institui o varietate de relații. În același timp, cercetările ulterioare consideră că omul obișnuit, deși pare a utiliza principiul covarianței, este ghidat de multe ori în procesul de atribuire de principii mult mai sofisticate, cum ar fi principiul similarității efectelor sau cel al evidenței perceptive. În aceste situații omul obișnuit realizează atribuiri cauzale fie influențat de simple asemănări, fie de ceea ce este foarte evident.

Teoria multidimensională a lui Wiener (1986) pornește de la cadrul mai larg al teoriei motivației și al afectivității, considerând procesul atribuirii mult mai complex decât era analizat din perspectiva modelului covarianței al lui Kelley. Distincția dintre cauzele interne și cele externe ale comportamentelor reprezintă locul atribuirii. Wiener introduce o nouă dimensiune-stabilitatea/instabilitatea factorilor cauzali, deoarece omul obișnuit nu explică actele comportamentale numai în termenii dispozițiilor stabile, ci și în termenii stărilor tranzitorii, pasagere. Sunt luate în calcul, alături de stabilitate/instabilitate și caracterul controlabil/incontrolabil al cauzelor comportamentale.

Erorile de atribuire

În procesul complex al atribuirii se derulează, se întâlnesc și se contrapun inferențe cu privire la cauze interne și externe, succese și insuccese, comparații directe sau indirecte dintre „noi” și „ceilalți”, acest proces conducând și la erori. Primul care atenționează asupra riscului erorii de atribuire a fost Heider, arătând tendința de supradimensionare a factorilor interni, în

detrimentul celor situaționali. Apare astfel așa-numita eroare fundamentală a atribuirii: presupunerea că oamenii au tendința de a da o explicație comportamentelor semenilor mai mult prin cauze interne, dispoziții personale, omițând sau neglijând factorii externi, cauzele situaționale. Este eroarea cea mai frecvent întâlnită în procesul de atribuire. Percepem comportamentul celorlalți într-o anumită situație ca ținând de modul lor de a fi și nu ne gândim dacă nu cumva au fost nevoiți de împrejurări să o facă. Explicațiile acestei atribuiri cauzale se înscriu, în general, în termenii psihologiei cognitive, în sensul că persoanele și acțiunile lor ne sunt accesibile pe plan informațional, iar prelucrarea datelor care țin de situație înseamnă angrenarea mai multor resurse cognitive, mai mult efort și mai mult timp. Tendința de a atribui acțiunilor altora cauze interne scade odată cu trecerea timpului din momentul în care s-a consumat acțiunea.

O altă eroare de atribuire este efectul actor-observator, care se află în prelungirea erorii fundamentale, dar aici se adaugă comparația dintre judecarea propriilor acțiuni și judecarea acțiunilor celorlalți. În calitate de actor, când săvârșim o anumită acțiune, tindem să-i atribuim într-o mai mare proporție cauze externe decât atunci când, în calitate de observatori, apreciem cauzele aceleiași acțiuni la alții, situație în care sunt invocate cauzele dispoziționale. Diferența dintre actor și observator depinde și de tipul de comportamente vizate. Ca actori, oamenii sunt mult mai interesați să explice comportamentele neintenționate și neobservabile public, cele intenționate și publice apărându-le evident cauzate de propria persoană. Ca observatori, preocuparea se manifestă față de acele comportamente ale altora care sunt intenționate și publice, cele private fiindu-le puțin sau deloc accesibile. Deosebirea dintre poziția de actor și observator s-ar

explica în principal prin faptul că, atunci când este vorba despre comportamentele proprii, avem la îndemână mult mai multe date ale contextului în care acționăm, comparativ cu situațiile acționale ale altora.

Dacă ne referim la succese sau insuccese, la realizări sau eșecuri, există o tendință clară ca succeselor noastre să le atribuim cauze interne (inteligență, hărnicie, perseverență), iar eșecurilor cauze exterioare, independente de noi. Acest efect de eroare se numește egocentric și este ușor de observat în viața cotidiană și este însoțit de gândul că, atunci când ceilalți au insuccese, acestea se datorează caracteristicilor personale, iar dacă au realizări, împrejurările au contat mai mult. Explicațiile date distorsiunii egocentrice sunt de natură cognitivistă (ne așteptăm la succese și, prin urmare, prelucrăm informația ce are în vedere intențiile și dispozițiile noastre, ceea ce nu se întâmplă în cazul eșecurilor), dar mai ales motivațională: nevoia de conservare și creștere a respectului de sine și a dorinței de a apărea într-o lumină favorabilă altora [32].

Cercetările recente cu privire la fenomenul atribuirii au evidențiat câteva aspecte:

- considerațiile teoriilor clasice ale atribuirii accentuau faptul că oamenii construiesc prin atribuire o imagine clară, nonambiguă și abstractă asupra lumii sociale, dar cercetările desfășurate justifică acceptarea faptului că în procesul atribuirii pot interveni și alte mecanisme și variabile decât cele descrise;
- inferențele atribuționale depind într-o măsură decisivă de modelele apriori pe care le are atribuitorul cu privire la cât de mult contează în conduită trăsăturile de personalitate și cât factorii situaționali; în procesul atribuirii este în joc o adevărată concepție a indivizilor cu privire la înnăscut și dobândit, la stabil

și instabil în personalitate, în ponderea personalului și situaționalului în funcție de tipul de comportament;

- se impune o departajare a atribuitorilor potrivit criteriului rigiditate/flexibilitate cu privire la dispozițiile personale sau situații; unii tind să aplice aproape mecanic, indiferent de tipul de persoană, comportament sau situație, aceeași etichetă. În cazul autoatribuirilor și heteroatribuirilor grupale, se manifestă stereotipurile; alți indivizi folosesc în procesul de atribuire un model de dispoziție-situație mai flexibil;
- deși se consideră că flexibilitatea prevalează în raport cu rigiditatea, rămân anumite regularități fundamentale constatate încă de teoriile clasice ale atribuirii;
- nu există un model standard al raportului dispoziție-situație care să poată fi aplicat în orice situație, dar nici nu există o gamă largă de astfel de modele;
- noile viziuni cu privire la fenomenul atribuirii se referă nu doar la rolul considerabil al preexistentului mintal, ci și la procesul atribuțional în sine, ca proceduri [29].



Sarcini și activități de învățare:

1. Definiți conceptul de atribuire.
2. Din care motive suntem înclinați să facem atribuiri și care este rolul lor?
3. Analizați principalele explicații ale fenomenului de atribuire în viziunea diferitor autori
4. Identificați și analizați principalele erori de atribuire. Exemplificați.

6. GRUPUL CA FORMAȚIUNE PSIHOSOCIOLOGICĂ

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele: *grup, dinamica grupului*.
2. Să recunoască un grup după caracteristicile lui.
3. Să caracterizeze un grup social după parametrii lui.
4. Să determine factorii care sporesc coeziunea în grup și să identifice fenomenele de deviantă în grup
5. Să determine importanța grupului pentru indivizi și societate.

Definirea și clasificarea grupurilor

Grupul este un ansamblu de persoane care au drept caracteristici, relații nemijlocite (față în față) de interacțiune și dependență reciprocă, scopuri și activități comune, au conștiința apartenenței de grup, sentimentul ,de noi" (P. Ilut, 2004).

Grup - o noțiune fundamentală în sistemul de categorii al psihologiei sociale, desemnând o pluralitate de persoane într-un anume fel combinate între ele prin legături integrative de tip normativ, comunicativ, afectiv, funcțional.

Grup social mic categorie de grup social caracterizată prin: existența unui anumit număr de persoane - (2-30) existența unui scop comun către care sunt orientate eforturile membrilor grupului, a unei rețele de status - roluri într-un anume fel îmbinate și aflate în interacțiune, a unui sistem de norme și valori recunoscute și acceptate de membri și care le reglează conduita in conformitate cu grupul. Acestora li se adaugă caracterul al relațiilor interpersonale. Grupul mic (punct de intersecție între social și psihologic) ocupă o poziție strategică (S. Marica, 2008, p. 101):

- asigură pătrunderea influenței relațiilor și structurilor sociale până la nivelul opiniilor, atitudinilor și comportamentelor individuale, facilitând astfel trecerea socialului în psihologic;
- asigură influența inversă de la membrii grupului către suprastructură;

Există mai multe criterii de clasificare a grupului

1) După **mărime**: grupuri mici (familia, echipele sportive, formații muzicale, grupuri de studenți până la 20-30 persoane); grupuri mijloci (de ordinul zecilor si sutelor, întreprinderile mici si mijlocii, an de studiu într-o universitate, un cartier); grupuri mari (etnii, națiuni, clase sociale, profesiuni).

2) După **natura relațiilor** dintre membrii componenți: grupuri primare, caracterizate prin relații nemijlocite „față in față" si grupuri secundare, unde

nu exist astfel de relații, iar membrii grupului nu se cunosc direct unul pe celălalt.

3) După **funcția normativ-axiologica in raport cu individul concret**: grupuri de apartenenta din care individul face parte actualmente si

grupul de referința - cel care constituie reperele lui normative (atitudinale, valorice, comportamentale) spre care tinde să devina membru.

4) După **statutul** acordat **legal (oficial)**: grupuri formale unde există organigrama, reguli de funcționare scrise (drepturile si obligațiunile) si grupuri informale, unde legile sunt „nescrise", dar nu mai puțin importante. Familia este atât grup formal (exista reglementări juridice ale relațiilor din familie), cât si informal (cea mai mare parte a vieții familiei se bazează pe legi nescrise).

5) După **gradul de integralitate si stabilitate a intereselor**: grupuri naturale cu interese si scopuri comune de „bătaie lungă" (cum ar fi familia, colectivul de munca), grupuri ocazionale cu scopuri comune minime si de scurta durată (cei ce așteaptă un tren, publicul la un spectacol).
6) După **statutul ontic**: grupuri reale n care membrii chiar daca nu se cunosc nemijlocit ei sunt in anumite relații, au trăsături comune, grupul existând ca atare, grupuri nominale, unde indivizii sunt adunați in grupuri doar pe hârtie, cu numele.
7 După **scopul activității**: *grupuri de munca, de joc, de suport (terapie) etc.*

Pentru psihosociologic au relevanta grupurile formate în urma naturi relațiilor (2). Grupurile primare sunt grupuri mici, in care oamenii au relații fata in fată, se cunosc nemijlocit, relațiile in grup sunt emoțional-afective, de intimitate, căldura si solidaritate. Scopurile si interesele sunt profund împărtășite au orientare axiologica comuna Pentru prima dată conceptul de **grup** (valori comune) **primar** este întâlnit in lucrarea lui Ch. Cooley *Social Organization (1909),* unde autorul a descris patru tipuri de grupuri primare, pe care le-a numit universale, pentru că au aparținut tuturor timpurilor si stadiilor de dezvoltare a omenirii:

Familia - primul grup primar pe care-l cunoaște civilizația umana, este totodată si primul grup de apartenenta, facilitând dobândirea celor dintâi experiențe sociale.

Grupul de joc al copiilor, caracterizat prin spontaneitate si cooperare, prin promovarea ambiției, încurajarea competitivității dar si a onoarei.

Grupul de vecinătate, exprimând viată socială și afectivă a ruralului.

Comunitatea de bătrâni, formata din indivizi care se cunosc din copilărie
sau adolescenta, liantul fiind afecțiunea reciproca [32, p.206].

In principiu, sunt microuniversul de împlinire afective spirituala si satisfacție. Grupurile primare au fost numite de către P. Iluț (2004), **grupuri expresive** adică grupuri in care se împlinesc nevoile noastre de exprimare si confirmare a stărilor sufletești, a gândurilor si simplamente intime, a aspirațiilor înalt spirituale.

In grupurile **secundare**, care sunt, in general, grupuri mijloci si mari, raporturile afectiv-emoționale apar mai palide, spontaneitatea si intimitatea mai reduse, interacțiunile au un caracter mai formal, de multe ori or persoanele nu se cunosc nemijlocit. Deși exista un scop comun, interesele personale de baza sunt altele. Prin grupurile secundare se satisfac nevoile specifice, pragmatice si de aceia ele au fost numite de către autorul citat mai sus si **grupuri instrumentale** (asociațiile studențești, întreprinderi, organizații).

Parametrii si funcțiile grupului

I. Radu (1997) sintetizează **principalii parametri ai grupului**:

1) **Mărimea grupului** se refera la numărul de membri ce alcătuiesc grupul. Deși în limbaj curent grupul presupune mai mult de doi membri, in literatura de specialitate o atenție deosebita este acordata **diadei** ca formațiune psihosocială (dragoste, prietenie, cuplu conjugal), ea fiind considerată grup minimal in care sunt aceleași mecanisme si procese ca în oricare grup uman.

2) **Compoziția grupului** se refera la aspectele sociodemografice (vârstă, sex, școlaritate, statut social) si la cele psihologice (interese, atitudini, trăsături de personalitate).

3) **Sarcina grupului** reprezintă factorul principal care generalizează multiple feluri de legături, dependente reciproce,

schimburi de informații activități între membrii grupului. In cazul grupurilor mici (ex. familia) nu există o sarcina specifica, ci mai multe având un caracter difuz. Esența grupului în acest caz este formata de natura puternic emoțională a relațiilor din interior.

4) **Procesele de interacțiune** cuprind o gama variată de relații intergrupale, raporturi comunicare, conducere verbală ierarhice si nonverbală, atracții si respingeri socioafective.

5) **Structura grupului** reprezintă configurarea de raporturi intre membri,

diferențierea acestora în funcție de status-rol. Aici contează rețeaua formată și exprimată în grupurile formale prin organigramă, mai ales, felul în care diferite poziții, reputați roluri sunt percepute de cei ce formează acordând valoare afectiva fiecărui component, ceea ce, parțial, se exprimă in sociogramă.

6) **Conștiința colectiva**, identitatea de grup, sentimentul de „noi", cuprinde valori, norme, reprezentări, tradiții si obiceiuri, care dau grupului coerentă și stabilitate.

7) **Eficienta grupului** privește, in primul rând, performantele în cadrul sarcinii, dar și viabilitatea colectivului, gradul de satisfacție sufletească a membrilor si alte beneficii pe care ei le obțin de la grup: cunoștințe, prestigiu, siguranță.

8) **Coeziunea grupului** este „rezultanta globala : relațiilor interne si a succesului comun", efectul cunoașterii reciproce al însușirii felurilor grupului a normelor sale, al climatului de încredere mutuală

Opusă coeziunii este „disocierea grupului".

Funcțiile grupului se clasifica (P. lluț, 2004), în: funcții pentru indivizi si funcții pentru societate.

Din perspectiva individului grupurile sunt importante pentru că:

a) primim si oferim atenție si afectivitate, grupul ne confirmă și execută sentimentul de ”a aparține la” (afiliere), el constituie antidotul la anonimat si singurătate;
b) grupul ne ajută să atingem scopuri pe care greu le-am putea realiza ca simpli indivizi izolați;
c) adesea membrii grupului din care facem parte ne furnizează cunoștințe și informații neaccesibile altfel;
d) a aparține unui grup, cu atât mai mult la variate grupuri, înseamnă siguranța si protecție fată de potențialii sau realii dușmani, sau catastrofele naturale si sociale;
e) calitatea de membru a unui grup oferă identitate sociala pozitiva, care la rândul ei constituie componenta principală a imaginii si concepției de sine. In psihosociologie au semnificație importantă identitatea de gen (bărbat femeie) si cea etnică (asociata cu o anumita religie). Pe de altă parte, cu cât grupul din care facem parte este mai prestigios, cu atât identitatea grupală contează mai mult in concepția de sine. A face parte din grupul de elită este un mijloc important de validare a valori personale.

Din **perspectiva societății** grupul îndeplinește funcții pe linia controlului social, a formarii si comportării indivizilor in acord cu dezirabilul social. Acțiunea se realizează direct prin instituții si organizații specializate in acest sens (instanțe judecătorești, politie, armată) si prin grupuri primare. De exemplu, prin legi juridice si politici sociale statul încurajează sau descurajează divorțurile, fertilitatea. Familia este principalul agent de socializare care ajută copilul să formeze atitudini pozitive față de munca, respect pentru legile formale si informale, deci realizează un control social. Fără mijlocirea grupului e greu de realizat un control social pentru fiecare individ in parte [32].

Dinamica grupurilor

Primele utilizări ale expresie „dinamica grupurilor" îi aparțin lui **Kurt Lewin**, în câteva articole scrise între 1944 și 1947. În sens larg, dinamica grupului desemnează perspectiva teoretico-experimentala care se ocupă de studiul grupurilor mici. în sens restrâns, reperând ansamblul proceselor psihosociale și schimbărilor de structură care au loc în viața grupului (C. Postelnicu, 2003). În sens particular al conceptului pus in discuție, sens ce corespunde accepțiunii inițiale pe care i-o conferise K.Lewin, dinamica grupului „desemnează totalitatea schimbărilor adaptive care se produc în structura de ansamblu a unui grup ca urmare a unor schimbări survenite într-o parte oarecare a acestui grup ... Într-un grup .., se întâmplă ceva analog cu autodistribuirea forțelor într-un câmp de forțe fizice" (Krechsi Crutchfield, 1948, apud Pierre De Visscher, 2006). Definiția data își are originea în teoria câmpului pe care Lewin a elaborat-o pornind de la principiile psihologiei gestaltiste. Conform acestei teorii, comportamentul unui individ aflat în situație de grup trebuie interpretat pornind de la grup (întregul) și nu de la individ (partea), deoarece orice individ este influențat inevitabil de procesele care au loc in cadrul unui grup (S.Chelcea., P. Iluț, 2003).

Inițial, acest termen desemna abordarea experimentala de laborator a schimbărilor din structura grupului, sistemului de forte ce acționează in cadrul acestuia (de altfel, termenul dinamica provine de la un cuvânt grecesc care înseamnă forță. Ulterior a început să desemneze intervenția animatorului de grup in vederea rezolvării conflictelor sociale (S. Chelcea, 2002). Accentuare importantei acordate dinamicii grupurilor in creșterea psihosociologica din ani 30 este, printre altele, un răspuns social la individualismul care invadase societatea americanilor a anilor 20.

Pe parcursul anilor, în cadrul dinamicii grupurilor, au fost abordate o serie de teme de important majora pentru psihologia socială: procesele de cooperare si competiție, formarea normelor sociale, coeziunea de grup, procesele de influență socială, luarea deciziei in grupuri, procesele de comunicare, stilurile de conducere, atracția interpersonală etc. Se observă așadar că dinamica grupurilor reprezintă un domeniu de cercetare foarte vast.

Astăzi, dinamica grupurilor se compune din doua mari părți:
a) Ansamblul fenomenelor psihosociale ce se produc în grupurile primare (familie, grup de prieteni etc) si legile care le reglementează (de ex. influenta exercitata de un grup asupra membrilor săi, viața afectiva a grupului evoluția sa in anumite circumstanțe, factorii coeziuni si disocierii etc.);
b) Ansamblul fenomenelor psihosociale ce se produc in grupurile secundare organizații, grupuri politice, grupuri militare etc) si legile care le reglementează studiul proceselor de schimbare, utilizare a metodelor de grup pentru tratarea tulburărilor de personalitate etc. (A.Neculau, coord., 2006).

Conformarea și devianța în grup

Cercetările descrise în literatura de specialitate, asupra comportamentului de conformare în grup, au scos în evidență puterea grupului asupra membrilor săi. **Conformarea** este o forma de influență socială care consta în schimbări atitudinale sau comportamentale determinate de preluarea voluntara a poziției susținute de majoritatea membrilor grupurilor de apartenentă (E.Elinischi-Ciupercă). Expunerea publică și forța numerică a majorității exercita presiuni asupra indivizilor conformare, reducând capacitatea acestora de a opune rezistent. S-a demonstrat, de-asemena, ca indivizi se conformează mai mult, când nu se simt deplin acceptați de grup (Dittes și Kelley,1956), când sunt atrași de

grup (Berkowitz, 1957), când au un statut mai puțin important decât alți membri ai grupului (Berkowiz, 1957), când au un statut mai puțin important decât alți membri ai grupului (Lefkowitz, Blake și Mouton, 1955), când se considera competenți in sarcină (Geller, Endler și Wiesenthal, 1973) etc (Ș. Boncu, 2007).

Atitudinile de conformare în grup apar în raport cu *normele acestuia*. Calitatea normelor de a asigura supraviețuirea grupului și funcționarea lui eficientă face ca membrii săi să manifeste presiuni spre conformare asupra tendințelor deviante. Intensitatea presiunilor depinde de nivelul de tolerantă a grupului față de încălcarea normelor. Cu cât norma este mai important pentru grup, cu atât este mai redusa toleranta membrilor fata de încălcarea ci. Succesul conformării, așa cum arată McCormick și Ilgen (1995), citați de C. Zaborilă (2004) este asigurat de severitatea sancțiunilor violării normelor.

Severitatea sancțiunilor variază în funcție de:

→ *Măsura in care cei ce aderă la normă consideră conformarea la aceasta esențiala pentru binele grupului* (de ex: daca se considera ca performanta grupului de lucru depinde de faptul cât de repede muncesc si cât de mult produc angajați, atunci performanța membrilor va fi monitorizata și oricine nu va menține producția la nivelul stabilit ca acceptabil va fi sancționat);

→ *Vechimea angajatului în grup și aprecierile cu privire la persoana care a violat norma* (violarea normelor de către nou-veniții în grup sau de către cei care au câștigat de-a lungul timpului respectul și încrederea grupului va fi tolerată).

Oamenii nu se conformează normelor oricărui grup din care fac parte, ci numai celor ale grupurilor de referința, grupuri cu care individul se identifică în gândurile, simțurile și acțiunile lor și spre care, în general, aspiră. Grupurile de referință, pe lângă funcția

normativa mai au și o funcție de comparație - individul raportând-si mereu reprezentările, atitudinile, conduitele și performanțele la cele ale membrilor grupului, luați drept model pentru a vedea în ce măsură se apropie de standardele grupului.

Reajustarea conduitei pentru a corespunde exigentelor grupului nu presupune întotdeauna și internalizară normei. În fiecare grup pot fi identificați și indivizi care nu se conformează normelor, refuzând să se adapteze la standardele de gândire si de conduita.

Devianța în grup descrie comportamentele pe care membrii grupului le considera atât de amenințătoare, jenante sau deranjante încât introduc sancțiuni speciale destinate persoanelor care le-au manifestat.

Coeziunea grupului

Coeziunea, așa cum este definită în *Enciclopedia de psihosociologie* (coord. S. Chelcea., P. Ilut, 2003), exprimă proprietatea grupurilor de a fi un tot, cu un înalt grad de integralitate, membrii componenți fiind strâns legați, între ei funcționând, prioritar relații de cooperare si un accentuat consens. Din definiție reiese ca aceasta proprietate a grupului este grefată pe consens - atitudinile asemănătoare ale membrilor față de același obiect, valoare sau regulă - cercetările arătând ca *acolo unde există consens se diminuează posibilitățile de dezbinare între membrii grupului*. Coeziunea corelează și cu capacitatea de autoorganizare, dacă o înțelegem ca pe un mecanism al integrării membrilor in grup. Constând în *coordonarea și colaborarea dintre membri, acestea duc la o eficiență sporită, percepută ca gratifiantă*. Coeziunea mai corelează și cu așezarea spațială - o influență pozitiva a modelelor ce îmbina conducerea centralizată cu comunicarea intre membri. Acolo unde există o centralizare excesivă, chiar dacă determină o

organizare superioară, coeziunea nu atinge cote ridicate, deoarece exprimă raporturi de solidaritate și unitate dintre membri, raporturi în virtutea cărora grupul funcționează ca o unitate coerentă, de sine stătătoare. *Pivotul coeziunii îl constituie consensul membrilor în legătura cu o problema sau alta, iar consensul este cu atât mai mare cu cât in cadrul relațiilor interpersonale predomină atracția mutual împărtășită*. Un indice al coeziuni grupului îl constituie frecvența folosind pronumelui „noi" în defavoarea lui „eu" (P. Golu, 1974, apud. S. Marica, 2008).

Factorii principali ce determina o **coeziune ridicată** sunt:

a) *Gradul de atractivitate și simpatie dintre membrii grupului* - cu cât atracțiile interpersonale sunt mai dense, cu atât coeziunea grupului este mai ridicată;

b) *Eficienta si prestigiul grupului* sporesc tendința indivizilor de a ține la grupul respectiv. A face parte dintr-un grup bine cotat înseamnă, implicit, un statut social ridicat al individului în cauză;

c) *Statutul pe care fiecare individ îl are în cadrul grupului* – cu cât statutul este mai înalt, cu atât dorința de a rămâne și susține grupul este mai mare;

d) *Volumul efortului depus pentru a intra în grup* - cu cât eforturile și costurile de intrare sunt mai ridicate, cu atât atractivitatea față de grup este mai mare;

e) *Amenințările externe și/sau competițiile cu alte grupuri* - cu cât amenințările (și competițiile) sunt mai puternice și directe, cu atât crește gradul de coeziune intragrupală;

f) *Mărimea grupului* - este, în general, invers proporțională cu gradul de coeziune, cu cât grupul este mai mic, cu atât gradul de coeziune este mai mare;

g) *Factorii care descurajează direct sau indirect indivizii de a părăsi grupul* - de ex. costurile ridicate (materiale și psihologice)

ale unui divorț sau lipsa alternativelor în a găsi un alt loc de muncă, chiar dacă în colectivul actual nu ești foarte mulțumit.

O înalt coeziune, după cum arată P. Ilut (2004), aduce, în general, beneficii nu doar pe linia satisfacției emoționale a membrilor grupului, ci li în ceea ce privește productivitatea lui. Depinde însă care sunt normele formale și informale stabilite în grup: dacă ele vizează idea de a munci din greu pentru atingerea unui obiectiv, coeziunea va contribui din plin la aceasta, iar dacă norma expresă sau tacită îndeamnă la „chiul", coeziunea va duce la descreșterea productivității în muncă. O prea mare coeziune constituie, de asemenea, în conjuncție cu alte condiții, un factor facilitator al gândirii necritice de grup (*groupthink*) în adoptarea unor decizii comune.

Eficiența grupului

Orice grup este centrat pe îndeplinirea anumitor obiective, iar gradul în care sunt atinse aceste obiective denotă eficiența grupului. Eficiența depinde și de natura sarcinii, de mărimea grupului, de forma de libertate, de coeziune etc.

Eficiența de grup - presupune ca grupul să fie centrat pe anumite scopuri, obiective, iar măsura în care grupul atinge, realmente, aceste obiective dă gradul eficientei sale. Rezolvarea unei sarcini presupune doua secvențe - utilizarea ipotezelor, ideilor, datelor pe care le au membri grupului si o anumita selecție si combinare a posibilităților acționale reținute la nivel de grup, vehicularea informatici și interacțiunea dintre membri, tendința de a emite sugestii si tentativele celorlalți de a admite sau respinge, încuraja sau critica.

Cercetările lui F. Allport au evidențiat fenomenul de facilitare socială în grup, perceperea reciprocă a membrilor, comunicarea dintre ei - au efect de energizare. Aceste energii ale grupului se

cumulează, iau forma diverselor propuneri de rezolvare a sarcinii si fac să crească eficiența activității de grup. În același timp, există efecte asupra unor proprietăți principale - eficienta reduce dezacordul interpersonal, stimulează percepția interpersonală, determina o creștere a atenției membrilor unul față de celălalt, astfel încât creste coezivitatea [32].



Sarcini și activități de învățare:

1. Definiți conceptul de grup. Care sunt condițiile pe care trebuie să le întrunească un grup pentru a fi considerat ca atare?
2. Identificați tipurile de grupuri în funcției de diferiți parametri.
3. Ce înțelegeți prin conceptul de „grup de referință”?
4. Caracterizați familia ca grup social după parametrii unui grup.
5. Identificați și analizați principalele forme de deviantă în grup. Exemplificați.
6. Enumerați factorii ce sporesc coeziunea unui grup. Argumentați.

7. PROCESE DE GRUP

Finalități de studiu:

1. Să determine fenomenele de grup.
2. Să recunoască gândirea de grup după simptomele caracteristice.
3. Să explice influența minorității asupra majorității.
4. Să determine factorii care influențează gândirea de grup.

Polarizarea

Discuțiile din interiorul grupului, daca exista puncte de vedere diferite, nu duc la consens, ci la intensificarea atitudinilor preexistente. Aceasta ***polarizare*** - termen introdus de Serge Moscovici - reprezintă unul din efectele grupului, de a exagera ca urmare a discuțiilor, tendințele sau opiniile inițiale ale membrilor. Dupa dezbateri aprinse, fiecare devine mai convins de propria pozitie. Polarizarea depinde de ceea ce spun indivizii în cadrul dezbaterilor, de ceea ce aud, și de la cine aud.

James Stoner a constatat că grupurile iau decizii mai riscante decât indivizii izolați. Explicațiile fenomenului schimbării riscante, făceu apel la ideea de fuziune a responsabilității (în grup, responsabilitatea pentru eventualul eșec din cauza deciziilor riscante, se împarte între membri) sau la ideea riscului ca valoare socială (indivizii dispuși să riște de bucură de mai mult prestigiu decât cei prudenți).

Treptat cercetătorii și-au dat seama că tendința grupurilor de a lua decizii riscante nu apare întotdeauna. Mai mult, au fost scoase la iveală situații în care grupurile au luat decizii mult mai prudente decât indivizii. Dacă în faza de pre-interacțiune opiniile indivizilor sunt prudente, atunci după discuție, grupul ia decizii mult mai prudente, mai conservatoare. Astfel, grupurile au capacitatea de a intensifica opiniile asemănătoare. Cercetările lui S. Moscovici și N. Zavalloni au descoperit că efectul polarizării apare în orice situație de luare a deciziei de grup, chiar dacă nu se pune problema alegerii între o soluție riscantă și una mai puțin riscantă [19].

Influența informațională și influența normelor

Încercările de explicare sprijinite de cercetări științifice, accentuează rolul argumentelor prezentate în timpul discuțiilor

- ***influența informațională*** - sau modul în care se percep membrii grupului în raport unii cu alții și dorința lor de a fi acceptați și admirați de ceilalți - ***influența normativă*****. Influența informațională** intervine când individul crede că informația venită de la celălalt este o sursă de adevăr. Este determinată de gradul de credibilitate al sursei şi de gradul de incertitudine al subiectului în propria sa judecată. Sursa este considerată aici un garant al adevărului, o reducătoare de incertitudini prin simbolistica caracteristicilor sale sociale. **Influența este normativă** atunci când individul se conformează „așteptărilor pozitive" pe carele-ar emite sursa în privința lui. Sursa este percepută ca asigurându-i o aprobare socială.

În timp ce **influenţa socială normativă** rezultă din dorinţa de a se conforma expectanţelor grupului, **influenţa socială informaţională** este rezultatul valorii pe care o are conformismul asupra individului. Subiectul foloseşte comportamentul majorităţii ca o sursă de informaţie care să-l ajute să ia cea mai bună decizie (să adopte cel mai bun răspuns) pentru situaţia în care se găseşte.

Gândirea de grup

G*ândirea de grup* se manifesta când nevoia de acord, de consens este mult mai puternică decât nevoia de a obține date precise și de a adopta o decizie adecvată situației reale. Ea apare ca o boală socială ce infectează grupul. Efectele dezastruoase trec dincolo de limitele grupului implicând uneori națiuni sau chiar comunitatea mondială.

Grupurile cu o înaltă coeziune resping membrii cu opinii deviante și astfel, sunt mai vulnerabile la aceasta prejudecată. Grupurile structurate, direcționate de o conducere puternică, compuse din oameni cu trecut comun, grupurile izolate, sunt de

asemenea predispuse la decizii greșite. În situații stresante, procesul se intensifică și are o frecvență mai mare.

Influența minoritară

Acest concept a plecat de la cercetătorul Asch, care a ajuns la doua idei care îi determina pe cei din grupul minoritar să-i urmeze pe cei din grupul majoritar:

- fie au mai multă încredere în raționamentul grupului majoritar;
- fie îi urmează pe cei din grupul majoritar pentru a nu părea irațională. Aici Asch vorbește despre o supunere publică și despre un mod de comportament rațional într-un mod irațional, adică o supunere a individului în fața majorității fără a fi totuși o supunere oarbă.

Moscovici S. - cei din grupul minoritar decid să-i urmeze pe cei din grupul majoritar din cauza că ei doresc evitarea unui conflict.



Sarcini și activități de învățare:

1. Identificați tipurile de procese de grup. Exemplificați.
2. Explicați de ce unele grupuri iau decizii mai riscante decât indivizii, iar altele iau decizii mult mai prudente?
3. Determinați deosebirea dintre influența informației și influența normelor în luarea deciziilor de grup.
4. Care sunt condițiile apariției gândirii de grup?
5. Prin ce se explică influența minorității asupra majorității?

8. GRUPURILE ȘI ECHIPELE DE MUNCĂ

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *mulțime, grup, echipă.*
2. Să caracterizeze specificul muncii în echipă.
3. Să identifice diferențele dintre mulțime, grup și echipă.
4. Să distingă tipurile de grupuri și echipe.
5. Să evalueze rolul dimensiunii și compoziției echipei în performanța individuală și de grup.
6. Să identifice caracteristicile distinctive a echipei eficiente și înalt performante și a rezistențelor organizaționale.

Grup de muncă versus echipă de muncă

Grupurile din care facem parte de-a lungul vieții îşi pun amprenta pe dezvoltarea noastră personală şi profesională. Şi cum membrii grupului din care facem parte exercită o influență asupra noastră, la fel şi noi exercităm influență asupra celorlalți membri.

Dacă e să ne raportăm la piramida lui Maslow, nevoia de apartenență şi nevoia de recunoaştere socială sunt nevoile care îi determină pe oameni să se asocieze în grupuri. De aceea apar grupuri de prieteni care nu se pot forma într-un mod foarte organizat, la cerere.

Grupul apare ca urmare a împărtășirii unor valori comune, în mod natural, după o perioadă de interacțiune simplă între membri. Din punct de vedere psihologic, un grup este alcătuit dintr-un număr oarecare de persoane care interacţionează, sunt conştiente psihologic de legătura lor reciprocă şi se percep ei înşişi că sunt un grup. *Relaţiile* dintre membrii oricărui grup sunt complexe, ele sunt de:

- *ordin fizic* (ca participanţi la un proces material, de realizare a unor bunuri şi servicii, pentru care cheltuiesc energie, posibil şi fără implicarea unor resurse psihice),
- *ordin psihic* (ca investiţie umană de sentimente, pasiuni, percepţii legate de ceilalţi etc.)
- *ordin social* (mai mult de trei persoane reunite în jurul unui scop social, cu impact asupra altor persoane şi grupuri, care nu sunt de faţă)
- *ordin cultural* (împărtăşesc un set de valori şi principii comune într-un anumit areal, numit şi *mediu socio-cultural şi educaţional*).

Grupurile sunt conduse de *un lider, stabilit formal* și care de multe ori poate conduce grupul spre succes (în sensul transformării într-o echipă) sau poate determina stagnarea. Grupul nu va avea o identitate proprie, nu se va remarca printr-o imagine anume sau o caracteristică specifică doar lui.

Grupul reprezintă o colecţie de persoane care interacţionează, sub conducerea unui lider, pentru atingerea unui obiectiv comun şi care împărtăşesc sentimentul unei identităţi comun

În opinia lui Jean-François Leroy **echipa** este „o entitate cunoscută de o organizaţie, formată de un grup permanent sau de lungă durată, alcătuit din persoane interdependente care urmăresc unul sau mai multe obiective comune, într-un context constrângător“. În abordarea conceptuală a lui Katzenbachşi Smith, „echipa este constituită dintr-un număr restrâns de persoane având competenţe complementare, angajate într-un proiect şi obiective comune şi care adoptă un demers comun, considerându-se solidar responsabile“.

O echipă este o colectivitate de indivizi organizaţi în vederea îndeplinirii unui scop comun, care sunt independenţi şi care se identifică de către ei înşişi şi de către alţi observatori (persoane) ca echipă.

• Echipele sunt în mod special propice pentru realizarea unor sarcini cu complexitate crescută şi care au mai multe sub-sarcini.

• Echipele există în cadrul organizaţiilor mari.

• Ele nu sunt izolate, ci şi interacţionează atât cu alte echipe din organizaţie cât şi cu organizaţia în sine.

• Echipele reprezintă pentru organizaţie singura modalitate de a colecta contribuţii (*input*uri) de la membri ei şi de a oferi membrilor organizaţiei sensul implicării în vederea atingerii ţintelor organizaţionale

Lucrul în echipă presupune interacțiunea cu alți indivizi, urmărind un anumit scop comun și se diferențiază de alte tipuri de lucru prin identitate, autonomie, control, coeziune.

Contrar grupurilor, în echipe se pune foarte mult accent pe o comunicare deschisă, nemijlocită, discutarea continuă și constantă a performanțelor, respectiv oferirea de feedback constructiv. În acest fel, într-o echipă, membrii își însușesc atât meritele, cât și vina eventualelor eșecuri.

Noțiunea de echipă de muncă i se datorează lui **Leavitt** (1975), care a avansat ideea potrivit căreia echipa de muncă reprezintă unitatea de bază a organizației [46, p.398].

Un grup este definit ca fiind o colecție de trei sau mai multe persoane ce interacționează, sunt interdependente**,** care împreună ating aceleași obiective. Un grup de muncă este un grup care interacționează împărtășindu-și informațiile și care iau decizii ce îi ajută pe fiecare membru al echipei să-și dezvolte performanțele în propria arie de competență și responsabilitate.

O echipă este un grup în care prin eforturi individuale rezultă o performanță ce este superioară sumei input-urilor individuale. În tabelul următor am sintetizat diferențele dintre grupuri și echipe în organizații așa cum sunt precizate de Katzenbach, (1993) [5].

Tabelul 1. Diferențe dintre grup și echipă (după Katzenbach, 1993)

Grupul de lucru	Echipa
Are un *lider puternic*	*Rolurile* de lider sunt *distribuite*
Responsabilitate individuală	Responsabilitate individuală / *de grup*
Scopul grupului este identic cu misiunea organizațională	Echipa are și *obiective proprii*
Produsele grupului sunt individuale	Produsele echipei sunt colective
Sunt preferate *discuții de grup* eficiente	Sunt încurajate *disputele deschise și soluționările* de probleme active
Evaluarea performanțelor se realizează *indirect*	Evaluarea este realizată în mod *direct* prin măsurarea performanțelor colective
Membrii grupului discută, decid, *deleagă*	Membrii grupului discută, decid și *realizează* în comun ceea ce au decis

Leroy punctează bine diferențele existente între grupele de muncă și echipele de muncă, pe care le putem prezenta în următorul tabel:

Tabel 2. Grupurile de muncă versus echipă de muncă (Leroy)

Grupul de muncă	Echipa de muncă
• Liderul formal este desemnat.	• Funcţia de leadership şi responsabilităţile ce decurg din ea se împart şi se repartizează între membri.
• Adoptă obiectivul organizaţiei ca pe obiectivul lui în sine.	• Îşi precizează obiective specifice care îi conferă identitate şi devin sursă stimulatoare.
• Rezultatul provine din acumularea şi coordonarea rezultatelor fiecărei activităţi individuale.	• Rezultatul comun apare din amestecul activităţilor individuale şi colective.
• Membrii lui îşi asumă o responsabilitate strict individuală faţă de rezultatele particulare produse.	• Membrii ei exercită o responsabilitate comună sau împărţită asupra rezultatului final.
• Reuniunile lui sunt de scurtă durată şi conduse de liderul formal.	• Reuniunile sunt locul unde se discută, se decide, se lucrează în comun, se rezolvă activ problemele, fără presiunea timpului.
• Acordă membrilor săi roluri corespunzătoare calificărilor profesionale.	• Încurajează membrii să-şi asume roluri multiple şi diversificate.
• Recompensează şi recunoaşte contribuţiile individuale.	• Recunoaşte, recompensează şi celebrează mai frecvent şi cu mai multă bucurie, cu toţi membrii, succesele colective.

Concluziile care se desprind din majoritatea concepțiilor referitoare la distincția dintre grup de muncă și echipă de muncă este următoarea: **toate echipele de muncă sunt grupuri, dar nu toate grupurile sunt echipe de muncă.** Un grup constă din oameni care muncesc împreună, dar pot munci și unul fără celălalt. O echipă este un grup de oameni care nu-și pot face munca, cel puțin nu eficient, fără ceilalți membri ai echipei lor [46, p.400].

Dar, în organizații nu întâlnim *doar* grupuri de lucru și echipe.

Spiegel și Torres, (1994) fac diferența dintre echipe și *alte forme de muncă în grup*:

• *Comitetele* sunt cele mai frecvente grupuri de lucru formate de conducere pentru a rezolva sarcini stricte;

• *Grupurile de sarcini* sunt grupuri formate de top management cu un scop bine stabilit pentru a rezolva o problem important într-o situaie special;

• *Grupurile create pentru îmbunătățirea proceselor* sunt grupuri alcătuite de experți din diferite domenii;

• *Grupurile create pentru îmbunătățirea departamentelor* sunt grupuri alcătuite în vederea îmbunătățirii calității serviciilor, responsabilitatea fiind a managerilor de departamente;

• *Echipa* este forma cea mai dezvoltată a grupurilor, echipa este un grup special de lucru care trebuie organizat și coordonat în mod diferit decât celelalte grupuri; echipele sunt formate din indivizi care lucrează alături de ceilalți într-un mediu concurențial dar nu sunt în concurență cu celelalte echipe din organizație ci sunt în concurență cu *risipa, cu rebuturile, cu nerespectarea termenelor, cu munca inutilă, lipsită de valoare, cu productivitatea scăzută etc.* [5].

Mulțimea, grupul și echipa nu sunt identice! Idealul ultimii este de a evolua spre grup, iar grupul visează la a forma o echipă.

Tipuri de grupuri și echipe

Cea mai veche și mai răspândită clasificare a grupurilor de muncă prevede diferențierea lor după gradul de formalizare și structurare a relațiilor dintre membri. Desprindem în acest sens **grupurile informale**, generate de relațiile psihologice, intersubiective ce apar între membri și **grupurile formale**, reglementate de norme, legi, regulamente stabilite oficial.

O altă clasificare a grupurilor de muncă, specifică pentru mediile organizaționale, este cea propusă de Sayles (1958) pornind de la criteriul tipului de sistem de producție. El stabilește 4 tipuri de grupuri de muncă:

1. *grup apatic* – puțin performant, slab plătit, cu pregătire insuficientă a membrilor, cu activități fără interacțiuni, fapt care generează lipsa de entuziasm și de unitate internă a grupului;

2. *grup eratic* – cu membri ce au o slabă pregătire profesională, statute joase, sarcinile sunt identice sau foarte asemănătoare între ele, munca este de cele mai multe ori de natură fizică, interacțiunile dintre membrii grupului sunt confuze, imprevizibile, coeziunea ocazională, conducătorii lor generează frecvent conflicte;

3. *grup strategic* – membri sunt bine pregătiți, bine plătiți, ceea ce face ca ei să se simtă securizați, sarcinile de muncă sunt individuale, dar cu un grad mare de interacțiune între oameni, grupul are o unitate internă, iar membrii lui sunt activi, influenți, cu grad mare de participare;

4. *grup conservator* – este compus din lucrători înalt calificați, cu statut înalt, se caracterizează prin operare individuală, dispersie mare în organizație, nivel scăzut de interacțiune, dar cu un puternic sentiment de identitate, are un nivel rezonabil de unitate internă, membrii lui tind să fie conservatori în negocieri, dar exercită o presiune puternică în direcția realizării obiectivelor specifice [45, p.403].

Allcorn (1989) desprinde 4 tipuri de grupuri: *omogenizate, instituționalizate, autocrate, intenționale.* Primele trei autorul le numește grupuri ofensive, iar ultimul – grup nonofensiv. După Allcorn, grupurile ofensive sunt cele care oferă protecție și apărări colective sau individuale împotriva anxietății care rezultă din

apartenența la grup, în timp ce grupurile nonofensive sunt considerate ca fiind dezirabile la locul de muncă, ele caracterizându-se prin participarea membrilor lor într-o manieră nonofensivă.

Clasificările mai recente ale grupurilor de muncă le reiau sub o formă sau alta pe cele vechi, adăugând noi varietăți de grupuri, dar care sunt, de fapt, particularizări ale celor prezentate mai înainte.

Tipologia echipelor de muncă este variată. O primă tipologie este cea propusă de Larson și La Fasto (1989):

- *echipe de rezolvare a problemelor,*
- *de creație*
- *tactice.*

Echipele de rezolvare a problemelor sunt formate atunci când organizația se confruntă cu o problemă și aceasta trebuie soluționată cât mai curând și cât mai economic. Echipele de tip „rezolvare de probleme" (*problem-solving teams sau task forces cum mai sunt numite*) se formează atunci când apare o problemă ce nu poate fi rezolvată în cadrul structurii organizaţionale standard. Sarcina lor constă în a găsi și oferi alternative de soluții dintre care organizația s-o rețină pe cea mai fezabilă. Aceste echipe sunt în general transfuncţionale; acest lucru înseamnă că, membri provin din diferite arii/părţi ale organizaţiei şi sunt însărcinaţi cu găsirea unei soluţii pentru problema respectivă.

Echipele de creație sunt relativ asemănătoare ce cele de rezolvare a problemelor, numai că, spre deosebire de acestea, sunt centrate pe descoperirea noului, deci nu a oricăror soluții, ci a celor originale.

Echipele tactice au ca sarcină executarea unor planuri bine definite. Pentru a se putea ajunge la realizarea acestui obiectiv, sarcinile trebuie să fie bine definite, iar rolurile să nu implice nici o ambiguitate.

Cele trei tipuri de echipe se diferențiază între ele prin specificul produsului realizat (unele furnizând soluții rutiniere, altele originale, creatoare), ca și prin gradul de implicare în materializarea soluțiilor propuse (unele doar gândesc sau creează soluții, celelalte se implică direct în transpunerea lor în practică)

O altă tipologie a echipelor de muncă este inspirată din criteriul considerat de unii autori ca fiind esențial în creșterea performanțelor muncii. Levine și Moreland (1990) sunt de părerea că gradul de abilitare a membrilor echipei de muncă – abilitarea fiind văzută ca integrarea dintre autonomie și putere – reprezintă un asemenea criteriu fundamental pe baza căruia putem explica performanțele mai înalte sau mai scăzute ale echipelor de muncă. Sundstrom și colaboratorii săi (1990), luând în considerare gradul de abilitare a echipelor de muncă, au desprins patru tipuri de echipe:

1. *tradiționale;*
2. *consultative;*
3. *ad-hoc;*
4. *semiautonome.*

Echipele de muncă tradiționale sunt construite de un superior la care ceilalți membri se raportează individual. Ca urmare, relațiile dintre membri sunt sporadice. De asemenea, între aceștia nu prea există interacțiuni în vederea realizării obiectivelor comune (dacă acestea există). Echipele tradiţionale sunt grupurile organizaţionale privite (considerate) de regulă ca departamente sau domenii funcţionale. Liderii sau managerii acestor echipe sunt numiţi de către organizaţie şi au puteri legitime în cadrul echipei. Se aşteaptă ca echipa să producă un produs, să furnizeze un serviciu sau să îndeplinească o funcţie cu care organizaţia a mandatat-o.

Echipele consultative de muncă, pentru care exemplul tipic îl constituie cercurile de calitate, sunt dotate cu puterea recomandărilor

soluțiilor la problemele organizaționale, mai ales cele tehnice. Soluțiile lor sunt aduse la cunoștință forurilor ierarhice care le analizează, le rețin sau le resping.

Echipele de muncă ad-hoc sunt cele constituite pe loc atunci când apare necesitatea soluționării unor probleme, ele având putere de decizie, evident, în limitele unui mandat strict determinat de timp. Ele își stabilesc singure modul de organizare în vederea soluționării problemelor încredințate.

Echipele de muncă semiautonome sunt constituite din membri interdependenți și colectiv responsabili de planificarea, execuția și controlul muncii, ele fiind asistate de un coordonator care asigură legătura cu organizația. Acestor echipe li se acordă autonomie asupra deciziei legate de modul în care o anumită sarcină va fi efectuată. Echipelor de muncă semiautomate organizaţia le transmite/stabileşte un ţel, iar ele determină calea prin care să atingă acel scop. De cele mai multe ori nu există nici un manager sau un lider numit pentru aceste echipe, iar diferenţele de statut între membri în cadrul echipei sunt foarte reduse (în cazul în care aceste diferenţe există!).Acestor echipe li se permite de obicei să-şi aleagă noi membri, să decidă alocarea sarcinilor în cadrul echipei, şi chiar li se poate da responsabilitatea evaluării membrilor echipei.

În ultimii ani a apărut un tip distinct de echipe: *echipele virtuale.* Echipele virtuale sunt grupuri de oameni care lucrează în mod interdependent cu scopuri împărtăşite dincolo de spaţiu, timp şi graniţe organizaţionale utilizând tehnologia pentru a comunica şi colabora.

Membri unei echipe virtuale pot fi localizaţi oriunde în lume, se întâlnesc rar faţă în faţă, pot aparţine unor culturi diferite.

Echipele sunt răspunzătoare de rezultatele lor. Observăm că cele două criterii – gradul de autonomie și și gradul de putere a

membrilor echipei și a echipei în totalitatea ei – cresc pe măsură ce urcăm de la echipele tradiționale până la cele semiautonome. Unii autori preferă să numească în locul noțiunii de echipe semiautonome termenii de echipe autoconduse, autodirijate, autodeterminate.

Dimensiunea și compoziția echipei

Grupurile de muncă, spre deosebire de alte tipuri de grupuri (de joacă, școlar, militar, politic, religios) a căror dimensiune poate fi încadrată între anumite limite, de la mic la foarte mare, au un număr nedefinit de membri. Această particularitate are efecte atât pozitive cât și negative. Acest lucru a determinat discuții în legătură cu mărimea optimă a grupurilor, mărime care să minimizeze efectele negative și să maximizeze pe cele pozitive și care este în funcție de 2 variabile: 1. Necesitățile și specificul activității asociate cu sarcinile concrete de muncă; 2. Efectele negative care pot să apară în cazul grupului mic sau mare.

Dimensiunea echipei şi compoziţia afectează procesele şi rezultatele. Dimensiunea optimă (şi compoziţia) echipei trebuie dezbătută / analizată şi va varia în funcţie de sarcinile de realizat. Un studiu legat de rezolvarea de probleme în grupuri a demonstrat că dimensiunea optimă a grupului este de patru membri. Alte lucrări estimează o dimensiune optimă a grupului de 5-12 membri. Mai puţin de 5 membri ar genera perspective reduse şi creativitate diminuată. Un număr mai mare de 12 membri duce la creşterea stării conflictuale şi la un potenţial crescut de formare a sub-grupurilor.

Max Ringelmann a demonstrat experimental că o dată cu creşterea numărului de membri ai grupului se reduce efortul individual; acest fenomen a primit numele de ***lene socială*.** Din pricini încă insuficient cunoscute, se manifestă o scădere a motivării pentru realizarea sarcinii; în plus, este vorba de manifestarea lipsei de coordonare sau de imposibilitatea valorificării ei depline.

Oamenii care formează grupul de muncă se deosebesc între ei prin caracteristici ca: vârstă, gen, pregătire profesională, stare civilă, vechime în exercitarea profesiei, preocupări, valori recunoscute și acceptate, comportamente, aspirații etc. Aceste caracteristici determină omogenitatea sau eterogenitatea grupurilor. Referitor la compoziţie, toate echipele prezintă un elemente de omogenitate şi eterogenitate. Cu cât grupul este mai omogen cu atât va fi mai coeziv. Cu cât grupul este mai eterogen, vor fi mai mari diferenţele de perspectivă şi va creşte potenţialul de creativitate, dar totodată creşte şi potenţialul de apariţie a conflictelor. Preocuparea managementului la construcția optimă a grupurilor de muncă este ca acestea să fie, pe de o parte, dinamice și, pe de altă parte, să elimine sursele de conflict și tensiune la locul de muncă, care pot afecta negativ rezultatele muncii.

Întrucât în cadrul unei echipe membri echipei au în mod normal diferite roluri (de exemplu lider de echipă sau agenţi în echipă), echipele mari se pot diviza în sub-echipe conform nevoilor pe care acestea le au.

Caracteristicile echipei eficiente

Pentru a forma o echipă funcțională este necesar să se întrunească mai mulți factori, care devin caracteristicile de bază ale echipelor eficiente:

- direcţii şi responsabilităţi clare;
- membri bine informaţi, inteligenţi;
- proceduri rezonabile de operare;
- relaţii interpersonale bune;
- succes şi eşec împărtăşit cu ceilalţi;
- relaţii externe bune.

Direcţii clare însemnă că echipei i s-a dat un scop clar şi distinct. Echipa poate fi împuternicită să determine modalităţile de

atingere a scopului, dar conducerea (*management board*) stabileşte de regulă scopul în momentul formării echipei. Direcţie clară înseamnă totodată ca rezultatele echipei sunt măsurabile.

Responsabilităţi clare înseamnă că fiecare membru al echipei înţelege ce se aşteaptă de la el/ea în cadrul echipei. Rolurile trebuie să fie clare şi interesante pentru toţi membri echipei. Fiecare membru al echipei trebuie să fie în stare să se bazeze pe ceilalţi membri în realizarea rolurilor lor astfel încât echipa să poată funcţiona eficient. Altfel, unul sau doi membri ai echipei ar putea simţi că ei fac de fapt întreaga muncă. Acesta este unul din motivele pentru care atât de multe persoane au la început reţineri în a se alătura unei echipe.

Membri bine informaţi, inteligenţi. O echipă eficientă va fi compusă din indivizi care deţin abilităţile şi cunoştinţele necesare realizării sarcinilor alocate echipei. Cooperarea este esenţială în faza de început în inventarierea abilităţilor şi cunoştinţelor pe care fiecare membru le aduce echipei, şi în determinarea manierei în care acele abilităţi să fie utilizate în vederea îndeplinirii sarcinilor echipei.

Proceduri rezonabile de operare. Toate echipele necesită un set de reguli pe baza cărora să opereze. Echipele de muncă au nevoie de un set de proceduri pentru reuniuni, procesul de decizie, planificare, diviziunea sarcinilor şi evaluarea progresului. Fixarea şi respectarea mai ales a procedurilor ajută membri echipei să devină încrezători unii în alţii şi asigură comfortabilitatea acestora.

Relaţiile interpersonale. Echipele sunt compuse din diverşi indivizi, fiecare dintre ei venind în echipă cu setul propriu de valori. Acestea generează şi influenţează relaţiile dintre membri echipei şi dintre membri echipei şi cei din afara ei (inclusiv organizaţia).

Caracteristicile echipei eficiente sunt (Chiric, 1996):

- dezvoltă strategii de repartizare a rolurilor și a responsabilitilor pentru produsele muncii trecând accentul de la individ la grup;
- dezvoltă un scop și realizează produse competitive;
- recompensele primite de echipă subliniază gradul de responsabilitate al echipei;
- dezvoltă o viziune proprie asupra muncii;
- programează sarcinile i timpul necesar pentru realizarea lor;
- discută și rezolvă problemele în echipă;
- membri echipei îi definesc rolurile în cadrul acesteia;
- dezvoltă motivaiți pentru implicarea în procesul muncii;
- realizează produse competitive

Deci, distingem următoarele **caracteristici ale unei echipe înalt performante:**

- Scop comun, strategii clare şi roluri bine stabilite, care să ducă la rezultatele aşteptate în intervalul de timp determinat.

- Resurse specifice - umane, materiale, de informaţie, de timp, de autoritate şi putere.

- Metodologie structurată de identificare şi rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor şi de îmbunătăţire a propriei activităţi.

- Sentimentul forţei, încredere în propriile capacităţi.Relaţii deschise, ascultare activă, empatie, comunicare multilaterala, înţelegere reciprocă şi rezolvarea rapidă a conflictelor.

- Flexibilitate, adaptabilitate şi creativitate.

- Performanţe superioare.

- Recunoaşterea şi aprecierea realizărilor individuale şi de grup.

- Moral excelent, satisfacţie şi „sentimentul proprietăţii" (cuvinte cum ar fi "noi" şi "al nostru„ sunt des folosite).

Eficienţa echipei are trei componente principale:

1. *Eficienţa legată de sarcină* reprezintă măsura în care echipa reuşeşte să atingă obiectivele referitoare la sarcina pe care o are de îndeplinit.

2. *Satisfacţia membrilor* indică sănătatea mentală (de exemplu, gradul de stres), progresul şi perfecţionarea membrilor echipei

3. *Viabilitatea echipei* desemnează probabilitatea ca membrii echipei să lucreze împreună în continuare în mod eficient.

Rezistențe organizaționale

Chiar dacă sunt toate condițiile îndeplinite și toți factorii întruniți trebuie să cunoaștem sursele ale celor mai importante rezistențe în formarea echipelor. În organizații avem trei categorii de rezistențe:

1. *Rezistențe datorate structurii organizaționale:*

- existența în organizaie a unei structuri birocratice, ierarhice;
- practicile manageriale unidirecționate, de sus în jos;
- cultura organizațională rigidă, inflexibilă, care "nu risc";
- comunicare unidirecțională în jos;
- departamente net distincte, foarte clar delimitate care nu comunică între ele.

2. Rezistențe datorate managementului – adică, motivele pentru care managerii nu agreează echipele sunt:

- le este teamă să nu piardă din prestigiu, din autoritate, din putere, din control;
- le este teamă că nu va mai fi nevoie de ei;
- nu deleagă responsabilitatea;
- nu oferă formări adecvate și sprijin suficient;
- nu acordă atenție grupului în sensul că nu au așteptări legate de rezultate și nu cer prezentarea rezultatelor;

- nu prezintă (nu vor, nu știu) direcțiile de dezvoltare ale organizației și nu au obiective adecvate și clar formulate.

3. *Rezistențe datorate angajaților:*

- le este teamă că și-ar putea pierde recompensele (premiile) individuale;
- le este teamă că își pierd specificul, individualitatea;
- le este teamă de munca în plus presupus de munca în echipă;
- le este teamă de a prelua și de așa asuma responsabilități;
- le este teamă de conflicte.

Echipe înalt performante

Chiar dacă scopul tuturor organizațiilor este de a avea echipe înalt performante nimeni nu atinge acest scop automat. Katzenbach, Smith (1993) enumeră câteva *prejudecăți* care pot stopa formarea unei echipe înalt performante:

- scopul echipei nu poate fi diferit de cel al organizației;
- relațiile constructive între membrii echipei se creează automat;
- rolul fiecărui membru în echipă este determinat de poziția lui în ierarhia organizației;
- timpul dedicat de către conducerea executiv dezvoltării echipei este timp irosit;
- eficiența unei echipe depinde doar de o comunicare deschisă.

Cu sau fără aceste prejudecăți suntem conștienți că nu toate echipele devin performante. Robbins (1998) enunță următorii ***factori*** *de care depinde performanța echipei*:

- ✓ Mărimea echipei
- ✓ Abilitățile membrilor
- ✓ Alocarea rolurilor și promovarea diversității
- ✓ Contractul și scopul comun

- ✓ Obiectivele specifice stabilite
- ✓ Leadership-ul și structura
- ✓ Lenea socială (modul în care este evitat)
- ✓ Evaluarea performanțelor și sistemul de recompensă

Toți acești factori sunt extrem de importanți. Dar Robbins consider că rolul crucial îl au **valorile**. Valorile care pot sugera potențialul echipei de a deveni performante sunt:

• existența în cadrul echipei a concepțiilor asemănătoare despre viță și muncă;

• încredere între membrii echipei și între lider și echipă;

• capacitatea de "a face", de "a acționa împreună";

• onestitatea;

• loialitatea;

• nevoia de performanță a lider-ului și a membrilor echipei [23].



Sarcini și activități de învățare:

1. Prezentați notele comune și elementele distinctive ale noțiunilor: mulțime, grup, echipă.
2. Explicați rolul grupurilor și echipelor în organizații.
3. Punctați diferențele dintre diferite tipuri de grupuri și echipe de muncă.
4. Analizați și exemplificați principalele diferențieri existente între grupurile formale și cele informale după Furnham, prezentate în lucrarea Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială [45, p.403].

5. Argumentați tipurile de echipe de muncă după cele două criterii: gradul de autonomie și și gradul de putere a membrilor echipei și a echipei în totalitatea ei.

9. PSIHOLOGIA MUNCII – ARIA DE INTERVENȚIE

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele: muncă, ocupație, profesie, meserie.
2. Să identifice câmpul de intervenție a psihologiei muncii.
3. Să distingă rolul și sarcinile psihologiei muncii.
4. Să delimiteze domeniile psihologiei muncii.
5. Să identifice etapele evoluției cercetărilor din domeniul psihologiei muncii.

Noţiuni generale despre psihologia muncii. Obiectul de studiu. Locul psihologiei muncii în contextul ştiinţelor psihologice

Dezvoltarea intensivă şi diversificarea tot mai accentuată a echipamentelor tehnice şi tehnologiilor au lărgit considerabil problema factorului uman în producţie, omul rămânând subiectul şi beneficiarul procesului de muncă. În acest context psihologia muncii devine o disciplină importantă ale cărei date sunt indispensabile pentru optimizarea procesului de producţie.

Munca reprezintă totalitatea manifestărilor conştiente, mentale şi acţionale prin care omul acţionează asupra lui însuşi, asupra celorlalţi oameni şi asupra mediului înconjurător, în vederea realizării trebuinţelor, scopurilor, intereselor etc.

Caracteristicile muncii:

1. Munca este o activitate învăţată, ea se învaţă pe parcursul dezvoltări individului;
2. Munca este o activitate de producere a bunurilor materiale necesare subzistenţei dar şi a celor spirituale şi de aceea joacă un rol fundamental în procesul de umanizare, socializare şi culturalizare a individului;
3. Munca este o activitate deliberată întrucât scopul muncii dar şi rezultatele ei sunt anticipate, construite în plan mintal la acest proces participând întreg sistem psihic uman.

Activitatea profesională – este activitatea desfăşurată de individ într-unul din sectoarele existenţei sociale respectiv economie, transporturi, comerţ etc. care presupune o anumită calificare, constituie o importantă sursă de venit pentru individ şi poate avea un caracter temporal sau permanent.

Ocupaţia – este o activitate profesională sau extraprofesională cu caracter temporar sau permanent, poate fi sau nu o sursă constantă de venit pentru individ şi nu necesită neapărat o calificare profesională, putând fi dobândită prin experienţă, nu necesită neapărat o specializare (ex: hobby-urile).

Meserie – este activitatea cu un pronunţat caracter practic carte necesită în mod obligatoriu o calificare profesională, reprezintă o importantă sursă de venit pentru individ şi poate fi exercitată atât pe parcursul vieţii active dar şi ulterior în viaţa pasivă (ex: colaborator, cont propriu etc.).

Profesiunea – este activitatea profesională care presupune o calificare superioară, se exercită pe întreg parcursul vieţii active a individului, reprezintă principala sursă de venit şi constituie elemente prin care individul se realizează atât profesional cât şi personal.

Psihologia muncii se ocupă cu studiul fenomenelor şi particularităţilor psihice implicate în activitatea de muncă a omului. (Iosif, 1996)

Psihologia muncii este ştiinţa care studiază comportamentul omului în activitatea de muncă (Tabachiu, 1997)

Leplat şi Cuny - prin *rolul său ştiinţific*, psihologul muncii observă, descrie şi caută să explice mecanismele organizatoare ale comportamentului oamenilor în procesul de muncă.

Sub aspect *aplicativ* psihologia muncii utilizează cunoştinţele de psihologie, elaborează tehnici de intervenţie pentru a transforma situaţiile de muncă în funcţie de anumite obiective: diminuarea suprasolicitării, ameliorarea securităţii muncii, creşterea satisfacţiei în muncă, optimizarea producţiei

Obiectul de studiu al psihologiei muncii - componentele psihologice ale diferitor activităţi, adică bagajul de cunoştinţe şi deprinderi, înclinaţiile şi stările psihice ale omului care desfăşoară o activitate sau alta , precum şi factorii psihologici (spiritul de observaţie, gândire etc .) care contribuie la sporirea productivităţii muncii.

Psihologia muncii are în atenţie problemele psihologice ale tuturor sectoarelor de activitate profesională [4].

Rolul şi sarcinile psihologiei muncii la etapa contemporană

Rolul psihologiei muncii - de a studia şi analiza bazele ştiinţifice ale dezvoltării psihicului uman, a forţelor şi aptitudinilor sale, condiţiile psihologice ale unei organizări raţionale a activităţii oamenilor.

Sarcinile:

- Utilizarea optimă a resurselor umane care presupune orientarea , selecţia şi repartizarea profesională bazată pe cunoaşterea aprofundată a oamenilor şi a specificului profesiunilor
- Evidenţierea şi neutralizarea fenomenelor ce duc la uzura prematură a potenţialului uman (zgomot , substanţe chimice , iluminarea rea)
- Organizarea adecvată a procesului muncii
- Ridicarea motivaţiei muncii şi creare atitudinii pozitive faţă de muncă
- Asigurarea securităţii muncii
- Diminuarea suprasolicitării
- Crearea condiţiilor care să asigure participarea largă a oamenilor muncii la procesele de creaţie şi inovaţie

Una din cele mai bune modalități de a înțelege sfera de cuprindere a domeniului psihologiei muncii este aceea de a enumera mai multe activități ale psihologului din acest domeniu. McCollum vorbește despre următoarele categorii de astfel de activități:

a) Selecția personalului: selecția și evaluarea angajaților și a organelor executive;

b) Formarea personalului: aprecierea realizărilor, măsurarea atitudinii, formarea conducerii, îndrumarea personalului;

c) Tehnologia umană: proiectarea utilajelor și realizarea planului;

d) Studiul productivității: activități legate de oboseala indusă de muncă și de condițiile generale de muncă;

e) Conducerea activității: abilități administrative;

f) Altele: accidente și securitatea muncii, relațiile muncă.

Functiile si rolurile unui psiholog al muncii:

1. analiza situatiei de munca, a locului de munca si a sarcinilor de munca.

2. studiul relatiilor interumane (reteaua de status-roluri).
3. influentele reciproce dintre om si obiectul muncii.
4. consilierea personalului (se poate face fie la nivel individual, fie la nivelul relatiilor).
5. selectia de personal si de orientare profesionala.
6. eficientizarea muncii.
7. stimularea creativitatii.
8. evaluari si reevaluari profesionale.

Relaţiile psihologiei muncii cu alte ramuri ale psihologiei şi cu alte discipline care studiază munca

Psihologia muncii stabileşte legături cu alte ramuri ale psihologiei cum ar fi (Ghe. Iosif, 1996, Z. Bogáthy, 2002) :

1. *Psihologia generală*: psihologia muncii preia cunoştinţe fundamentale din psihologia generală pe care le particularizează la procesul muncii.

2. *Psihologia copilulu*i: aceasta studiază legile dezvoltării psihice a copilului şi adolescentului. În liceele de specialitate, şcolile tehnice şi şcolile profesionale, sunt cuprinşi în majoritatea cazurilor, adolescenţi. În legătură cu aceştia se pune problema găsirii celor mai eficiente metode de asimilare rapidă şi temeinică a profesiunilor. De aceea este necesară cunoaşterea particularităţilor individuale şi de vârstă, dezvoltarea proceselor psihice etc.

3. *Psihologia diferenţială*: aceasta studiază particularităţile care-i deosebesc pe oameni şi se află în raporturi de reciprocitate cu psihologia muncii, prin testarea în vederea selecţiei profesionale sau relevarea particularităţilor interindividuale în studiul diferitelor mecanisme psihice implicate în funcţiile şi sarcinile de muncă.

4. *Psihologia socială*: activităţile de muncă se desfăşoară într-un cadru social, organizaţional care implică relaţii

interpersonale (profesionale/ neprofesionale, de cooperare/ competiţie), restricţii sau facilităţi în muncă, coduri de conduită în plan operaţional şi de siguranţă, stiluri de conducere la nivelul grupelor de muncă, variabile managerial-organizaţionale, etc.

5. *Psihopatologia şi psihologia medicală*: pe de o parte prin orientarea şi selecţia profesională se identifică persoanele apte pentru anumite tipuri de profesiuni iar pe de alta prin expertizări periodice se poate determina gradul de degradare fizică şi psihică şi eventuala apariţie a bolilor profesionale [33].

În ceea ce privesc alte discipline care studiază munca, psihologia muncii stabileşte legături cu (Ghe.Iosif, 1996, Z. Bogáthy, 2002):

1. *Sociologia*, care oferă date privind evoluţia procesului de muncă şi influenţa acestuia asupra vieţii şi activităţii oamenilor, organizarea socială a instituţiilor, specificul categoriilor socio-profesionale etc

2. *Fiziologia muncii*: studiază modificările care se produc în organismul uman în procesul muncii (respiraţie, circulaţie, efort muscular etc)

3. *Igiena muncii*: studiază influenţa microclimatului (vibraţii, zgomote, temperaturi ridicate/ scăzute, iluminat, curenţi de aer, umiditate etc) asupra individului precum şi factorii de risc privind bolile profesionale şi diminuarea influenţei acestora. Psihologia muncii face recomandări asupra condiţiilor optime de muncă în diferite sectoare ale producţiei: siderurgie, industria constructoare de maşini, minerit, industria chimică, etc.

4. *Pedagogia*: în cadrul problematicii de pregătire şi perfecţionare, specializare şi recalificare profesională, prin programarea procesului de pregătire, a conţinuturilor de învățare precum şi a metodelor folosite.

7. *Ingineria*: furnizează date referitoare la proiectarea şi construcţia echipamentului tehnic

8. *Ergonomia* este ştiinţa prin care se realizează o adaptare reciprocă completă între oameni, echipamente şi mediul ambiant, ca sisteme simple/ complexe.

Legătura dintre toate disciplinele enumerate mai sus se realizează în cadrul ergonomiei, unde se pot urmări aspecte legate de:

- Ameliorarea gradului de securitate a muncii
- Reducerea absenteismului
- Creşterea eficienţei
- Diminuarea gradului de solicitare
- Creşterea satisfacţiei în muncă

Rezolvarea acestor aspecte ridică nu numai probleme de psihologia muncii ci şi probleme economice, medicale, tehnice, sociale etc. [4].

Relatiile psihologiei muncii cu alte ramuri ale psihologiei:

1. Relatia cu psihologia generala – relatia exista deoarece psihologia muncii preia cunostiinte fundamentale din psihologia generala si le particularizeaza la una din activitatile fundamentale ale omului – munca.

2. Relatia cu psihologia diferentiala – relatiile de reciprocitate se stabilesc prin:

- testarea in vederea selectiei profesionale
- relevarea particularitatilor interindividuale in studiul diferitelor mecanisme psihice implicate in functiile si sarcinile de munca.

3. Relatia cu psihologia sociala si sociologia – activitatea de munca se desfasoara intr-un cadru social-organizational, ce implica:

- relatii interpersonale, profesionale sau neprofesionale (cooperare, competitie).

- restrictii sau facilitati in munca.
- probleme legate de conducere la nivelul grupelor de munca.
- coduri de conduita in plan operational si de siguranta.

4. **Relatia cu psihologia invatarii si educatiei** – se reflecta in cazul problematicii pregatirii si perfectionarii profesionale prin:
- programarea procesului de pregatire.
- stabilirea continutului.
- alegerea metodelor si procedeelor cele mai eficiente de pregatire.

5. **Relatia cu psihopatologia si psihologia medicala** – relatia se stabileste prin detectarea gradului de dereglare fizica si psihica, realizata prin expertizari periodice (transporturi si sistemul energetic – in special) [11].

Domeniile psihologiei muncii

Psihologia personalului

Nucleul psihologiei personalului: identificarea calităţilor psihice solicitate în activitatea profesională pentru executarea cu succes a ei, precum şi elaborarea metodologiei în scopul realizării adaptării dintre om şi muncă. Se realizează acest nucleu prin : selecţie; orientare; formare personală.

A repartiza omul potrivit la locul potrivit a fost primul scop al psihologiei muncii. Este vădit că oamenii se deosebesc între ei prin aptitudini, interese, temperament. După H. Wallon , primele aplicaţii ale psihologiei în domeniul muncii au avut la origine nu un program teoretic , ci dorinţa de a face mâna de lucru mai productivă. Dacă înainte era relativ uşor de apreciat calităţile fizice ale unui candidat de angajare, astăzi devine mult mai greu de aflat cine poate fi secretar-referent sau telefonistă. (Obiectul primelor studii de selecţie realizate de Lahy şi Munsterberg). Evoluţia maşinismului a sporit

numărul muncitorilor care desfăşoară activităţi cu risc de accidente grave pentru ei sau alte persoane: este vorba despre transport, unde au fost create aparate care reproduc în laborator condiţiile meseriei .

Selecţia profesională. Baza ştiinţifică a selecţiei profesionale este: măsurarea diferenţelor individuale cu ajutorul examinărilor psihologice , precum şi evaluarea solicitărilor diferitor profesiuni.

Performanţa într-o profesiune este determinată de numeroşi factori individuali şi situaţionali, precum vârsta, sexul, aptitudinile, trăsăturile de personalitate, mediul fizic, social, utilajul, organizarea locului de lucru etc .

Organizarea examenelor de selecţie pe baza psihologică este indicată mai ales în muncile în care greşelile de operare au consecinţe importante precum: accidente (transporturi, industria minieră, chimică); deteriorarea unor instalaţii sau materiale costisitoare (industria electronică, atomică, energetică) sau unde sunt necesare cheltuieli mari pentru calificare.

Examinările psihologice se folosesc nu numai pentru angajări ci şi pentru promovări, expertiza capacităţii de muncă drept urmare a unei maladii sau a unui accident etc . Multe cercetări în ultimul timp sunt orientate la stabilirea metodelor pentru selecţia cadrelor de conducere, ţinând cont de faptul că aptitudinile de conducere sunt complexe și includ factori intelectuali, motivaţionali.

Orientarea profesională - este o acţiune socială ce are drept scop direcţionarea indivizilor în alegerea unei profesiuni în aşa fel încât să fie capabil să o exercite şi să găsească în ea autorealizarea , asigurând în acelaşi timp satisfacerea nevoilor profesionale ale colectivităţii. Orientarea profesională are de rezolvat 2 probleme de bază: găsirea pentru fiecare candidat o profesiune adecvată capacităţilor sale și satisfacerea profesiunilor cu cadre. Pentru aceasta trebuie de cunoscut tehnici de diagnosticare a intereselor,

aptitudinilor, trăsăturilor de personalitate cât şi mijloacele de educare a lor, iar pe de altă parte cererea de cadre în diferite domenii de activitate. Orientarea profesională se practică în formă instituţională de la începutul secolului, când Parson a fondat la Boston (1908) un Birou Vocaţional, iar A. Christiaens a fondat în Belgia (1912) Oficiul central de orientare profesională. În 1928 a fost înfiinţat şi în Franţa un Institut naţional de orientare profesională, care la început a funcţionat ca o anexă a Institutului de psihologie al Universităţii din Paris, sub conducerea lui H. Pieron.

Un domeniu important prin care se realizează optimizarea adaptării omului la muncă este **pregătirea profesională** - un proces organizat de modificare sistematică a comportamentului uman sau de formare a unui comportament nou prin însuşirea de cunoştinţe, deprinderi şi priceperi specifice unei activităţi. Direcţiile actuale ale pregătirii profesionale sunt orientate atât spre formarea unor instrumente generale de cunoaştere, necesare înţelegerii şi rezolvării situaţiilor în procesul de cunoaştere , necesare înţelegerii şi rezolvării situaţiilor în procesul de muncă, cât şi a unor instrumente concrete tehnice, necesare îndeplinirii sarcinilor de muncă.

Psihologia inginerească. După cum este cunoscut, până la cel de-al doilea război mondial studiul psihologic al muncii se baza pe concepţia potrivit căreia omul se adaptează mai uşor şi bine la maşină decât invers şi deci toate eforturile erau îndreptate spre adecvarea omului la munca sa .Cerinţele impuse omului de noile echipamente depăşeau capacităţile sale: semnale sub pragul senzorial, mesaje verbale pe fonul unor zgomote, cantitate mare de informaţii etc. Indicatorul direct al acestei inadecvări l-a constituit creşterea considerabilă a numărului de erori.

Psihologia a furnizat soluţii de adecvare a maşinilor la capacităţile omului şi astfel a apărut psihologia inginerească ca un

domeniu nou al psihologiei muncii. După B. Bass şi G. Barrett (1972) psihologia inginerească se ocupă de proiectarea adecvată a activităţii, a locului de muncă , în scopul creşterii eficienţii activităţii şi al satisfacţiei omului în muncă.

Taylor (1957) menţionează că psihologia inginerească îndeplineşte:

rolul ştiinţific - de cunoaştere a particularităţilor comportamentului uman în cadrul interacţiunii om şi maşină .

rol tehnologic - aplicarea cunoştinţelor despre comportamentul uman la proiectarea maşinilor.

Deci, obiectul de studiu al psihologiei inginerești este studierea interacţiunii dintre om şi maşină [33].

Psihologia socială a muncii şi psihologia organizaţională

Sunt cunoscute cercetările întreprinse de Elton Mayo şi colaboratorii săi de la şcoala de Biznes din Harvard, care au semnalat pentru prima dată necesitatea de a se lua în consideraţie climatul social al muncii şi trebuinţele individuale. La aceste cercetări ş-au adăugat rezultatele sociometriei lui Moreno, ale experimente - lor de grup efectuate de K. Lewin, care studiază dinamica grupului, «câmpul» de forţe ce determină coeziunea indivizilor, forma de autoritate care conduce grupul în realizarea sarcini - lor şi influenţa grupului asupra indivizilor.

În raport cu psihologia muncii, M. Zlate susţine că acest domeniu studiază relaţia om-om în cadrul procesului de muncă, fenomenele ce apar în urma raportării şi raţionării oamenilor între ei, a acţionării lor într-o situaţie de grup. Astfel psihologia socială a muncii, plecând de la studiul grupului de muncă, ajunge la cercetarea aspectelor funcţionale ale întreprinderii

Psihologia economică. Progresele studiilor de psihologie aplicată realizate de Bonnardel în Franţa, Giese în Germania, Gemeli

- Italia, Rubinştein - Rusia au demonstrat, pornind de la studiul activităţii în întreprinderi, al motivaţiei în activitatea economiei, posibilitatea apropierii ştiinţifice între psihologie şi economie. Raynoud distinge trei perioade în evoluţia preocupărilor de psihologie economică :

- Şcoala austriacă de economie, care acordă importanţă fenomenelor subiective în economie, dar rămânea abstractă, bazată pe introspecţie şi ignora dezvoltarea ştiinţei psihologic, considerând că economiştii singuri pot să-şi elaboreze psihologie bazată pe «simţul comun».
- La sfârşitul primului război mondial apare necesitatea cercetării concrete bazate pe adunarea unui material de observaţie. A durat până în 1945.
- După 1945 se poate vorbi de apariţia psihologiei economice, prin legarea cunoştinţelor de psihologie şi economie într-o teorie coerentă .

Istoria psihologiei muncii

Iniţial preocupările de cercetare psihologică a muncii au fost cunoscute sub numele de *psihotehnică* sau *psihologie aplicată* care şi-a concentrat eforturile în jurul a două mari teme: selecţia uzinală şi orientarea profesională. Ulterior studiile asupra psihologiei muncii au început să se constituie într-un câmp autonom. Cercetările de început au constat în măsurarea diferitelor capacităţi senzoriale şi funcţii psihice în condiţiile muncii industriale, urmărind adaptarea omului la exigenţele acestei activităţi.

K. Pearson (1903) a fost iniţiatorul calculelor de corelaţie, iar E.Kraepelin a introdus în 1902 construcţia curbei de muncă.

Lucrările de început sunt datorate lui H. Munsterberg care în 1914 care a publicat două lucrări: „Psihologia şi eficienţa industrială” şi „Fundamente ale psihotehnicii”.

Pornind de la ideea că diferite mişcări, acţiuni, operaţii de muncă prezintă solicitări psihologice diferite, pentru a stabili gradul de prezenţă şi dezvoltare a diferitelor aptitudini, au fost inventate şi introduse o serie de teste, dispozitive şi aparate psihotehnice Iniţiatorii acestei inovaţii, la îndemnul lui H.Munsterberg şi J.M.Lahy, au fost: F.Baumgarten, G.Benett, R.Bourdon, H.Ebbinghaus, W.Moede, H.Pieron, etc.

Diferite activităţi de muncă şi condiţiile în care se desfăşurau acestea au fost studiate, cercetate, analizate şi investigate, pe următoarele domenii :

1. Oboseala: A.Mosso, E.Kraepelin, Myers, A. Gemen
2. Raţionalizarea timpuluii de muncă: E.Kraepelin, F.Taylor, Myers, W.Moede
3. Monotonia muncii/ banda rulantă: O.Lipmann, H. Rupp, W. Yatt-Frazer
4. Adaptarea maşinii la om: O.Lipmann, J. M.Lahy, G.Guyot
5. Factori psihici implicaţi în accidente: Marbe
6. Munca celor accidentaţi/ handicapaţi: W. Poppenreuter
7. Descrierea caracteristicilor activităţilor de muncă: O. Lipmann, F. Baumgarten

În 1925 Myers publică lucrarea cu titlul „Psihologie industrial", urmată ulterior de mai multe lucrări de psihologa muncii. Termenul de psihologia muncii este larg cuprinzând diferite tipuri de activităţi de muncă: transporturi, agricultură, servicii administrative.

Ulterior au apărut probleme legate de: orientarea şi selecţia profesională, oboseală şi accidentele de muncă, mutaţiile sistemului om-maşină-mediu industrial ceea ce a determinat orientarea interesului şi a atenţiei către aspecte ale psihologiei muncii.

Ca urmare au apărut studii psihologice înainte de al doilea război mondial, avându-i ca reprezentanţi pe: E.Mayo (importanţa studiilor psihosociale pentru asigurarea unui climat propice creşterii randamentului), Bonnardel (a pus la punct o baterie de teste de aptitudini tehnice), H. Pieron (a creat teste de atenţie concentrată), etc.

După al doilea război mondial odată cu automatizarea muncii şi apariţia computerelor, tabloul s-a schimbat deoarece acestea au atras după ele diminuarea sau dispariţia problemelor legate de oboseală şi accidente prin înlocuirea unor operaţii efectuate de către oameni de maşini automatizate, anularea absenteismului, creşterea randamentului şi necesitatea unei înalte calificări ale persoanelor. Totodată au apărut probleme legate de psihosociologia muncii: problema echipelor de muncă, problema organizării muncii, problema conducerii în echipele de muncă,etc.

Psihologia muncii în România: În România după primul război mondial, au început să apară studii de psihologie a muncii şi s-au înfiinţat laboratoare psihotehnice, pentru selecţie şi orientare profesională. Primele laboratoare psihotehnice au fost cele din transporturi. În 1922 a luat naştere Laboratorul Societăţii de Tramvaie Bucureşti. În aviaţie examenul psihofiziologic a fost introdus începând cu 1927 la centrul aeronautic Pipera, iar CFR a introdus examenul psihologic din 1935.

J. M. Lahy, specialist francez care a utilizat teste în selecţia profesională, este cel care a înfiinţat în anii1930 în România, un laborator de psihotehnică. J.M. Lahy a studiat şi aspecte referitoare la cauzele şi efectele oboselii, elemente ale adaptării maşinii la om ceea ce va constitui mai târziu obiectul psihologiei inginereşti şi ergonomiei.

La Bucureşti se înfiinţează în 1930 secţia de psihotehnică a Laboratorului de Psihologie de la Universitate şi se constituie, tot atunci, Societatea Psihotehnică Universitară care editează Revista de Psihologie Experimentală, sub direcţia lui C.Rădulescu-Motru şi M. Moldovan.

În România în perioada interbelică s-a dezvoltat o reţea de 16 oficii de Orientare şi Selecţie Profesională şi câte un Institut de Psihotehnică la Bucureşti, Cluj-Napoca şi Iaşi. Dintre reprezentanţi îi amintim în Bucureşti pe C. Rădulescu Motru, I. M. Nestor, Ghe. Zapan, G. C. Bontilă şi la Cluj pe Fl. Ştefănescu Goangă, Al. Roşca, M. Peteanu, D. Salade. În general, mai toate cercetările de psihologie a muncii efectuate în România în perioada interbelică priveau selecţia şi orientarea profesională şi se încadrau în limitele psihotehnicii.

După 1948 toate laboratoarele psihologice au fost închise şi desfiinţate. După anii 1950, odată cu răspândirea mecanizării şi introducerea automatizării în industrie, s-au schimbat punctele de vedere asupra psihologiei muncii. Au apărut probleme noi legate de introducerea unor tehnologii moderne şi de trecerea treptată la producţia automatizată, în numeroase întreprinderi fiind iniţiate studii şi cercetări ergonomice şi de psihologie inginerească. Perioada postbelică îi are ca reprezentanţi în domeniu pe: T. Herseni., V. Ceauşu, C. Zamfir. I. Holban, P. Pufan, Ghe. Iosif, M. Zlate, etc

În 1976 existau peste peste 74 de laboratoare industriale orientate spre (Bogáthy, 2002**)**:

1. orientarea, repartiţia şi selecţia profesională
2. formarea personalului în industrie şi asistenţa psiho-pedagogică
3. probleme psiho-sociale : fluctuaţie, absenteism, organizarea echipelor de muncă

4. probleme de ergonomie şi psihologie inginerească (prevenirea oboselii şi accidentelor de muncă, amenajarea locului de muncă)

5. informarea specialiştilor din industrie despre problematica şi metodele psihologiei muncii

Atenţia cordată analizei muncii ca punct de plecare pentru activitatea psihologilor se reflectă şi prin numeroasle profesiograme şi monografii profesionale elaborate atât de psihologii din institutele de cercetări, cât şi de cei din producţie (M. Peteanu şi colab, N. Jurcău, Z. Bogathy, C. Mamali, etc) [4].



Sarcini și activități de învățare:

1. Care este obiectul de studiu al psihologiei muncii ?
2. Ce puteţi spune despre dezvoltarea psihologiei muncii în lume?
3. Care sunt etapele de dezvoltare a psihologiei muncii în România?
4. Care sunt domeniile psihologiei muncii?
5. Ce tipuri de relații stabilește psihologia muncii cu celelalte ramuri ale psihologiei ? Dar cu alte discipline care studiază munca ?

10. CARACTERISTICILE MUNCII

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *organizație și diagnostic nizațional.*
2. Să caracterizeze specificul muncii în organizație.

3. Să identifice schimbările în contextele organizaționale contemporane.
4. Să distingă fazele și etapele diagnosticului organizațional.
5. Să evalueze rolul psihologului în activitatea organizației și a diagnosticului organizațional.
6. Să identifice cerințele privind desfășurarea diagnosticului organizațional.

Evident, dincolo de caracteristicile personale ale angajaților, care nu pot fi controlate de angajator decât minimal, prin procesele de selecție profesională și de formare profesională, un impact major asupra performanței lor îl au caracteristicile mediului de lucru și ale slujbei, iar acestea se află în totalitate sub controlul managementului organizației. Conceptul de *caracteristică a muncii* (job characteristics) este direct legat de scopul însuși al științelor comportamentale aplicate la mediul organizațional, anume acela de a gândi în așa fel mediul de lucru și situațiile cu care angajații se confruntă în acest mediu, încât performanța angajaților să fie maximă.

Posturile de muncă sunt diferite între ele – evident, sunt diferite căci posturi diferite cer de la ocupant sarcini diferite. Această diferență este una calitativă și posturile nu sunt neapărat comparabile pe marginea lor. Adică un post cere realizarea sarcinii A, iar alt post cere realizarea sarcinii B – cele două posturi nu sunt comparabile. Dar posturile diferă și printr-un număr de caracteristici care le fac comparabile. De exemplu unele posturi oferă mult control ocupanților, iar altele mai puțin, unele permit autonomie de decizie, altele nu, unele cer muncă monotonă și altele nu etc.

Caracteristicile postului sunt descriptori ai slujbei care permit compararea cantitativă a acestor posturi. Există un număr mare de caracteristici la care ne putem referi, desigur, însă doar o parte din ele au incidență asupra fenomenelor psihologice din organizație. Ne vom preocupa în această secțiune cu acele caracteristici ale muncii, care au incidență asupra unor procese psihologice. O listă a acestor caracteristici se regăsește la finalul acestei secțiuni. Nu toate sunt importante întotdeauna: în situații specifice și contexte anume, una sau alta din aceste caracteristici poate genera fenomene psihologice, iar altele nu.

Caracteristicile muncii sunt descriptori critici pentru psihologia muncii și organizațională. Caracteristicile muncii generează contextul în care se desfășoară munca, sunt un fundament important al climatului de muncă etc. Atunci când vorbim despre predictorii contextuali ai performanței în muncă, ai diverselor atitudini de la locul de muncă, ai stresului ocupațional etc., de fiecare dată modelele științifice marchează caracteristicile ca fiind contributori importanți la fenomen. De exemplu, modelul Job Demands-Job Resources (JDR, Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) al stresului, care este unul din modelele cele mai consacrate și recunoscute la acest moment, împarte caracteristicile postului în cerințe și resurse și bazează întreaga argumentație pe astfel de caracteristici.

Probabil că cel mai cunoscut model care discută caracteristicile posturilor din perspectiva impactului lor psihologic asupra performanței în muncă a celor care le ocupă, este modelul lui Hackman & Oldham (1980), care este chiar modelul care stă la baza conceptului de „job design”. În principiu, el postulează că dacă un post de muncă este bine gândit din punct de vedere

arhitectural („design”), acest fapt conduce la niveluri mai înalte în trei arii critice.

Ariile critice discutate de autorii menționați sunt: *sentimentul semnificației personale a muncii* („*experienced meaningfulness*”), care apare atunci când slujba în sine, activitățile și rezultatele ei sunt consonante cu sistemul de valori a angajatului, *sentimentul responsabilității asumate in timp /de-a lungul experienței profesionale* („*experienced responsibility*”) accentuate pentru rezultatele muncii, ori implicarea și angajamentul bazat pe convingerea că angajatul este responsabil din punct de vedere personal pentru rezultatele muncii sale și *cunoașterea rezultatelor* („*knowledge of the results*”) activităților de muncă, incluzând rezultatele directe, funcționale, dar și pe cele simbolice, cum ar fi opiniile celor din jur privind cantitatea și calitatea muncii depuse. Sentimentul semnificației personale a muncii este un subiect recurent în psihologia organizațională și este puternic relaționat de bunăstarea psihologică, de resimțirea și gestionarea stresului ocupațional, precum și de alte manifestări psihologice la locul de muncă. Responsabilitatea este de asemenea o caracteristică, discutată sub aspectul impactului său pozitiv asupra performanței în muncă.

Există studii care arată că diferite caracteristici din domeniul diferențelor individuale ale angajaților, precum sexul, vârsta sau anumite dimensiuni de personalitate pot modera influența caracteristicilor slujbei asupra performanței, afectând în mod diferențiat performanța (Spector, Jex & Chen, 1995). De exemplu în funcție de anumite caracteristici personale, una sau alta din cele cinci caracteristici care vor fi discutate mai jos pot fi mai importante; pentru anumite situații, slujbe sau categorii de

persoane, una sau mai multe din aceste caracteristici pot chiar să nu aibă nici o importanță sau pot să nu aibă deloc semnificație.

Modelul Hackman & Oldham (1980) prezice că joburile bine concepute din aceste puncte de vedere vor avea cinci caracteristici cheie (Fields, 2002):

1. Varietate a deprinderilor (*skill variety*). Aceasta desemnează nu nivelul de dezvoltare al deprinderilor ocupantului postului și nici gradul în care acesta este în stare să aplice deprinderi variate, ci gradul în care el chiar face asta. Aplicat la un post, desemnează gradul în slujba cere ocupantului folosirea unor talente și deprinderi diferite (aș pune aici - unei palete vaste de competente /seturi de abilități);

2. Identitate cu sarcina (*task identity*). Aceasta desemnează nu gradul în care angajatul dorește sau este în stare să se identifice emoțional cu sarcina, ci descrie gradul în care slujba presupune realizarea unei activități complete, identificabile, care să permită ocupantului postului identificarea cu obiectul finit sau verbalizarea cu ușurință a răspunsului la întrebarea "ce faci tu la slujbă";

3. Semnificația sarcinii (*task significance*). Aceasta desemnează gradul în care slujba are impact asupra vieții oamenilor din organizație sau asupra societății, în general și pune probleme de responsabilitate socială, sau de consonanță cu valorile ocupantului postului, motiv pentru care este una din caracteristicile care pot fi manipulate nu doar direct, prin job design, ci și indirect, prin intermediul politicii de recrutare, selecție, promovare;

4. Autonomie (*autonomy*). Aceasta descrie gradul în care slujba oferă ocupantului postului posibilitatea de a alege singur cum și când să realizeze diferitele activități și nu ține de un program de lucru flexibil, ci de suficientă flexibilitate procedurală a ocupantului postului, care să îi confere acestuia sentimentul

controlului asupra unor părți operaționale (și nu neapărat strategice) ale muncii sale;

5. Feedback (*job feedback*). Aceasta indică gradul în care chiar realizarea muncii oferă angajatului informații clare despre performanța sa; nu ține de feedbackul primit de la supervizor, de exemplu, ci mai degrabă de capacitatea de a evalua corectitudinea propriei munci, potrivirea rezultatelor cu un standard de calitate, evaluarea impactului propriei munci etc.

Posturile care au aceste caracteristici generează pentru ocupanții lor în cele din urmă o bunăstare psihologică superioară („*psychological wellbeing*"), definită prin manifestarea unor stări psihologice optime, care stau la baza unei motivații interne puternice și a unei performanțe superioare în muncă (Renn & Vandenberg, 1995) [24].

Măsurarea caracteristicilor muncii

Modelul lui Hackman & Oldham (1980) este important în special pentru că oferă un cadru teoretic structurat, cu solidă bază empirică și bine documentat, pentru a lega conceptul de caracteristică obiectivă a slujbei de diferite reacții psihologice, precum satisfacția muncii, angajamentul față de organizație, intenția de părăsire a slujbei, comportamentul civic etc. (Fields, 2002).

Este important însă să subliniem la acest moment că așa-zisele „caracteristici obiective" discutate de model sunt în ultimă instanță tot realități perceptive, subiective, căci nu este vorba la nici un moment de autonomia reală a postului, ci de gradul în care ocupantul respectivului post are *impresia* că este autonom; nu este vorba de semnificația reală pentru societate a muncii respective, ci de gradul în care ocupantul postului are capacitatea de a-i conferi

semnificație personală etc. etc. Din acest punct de vedere, nu este de mirare că toate instrumentele care adresează caracteristici ale slujbei sunt instrumente psihologice, care măsoară percepții și nu inventare care constată practici obiective.

O problemă destul de serioasă ce se pune în legătură cu măsurarea caracteristicilor posturilor este aceea a multitudinii extreme a acestor dimensiuni. Modelul lui Hackman & Oldham (1980) prezintă doar cinci, însă pe baza lui au mai fost teoretizate nenumărate alte caracteristici, printre care supraîncărcarea, rutina, formalizarea, monotonia, controlul, cerințele cognitive, presiunile spre productivitate, complexitatea, nesiguranța, interdependența etc. etc. Cercetătorul are în fața sa o decizie dificilă atunci când trebuie să hotărască dacă se va concentra asupra doar a anumitor dimensiuni sau va încerca să măsoare exhaustiv plaja posibilă a acestora [24].

Caracteristici ale posturilor identificate și teoretizate ca având potențial critic

Punctajul care urmează nu se dorește a fi exhaustiv, însă cuprinde un număr destul de mare de caracteristici prin care un post poate fi descris. Pentru fiecare din acestea există literatură științifică ce arată felul în care caracteristica interacționează cu emoțiile angajatului și influențează performanța individuală și organizațională în muncă. Nu ne dorim să discutăm în detaliu nici una din aceste caracteristici, dar ne așteptăm ca acestea să fie cunoscute, pentru a fi incluse, atunci când este cazul, în proiectele de diagnoză.

Controlul (*Job Control*): capacitatea angajatului de a influența condițiile de muncă și strategiile aplicate în activitate:

- **Control asupra perioadei de execuție** (*Timing Control*) – măsura în care o slujbă oferă unui angajat libertatea de a-și stabili programul de lucru;
- **Controlul asupra metodelor aplicate** (*Method Control*) – gradul de libertate pe care un angajat îl are în a-și alege metodele pe care le aplică în vederea îndeplinirii sarcinilor sale de serviciu;
- **Condițiile de muncă / Controlul spațiului fizic** (*Control of physical space*) – măsura în care angajatul este capabil să controleze condițiile sale de muncă / atributele fizice ale spațiului de lucru (luminozitatea, amplasarea mobilierului etc.);
- **Sarcinile de muncă / controlul obiectivelor** (*Control objectives*) – măsura în care un angajat are libertatea de a alege sarcinile de lucru pe care le execută precum şi obiectivele pe care le stabilește în muncă;
- **Controlul resurselor fizice** (*Physical Resources Control*) – măsura în care angajatul este capabil să controleze alocarea resurselor fizice pentru postul său;
- **Controlul datelor** (*Information Control*) – măsura în care angajatul are acces şi administrează sursele de date care vizează postul său;
- **Controlul relațional** (*Interaction Control*) – măsura în care angajatul gestionează interacțiunea cu alte persoane (colegi, supervizor, clienți);
- **Securitatea predicțiilor** (*Prediction Security*) – măsura în care ocupantul unei anumite poziții reușește să facă predicții corecte despre postul său.

Cerințele postului se referă la condițiile pe care postul le impune ocupantului acestuia:

- **Monitorizare** – măsura în care un post impune ocupantului acestuia angajarea în activități de monitorizare pasivă;

- **Rezolvare de probleme** – măsura în care un post presupune procesare cognitivă în manieră activă în vederea detecției și prevenirii erorilor;
- **Încărcarea** – măsura în care un post comportă un nivel ridicat de sarcini pe unitate de timp (o încărcare mare);
- **Cerințe fizice** – măsura în care un post impune efort fizic ridicat din partea ocupantului acestuia;
- **Responsabilizarea în procesul de producție** – măsura în care un post impune ocupantului acestuia să detecteze greșelile și erorile echipamentelor, mașinăriilor și procedurilor (prevenind în acest fel pagubele și pierderile costisitoare);
- **Cerințe legate de stres și frustrare** – măsura în care un post impune ocupantului acestuia gestionarea unor situații puternic încărcate afectiv, generatoare de frustrări, care pot facilita apariția stresului psihologic;
- **Cerințe legate de competente** – măsura în care un post impune ocupantului acestuia competențe foarte strict dezvoltate (fie că este vorba despre seturi de abilități diverse sau foarte bine dezvoltate din punct de vedere tehnic);
- **Specializarea postului** – măsura în care un post impune abilități foarte bine dezvoltate din punct de vedere al scopului, sarcinilor sau activităților care trebuie executate în cadrul respectivului post.

Identificarea angajatului cu sarcina (*Task Identity*): măsura în care postul permite angajatului să se identifice cu sarcinile pe care le are de îndeplinit. Această caracteristică a postului poate fi interpretată prin aceea că postul permite angajatului să gestioneze o sarcină de la generarea acesteia până la finalizarea ei.

Complexitatea muncii (*Job Complexity*): percepția subiectivă a angajatului cu privire la gradul de complexitate a

muncii sale și gradul în care postul impune complexitate din punct de vedere al:

- *deciziilor* – cât de dificile sunt deciziile pe care postul le impune;
- *sarcinilor* – cât de dificile sunt sarcinile de lucru și procedurile ce trebuie aplicate în respectivul loc de muncă.

Feedback-ul obținut: măsura în care un angajat primește un feedback (o reacție de răspuns) angajat într-un anumit post fiind, sub forma:

- *feedback-ul extrinsec* – din partea agenților externi (colegi, supervizori);
- *feedback-ul intrinsec* – din partea postului în sine.

Ambiguitatea de rol: măsura în care angajatului îi este neclar care sunt rezultatele muncii sale sau procedurile care îi sunt permise sau care sunt așteptate de la el:

- *claritatea scopurilor* – claritatea privind scopurile și obiectivele muncii;
- *claritatea proceselor* – claritatea și siguranța privind procesele muncii și cum trebuie acestea desfășurate.

Varietatea muncii: măsura în care o slujbă necesită efectuarea unui număr diferit de sarcini și presupune întâmpinarea unor circumstanțe excepționale care necesită flexibilitate:

- *varietatea evenimentelor/sarcinilor* – măsura în care slujba necesită efectuarea unui număr de sarcini diferite;
- *varietatea aptitudinilor* – măsura în care slujba necesită un număr de aptitudini diferite.

Inovarea aferentă rolului: măsura în care se cere angajaților să își facă munca în mod diferit față de cei care făceau anterior aceeași muncă sau față de alții care fac aceeași muncă în cadrul organizației.

Rutinarea/formalizarea muncii: măsura în care munca este descrisă de reguli și regulamente formale și informale, devenind astfel repetitivă, plictisitoare și rutinieră:

- **rutinarea muncii** – măsura în care munca este rutină și este mereu aceeași;
- **formalizarea** – măsura în care munca este descrisă de documente formale (manuale, descrieri, organigrame, etc.);
- **existența regulilor la lucru** – măsura în care activitățile de serviciu sunt descrise de reguli, nu neapărat formale;
- **ținerea evidențelor la muncă** – măsura în care munca necesită interacțiune cu evidențe formale (păstrare, căutare, citire);
- **automatizarea muncii** – măsura în care activitățile acestei slujbe sunt automatizate sau asistate de instalații automate;
- **monotonia subiectivă** – percepția subiectivă a angajaților privind monotonia și repetitivitatea muncii.

Acordarea de putere și responsabilitate la muncă (*Empowerment*) este definită ca fiind motivația intrinsecă rezultată din rolul avut de un angajat; uneori termenul este utilizat și pentru a desemna acțiunea prin care facem un angajat să simtă că i se acordă putere și responsabilitate. De principiu conține următoarele cinci aspecte perceptive:

- **semnificație** – sentimentul subiectiv privind faptul că munca unei persoane este plină de înțeles, comparativ cu propriile valori; implică o potrivire între cerințele rolului la serviciu și credințele, valorile și comportamentele unei persoane;
- **competență** – credința în capacitatea unei persoane de a presta activitatea cu aptitudine în mod analog cu excelență profesională și eficacitate personală;

- **autodeterminare** – reflectă autonomia asupra inițiativei și continuarea proceselor de muncă și luarea deciziilor privind metodele, ritmul și efortul de lucru;
- **impact** – gradul în care o persoană poate influența rezultatele strategice, administrative sau operaționale la serviciu;
- **libertatea deciziilor de muncă** – gradul în care angajatul poate lua propriile decizii la serviciu, în ceea ce privește resursele, procedurile și aptitudinile: *libertatea în utilizarea aptitudinilor* – gradul în care un angajat poate lua propriile decizii privind aptitudinile ce urmează a fi utilizate în anumite circumstanțe; *autoritatea deciziilor* – gradul în care angajatul are destulă putere de decizie, astfel încât aceste decizii sunt recunoscute și acceptate de către cei cărora li se aplică.

Experiențele de dezvoltare/șanse de creștere: Experiențele formale și informale de dezvoltare pe care munca le permite angajaților – măsura în care organizația face investiții discreționare în instruirea și dezvoltarea formală și informală a unui angajat:

- *cadrul de dezvoltare formal* – măsura în care o muncă are un cadru de dezvoltare formal, descrieri clare privind instruirea și atelierele etc.;
- *șanse informale* – măsura în care o muncă are șanse informale de creștere și dezvoltare;
- *șanse de creștere limitate* – măsura în care angajatul percepe slujba sa ca având șanse de creștere limitate;
- *promovarea* – măsura în care promovarea este posibilă sau garantată de slujbă;
- *realizarea* – măsura în care o slujbă permite un sentiment de realizare personală și de îndeplinire a sarcinilor.

Autonomia muncii: măsura în care angajatul este autonom și independent în prestarea muncii sale.

Interdependența activităților: măsura în care oamenii care prestează o muncă trebuie să se bazeze pe alții sau să colaboreze pentru a-și finaliza munca:

- *interdependența reciprocă dintre activități* - măsura în care oamenii care fac o muncă trebuie să se bazeze pe sau să colaboreze cu alte departamente pentru a-și finaliza munca;
- *independența angajaților față de colegi* - măsura în care oamenii care efectuează o activitate trebuie să se bazeze pe alții sau să colaboreze pentru a-și finaliza munca.

Interacțiunea socială la serviciu: măsura în care munca îi permite angajatului să interacționeze social:

- *interacțiunea cu clienții* – măsura în care angajatul interacționează cu clienții;
- *interacțiunea cu colegii* – măsura în care angajatul interacționează cu colegii (colegi, supervizori, subordonați).

Sprijinul social – include sub-scale care descriu sprijinul pe care angajatul îl percepe din parte colegilor, supervizorului, soție/soțului și familiei/prietenilor săi; descrie măsura în care toți aceștia fac eforturi semnificative pentru a ajuta un angajat, sunt gata să stea de vorbă cu el, sunt gata să-i asculte problemele personale ți să-i ofere sprijin:

- *sprijinul emoțional* – măsura în care celelalte persoane de la locul de muncă sau de acasă sunt gata să stea de vorbă cu angajatul și să-i asculte probleme personale;
- *sprijinul fizic* – măsura în care celelalte persoane de la locul de muncă sau de acasă acordă ajutor fizic în realizarea muncii [24].

Evaluarea cerințelor și resurselor postului (*Job Demands-Job Resources*)

Modelul cerințelor și resurselor postului (*Job Demands-Job Resources*) a fost inițial propus de Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) și extins și particularizat apoi de diverși autori (de exemplu Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Modelul este unul din modelele dominante în înțelegerea actuală a stresului ocupațional, însă de principiu este un model care are ca intrări caracteristicile postului. Modelul împarte caracteristicile postului în caracteristici negative, care sunt etichetate drept „cerințe" (*demands*) și caracteristici pozitive, care sunt etichetate drept „resurse" (*resources*).

Cerințele sunt acele caracteristici care pun presiune asupra angajatului, cerându-i acestuia să investească energie personală în gestionarea lor. „Resursele" sunt acele caracteristici care îi vin în ajutor angajatului și îl ajută în rezolvarea sarcinilor și în gestionarea „cerințelor".

Modelul mai prescrie apoi un efect moderator al caracteristicilor individuale, cum ar fi caracteristici cognitive sau de personalitate: aceleași "cerințe" sunt percepute drept mai toxice de persoane cu anumite caracteristici personale decât de persoane cu alte caracteristici personale. De exemplu, o persoană conștiincioasă poate percepe o "cerință" precum ambiguitatea de rol într-un mod mai toxic decât o persoană neconștiincioasă. Caracteristicile personale sunt importante și în recrutarea corectă a „resurselor" – de exemplu o persoană extravertita va beneficia mai mult de pe urma interacțiunii sociale de la locul de muncă decât o persoană introvertă.

În fine, modelul prescrie faptul că „cerințele" negestionate duc la epuizare (*burnout*), iar "resursele" bine gestionate duc la angajament pozitiv (*engagement*). Ambele acestea au impact asupra individului și asupra organizației. Nu vom insista în acest

capitol mai mult asupra acestui model, căci scopul pentru care îl utilizăm este mai degrabă înțelegerea corectă a caracteristicilor postului ca fiind ”pozitive” sau ”negative”.

O ultimă remarcă este faptul că, de vreme ce caracteristicile postului sunt realități perceptuale, adică sunt percepute ca atare de ocupantului postului, aceeași caracteristică obiectivă poate fi percepută de persoane diferite, în contexte diferite, drept ”cerință” sau drept ”resursă”. În cazul unora dintre caracteristici acest lucru nu e posibil – ele au întotdeauna un loc clar: de exemplu feedback-ul intrinsec, adică gradul în care munca însăși îi dă de înțeles angajatului dacă se descurcă sau nu bine, este o ”resursă”, iar încărcarea sau supra-încărcarea cu muncă este întotdeauna o ”cerință”. Dar alte caracteristici sunt mai volatile, de exemplu formalizarea muncii, adică gradul în care munca este descrisă de documente formale (manuale, descrieri, organigrame, etc.) și în care există proceduri explicite pentru fiecare sarcină, poate fi o ”cerință” pentru anumite persoane sau o ”resursă” pentru alte persoane. Această variabilitate se poate face de asemenea în funcție de contextul și natura muncii.

Scala Job Demands-Resources (JDRS Jackson & Rothmann, 2005) a fost dezvoltată de Jackson & Rothmann (2005). Scala are 42 de itemi, care se grupează în 5 scale, anume: sprijinul organizațional („*organisational support*”), oportunitățile de creștere („*growth opportunities*”), avansarea („*advancement*”), supraîncărcarea („*overload*”) și insecuritatea slujbei („*job insecurity*”).

- **Sprijinul organizațional** ține de relațiile sociale la locul de muncă, de exemplu de relațiile cu superiorul direct, relațiile cu restul colegilor, gradul în care ocupantul postului se poate baza pe și cere ajutor de la aceste persoane etc. De asemenea, această scală

evaluează și comunicarea în organizație, existența unui volum suficient de informații etc.

- **Oportunitățile de creștere** țin de existența unui grad suficient de varietate, de existența oportunităților de învățare și de independența propriilor acțiuni și decizii în muncă.
- **Avansarea** ține de oportunitatea de a merge înainte în muncă și carieră și include remunerația, formarea (trainingul) și oportunitățile de carieră.
- **Supraîncărcarea** se referă la volumul de muncă, printre altele la încărcarea cognitivă și emoțională.
- **Insecuritatea slujbei** se referă la sentimentele de insecuritate care țin nu doar de slujba actuală, ci care țin de asemenea de rolul avut în organizație (funcția actuală) și de probabilitatea de a rămâne angajat(ă) pe viitor.

Chestionarul privind Experiențele și Evaluarea Muncii (QEAW, Questionnaire on the Experience and Assessment of Work; Veldhoven & Meijman, 1994) a fost dezvoltat de Veldhoven & Meijman (1994) pentru a măsura un număr mare de caracteristici care au potențialul de a fi descriptive pentru un post anume. QEAW este unul din chestionarele cele mai utilizate în cercetarea contemporană asupra caracteristicilor muncii.

Chestionarul este relativ lung și cuprinde 230 de itemi, organizați pe 30 de categorii. Scorarea fiecărui item depinde de categoria din care face parte și variază de la dihotomia Da-Nu, la scale de frecvență de 4 pași și chiar diferențiatori bipolari pe o scală cu 5 trepte [24].



Sarcini și activități de învățare:

1. Argumentați necesitatea cunoașterii caracteristicilor muncii la diferite posturi.
2. De ce caracteristicile muncii sunt descriptori critici pentru psihologia muncii și organizațională? Argumentați.
3. Identificați criteriile de evaluare a cerințelor și resurselor postului de muncă.
4. Aplicați pe Dmv. testele propuse pentru percepția caracteristicile postului și identificați realitățile perceptuale. Interpretați rezultatele obținute.

11. STUDIUL PROFESIUNILOR

Finalități de studiu:

1. Să distingă tipurile de profesiuni și funcțiile ce le îndeplinesc.
2. Să identifice etapele de elaborare a monografiei profesionale.
3. Să evalueze rolul psihologului în elaborarea monografiilor profesionale și a fișelor de post.
4. Să delimiteze necesitatea monografiilor profesionale și a fișelor de post în diagnosticului organizațional.

Profesiunile și clasificarea lor

Profesiunea este o activitate economică exercitată în scopul asigurării posibilităţilor de satisfacere a trebuinţelor colectivităţii sociale, şi prin aceasta, a celor personale, prin producerea unor

bunuri destinate uzului colectiv sau a celui propriu. Caracterul social al activităţii profesionale s-a conturat tot mai clar în evoluţia societăţii : omul a fost angrenat într-un sistem de activităţi prin care, realizându-şi trebuinţele proprii, participa de fapt şi la rezolvarea problemelor grupului social.

Profesiunea reprezintă pe lângă sursa principală de existenţă, o posibilitate de realizare a individului, implicând încadrarea sa în travaliul social şi revenindu-i ca sarcină o cotă parte din munca colectivă (Bogáthy, 2002). Printre atributele muncii sunt noţiunile de *activitate conştientă,* de *efort* şi de *scop practic*, atribute găsite şi în conţinutul noţiunii de *profesiune,* dar unde apare ca dominanată majoră ideea de *funcţie socială*. Persoana care se încadrează într-o profesiune, se încadrează în munca colectivă, contribuind la rezolvarea problemelor grupului, probleme variate, de ştiinţă, artă, economie etc. [4].

Profesiunea defineşte volumul cunoştinţelor generale şi de specialitate, aptitudinile şi atitudinile necesare unei persoane pentru prestarea unu gen de muncă, generat de diviziunea particulară a muncii. Profesiunea nu trebuie confundată cu specializarea.

Specializarea se face în interiorul profesiunii. Uneori specializarea presupune o calificare de lungă durată şi implică o formaţie aparte, întrucât trecerea de la o specialitate la alta este aproape imposibilă.

Specialitatea reprezintă o parte a cunoştinţelor, aptitudinilor şi atitudinilor care dau conţinut unei profesiuni. Ea este generată de diviziunea în detaliu a muncii şi defineşte activitatea desfăşurată de forţa de muncă în condiţiile concrete ale locurilor de muncă (*idem*, 2002).

Conţinutul profesiunilor şi al specialităţilor este într-o continuă schimbare, depinzând de natura mijloacelor de muncă şi a

obiectelor muncii, specifice unui proces de producţie, de randamentul cu care diferiţi indivizi reuşesc să fructifice cunoştinţele însuşite, aptitudinile, şi atitudinile formate pe baza lor.

Profesiunile îndeplinesc mai multe funcţii (Hoffman,1996):

1. *Funcţii generale* :

-satisfacerea necesităţilor umane

-realizarea solidarităţii umane

-instrument de realizare a diviziunii muncii

2. *Funcţii în raport cu individul* :

-sursă de venit

-mijloc de realizare şi satisfacţie umană

-mijloc de valorificare a pregătirii şi capacităţilor personale

-sursă de prestigiu social

-cadru de socializare prin muncă

-cadru de generare a unor modele de viaţă

D .Dragomirescu şi O. Hoffman (1990, 1996) propun a clasificare interesantă a profesiunilor din perspectiva rolului lor în procesul general al dezvoltării, în crearea ramurilor şi subramurilor economice de vârf care generează schimbările, în realizarea tehnologiilor cu care se pătrunde, practic în vitor. Asfel autorul distinge :

1. *Profesiile de străpungere* care iniţiază direcţiile principale ale dezvoltării. Aceste profesii sunt cele care conturează viitorii accesbili şi dezirabili, « vârful de lance » în structura profesională. Ele trebuie pregătite în avans, într-o largă perspectivă de timp, începând cu formarea chiar a cadrelor din învăţământ care vor fi chemate să pregătească, străpungerile.

2. *Profesiile de promovare* care generează întreaga societate, inovaţiile create de primul grup. Ele se constituie din toate genurile de activităţi, care produc o anumită tehnologie generală în zona

străpungerii, preiau iniţiativa şi o transformă în practică curentă a întregii societăţi.

3. *Profesiile de susţinere* conturează înteeaga gamă a celor care preiau, în calitate de beneficiari producători, inovaţia şi asigură folosirea nemijlocită a acesteia. Acest gen de profesii creează posibilitatea practică a schimbării şi modernizării economice a unei societăţi, oferind consumul productiv în circuitul economic, o piaţă pentru tot ce realizează primele două grupuri.

4. *Profesiile depăşite* sunt acele zone ale structurii socioprofesionale rămase în umbră sub aspectul corespondenţei lor în raport cu nivelul de modernitate al muncii. Factorii genereatori ai acestor situaţii sunt : gradul de tehnicitate al utilajelor, modul de orgnizare şi complexitatea solicitărilor muncii, cunoştinţele impuse de îndeplinirea sarcinilor, etc. În aceste cazuri, rămânerea în umbră a unor profesii reflectă deficienţele existente în satisfacerea nevoilor umane (individuale şi de grup) [37].

Elaborarea monografiilor profesionale

Pentru ca psihologul să-şi desfăşoare eficient munca, el trebuie mai întâi să deţină cunoştinţele necesare despre profesiunile respective. Analiza profesiunilor sau studiul profesiunilor se centrează pe cercetarea multidisciplinară a unei meserii în vederea identificării condiţiilor generale în care aceasta se desfăşoară, precum şi a recomandărilor şi restricţiilor de natură psihologică impuse de specificul ei persoanelor care intenţionează să o înveţe şi să o practice. Pe baza acestei analize se elaborează monografiile profesionale necesare în acţiunile de orientare profesională. La noi în ţară, atât în perioada antebelică cât şi după aceea au fost elaborate monografii profesionale pentru diferite meserii. O lucrare amplă o constituie cele 23 de volume de monografii profesionale publicate între anii 1971-1976 sub conducerea lui M. Peteanu precum şi

monografiile profesionale publicate de I.Czitrom, H.Pitariu, N.Jurcău, V.Samu şi I. Latiş, în 1977.

Elaborarea unei monografii profesionale este rezultatul unei activtăţi de cercetare obiectivă efectuată de către specialişti din domenii variate: psihologi, statisticieni, ingineri, medici, fiziologi, sociologi, economişti, fiecare dinre ei cu pregătire în probleme de orgnizare a muncii, şi se rezlizează în mai ulte etape (Bogáthy, 2002) :

I. *Etapa de documentare*: în această etapă se realizează adunarea materialului documentar din publicaţiile de actualitate. Trebuie cercetate legile, decretele şi instrucţiunile elaborate în legătură cu organizarea muncii, în general, şi a profesiunii repective în special, spre a putea despinde cadrul legal de desfăşurare a activităţii respective. Documentarea va trebui să stabilească :

- denumirea profesiunii
- istoricul profesiunii şi sensul ei actual
- dezvoltarea şi importanţa
- locul în economia naţională
- dispersia geografică
- raportul cu alte profesiuni
- ramura din care face parte
- condiţii de intrare: vârstă, sex, pregătire generală şi specială anterioară, posibilităţi de calificare la locul de muncă
- condiţiile interioare : posibilităţi de ridicare a nivelului profesional, posibilităţi de înaintare, curba eficienţei profesionale în funcţie de vârstă, salarizare iniţială, perspective ulterioare

- relaţii cu alte profesiuni : specializări cu solicitare mai mare, posibilităţi de trecere în alte profesiuni, posibilităţi de venire din alte profesiuni

II. *Etapa de stabilire a contactului direct dintre cercetător şi activitatea profesională*. La baza acestor investigaţii stă metoda observaţiei. În această etapă se urmăresc următoarele aspecte :

- definiţia profesiunii
- operaţiile principale
- echipamentul tehnic
- materialul care se prelucrează
- condiţii de lucru (mediu închis/ deschis)
- muncă de zi, în tură, de noapte
- muncă permanentă/ întermitentă
- muncă individuală sau în echipă
- condiţiile de microclimat (temperatură, aerisire, toxicitate, zgomot, radiaţii)
- repercusiuni asupra factorului uman
- posibilităţi de accidentare
- boli profesionale : fizice/ psihice
- eficienţa măsurilor de protecţie

În această etapă colaborarea cu inginerii, medicii, igieniştii şi toxicologii este absolut necesară.

III. *Etapa analizei relaţiei om-proces de muncă în scopul stabilirii caracteristicilor dominanate ale muncii*. În această etapă se urmăresc următoarele aspecte :

- felul muncii : fizică/ intelectuală
- gradul solicitării (fizic/ psihic)
- gradul de automatizare al operaţiilor
- aspectul muncii : monoton/ variat

- gradul de reponsabilitate
- gradul de periculozitate
- necesitatea de a face faţă frecvent unorstuaţii neprevăzute
- ritmul muncii (impus/ liber)
- obligaţia de colaborare- natura relaţiilor sociale
- libertatea de iniţiativă personală

Condiţiile generale de practicare a profesiilor (Iosif, 1996):

1. *cunoaşterea importanţei social-economice a profesiunii studiate*: gradul ei de răspândire, legătura cu alte profesiuni, variantele posibile /specialităţile în cadrul ei
2. *cunoaşterea operaţiilor de muncă, principale/ auxiliare, procedeele de muncă, materialul care se prelucrează. echipamentul tehnic* (maşini, agregate, etc)
3. *organizarea muncii individuale/ în echipe*: munca în flux, liniile automate, munca la panourile de comandă, transportul materialelor care trebuie prelucrate, transportul produselor realizate
4. *cunoaşterea condiţiilor igienice*: alternanţa schimburilor (munca de zi şi munca de noapte), iluminatul, temperatura, gradul de umiditate, prezenţa curenţilor de aer, periclitatea profesională, metodele şi mijloacele de securitate a muncii
5. *condiţiile economice*: retribuţia lucrătorilor, asigurările sociale, asigurările de sănătate, condiţiile de locuit, alimentaţia
6. *pregătirea profesională*: cultura generală şi cultura de specialitate, creşterea calificării profesionale prin supraspecializări/dobândirea anumitor competenţe, perspectivele de promovare în muncă
7. *influenţa prfesiunii asupra celui care prestează mnuncă respectivă*: asupra stării de sănătate fizică şi psihică, stimularea creativităţii prefesionale (invenţii, inovaţii) [37].



Sarcini și activități de învățare:

1. Care este rolul profesiunilor ?
2. Ce clasificări ale profesiunilor cunoaşteţi?
3. Ce sunt monografiile profesionale ? Care este importanţa lor?
4. Care sunt etapele elaborării monografiilor profesionale?
5. Ce condiţiile generale de practicare a profesiilor cunoaşteţi?

12. ANALIZA COGNITIVĂ A ACTIVITĂȚII OPERATORULUI UMAN

Finalităţi de studiu:

1. Să distingă tipurile de sarcini de muncă.
2. Să identifice etapele luării deciziei în diferite situații de muncă.
3. Să evalueze modelul de analiză cognitivă a operatorului în diferite sarcini de muncă.
4. Să identifice strategiile utilizate de operator.

Importanţa factorului uman în procesele automatizate

Complexitatea, dinamica, periculozitatea evenimentelor desfăşurate în procesul continuu impun operatorului o activitate mentală complexă. Predominanţa activităţii cognitive a operatorului din sistemele complexe a determinat psihologic să se ocupe de psihologia cognitivă a muncii. Acesta este şi motivul pentru care ne vom ocupa de analiza cognitivă a operatorului. Indiferent de nivelul dezvoltării tehnologice, locul omului în sistemele tehnice este

esenţial. Bainbridge în lucrarea sa "Ironiile automatizate" menţionează că, cu cât sistemul este mai avansat, cu atât mai crucială poate fi contribuţia operatorului uman. Munca omului depăşeşte în multe cazuri simpla aplicare de procedee prescrise. Dacă ar fi vorba numai de aplicarea procedeelor atunci omul ar putea fi înlocuit cu automatisme. Adesea, operatorul trebuie să verifice aplicabilitatea procedeelor prescrisă în contextul real al situaţiilor sau în cazul unor abateri, el trebuie să schimbe procedeul sau să completeze prescripţiile, să inveteze noi soluţii. Înainte de a trece la analiza cognitivă propriu zisă, trebuie să reamintim ce-i aceea sarcină, comportament şi activitate şi diferenţele.

Sarcina este totalitatea acţiunilor legate temporal, ce trebuie realizate cu anumite mijloace (scule, dispozitive, instrumente). Pentru aceasta el foloseşte anumite echipamente, informaţii, metode de lucru şi reguli de protecţia muncii. Sarcinile sânt prescrise de către proiectarea tehnologică, specialistul în organizarea şi protecţia muncii. Altfel spus sarcina este ceea ce i se cere operatorului să facă, cum, cu ce, când şi în ce condiţii. Totuşi, aceasta nu înseamnă că între sarcina prescrisă şi activitatea reală a operatorului există întotdeauna coincidenţă. Cercetările în psihologia muncii au stabilit că, adesea, există descrepanţe între sarcină şi activitatea de realizare a sarcinii. Cauzele ei pot fi de diferită natură:

- n-a înţeles sarcina, nu are competenţă şi motivaţie necesară;
- condiţii fizice, informaţionale şi organizaţionale inadecvate;
- apariţia de situaţii complexe şi neprevăzute;

Deaceia analistul nu poate face concluzii valide despre activitatea reală a operatorului doar în rezultatul studierii documentelor.

Comportamentul este partea vizibilă, observabilă a activităţii omului. Noţiunea de **activitate** cuprinde şi ceea ce nu se vede, adică partea cognitivă sau mentală memorizează, recunoaşte,

gândeşte, evaluiază. Comportamentul este declanşat, stopat şi guvernat de activitatea cognitivă. Complexitatea şi dificultatea activităţii de realizare a sarcinilor sânt diferite. E clar că sarcinile realizate zilnic şi în condiţiile în care nu apar modificări semnificative sânt mult mai uşor de executat decât cele întîlnite mai rar sau deloc. De aceia Bainbrgidge împarte situaţiile şi sarcinile, după criteriul frecvenţei lor de apariţie în:

- metode de lucru standard - familiar specifice (întâlnite foarte des);
- metode de lucru generale – familiar generale (apar mai rar), situaţiile şi sarcinile rar întâlnite sânt grupate în categorii prin asemănări şi li se aplică un anumit tip de metode şi soluţii generale pentru fiecare categorie;
- metode generale de rezolvare a problemei (situaţii - problemă) pentru care operatorul nu posedă un repertoriu de metode de rezolvare, recurge la raţionamente inductive sau deductive.

Analiza cognitivă a activităţii

Fiecare sarcină îşi are scopul ei. Pentru realizarea unei sarcini complexe, operatorul îşi fixează mai multe scopuri cognitive. De exemplu pentru sarcina: "menţinerea temperaturii aburului la 300 grade C", operatorul îşi fixează şi realizează 3 scopuri cognitive:

1) află care este temperatura în prezent,
2) o compară cu valoarea cerută,
3) în caz de diferenţă alege acţiunea corectivă.

Bainbridge menţionează următoarele scopuri cognitive a operatorilor industriali:

- inferarea stării prezente a procesului tehnologic (constituirea mentală a reprezentării despre starea prezentă a procesului);
- evaluarea stării prezente în raport cu starea cerută;
- căutarea acţiunilor rosibile şi a efectelor lor;

- alegerea acţiunilor adecvate;
- pregătirea planului de acţiune.

La realizarea efectivă a scopurilor cognitive contribuie:

1) cunoştinţele din modelul mental stocate în MLD;
2) informaţiile curente (de intrare);
3) reprezentările din memoria de lucru despre starea prezentă a sistemului;
4) procesările cognitive (modelul cognitiv).

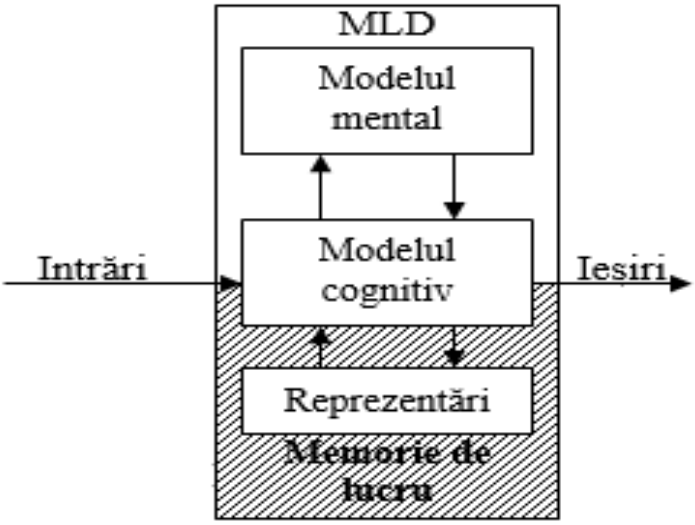


Fig. 3. Componentele cognitive care asigură realizarea sarcinii de muncă

Modelul mental este o construcţie mentală strict individualizată pe baza acumulării cunoştinţelor prin învăţare şi experienţa proprie în sistemul tehnic pe care îl conduce.

Modelul mental este *dinamic*, deoarece el se reactualizează şi restructurează continuu în dependenţă de scopurile activităţii şi situaţiei întâlnite.

Funcţiile cunoştinţelor structurate în modelul mental:

1. Fără cunoştinţele asimilate anterior, operatorul nu ar putea înţelege informaţiile curente. Orice obiect sau fenomen perceput nu poate fi identificat, recunoscut (înţeles) dacă omul nu-l poate raporta la clasa din care el face parte, deci, în lipsa cunoştinţelor respective.
2. Posibilitatea de anticipare şi preveziune. Reglarea anticipativă sau operatorie are o mare eficacitate. În acest sens J. Piaget scria: "Dacă reglarea ordinară continue un proces de corecţie sau de lichidare a erorilor, reglarea operatorie este un proces de precorecţie, de evitare sau eliminare a erorilor".
3. Selectarea acţiunilor corective şi simularea mentală a efectelor lor înainte de intervenţia fizică în proces cu scopul de preîntâmpinare a efectelor negative.
4. Economia activităţii operatorului. Dacă ne-am imagina că operatorul nu posedă cunoştinţe despre sistem, atunci el ar trebui să posede liste cu stările posibile ale sistemului şi intervenţiile corespunzătoare şi permanent să confrunte semnalele stărilor cu toate caracteristicile descrise în liste.

După criteriul *verbalizării* cunoştinţele se împart în:

1. cunoştinţe declarative (ce pot fi verbalizate şi se caracterizează prin niveluri mai înalte de abstractizare) de exemplu teoriile, principiile;
2. cunoştinţe procedurale (cele două care se desfăşoară operaţiile mentale şi fizice, nu întotdeauna verbalizate).

Din punct de vedere al *demersului* operatorului în realizarea sarcinilor se constată structurarea cunoştinţelor pe 2 axe:

1) axa "scopuri – mijloace";

2) axa “parte - întreg”.

1) include cerinţa “De ce s-a întâmplat” până la modul de intervenţie “cum?”;

2) în identificarea stării sistemului în localizarea unei defecţiuni şi în intervenţia corectivă, operatorul descompune sistemul în părţile sale componente. Deci, operatorul are cunoştinţe atât despre elementele componente, cât şi despre sistem ca întreg.

Reprezentarea mentală este o structură de informaţii temporare aflată în memoria de lucru, construită pe baza informaţiilor curente (de intrare) activării cunoştinţelor din modelul mental şi chiar a altor informaţii stocate în memoria de lucru.

Ea reflectă starea prezentă şi anticipativă a sistemului tehnic. *A construi o reprezentare* înseamnă a elabora o interpretare care să fie compatibilă în acelaş timp cu datele situaţiei, cu sarcina de muncă şi cunoştinţele care sunt în memorie.

Fiind structuri e informaţii temporare şi reflectând starea prezentă a sistemului, reprezentările sunt foarte dinamice (labile). De aceia ele sunt în relaţie directă cu ritmul modificărilor intervenite în stările sistemului. Diagnosticul disfuncţii generează o serie de reprezentări provizorii până se ajunge la identificarea precisă a situaţiei, adică la reprezentarea “definitivă”. Memoria de lucru are o capacitate limitată, de aceia în ajutor îi pot veni diferite mijloace externe de ajutor. De exemplu anumite scheme.

Modelul cognitiv include structurile operaţionale, adică identificare, recunoaştere, evaluare, comparare, elaborare de ipoteze, efectuarea de analogii, raţionamente inductive, deductive etc.

În ultimele decenii au fost propuse numeroase modele cantitative şi calitative, care au un grad mai mic sau mai mare de cuprindere a tuturor nivelurilor de procesare a informaţiei.

1. Un model calitativ a fost propus de R. Gagne (1966)

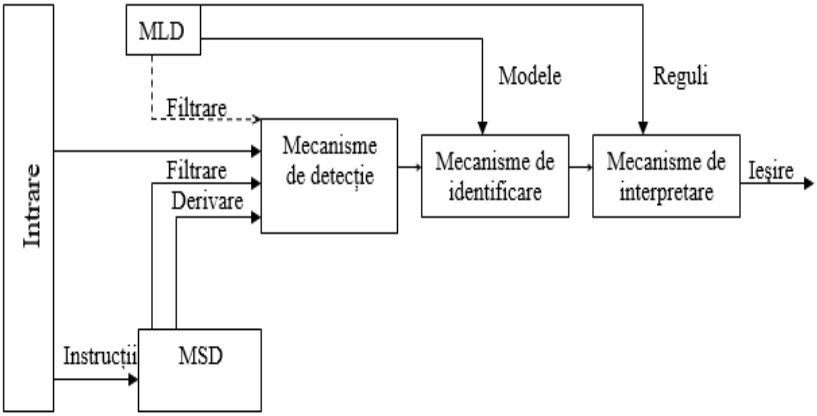


Fig. 4. Modelul cognitiv de procesare a informației (R. Gagne)

Autorul acordă o mare importanţă rolului memoriei de scurtă şi de lungă durată asupra mecanismelor de detecţie, identificare şi interpretare. Memoria de scurtă durată se bazează pe instrucţiuni şi reţine secvenţe scurte de date şi acţiuni. Ea filtrează şi derivează semnificaţia semnalelor utile în cadru mecanismului de detecţie. Memoria de lungă durată, structurează datele în patern-uri (modele) şi construieşte reguli necesare în anumite situaţii.

În acest model există două variante:

a) semnalul detectat conduce direct la răspuns, sărindu-se peste fazele de identificare şi interpretare;

b) semnalul detectat este identificat şi apoi, se dă răspunsul corespunzător, sărindu-se faza de interpretare.

2. Ramussen J. A propus un model cu 3 niveluri de procesare:

1) activităţi bazate pe deprinderi;
2) activităţi bazate pe regulă;
3) activităţi bazate pe cunoaştere.

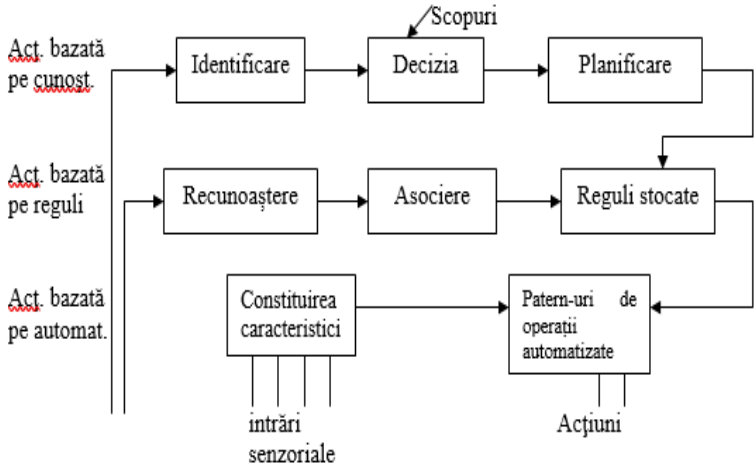


Fig. 5. Modelul cognitiv de procesare a informației (J. Rasmunssen)

1. Activitatea bazată pe deprinderi. Este o execuţie sezoriomotorie îndeplinită numai pe baza unor patern-uri automatizate, fără control conştient. Subiectul nu poate relata cum îşi controlează execuţia şi cu ajutorul cărei informaţii. Eficienţa interacţiunii omului cu mediul la acest nivel se datorează unui acord între, schemele senzorio-motorii şi particularităţile mediului.

2. Activitatea bazată pe reguli. La acest nivel activitatea se sprijină pe recunoaşterea situaţiilor (patern-uri) şi a regulilor de acţiune stocate între care se stabileşte datorită experienţei o asociere. Odată identificat contextul situaţiei, execuţia se desfăşoară conform regulii care altă dată a dus la atingerea scopului. De exemplu semnele detectate reprezintă o situaţie critică – motorul nu porneşte, - acţiunea se va efectua printr-o regulă care în trecut a dus la o reuşită, - refacerea unui contact sau schimbarea bateriei. Graniţa dintre activitatea bazată pe deprindere şi cea bazată pe regulă nu este destul

de distinctă deoarece ea depinde foarte mult de nivelul pregătirii, experienţei şi de atenţia subiectului.

3. Activitatea bazată pe cunoaştere. În situaţii nefamiliare operatorul nu dispune de reguli şi atunci activitatea desfăşurată depinde de scop şi activitatea cognitivă.

În acest domeniu se fac mari eforturi pentru a înţelege omul ca procesor de informaţii. Cel mai acceptabil model a fost cel propus de Ramussen în 1983 – "Modelul de control cognitiv pe 3 niveluri":

a) bazat pe automatisme;
b) bazat pe reguli;
c) bazat pe cunoştinţe.

a) Activitatea bazată pe *automatisme* (deprinderi) este o execuţie de operaţii fizice şi mentale la nivel automatizat. Controlul operaţiilor se realizează la nivel subconştient, deci, fără atenţia conştientă. De exemplu urmărirea, asamblarea

b) Activitatea bazală pe *reguli.* La acest nivel activitatea se sprijină pe recunoaşterea situaţiilor şi a regulilor de acţiune. Se desfăşoară în cadrul situaţiilor familiare generale (apar mai rar), uneori şi familiare specifice (întâlnite foarte des). Deci, execuţia activităţilor la acest nivel este orientată spre o *regulă stocată.* Adesea scopul nu este formulat clar deoarece regula a fost selectată dintr-o experienţă anterioară la care scopul a fost atins. Odată identificat contextul situaţiei, execuţia se desfăşoară conform (sau sub controlul) reguli care altă dată a dus la atingerea scopului. Informaţia este percepută ca semne stereotip şi servesc la acţionarea acţiunilor înfăptuite la activitatea precedentă. Semnele pot fi etichetate prin nume ce se referă la stări sau situaţii. De exemplu "presiune mare", "nivel scăzut", "temperatură scăzută", etc.

Semnele pot reprezenta o situaţie critică (de exemplu "motorul porneşte") atunci operaţii se efectuiază după o regulă care în trecut a

dus la reuşită (de exemplu – refacerea unui contact, schimbarea baterie)

Eficienţa interacţiunii om –sistem la acest nivel se bazează pe capacitatea de recunoaştere a situaţiilor şi stărilor sistemului şi aplicarea de reguli.

c) Activitatea bazată pe *cunoştinţe*. În situaţii nefamiliare (probleme) operatorul nu dispune de reguli şi astfel el este obligat la un studiu analitic costisitor psihic. Activitatea este influenţată de scop şi cunoştinţe. Scopul este formulat clar bazându-se pe o analiză a sistemului şi pe obiectivele generale ale operatorului.

În activitatea reală, datorită capacităţii limitate a atenţiei şi memoriei de lucru operatorii folosesc diferite strategii.

În condiţii reale de muncă nu există o separare între cele 3 niveluri de control, ci o interacţiune complexă.

Strategii folosite de operatori

În realizarea diverselor funcţii operaţionale, ca supraveghere, diagnostic, intervenţii corective, operatorii utilizează diferite strategii mentale. Din acest punct de vedere există mari diferenţe între operatorii începători (cu strategii puţine) şi operatorii experimentaţi (cu un repertoriu larg de strategii consolidate până la nivelul automatismelor şi cu posibilitatea de a se comuta uşor în diferite strategii).

Tipurile de strategii:

A. *Strategii de supraveghere*. Activitatea de supraveghere a proceselor tehnologice este relativ simplă în comparaţie cu activitatea de diagnostic. Ea se realizează în condiţii de funcţionare normală a sistemului pentru a evita dereglările posibile şi pentru a urmări evoluţia parametrilor în cazuri speciale (porniri, opriri, etc.)

B. *Strategii de diagnostic*. Atunci când a apărut o disfuncţie operatorul trebuie să-i stabilească simptomele şi cauzele adică să construiască mental reprezentarea despre starea prezentă a procesului tehnologic. Au fost identificate 3 tipuri principale de strategii:

1. *Startegia simptomatică.* Se bazează pe simptomele specifice unui tip de disfuncţie. Pe baza experienţei totalitatea aceasta de simptome au fost stocate, adică are loc un proces de potrivire ale celor 2 configuraţii externă şi internă. În caz de potrivire completă diagnosticul este stabilit.
2. *Strategia bazată pe tabela de decizie.* (matricea simptomelor disfuncţiei). Are loc compararea simptomelor externe cu totalitatea de simptome stocate în "biblioteca de patern-uri". Această "bibliotecă de patern-uri" este reprezentată extern prin tabele în care sunt înscrise probalităţile de apariţie a diverselor tipuri de disfuncţie şi a variabelelor dereglate. În condiţiile actuale stările de disfuncţie sunt stocate în compiuter.
3. *Strategia bazată pe ipoteze şi testarea lor.* Operatorii elaborează ipoteze pe baza primelor simptome detectate, identifică starea în cadrul uneia dintre aceste ipoteze sau formulează noi ipoteze, dacă nu se confirmă prima. Felul şi numărul ipotezelor sunt foarte diferite la diverşi operatori şi pentru diferite situaţii.

C. *Strategii corective*. Rouse susţine că există:

a) acţiune de corectare a dereglării unei variabile individuale,

b) acţiuni de cercetare a disfuncţiei (un ansamblu de variabile dereglate).



Sarcini și activități de învățare:

1. Numiți și analizați tipurile de sarcini de muncă.
2. De ce este necesar să cunoaștem procesările cognitive în diferite sarcini de muncă? Argumentați.
3. Ce strategii de muncă utilizează operatorul în funcție de sarcina de muncă?
4. Care sunt etapele elaborării monografiilor profesionale?
5. Ce condițiile generale de practicare a profesiilor cunoașteți?
6. Identificați posibilele erori la diferite nivele de procesare cognitivă.

13. MUNCA ÎN PRODUCȚIA DISCONTINUĂ ȘI PROCESELE CONTINUE

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze caracteristicile celor două tipuri de munci: în producția discontinuă și în procesele continue.
2. Să identifice rolul psihologului în cele două tipuri de munci.
3. Să evalueze restricțiile generate de fiecare tip de muncă.
4. Să identifice condițiile de realizare a unui control eficient al produselor muncii.

Munca în PD şi în procesele continue (PC) reprezintă 2 tipuri deosebite de activităţi. Dacă în primul psihologul este interesat de evaluarea condiţiilor de muncă, a efectelor asupra muncitorului şi de

recomandarea măsurilor de ameliorare a acestor condiţii, în PC psihologul este preocupat de aspectele cognitive.

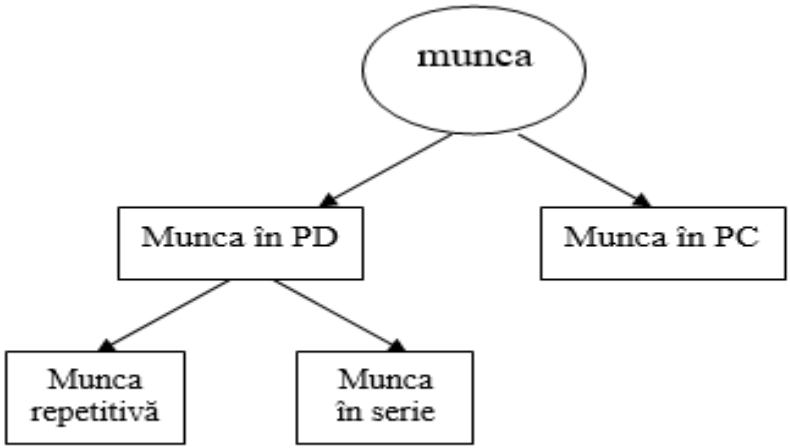


Fig. 6. Structura muncii

Producţie discontinuă	Procesele continuie
Obiectul muncii	
Este exprimat în produse	Nu este discretizat, individualizat
Recepţionarea indicilor, semnalelor	
Direct	Indirect, prin intermediul informaţiei simbolice
Transformarea obiectului muncii în produs	
Se înfăptuieşte pe unul sau mai multe posturi de muncă de către muncitori	Se înfăptuieşte sub controlul sistemelor automatizate. Operatorul este îndepărtat de obiectele muncii sale
Timpul	
Ciclurile de transformare a produsului muncii, în produs pot fi mai scurte sau mai lungi	Stabil, standart

Fig. 7. Deosebirile dintre muncă a producția discontinuă și procesele continue

Deci, scoțând la iveală deosebirile dintre cele 2 clase de activităţi, ne vom ocupa în continuare de fiecare din ele.

Activitatea de realizare a sarcinilor pe posturile de muncă în PD are anumite caracteristici şi anume:

1. *Parcelarea muncii.*

Activitatea de muncă a operatorului este derivată în unităţi mai mari sau mai mici. În dependenţă de natura produsului muncitorul execută un anumit număr de operaţii.

Dacă numărul operaţiilor executate la un produs este mic şi timpul ciclului este foarte scurt înseamnă că munca respectivă este foarte repetitivă. Parcelarea extremă a sarcinii de lucru şi a activităţii, în general, poate duce la rutinarea omului, pierderea motivaţiei şi satisfacţiei în muncă.

2. *Planificarea muncii*

Munca pe o linie de producţiei presupune un volum sau un timp de muncă echivalent pentru diferite posturi. Acest echilibru îl realizează serviciul de organizare şi normare a muncii. Metoda Timpurilor şi Mişcărilor (MTM). Principiul acestei metode constă în:

- descompunerea mişcărilor complexe (Mi) în mi (elem),
- măsurarea mişcărilor elementare cu ajutorul timpurilor elementari (ti),
- însumarea timpurilor elementetari (ti) în timp total (T).

Această metodă se poate folosi la nivel ştiinţific pentru stabilirea doar a unui *echilibru teoretic* si a unui real, al volumului de lucru şi al timpilor de execuţie pe diferite posturi de muncă. *Nu se poate de redus o activitate doar la aspectele efectorii* (motrice) şi de descompus mişcările fără nici un criteriu psihologic.

Mişcările înfăptuite de operator pot să nu fie întotdeauna comode, deaceea el poate folosi modalităţi operaţionale diferite de cele prescrise, considerîndu-le mai econome.

3. *Abateri de la preveziuni.*

Deseori între prescripţii, instrcţiuni şi munca reală efectuiată de muncitor apar diferenţe. În plus, pot interveni schimbări de altă natură, *de exemplu* datorită uzurii instrumentelor se pot produce "micro-întîrzieri" care apoi trebuie să fie recuperate pe baza timpurilor elementari a altor elemente.

4. Absenţa autonomiei în muncă.

Sarcinile de muncă la fiecare post sînt strict programate în anumiţi timpuri de executate. Deci, în general sistenul de organizare nu lasă muncitorului nici o autonomie în:

- procedeul de execuţie,
- succesiunea operaţiilor; schimbarea timpilor;
- reaprtizarea operaţiiilor cu posturile vecine.

Leplat şi Cuny, absenţa autonomiei, faptul că muncitorul este dominant de condiţiile muncii au consecinţe multiple, pentru sănătatea sa fizică şi mentală.

5. Efectele diferitor restricţii, constrîngeri.

Deprinderile de muncă formate pot fi deteriorate, sub influienţa anumitor condiţii stresante: zgomote, lipsa somnului, oboseală etc. Deteriorarea nu se face la întîmplare. Ea atinge în primul rînd structurile activităţii cele mai noi formate. Automatismele sînt cele care rezistă cel mai bine.

Totuşi activitatea desfăşurată chiar la nivelul automatismelor are nevoie din cînd în cînd să fie controlată prin mecanismele atenţiei conştiente, altfel apar omisiuni, confuzii perceptive etc.

Restricţiile în producţia discontinuă

Activitatea operatorului în PD este limitată de anumite restricţii. Deosebim următoarele tipuri de restricţii:

1. Restricţiile de timp.

Ele sînt insuportabile acolo unde timpii de execuţiei a sarcinii sînt mici. Efectele lor sînt favorabile. Astfel întrzierea într-un

ciclu poate fi recuperată numai cu un efort excesiv şi foarte costisitor pentru organism. Muncitorul caută să ia un mic avans adică să crească şi mai mult ritmul de lucru (restricţia de timp). Aceste eforturi sînt resimţite printr-o suprasolicitare, oboseală şi tulburări nervoase (criză de nervi, leşin). Oboseala însă duce la creşterea timpilor de execuţie.

2. *Restricţiile de repetivitate.*

Repetivitatea duce la automatizarea actvităţii care are un dublu efect:

În primul rând – controlul acţiunilor va rămîne la nivel subconştient,
În al doilea rând – modificările excepţionale în situaţia de muncă pot duce la apariţia incidentelor sau accidentelor.

Repetivitatea antrenează de asemenea plictiseala şi insatisfacţia ce se manifestă prin absenţe şi fluctuaţii de personal.
Recomandări – îmbogăţirea muncii prin acordarea de noi funcţii, de exemplu – întreţinerea maşinilor, controlul produselor, aprovizionarea, etc.

3. *Restricţii sociale.*

Procesele muncii cu regulile sale impuse au sărăcit raporturile sociale între muncitori.

Ritmul rapid de muncă face imposibilă comunicarea interindividuală.
Recomandări*:* organizarea unor echipe relativ mici cu autonomie ar înlătura lipsa comunicării.

Controlul produselor

O etapă absolut necesară în PD – controlul producerii. Cînd se fabrică produse în masă controlul are o importanţă deosebită, deoarece toate piesele de acelaş tip trebuie să fie standarte.

A controla înseamnă a confrunta un produs cu o normă în scopul stabilirii corespondenţei dintre produs şi normă şi a decide dacă el este sau nu acceptabil.

Controlul poate fi *total,* cînd se controlează toate produsele sau prin *sondaj*. La fel, controlul poate fi *static* – cînd este controlat în timp ce stă şi *dinamic* – produsul este controlat în timp ce se deplasează.

Abaterile de la normă se numesc *defecte* şi ele pot fi de natură diferită. Există 2 cazuri de analiză a activităţii controlului:

1. nu există instrumente de măsură strict definite şi controlabile.
2. există criterii de evaluare obiectivă a produsului, fie prin mărimi fizice şi instrumente de măsură, fie prin raportarea la produse etalonate de către experţi.

La amelioarea condiţiilor activităţii de control trebuie să se ţină cont de următoarele:

- ✓ sursele de lumină să fie îndepărtate pe produsul controlat şi să acopere toate suprafeţele inspectate;
- ✓ lămpile de vapori de mercur sau de sodiu, dau cele mai bune rezultate;
- ✓ controlul trebuie să aibă o bună acuitate vizuală şi cunoştinţe de fabricare, de criterii de control;
- ✓ distanţa dintre produsul controlat şi ochi să fie optimă în dependenţă de dimensiunea produselor şi caracteristicile defectelor;
- ✓ restricţiile de timp să fie normale. Un timp prea scurt obligă la un control rapid, dar cu erori. O durată mare de lucru şi fără pauze determină scăderea nivelului de vigilenţă.

Psihologii recomandă ca activitatea de control să fie efectuată de 2 controlori. Al doilea controlor va detecta defectele probabil rămase.

Munca în procesele continuie

În aceste procese, obiectul muncii nu este discretizat, individualizat. Fazele de transformare se înlănţuiesc continuu sub controlul sistemelor de automatizare. *De exemplu:* într-o centrală termică, apa se transformă progresiv în abur, etc. Sistemele cu procese continuie sînt în industria chimică, petrochimică, energetică, siderurgică, etc. Dacă într-un sistem on – muncă neautomatizat reglarea se înfăptuieşte de om, în sistemele automatizate reglarea se înfăptuieşte prin intermediul regulatoarelor automatizate. Când regulatorul automat se defectează, intervine operatorul şi trece reglarea automată la manuală şi respectiv reglează defectul. Legătura dintre procesul tehnologic şi operator se realizează prin intermediul dispozitivelor de semnalizare, aparatelor de măsură şi conttrol, dispozitivelor de comandă. Toate acestea sînt centraalizate într-o cameră de comandă.

În cardul PC operatorul îndeplineşte următoarele funcţii:

- supraveghează desfăşurarea procesului tehnologic din instalaţiile complexe;
- diagnosticul situaţiilor de disfuncţie;
- intervenţia de reglare pentru reducerea procesului în situaţie normală şi de comandă în situaţii tranzitorii (porniri, opriri);
- optimizarea funcţiilor instalaţiilor şi procesului tehnologic.

Esenţialul în intervenţiile operatorului nu sânt reacţiile motrice, ci activitatea mentală.



Sarcini și activități de învățare:

1. Analizați caracteristicile celor două tipuri de munci: în producția discontinuă și procesele continue.

2. Realizați o comparație între cele două tipuri de muncă.
3. Identificați riscurile și restricțiile impuse de activitatea în cele două tipuri de munci.
4. Dați exemple de munci din producția discontinuă și procesele continue.
5. Identificați sarcinile psihologului în astfel de munci? Exemplificați.

14. MOTIVAȚIA ȘI SATISFACȚIA ÎN MUNCĂ

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *motivație și satisfacție profesională.*
2. Să identifice sursele de motivație și satisfacție în muncă.
3. Să distingă factorii perturbatori ai motivației și satisfacției în muncă.
4. Să elaboreze strategii de creștere a satisfacției și motivației de muncă a angajaților.
5. Să posede și să aplice metode psihologice de evaluare a motivației și satisfacției în muncă a angajaților.
6. Să interpreteze rezultatele evaluărilor psihologice și să propună măsuri de îmbunătățire.

Delimitări conceptuale

Motivația joacă un factor foarte important în viața unui om. Fie că este vorba despre îmbunătățirea noastră sau a performanței organizației noastre. Angajaților motivați nu trebuie să li se spună cum să facă lucrurile, aceștia iau inițiativă, sunt dornici să își asume responsabilități suplimentare, sunt inovatori și buni întreprinzători.

Prin urmare, motivația este un factor foarte important și se asigură că angajații rămân activi și contribuie cu cele mai bune lucruri la organizarea lor.

Motivația este o stare internă dinamizatoare, energizatoare și direcționată în același timp. Ea reprezintă ansamblul stărilor de necesitate care se cer satisfăcute și care îl împing, îl instigă și îl determină pe individ să și le satisfacă. *(MOTIVARE - lat. MOVEO-MOVERE = a mișca, a pune în mișcare)*

Din perspectiva psihologiei muncii **motivația** este definită ca sumă a energiilor interne și externe care inițiază, dirijează și susțin un efort orientat spre un obiectiv al organizației, care va satisface simultan și trebuințele individuale (Robbins, 1998).

Din această definiție rezultă **trei elemente c**heie:

1. *efortul,*
2. *obiectivele organizaționale*
3. *trebuințele.*

Efortul este o măsură cantitativă a intensității. Astfel, un angajat puternic motivat depune o activitate susținută la locul de muncă. Totuși nu orice efort intens conduce la performanțe în muncă. Angajatul trebuie să-și canalizeze aceste eforturi spre a îndeplini și *obiectivele organizaționale*, acestea formând componenta calitativă a efortului, care dă valoare efortului depus. Cu cât obiectivele personale sunt mai apropiate de cele organizaționale, cu atât efortul depus va aduce o contribuție mai mare la rezultatele așteptate de organizație, după cum nealinierea acestor obiective va rezulta în performanțe slabe la locul de muncă.

Motivaţia trebuie analizată şi ca un proces de *satisfacere a trebuinţelor*.

Trebuinţa este o stare internă de necesitate care face ca anumite scopuri să fie atractive. Atâta timp cât este nesatisfăcută, ea

creează *o tensiune internă* care stimulează individul, antrenându-l într-un comportament prin care acesta urmăreşte satisfacerea trebuinţei şi reducerea tensiunii [46].

Pentru ca un individ să fie motivat la locul de muncă, el trebuie să aibă certitudinea că efectuând o anumită activitate, aceasta îi va satisface şi propriile **trebuinţe.**

Schema modelului motivațional conduce la înțelegerea dinamicii interne a proceselor de stimulare.

Formele motivației

După natura stimulului motivațional, motivația poate fi:

1. ***pozitivă*:** având la bază lauda, încurajarea, recompensa
2. ***negativă*:** având la bază amenințarea, blamarea, pedeapsa

Motivația pozitivă se produce atunci când se asociază în mod direct rezultatele muncii cu atitudinea față de muncă a individului; managerii utilizează un întreg set de mijloace pentru a induce o motivație pozitivă: recompense materiale, garanții privind locul de muncă, acordarea unor titluri, acordarea încrederii – urmată de delegarea de competențe –, lauda și mulțumirea manifestă. Tipul de comportament care va fi recompensat trebuie să fie măsurabil, rațional și ușor de înțeles, iar criticile trebuie să fie rapide, precise și constructive. Fiecare progres al angajatului către un comportament adecvat trebuie recompensat, pentru ca acesta să fie motivat pentru a continua.

Motivația negativă este bazată pe amenințare, pedeapsă, blam, amenzi etc. Aplicarea acestor mijloace trebuie să fie limitată, pentru că organizația nu se poate dezvolta pe o cultură cu valențe negative; pe de altă parte, sancțiunile au efecte motivaționale scăzute pentru că sunt considerate de către salariați ca fiind exagerate, ele nu pot fi aplicate cu aceeași intensitate pentru indivizi aflați în situații diferite și care au greșit în aceeași măsură; aplicarea frecventă a sancțiunilor

statuează o stare de tensiune. S-a demonstrat că aplicarea factorilor motivaționali negativi a condus, sistematic, la diminuarea performanțelor profesionale ale indivizilor; rezultatele așteptate au fost obținute numai prin aplicarea mijloacelor de stimulare pozitive. Motivarea negativă s-a dovedit a fi mai dăunătoare decât lipsa totală a motivării. După situarea sursei generatoare a motivației, motivația poate fi (Emilian, 1999):

1. ***intrinsecă*:** sursa generatoare a motivației se află în trebuințele personale ale individului și este solidară cu activitățile lui. De exemplu, individul muncește pentru că îi place ceea ce face și astfel munca reprezintă o sursă de satisfacție pentru el sau, individul exercită o muncă în conformitate cu propriile aptitudini și abilități, etc.
2. ***extrinsecă:*** sursa generatoare a motivației se află în afara individului, fiindu-i sugerată sau impusă; ea nu izvorăște din specificul activității desfășurate.

La rândul ei motivația extrinsecă poate fi:

a) **negativă**: are la bază reacții de respingere și aversiune ale individului față de consecințe neplăcute *(concediere, retrogradare, critică, teama de eșec sau pierdere a prestigiului etc.)*
b) **pozitivă**: vizează obținerea *beneficiilor* prin practicarea cu succes a muncii.

Aceste beneficii pot fi: *salariu mare, promovări, obținerea prestigiului profesional și implicit a celui social, dobândirea unor poziții ierarhice superioare, obținerea unor facilități speciale:* locuință, mașină, asistență medicală gratuită etc. Motivația extrinsecă pozitivă are durată scurtă și trebuie întreținută permanent.

După natura trebuințelor și nevoilor individului, motivația poate fi:

1. ***cognitivă*:** are la bază nevoia de a ști, de a cunoaște, curiozitatea și interesul intelectual față de o anumită profesiune
2. ***afectivă*:** este determinată de nevoia individului de a se simți bine în compania altora, de a obține aprobarea din partea altor persoane, de a se simți apreciat etc.

Relația motivație - performanță în muncă. Optimul motivațional

Relația între intensitatea muncii și nivelul performanței este dependentă de complexitatea activității desfășurate. Astfel:

1. în cazul sarcinilor simple (repetitive, rutiniere, cu componente automatizate), pe măsură ce crește intensitatea muncii crește și nivelul performanței;

2. în cazul sarcinilor complexe intensitatea muncii se asociază cu creșterea performanței până la un anumit punct, după care aceasta din urmă scade. Această evoluție a fost demonstrată de Y. Erkes și D. Odson, care au introdus noțiunea de *optim motivațional,* respectiv, acea intensitate a muncii care să permită obținerea unor performanțe înalte. Ei au definit două situații:

a) când dificultatea sarcinii este percepută corect, optimul motivațional reprezintă *relația de corespondență, de echivalență* între mărimile celor două variabile;

b) când dificultatea sarcinii este percepută incorect, *subaprecierea dificultății* muncii duce la o stare de *submotivare* ce are drept consecință *nerealizarea sarcinilor* la standardele expectate iar *supraaprecierea dificultății* muncii duce la o stare de *supramotivare* care are drept consecință *instalarea insatisfacției,*

oboselii și a stresului care se pot repercuta în rebuturi, produse de calitate inferioară, incidente și accidente la locul de muncă.

Abordări ale motivației pentru muncă

Conceptul de motivație pentru muncă s-a schimbat în timp, odată cu dezvoltarea diferitelor abordări ale managementului și organizațiilor. O scurtă incursiune, incompletă totuși, ne-ar ajuta la înțelegerea viziunii asupra motivației în muncă:

- *Concepția de motivație rațional-economică*. Principalul ei reprezentant, F. Taylor, considera că angajații vor muncii mai mult dacă vor obține salarii mari, iar performanța acestora ar fi limitată doar de oboseală.
- *Concepția socială al motivației*. Cercetătorii din abordarea relațiilor-umane, prin studiile Hawthorne, au demonstrat că oamenii muncesc pentru a-și satisface o paletă mai largă de nevoi, importante fiind nevoile sociale și de recunoaștere.
- *Concepția de auto-actualizare a motivației*, s-a focalizat pe conținutul și semnificația sarcinilor, subliniind importanța factorilor motivatori intrinseci.
- *Concepția complexității persoanei*, se bazează pe adaptarea managerilor la situațiile particulare și la nevoile diferite ale angajaților.

Teoriile motivaționale încearcă să explice cum începe, cum este susținut un anumit comportament, cum este direcționat și oprit acesta. Orientându-se principal pe conținut sau pe procesele motivaționale, aceste teorii s-au divizat în:

- *Teorii orientate spre conținutul motivației*. Acestea încearcă să răspundă la întrebările „CE îi motivează pe oameni? și „DE CE se comportă oamenii într-un anume fel?”. Din această categorie fac parte modelele: ierarhiei

trebuințelor a lui Maslow, modelul motivației de realizare a lui McClelland, modelul ERG a lui Alderfer, teoria bifactorială a lui Herzberg.

- *Teorii orientate spre procesul motivațional*, care încearcă să răspundă la întrebările „CUM apare motivația?", „CARE sunt modalitățile și relațiile dintre diferiți factori implicați?". Reprezentative sunt modelele: așteptărilor (Vroom), teoria echității (Adams).

Motivarea cu succes a salariaților se bazează mai mult pe o filosofie managerială decât pe aplicarea unei tehnici date. Important este faptul că atitudinea managerului față de oamenii pe care îi conduce și reacția acestora la această atitudine. Oamenii au o natură comună și nevoi fundamentale asemănătoare, ceea ce simplifică lucrurile: membrii unei culturi sau subculturi date au, în ansamblu, aspirații, dorințe, speranțe și obiective asemănătoare, care diferă mai degrabă cantitativ decât calitativ. Câteva elemente sunt esențiale pentru înțelegerea corectă a celor din jur: o atitudine justă, o viziune clară asupra mecanismului percepției, cunoașterea anumitor principii de relaționare umană și o metodă de analiză sistematică. Există cel puțin patru motive care împiedică înțelegerea comportamentului unui individ: viziunea deformată – managerii au tendința de a-i percepe pe ceilalți prin prisma propriilor lor competențe, canalizându-și atenția într-o direcție precisă; nerăbdarea – managerii au, în majoritatea cazurilor, o viață trepidantă și sunt tentați să utilizeze metoda cea mai facilă în analiza comportamentelor persoanelor cu care intră în contact; repartizarea indivizilor pe categorii – deși metoda clasificării pare a fi utilă înțelegerii comportamentului uman, există pericolul de a ignora caracterul unic al fiecărui individ; raționamentul simplist –

căutarea motivelor care-l determină pe un individ să acționeze poate deveni superficială.

Majoritatea indivizilor care își asumă o nouă funcție sau o promovare manifestă dorința de a-și valorifica la maxim potențialul. Treptat, din diverse motive, entuziasmul inițial se diminuează, fiind înlocuit de simptomele „malnutriției": neglijarea sarcinilor, iresponsabilitate, apatie. Această malnutriție psihologică se poate agrava fără a prezenta simptome externe. Pentru a-și motiva subordonații, managerul trebuie să se asigure că ei beneficiază de un sistem echilibrat al nevoilor satisfăcute și al recompenselor adecvate.

Performanțele sunt rezultatul produsului între abilități, motivație și rolul pe care un individ îl joacă într-o organizație: P = A x M x R . Prin urmare, motivația este procesul care-i stimulează pe oameni și îi incită să-și îmbunătățească randamentul, grație satisfacției psihice generate de creșterea eforturilor personale.

Din analiza teoriilor referitoare al motivare rezultă multitudinea și diversitatea elementelor implicate direct și indirect în conceperea și exercitarea motivării. Este esențial ca managerii să cunoască principalele variabile care influențează conținutul și performanțele motivării (indiferent de natura lor) și cum se poate acționa asupra lor.

Un manager care este deschis către motivarea personalului său trebuie să ia în considerație câteva reguli esențiale: orice tip de comportament, chiar și cel mai puțin transparent, presupune existența unei cauze; trebuie să adopte punctul de vedere al celuilalt pentru a-l putea înțelege, mai ales că motivația este o componentă subiectivă; același motiv poate provoca reacții diferite; indivizilor li se potrivesc mijloace diferite de satisfacere a nevoilor chiar dacă acestea sunt identice; munca se caracterizează prin aspecte tehnice,

economice, sociale și psihologice; fiecare dintre aceste aspecte are, în ceea ce privește motivația, propriul său potențial care poate fi utilizat în relațiile cu angajații; oamenii pot fi motivați și prin imaginea unui model; managerul trebuie să se
comporte exemplar; managerul trebuie să fie realist, obiectiv și perseverent în demersul său de motivare.

Realizarea unei motivări eficace implică respectarea a unui ansamblu larg de cerințe: angajarea persoanelor care apreciază rezultatele firmei; determinarea elementelor pe care oamenii le așteaptă și oferirea lor drept recompensă; asigurarea unor sarcini interesante, care incită la autodepășire, creativitate (prin rotația posturilor sau îmbogățirea lor, lărgirea conținutului funcției etc.); particularizarea aspectelor motivatoare (până la personalizarea lor); acordarea treptată a motivațiilor, mai ales a celor economice, pentru economisirea resurselor și pentru a asigura perspective motivaționale pe termen lung; comunicarea explicită a sarcinilor, a realizărilor și performanțelor previzionate; încadrarea salariaților pe posturile care li se potrivesc, astfel ca acestora să le placă ceea ce fac (autocompensare); minimizarea sancționării personalului; motivațiile acordate să fie percepute de salariați drept corespunzătoare.

Caracteristici ale satisfacției muncii

Satisfacția muncii a devenit subiect important de cercetare pentru specialiștii organizaționali doar în urmă cu trei decenii. Au fost astfel studiate, la momente diferite și de cercetători diferiți, subiecte precum antecedentele satisfacției muncii, dimensiuni specifice ale satisfacției muncii și rezultate ale satisfacției muncii, în special s-a prezentat un interes deosebit pentru legăturile dintre satisfacția muncii și performanța în muncă, respectiv satisfacția

muncii și fluctuația de personal. Începând cu anii 1950 a început să se utilizeze termenul de atitudine față de muncă pentru a exprima inclusiv satisfacția individului în raport cu munca pe care o desfășoară. După anii 1970-1980 conținutul conceptului de satisfacție se referă la evenimentele care dau naștere la un sentiment subiectiv de ușurare, de plăcere, ce poate fi exprimat sau descris de individul care îl trăiește, dar care nu poate fi direct observat din exterior de către o alta persoana.

Satisfacția în munca este înțeleasă ca:

- „atitudine pe care o au lucrătorii referitor la munca lor”
- „drept stare emotiva pozitiva care rezulta din opinia personala a unui angajat asupra muncii sale sau climatului de munca”
- „reacția pe care cineva o are fata de slujba sa” (Edwin A. Locke).

Satisfacția muncii este așadar definită ca fiind sumă a reacțiilor afective ale unui angajat față de slujbă sau, mai simplu spus, satisfacția în muncă, reprezintă gradul de mulțumire sau dezamăgire (reacție emoționala, așadar) provenită din depășirea așteptărilor (satisfacție) sau din neatingerea acestora (insatisfacție).

Satisfacția în muncă reprezintă o componentă importantă a resurselor umane fiind unul dintre factorii fundamentali de care depinde eficiența generală a muncii. *În sens strict*, satisfacția este o emoție plăcută, pozitivă, rezultată din evaluarea muncii depuse. Din punct de vedere *sociologi*c, este rezultatul diferenței dintre ceea ce individul obține ca recompensă a muncii și ceea ce estimează el că ar trebui să obțină: dacă între cele două recompense există egalitate se obține satisfacție deplină; când ceea ce obține angajatul este sub nivelul așteptat atunci apare insatisfacția care este cu atât mai mare cu cât diferența este mai mare.

Satisfacția în muncă depinde de: *caracteristicile individului* și *caracteristicile postului de muncă*: activități propriu-zise, ambianța fizică și relațională, stilul de conducere, sistemul de salarizare și recompense etc.

Satisfacția în muncă poate fi determinată de mai mulți **factori**:

- munca prin ea însăși;
- sistemul de salarizare;
- sistemul de recunoașteri a eforturilor și meritelor personale;
- raporturile cu colegii și superiorii;
- cultura și organizația instituției etc.

Sursele satisfacției în muncă se împart în mai multe categorii (Zamfir, 1980):

I. Facilități: se referă la condițiile tehnologice, sociale și umane în care se desfășoară activitatea. Acestea pot fi:

1. *Facilități economice*: posibilitatea de câștig în raport cu alte instituții;
2. *Facilități socio-profesionale*: posibilitatea dobândirii unei calificări superioare, a promovării în muncă;
3. *Facilități sociale oferite de întreprindere* concretizate în existența unor cantine, creșe, grădinițe, locuințe de serviciu, bilete de concediu, organizarea timpului liber, excursii;
4. *Orarul de lucru*: în raport cu celelalte condiții de viață poate fi sau nu convenabil;
5. *Depărtarea locuinței de instituție și mijloacele de transport disponibile aflate la dispoziția angajaților*: timpul necesar deplasării și comoditatea mijloacelor de transport sunt condiții foarte importante pentru calitatea muncii în general, dar și factori de care depinde satisfacția muncii.

II. Condițiile fizice elementare ale muncii: se referă la acele caracteristici ale muncii care afectează fizic, chimic și fiziologic organismul uman

Periculozitatea muncii: riscul accidentelor sau existența noxelor generatoare de boli profesionale;

Caracteristicile fizice ale locului de muncă: curățenie -murdărie; ordine-dezordine; luminozitate; temperatură; surse de zgomot; estetică(forme, culoare)

III. Conținutul muncii: se referă la munca în sine, ceea ce trebuie să facă fiecare.

În cadrul conținutului muncii deosebim:

1. Calificarea cerută de postul ocupat: o munca ce necesită capacități profesionale reduse este mai puțin satisfăcătoare decât una ce necesită capacități profesionale ridicate. Odată cu creșterea calificării munca tinde să fie tot mai satisfăcătoare.

2. Caracterul rutinier al muncii:

a) o muncă de rutină, înalt standardizată este puțin satisfăcătoare;

b) o muncă ce solicită spirit de inovație, care ridică probleme de soluționat, care oferă posibilități de creație este înalt satisfăcătoare.

3. *Tipul muncii*: munca de execuție este mai puțin satisfăcătoare decât munca de conducere.

Activitatea de conducere are o serie de caracteristici înalt satisfăcătoare: activitate variată; solicitare intensă a capacităților intelectuale; contacte numeroase cu oameni din afara instituției; autoritatea și prestigiul de care se bucură.

4. *Concordanța între munca-talentul-aptitudinile angajatului*: este fundamental pentru satisfacția muncii ca munca prestată sa fie în acord cu aptitudinile, talentele și interesele sale.

5. *Varietatea sau monotonia muncii*: muncile monotone sunt în timp generatoare de insatisfacție, în timp ce muncile variate care stimulează permanent individul sunt înalt satisfăcătoare.

IV. Relațiile umane în muncă:

Pot fi sursă de satisfacție sau insatisfacție în muncă. Relevante pentru satisfacția muncii sunt relațiile cu colegii și relațiile cu șeful ierarhic direct. Relațiile umane pot fi modificate cu ușurință și independent de condițiile tehnologice ale muncii, ele depinzând de condițiile sociale generale precum și de gradul de cultură și civilizație al comunității.

V. Cadrul organizațional al muncii:

Munca este afectată direct și de cadrul general al instituției: conducerea instituției, relațiile dintre diferite departamente, aprovizionarea cu materii prime și materiale, dotarea cu utilaje moderne, circulația informațiilor, modul cum se iau deciziile și se realizează controlul [33].

Modalități de creștere a satisfacției în muncă

1. *Aspectele fizice elementare*:
   - micșorarea riscului de accidente;
   - scăderea nocivității la locul de muncă;
   - asigurarea condițiilor de microclimat (temperatură, zgomot, curenți de aer etc.) normale;
   - îmbunătățirea calităților estetice ale locului de muncă.

2. *Aspectele ergonomice ale muncii*: folosirea echipamentelor, uneltelor, utilajelor și mașinilor adaptate la posibilitățile umane, ușor de mânuit și de utilizat (aspectele ergonomice)

3. *Perfecționarea relațiilor umane, a condițiilor sociale ale muncii.*

Ce poate face fiecare angajat pentru a crește calitatea umană a muncii sale și implicit pentru a obține satisfacție în munca pe care o prestează ?

- ✓ Alegerea profesiunii și a locului de muncă în funcție de propriile interese, aptitudini şi abilități;
- ✓ Înfrumusețarea locului de muncă;
- ✓ Asigurarea satisfacției muncii bine făcute;
- ✓ Participarea activă la rezolvarea problemelor colectivului și ale instituției;
- ✓ Acordarea unei atenții speciale relațiilor cu colegii de muncă;
- ✓ Specializarea continuă și perfecționarea în profesiunea aleasă [33].

Măsurarea motivației și satisfacției în muncă

Evaluarea motivației de muncă cuprinde toate acele aspecte care impulsionează și determină persoana să se comporte într-un anumit fel sau să se țină spre a atinge un anumit scop și să îmi mențină angajamentul în tot acest timp.

Metode **indirecte** de apreciere a motivației și satisfacției în muncă

La baza metodelor indirecte de analiză a gradului de motivație în muncă stă relația dintre motivația în muncă, satisfacția în muncă și performanța, în sensul că motivația în muncă nu se poate calcula în mod direct cu ajutorul unor indicatori, dar poate fi dedus gradul de motivație prin satisfacția în muncă. Simptomele nivelului scăzut al satisfacției în muncă,

respectiv al insatisfacției se pot regăsi în *comportament* și *performanță.*

1. Comportament, prin: instabilitatea forței de muncă (nivelul gradului de fluctuație sporit), deteriorarea disciplinei de muncă manifestată prin absenteism, întârzieri, ignorarea șefului, consumul de alcool, utilizarea necorespunzătoare a timpului de muncă, creșterea accidentelor de muncă scăderea nivelului prestației (comportamentul direct în relațiile cu alte persoane) sabotajul, distrugerea echipamentelor de muncă, furtul.

2. Performanță, prin: nivelul scăzut al producției, al productivității muncii, scăderea nivelului calitativ al producției (creșterea procentului de rebut), nerespectarea termenelor contractuale, înmulțirea reclamațiilor clienților, înmulțirea plângerilor, disputelor și grevelor reducerea procesului inovativ, în sensul lipsei „concepției" de metode noi, produse noi, lipsa creativității

Metode **directe** de apreciere a motivației și satisfacției în muncă

Cea mai mare parte a chestionarelor celebre de satisfacție a muncii cer respondenților să evalueze referențial anumite fațete sau dimensiuni ale slujbei, acesta fiind un proces cognitiv. Chestionare celebre, precum JDI (Job Description Index, Smith, Kendall &Hulin, 1969) sau MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire, Weiss, Dawis, England & Lofquest, 1967) evaluează satisfacția muncii predominant din punct de vedere cognitiv. Ambele se referă la aspecte ale satisfacției pe care managerii buni ar trebui sa le ia în considerare. De exemplu, MSQ măsoară satisfacția prin condițiile de munca, șanse de avansare, libertatea de a utiliza propriile raționamente, aprecierea pentru lucrul bine făcut, sentimentul de

împlinire. Cele cinci fațete ale satisfacției măsurate de JDI sunt: munca în sine - responsabilitate, interes și creșterea, calitatea supervizării - ajutor tehnic și sprijin social, relațiile cu colegii - armonie sociala și respect, oportunități de promovare, plata - recompensa adecvată și echitate percepută în raport cu alții.

Alte chestionare ca Brayfield - Rothe se concentrează exclusiv asupra aspectelor emoționale, solicitând respondentul să evalueze gradul în care este plictisit, interesat, fericit, entuziast, dezamăgit etc. de slujba sa, fără să solicite evaluarea unor fațete specifice.

Job Satisfaction Survey (JSS, 1997), este unul dintre cele mai celebre chestionare utilizate pentru măsurarea satisfacției muncii. Succesul său este datorat atât renumelui autorului, Paul Spector, cât și calităților sale psihometrie excelente. Un chestionar de măsurare a satisfacției muncii este lipsit de sens atunci când nu avem un etalon la care să poate fi raportate scorurile. Faptul că pentru JSS există date extinse, bazate pe alte cercetări, în culturi diferite și pe industrii diferite, este probabil al treilea motiv pentru succesul acestui chestionar. Job Satisfaction Survey, Spector, 1997), care deși operaționalizează satisfacția muncii prin fațetele sale specifice, formulează întrebarea astfel încât evaluarea itemilor să fie făcută preponderent afectiv. JSS este compus dintr-un număr de doar 36 de itemi, care se grupează în nouă scale a câte patru itemi. Aceste nouă scale definesc nouă fațete în care satisfacția muncii se poate manifesta, și anume: salarizare, promovare, supervizare, beneficii, recompense contingente, proceduri de operare, colegi, natura muncii și comunicare. Răspunsurile la itemii JSS se obțin pe o scală Likert cu 6 trepte, unde valoarea 1 desemnează răspunsul “dezacord puternic”, iar treapta 6 desemnează răspunsul “acord puternic”. Vom prezenta pe scurt

semnificații ale scalelor chestionarului, extrase din conținutul itemilor acestor scale:

Satisfacție cu salarizarea (*Pay satisfaction*): Evaluează sentimentul persoanei care dă răspunsurile, conform căruia este plătită cu corectitudine pentru munca prestată, creșterile sunt corecte și suficient de frecvente, este apreciată de organizație pentru munca prestată, iar șansele de creștere salarială sunt satisfăcătoare.

Satisfacție cu promovarea (*Promotion satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că are șanse suficiente pentru promovare la locul de muncă, că promovarea se face după un sistem care avantajează meritocrația, că avansarea nu se face mai lent decât în alte organizații etc.

Satisfacție cu supervizare (*Supervision satisfacţion*). Descrie sentimentul persoanei evaluate că beneficiază de ghidare în activitatea profesională, poate solicita și primi ajutor în caz de dificultate.

Satisfacție cu beneficiile (*Benefit satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate conform căruia este mulțumită cu beneficiile obținute, că acestea sunt comparabile cu ceea ce se obține în alte organizații, că sunt echitabile etc.

Satisfacție cu recompensele (*Rewards satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că primește recunoaștere pentru munca sa, că este apreciată, că recompensele sunt suficiente în organizație etc.

Satisfacție cu procedurile (*Operating procedures satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că procedurile cu care trebuie să se confrunte nu îngreunează munca, eforturile sale reale nu sunt blocate de birocrație, nu trebuie să muncească un volum inacceptabil datorită procedurilor incoerente etc.

Satisfacție privind colegii (*Co-workers satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că îi place pe oamenii cu care trebuie să lucreze, că aceste persoane sunt competente, că interacțiunea cu ceilalți nu o obligă să presteze un volum suplimentar de muncă şi că nu există lupte de culise în organizație, între colegi.

Satisfacție cu munca în sine (*Work itself satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că munca sa are sens, că îi place ceea ce face, că resimte mândrie pentru activitatea sa de la slujbă etc.

Satisfacție privind comunicarea (*Communication satisfaction*): Descrie sentimentul persoanei evaluate că în organizație comunicarea pare a fi eficientă, că sarcinile de muncă sunt explicate suficient de coerent și inteligibil, că există un flux informațional care îi tine pe angajați la curent cu ceea ce se întâmplă în organizație etc. [23, p. 77].

Așadar, chestionarele care măsoară satisfacția muncii se concentrează uneori asupra unui singur indicator global, alteori asupra mai multor aspecte cheie ale slujbei: în funcție de felul în care autorul respectivului instrument operaționalizează satisfacția muncii: drept construct global, unidimensional, sau drept construct multidimensional. Din acest motiv trebuie afirmat că există destul de mare divergență între modalitatea în care definim satisfacția muncii și modalitatea în care o abordăm din punct de vedere empiric sau pentru a refraza, definițiile conceptuale si cele operaționale ale satisfacției muncii diferă. Este important de menționat la acest moment că nu există idealuri din punct de vedere al satisfacției muncii, în special în ceea ce privește satisfacția specifică, pe anumite dimensiuni.

Propunem utilizarea mai multor instrumente psihologice:

Chestionarul toleranța la incertitudine. Chestionarul cuprinde 42 de itemi la care subiecții sunt rugați să selecteze o singură variantă, o singură frază /propoziție care coincide cu propriile așteptări/comportamentele obișnuite. Prelucrarea rezultatelor ne permite să analizăm motivele individuale în dependență de următorii factori: complexitatea sarcinilor (simplitate sau complexitate), libertatea de acțiune (normativitate sau libertate), diversitatea contextuală (familiaritate sau diversitate), încredere profesională (nesiguranță sau încredere), flexibilitatea decizională (rigiditate sau flexibilitate), mobilitatea atențională (monocronie sau policronie), toleranță mică sau mare la incertitudine (https://www.psihoprofile.ro/Public/Questionnaire/ti)

Un alt instrument care poate fi utilizat la acest capitol este chestionarul **„Stil de muncă”**. Conform autorului dr. prof. univ. Ticu Constantin, stilul de muncă constă dintr-o serie de „*caracteristici personale legate de muncă*”, sau poate fi definit ca fiind „*pattern-ul de reacții individuale, cognitive, comportamentale și psihologice, activate în realizarea sarcinilor profesionale*” [9]. Stilul individual de abordare a sarcinilor profesionale depinde de o un set dimensiuni psihologice individuale relevante pentru activitatea profesională, dimensiuni care rezultă din coroborarea unor trăsături de *personalitate*, pattern-uri *atitudinale*, preferințe *motivaționale* sau *comportamentale*. Prin combinația lor, aceste dimensiuni determină un stil individual propriu, o modalitate unică a individului de a se raporta la munca sa și la obiectivele profesionale (individuale și organizaționale) și de a acționa în context profesional. Astfel, rezultatele obținute în cadrul acestui chestionar ne permit să identificăm mai mulți factori individuali: tipul adaptativ-inovativ, planificat-spontan, dependent-independent, individualist-colectivist, implicat-detașat, intuitiv-

analitic, inductiv-deductiv, impulsiv-controlat, adaptat-dezadaptat, demotivat-motivat.

Un alt chestionarul care poate fi aplicat în dependent de solicitări este **chestionarul I.M.** (***Implicare Motivațională***) evaluează implicarea motivațională, definită prin preferințele sau tendințele unei persoane de a fi atrasă de anumite tipuri de obiective motivaționale (*egocentrice, instrumentale, internaliste, sociale* etc.) sau de a fi motivată de anumite tipuri de recompense (*plăcere, recompensă, provocare, recunoaștere* etc.) [8]. Combinarea acestor factori oferă posibilitatea evaluării sferei motivaționale instrinseci sau extrinseci (https://www.psihoprofile.ro/Public/Questionnaire/im).

Scala Persistenței Motivaționale - SPM 15 [8] evaluează *persistența motivațională*, înțeleasă ca fiind predispoziția unui angajat de a persista motivațional în efortul direcționat spre atingerea unui scop asumat (o dată luată decizia implicării motivaționale), găsind resursele personale necesare (inclusiv realimentarea motivației!) pentru depășirea obstacolelor și pentru a rezista rutinei, stresului, oboselii, și altor factori distractori. Evaluarea persistenței motivaționale se realizează prin intermediul a 18 de itemi cu răspuns pe o scală în 5 trepte (1 – în foarte mică măsură; 5 – în foarte mare măsură), vizând identificarea a trei factori: LTPP - urmărirea pe termen lung a scopurilor („long term purposes pursuing"); CPP – urmărirea scopurilor actuale („current purposes pursuing" - CPP) și RUP – recurența (consecvența) scopurilor neatinse („recurrence of unattained purposes") (https://www.psihoprofile.ro/Public/Questionnaire/spm) [24].



Sarcini și activități de învățare:

1. Ce tipuri de motivație la nivelul instituțiilor cunoașteți?
2. Treceți în revistă câteva teorii motivaționale clasice și moderne și argumentați care vi se pare cea mai potrivită pentru obținerea unui randament și a unei productivități crescute la locul de muncă.
3. Care este relația dintre „optimul motivațional” și performanță?
4. Arătați în ce constă rolul organizațional al motivării personalului din organizația în care lucrați (conținutul și modalitățile de motivare utilizate etc.).
5. Prezentați rolul managerial al motivării personalului dintr-o organizație pe care o cunoașteți, din perspectiva managerului de resurse umane.
6. Care sunt factorii care determină satisfacție/ insatisfacție în muncă?
7. Care este punctul dumneavoastră de vedere cu privire la relația dintre satisfacția muncii și productivitate?
8. Aplicați pe un angajat testele de măsurare a motivației și satisfacției de muncă și interpretați rezultatele obținute.
9. Care sunt căile de creștere a satisfacției în muncă?
10. Identificați factorii care pot influența creșterea satisfacției în muncă.
11. Ce relație există între motivație și satisfacție în activitatea de muncă?
12. Elaborați o listă de strategii privind sporirea satisfacției în muncă în cadrul organizației în care activați reieșind din specificul ei.

15. COMUNICAREA LA LOCUL DE MUNCĂ

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze conceptele cheie: *comunicare și cultură organizațională.*
2. Să caracterizeze specificul comunicării în organizație.
3. Să identifice caracteristicile diferitor tipuri de comunicare în organizațiile contemporane.
4. Să selecteze și să aplice metodele de evaluare a comunicării în organizații.
5. Să interpreteze rezultatele obținute.
6. Să elaboreze măsuri de ameliorare a comunicării în spațiul organizațional.

Componentele comunicării

Comunicarea în organizație este foarte importantă pentru eficacitatea întregului proces managerial. În sistemele organizaționale „pozițiile manageriale pot fi descrise ca centre de comunicare" [34]. Comunicarea cu colegii și cu superiorii este menită asigurării coerenței realizării sarcinilor și mai puțin formării sau întreținerii relațiilor de prietenie. Managerul recepționează o multitudine de mesaje din surse variate, informații care sunt fie oprite de către sine, fie prelucrate și folosite de către sine, fie trimise către alte surse, în forma inițială sau în altă formă. De modul în care ei își asumă această funcție, precum și datorită perspectivei adoptate de fiecare manager, acesta poate fi un comunicator cu mai mult succes sau cu mai puțin succes. Printre alte elemente organizaționale, relațiile cu managerii și egalii în funcție asigură noilor veniți suportul în integrarea organizațională și micșorează semnificativ stresul aferent acestei primei perioade, de aceea managerii trebuie să arate

deschidere spre noii veniți, dar să îi și încurajeze pe colegii egali în ierarhie cu noii veniți să comunice și să își manifeste deschiderea față acești noi veniți.

Orice proces de comunicare presupune existența următoarelor elemente:

✓ **emitentul** - este orice angajat care deține informații, idei, intenții și obiective privind comunicarea. Emitentul formulează mesajul, alege limbajul receptorului și mijlocul de comunicare. Deși are un rol preponderent în inițierea comunicării nu poate controla deplin ansamblul procesului;

✓ **receptorul** - este orice angajat - manager sau executant - care primește mesajul. Importanța receptorului într-o comunicare nu este mai mică decât a emitentului. Cu toate acestea, în practică funcționează o serie de prejudecăți referitoare la actul recepției și la statutul receptorului în comunicare. Mulți manageri sunt tentați să considere receptarea mesajelor ca fiind automată și inferioară; sarcina lor este de a transmite și nu de a primi. În realitate, a asculta este la fel de important cu a vorbi, a citi nu este cu nimic mai prejos decât a scrie. Reușita comunicării depinde de adecvarea conținutului și formei de exprimare a mesajului cu capacitatea de percepție, înțelegere a receptorului, cu starea sa sufletească. Astfel, expresiile elevate, prea tehniciste ori prea subtile adresate unui receptor insuficient pregătit sunt inutile, pentru persoanele cu prejudecăți sau pentru cele aflate într-o dispoziție rea din diverse motive (sănătate, probleme familiale etc.). Mesajele trebuie prezentate diferit față de receptorii lipsiți de prejudecăți sau într-o stare de spirit echilibrat.

✓ **mesajul** - este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emițător receptorului. În realitate, mesajul este mult mai complicat decât această simplă definiție. Specialiștii vorbesc de

textul și de muzica mesajului. În timp ce textul este partea deschisă a mesajului concretizată în cuvinte, muzica este partea invizibilă conținută de orice mesaj. Ea poate să implice o varietate de înțelesuri. Spre exemplu, dacă cineva comite o greșeală sau rostește într-o discuție cuvinte, expresii care ar putea impresiona neplăcut interlocutorii, muzica mesajului poate fi o amenințare nerostită sau o ironie care-l plasează în ridicol. Între rude și prieteni, cunoscuți și colegi, muzica mesajului poate conta mai mult decât textul. Este tot atât de adevărat, însă, nu întotdeauna această latură subtilă a mesajului este percepută în același mod cu intențiile emitentului. Infatuarea, plictiseala, dezacordul, uneori percepute în mesajele celorlalți, nu reprezintă intenții ale emitentului, ci interpretări proprii ale situațiilor marcate de sensibilitățile, prejudecățile, starea de spirit a receptorului;

✓ **contextul sau mediul** - este o componentă adiacentă, dar care poate influența mult calitatea comunicării. Se referă la spațiu, timp, starea psihică, interferențele zgomotelor, temperaturilor, imaginilor vizuale care pot distrage atenția sau provoca întreruperi, confuzii.

Un mesaj va căpăta o altă semnificație rostit de aceeași persoană, spre exemplu șeful, în biroul său (importanța oficială), în biroul subordonatului (simplu reproș), pe stradă (mesaj lipsit de importanță), ori la domiciliu (atenție, prietenie).

✓ **canalele de comunicare** - sunt traseele pe care circulă mesajele. După gradul de formalizare acestea pot fi:

- **canale formale sau oficiale**, suprapuse relațiilor organizaționale. Sunt proiectate și funcționează în cadrul structurii astfel încât să vehiculeze informații între posturi, compartimente și niveluri ierarhice diferite. Eficiența comunicării depinde de modul de funcționare a acestor canale. Apariția unor blocaje frecvente în

anumite puncte indică necesitatea revizuirii posturilor sau a investigării stării climatului de muncă, a relațiilor interpersonale;

- **canale informale sau neoficiale**, generate de organizarea neformală. Ele constituie căi adiționale de comunicare care permit mesajelor să penetreze canalele oficiale. Depășind barierele legate de statut și ierarhii, rețeaua canalelor informale poate vehicula știri, noutăți, informații mai rapid decât canalele formale. Deși mesajele astfel transmise sunt frecvent distorsionate și filtrate ele reprezintă, în afara rapidității informației, și avantajul unei disponibilități sporite din partea angajaților.

Un proiect eficient de comunicare solicită luarea în considerare a ambelor categorii de canale, cunoașterea modului lor de funcționare, a avantajelor și dezavantajelor pentru a le putea folosi și controla. „Dacă am răspândit o veste știu că voi primi reacții în mai puțin de o zi. Dacă am transmis o știre oficială, un raport sau un memoriu vor trece trei săptămâni până să primească un răspuns“, afirma un manager referindu-se la reacțiile canalelor formale și neformale;

- ✓ **mijloacele de comunicare** - constituie suportul tehnic al procesului. Contribuția lor este vizibilă în direcția vitezei de vehiculare, acurateței mesajului, costului comunicării. În această categorie de comportament intră telefonul clasic la care s-au adăugat, relativ recent, telefonul mobil și robotul telefonic, telexul și telefaxul, combinarea aparaturii video și audio pentru teleconferințe, rețele de computere, video și televiziunea prin circuit închis. Problema de bază cu care se confruntă organizațiile în acest domeniu este cea a oportunității și eficienței investițiilor, știut fiind că tehnologiile comunicării sunt dintre cele mai marcate de ritmul alert al schimbărilor.

Tipuri de comunicări organizaționale

Marea diversitate a formelor de comunicare derulate în cadrul organizațiilor solicită încadrarea lor în anumite clasificări, utilizând mai multe criterii.

a) În funcție de direcție, comunicarea poate fi: **descendentă, ascendentă, orizontală și diagonală.**

Comunicarea descendentă urmează, de obicei, relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf, către nivelurile de execuție. Conținutul ei este dat de decizii, reglementări, instrucțiuni, transmiterea de sarcini, solicitarea de informații. Principala problemă a acestui tip de comunicare o constituie marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece fiecare nivel poate interpreta mesajele în funcție de propriile necesități sau obiective. În organizațiile puternic centralizate și în care se practică stilul autoritar, acest tip de comunicare este predominant, în cadrul procesului de comunicare unilaterală.

Comunicarea ascendentă constă în transmiterea de mesaje de către subordonați șefilor direcți și, succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Prin ele se vehiculează rapoarte, cereri, opinii, nemulțumiri. Rolul comunicării ascendente este esențial pentru eficiența procesului de comunicare, deoarece atestă recepția mesajelor transmise de manageri. De asemenea, prin intermediul ei se informează managementul de nivel superior asupra stării morale a personalului, asupra obstacolelor din calea comunicării, nivelului și formei abaterilor înregistrate cel mai frecvent. Faptul că mesajul circulă de la executanți la manageri, nu-l scutește de filtrele cognitive sau psihologice. Astfel, în cazul transmiterii unor informații, rapoarte, sugestii privind conținutul muncii și modalitățile de îmbunătățire ale acesteia, șefii pot fi încercați de teama că

subordonații lor ar putea fi apreciați de superiori ca fiind mai competenți; or, în cazul în care informația constituie un feed-back la un mesaj anterior, șeful poate interpreta comunicarea subordonatului drept o încercare de a-i testa competența profesională ori autoritatea. În asemenea situații, se pot instala blocaje cu efecte asupra capacității de control și menținere a procesului de comunicare.

Comunicarea orizontală sau laterală se stabilește între persoane sau compartimente situate la același nivel ierarhic. Rolul acestui tip este de a facilita coordonarea activităților ce vizează obiective comune, excluzând intervenția managerilor de nivel superior.

Comunicarea diagonală este practicată în situațiile în care membrii organizației nu pot comunica prin celelalte canale. Spre exemplu, în cazul utilizării managementului prin proiecte, apar frecvent comunicările diagonale între echipa de proiect și restul compartimentelor structurii. Spre deosebire de comunicările clasice, acest tip prezintă avantajele economiei de timp și costuri, ale folosirii unor relații informale, ale potențării unui climat bazat pe apreciere reciprocă.

b) După modul de transmitere, comunicarea poate fi: **scrisă, verbală, non-verbală.**

Comunicarea scrisă este utilizată în proporție ridicată în cadrul organizațiilor pentru solicitarea sau transmiterea de note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori adresate unor persoane din interiorul sau din afara organizației.

Comunicarea verbală este cea mai frecvent utilizată în cadrul organizației. Specialiștii afirmă că 70% din comunicările interne se realizează în mod verbal. Acest tip de comunicare se desfășoară prin intermediul limbajului, fiind influențat, însă, de părerile personale,

valorile, reperele la care se raportează indivizii atunci când transmit și receptează mesaje. În general, comunicarea verbală include: relatări privind situații, fapte, întâmplări ale existenței; sentimente și reacții pe plan central la anumite situații; părerile despre noi, alții, societate, cultură etc.; opinii, atitudini care exprimă poziția unui individ într-o situație specifică, puncte de vedere subiective. Comunicarea verbală solicită din partea managerului nu numai capacitatea de a emite semnale, ci și pe aceea de a asculta.

Comunicarea non-verbală poate fi un instrument eficient care, mânuit cu abilitate, facilitează emiterea și descifrarea mesajelor. Caracteristica acestui tip de comunicare constă în concurența ei cu comunicarea verbală, ceea ce permite transmiterea unor mesaje chiar în timp ce partenerii discută. Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale non-verbală. Gesturile, mimica, poziția corpului, expresia feței, contactul ochilor, modul de folosire a spațiului reprezintă stimuli ce pot fi folosiți cu succes pentru a mări eficacitatea comunicării interpersonale.

c) După modul de desfășurare, comunicarea poate fi: **reciproc directă, reciproc indirectă, unilaterală directa și indirectă**.

Comunicarea reciprocă directă este apreciată de practicieni ca fiind cel mai eficient mod de a construi o relație de lucru. Fiind bidimensională (deoarece implică auzul și văzul), ea permite emitentului să evalueze pe loc modul în care a fost primit mesajul. În funcție de reacțiile receptorului, mesajul poate fi repetat, reformulat, iar conduita poate fi și ea rapid adaptată. Acest tip de comunicare este cu deosebire solicitat în problemele delicate, ce antrenează sensibilitățile și susceptibilitățile personalului. De altfel, un manager care va difuza subalternilor săi veștile proaste prin scurte mesaje scrise, riscă să fie cotat ca perfid ori lipsit curaj. În aceste condiții, credibilitatea sa va avea mult de suferit. Avantajul feed-back-ului

rapid este completat de cel al comunicării non-verbale. Expresiile și gesturile sunt descifrate, verificate și clarificate imediat. Comunicarea față în față rămâne o formă precisă, rapidă și eficientă pe care se pot construi relații interpersonale sănătoase și durabile.

Comunicarea reciprocă indirectă se realizează prin telefon, radio și, din ce în ce mai mult, prin televiziunea interactivă. Dintre toate mijloacele menționate, cel mai utilizat, în prezent, este telefonul. Deși rapidă, preferată pentru mesajele presante, comunicarea telefonică este lipsită de o mare parte din mesajele non-verbale. Unele mesaje pot fi deduse din volumul, intonația vocii sau viteza de vorbire. Dar pot fi considerate aceste semnale absolut concludente? Faptul că cineva vorbește repede la telefon este un semn că dorește să scurteze conversația ori că îi displace comunicarea telefonică. Acestea și încă alte câteva probleme ridică în fața acestui tip de comunicare o serie de obstacole, ce limitează și o orientează doar spre anumite categorii de mesaje.

Comunicarea unilaterală directă se regăsește în cazul transmiterii de ordine, mesaje care nu cer răspuns, dar și în cazul unei categorii de reuniuni - ședințe de informare.

Comunicarea unilaterală indirectă se realizează prin intermediul scrisorilor, filmelor, discursurilor. Ultimele două sunt suporturi relativ recente față de hârtia folosită de secole în realizarea comunicării. Scrisorile constituie un tip deosebit de comunicare. În era comunicațiilor electronice, scrisoarea tinde să fie apreciată ca un gest de eleganță și curtoazie.

d) După gradul de oficializare, comunicarea poate fi formală și informală.

Comunicarea formală include ansamblul mesajelor ascendente și descendente, care circulă pe canalele relațiilor organizatorice. Ea se poate prezenta sub forme diferite: vorbită,

scrisă, directă și indirectă, multilaterală și bilaterală. Indiferent de forma în care se folosește, comunicarea rămâne o necesitate pentru reglementarea funcționării organizațiilor.

Comunicarea informală include zvonuri și bârfe. Cauzată de lipsa de informații sau de informațiile trunchiate ce pot apărea în procesele de relaționare interumană, comunicarea informală încearcă să elimine nesiguranță, curiozitatea sau anxietatea unor persoane.

Ameliorarea comunicării în organizații

Ameliorarea comunicării nu poate avea loc instantaneu și nici automat datorită complexității acestui proces. Atât managerii, cât subordonații lor trebuie să depună eforturi conștiente pentru depășirea neînțelegerilor apărute. Primul pas este, în orice situație, conștientizarea comunicării și
analiza riguroasă a mesajului recepționat.

Davis propune următoarele principii (Davis, 1981, p. 422-423)

⇒ Cunoașterea fenomenelor organizaționale
⇒ Dezvoltarea unei comunicări pozitive
⇒ Comunicarea nevoilor
⇒ Dezvoltarea încrederii
⇒ Asigurarea feedback-ului
⇒ Transmiterea știrilor

Dezvoltarea unei comunicări pozitive este necesară în orice situație, cu atât mai mult în organizație, de la manager la subordonat, cu scopul de a încuraja obținerea unor performanțe deosebite. Accentuarea contribuțiilor pozitive ale angajaților, a capacităților și abilităților lor necesare pentru rezolvarea situațiilor de muncă trebuie să fie niște obiective ale managerilor. Numeroase cercetări arată că

feedbackul pozitiv dă rezultate pozitive, mai numeroase decât critica, pedeapsa, limbajul negativ [24].

Evaluarea comunicării în cadrul organizației

În cadrul procesului de evaluare a comunicării din cadrul unei organizații se folosesc metode de măsurare calitativă și cantitativă:

Metode folosite în *cercetarea calitativă:*

- focus grupurile
- interviul în profunzime
- audit de comunicare internă
- tehnica psihodrama
- discuții one-to-one
- topul evenimentelor
- studii de preferință
- ancheta

Metode folosite în *cercetarea cantitativă*:

- chestionare efectuate pe internet;
- chestionarele omnibus;
- panelurile;
- tehnici de cercetare cantitativă.



Sarcini și activități de învățare:

1. De ce este important de a studia din punct de vedere psihologic specificul comunicării în diferite tipuri de organizații?
2. Caracterizați diferite tipuri de comunicare existente în organizație în funcție de mai multe criterii.

3. Aplicați pe Dmv. chestionarele propuse privind evaluarea caracteristicilor comunicării în cadrul organizațional și interpretați rezultatele obținute.
4. Ce recomandări ați propune pentru ameliorarea comunicării în spațiul organizațional?

16. CONFLICTELE LA LOCUL DE MUNCĂ

Finalități de studiu:
1. Să cunoască și să descrie tipurile de conflicte și cauzalitatea lor.
2. Să identifice consecințele conflictelor de muncă asupra performanței organizaționale și individuale.
3. Să cunoască și să aplice căile de soluționare a conflictelor.

Organizaţiile sunt celula de bază a societăţii noastre, toţi oamenii fac parte din anumite organizaţii: de producere, financiare, comerciale, de stat, ştiinţifice, sociale, a sistemului de învăţământ, mijloacelor de informare etc. Echipele sunt formate pentru a realiza un scop. Anume scopul este factorul integrator de bază care-i uneşte pe oameni. Nu este obligator ca scopul organizaţiei şi scopul indivizilor ce fac parte din ea să coincidă.

Colectivul de muncă reprezintă o comunitate formală de oameni, uniţi printr-o activitate comună pentru realizarea unor anumite scopuri (producere, reparaţie, cercetări ştiinţifice etc). Parametrii formali ai colectivului (structura, componenţa calitativă şi cantitativă, relaţiile de subordonare, relaţiile verticale şi orizontale, reguli şi norme de conduită etc) sunt determinaţi de specificul şi parametrii organizaţiei.

Tipuri de conflicte și cauzele apariției lor:

• *Cauzele obiective* – carenţe organizaţionale (organizare proastă, baza material-tehnică slabă, finanţare insuficientă etc).

• *Cauzele subiective* ţin de particularităţile şi starea membrilor echipei.

Deosebim următoarele tipuri de conflicte:

✓ *Organizaţional-tehnologice* – ţin de regimul de lucru, tehnologia producerii, structura conducerii, cantitatea şi calitatea forţei de muncă, starea maşinilor şi utilajelor, prezenţa materiei prime şi resurselor necesare, cererea şi oferta la marfa dată etc.

✓ *Conflicte în sistemul social-economic* – cauze: reţinerea salariilor; sporirea normei sau reducerea tarifelor de plată, încălcări din partea conducerii care duc la înrăutăţirea condiţiilor social-economice, dezechilibru în repartizarea resurselor şi finaţelor între secţii.

✓ *Conflicte în sistemul administrativ / de conducere* – putem deosebi conflicte interne în sistemul administrativ / de conducere, conflicte între administraţie şi conducătorii secţiilor, administraţie – sindicate, administraţie – angajaţi. Cauzele pot fi diverse: pe lîngă cele numite anterior se mai adaogă nerespectarea promisiunilor de către conducere, lipsa transparenţei în organizaţie, renovarea organizaţiei fără a ţine cont de interesele angajaţilor, eliberarea angajaţilor fără motiv, încălcarea legilor prevăzute în codul muncii.

✓ *Conflicte legate de relaţionarea socio-psihologică* – în orice organizaţie sunt şi relaţii neformale. Ele sunt determinate de necesitatea în comunicare. Ceea ce-i adună pe oameni într-un grup neformal este interesul comun, principiul de bază fiind libertatea alegerii. Factorii ce contribuie la formarea grupurilor neformale: dificultăţile întîlnite, necesitatea în susţinere, ajutor reciproc, tensiuni în cadrul organizaţiei, sentimentul ameninţării, simpatii, coincidenţa viziunilor, valorilor etc. În grupul formal individul are

funcţii, obligaţii, în grupul neformal – el este personalitate. Printre aceste conflicte mai frecvent întîlnite sunt: conflictele de rol, de valori, interese, scopuri, de dominare, conflicte generate de nerespectarea normelor, conflicte între grupuri, între organizaţia formală şi neformală etc.

✓ *Conflicte legate de sistemul socio-cultural al organizaţiei* – fiecare organizaţie îşi are propria subcultură: tradiţii, deprinderi, stereotipuri, etichet, ideologie etc. Deoarece membrii organizaţiei diferă în dependenţă de pregătirea profesională (experienţă, studii, calificare) şi criteriile sociale (etnie, confesie, clasă socială, sex, vîrstă), desori apar conflicte din această cauză.

Consecinţele conflictelor de muncă

Negative:

- creşterea tensiunii între oponenţi, a ostilităţii;
- limitarea interacţiunilor şi comunicării între părţile aflate în conflict;
- reducerea contactelor necesare, formalizarea relaţiilor, creşterea egoismului;
- scăderea motivaţiei, productivităţii şi fluenţei cadrelor;
- sustragerea de la muncă, pierderea timpului şi resurselor pentru lichidarea conflictului şi consecinţelor lui;
- irosirea eforturilor, stres;
- criza generală a organizaţiei, falimentarea ei.

Pozitive:

- adaptarea şi socializarea membrilor organizaţiei;
- anihilarea tensiunii interne şi stabilizarea situaţiei;
- consolidarea unei noi repartizări a forţelor organizaţiei;
- scoaterea în evidenţă a neajunsurilor şi defectelor;
- soluţionarea radicală a problemelor organizatorice şi tehnice apărute, căutarea de soluţii neordinare;

- activizarea proceselor informaţionale;
- creşterea coeziunii de grup, a conştiinţei de sine, a demnităţii personale şi participării la soluţionarea problemelor.

Soluţionarea conflictelor din cadrul echipei (Spiegel, J. & Torres, C):

Dacă membrii unei echipe muncesc împreună făcând dovadă de încredere şi respect reciproc şi angajându-se să atingă obiectivul comun, nu ar trebui să apară conflicte. Cu toate acestea, conflictele apar. Poate fi necesar să acţionaţi ca facilitator în acest proces, dar nu ar trebui să urmăriţi să faceţi mai mult de atât. Echipa trebuie să rezolve singură conflictul.

- ✓ **Identificarea și clarificarea sursei conflictului**

Membrii echipei care nu sunt direct implicaţi în conflict ar trebui să caute informaţii despre opiniile acelor membri care sunt implicaţi, astfel încât să se poată stabili un dialog pe baza datelor reale ale situaţiei. Acesta ar trebui să continue apoi, până când sunt recunoscute şi înţelese ambele puncte de vedere.

- ✓ **Stabilirea unor obiective comune**

Membrii echipei ar trebui să stabilească rezultatele preferate de ceilalţi membri ai echipei. În urma discutării acestor obiective individuale, ar trebui să încerce să găsească nişte puncte comune cu care sunt de acord toţi membrii.

- ✓ **Identificarea opțiunilor**

Pentru a sprijini procesul de stabilire a obiectivelor comune, membrii echipei implicaţi în conflict ar trebui să discute ideile lor cu ceilalţi membri ai echipei şi să le ceară sugestii şi să exploreze toate opţiunile.

- ✓ **Îndepărtarea obstacolelor**

Membrii echipei ar trebui să identifice obstacolele şi să stabilească consecinţele posibile în urma îndepărtării lor.

Ei ar trebui să identifice ce anume poate şi ce anume nu poate să fie schimbat. Pornind de la obstacolele minore, acestea ar trebui să fie discutate şi îndepărtate câte unul o dată, astfel încât să se realizeze treptat un acord.

Ar trebui să se facă referire la obiectivele comune identificate anterior, astfel încât să poată fi identificat un rezultat care satisface dorinţele tuturor acelora implicaţi în conflict.

- ✓ **Ajungerea la un acord**

Membrii echipei ar trebui să identifice o soluţie acceptabilă pentru toţi membrii echipei şi nu numai pentru aceia care au fost implicaţi în conflict.

- ✓ **Recunoașterea acordului**

Toţi membrii echipei trebuie să recunoască că au ajuns la o soluţie în urma căreia nimeni nu pierde ci toţi câştigă. Ei trebuie să se asigure că toţi înţeleg implicaţiile acordului pentru ei şi modalităţile lor de lucru. Trebuie apreciaţi toţi membrii echipei care au contribuit la găsirea soluţiei în vederea unei atmosfere pozitive [24].



Sarcini și activități de învățare:

1. Explicați cauzele apariției conflictelor în echipele de muncă.
2. Analizați tipurile de conflicte care pot apărea în echipele de muncă.
3. Identificați și analizați consecințele pozitive și negative ale conflictelor.
4. Caracterizați etapele soluționării conflictelor în echipele de muncă.

17. OBOSEALA ȘI STRESUL PROFESIONAL

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze comportamentele disfuncționale ale angajaților.
2. Să caracterizeze specificul manifestării oboselii și stresului profesional.
3. Să distingă formele de manifestare a diferitor stări și comportamente disfuncționale și impactul lor asupra performanței în muncă.
4. Să posede metodele psihologice de diagnosticare a stărilor și comportamentelor disfuncționale în organizație.
5. Să interpreteze rezultatele obținute în urma psihodiagnozei și să elaboreze măsuri de diminuare fenomenelor disfuncționale.

Oboseala în muncă

Cele mai grave disfuncționalități care apar în activitatea profesională sunt stresul și oboseala profesională. Munca solicită un consum energetic, prin urmare poate condiționa apariția oboselii. Oboseala reprezintă un fenomen fiziologic normal care apare în urma solicitărilor prezente în activitatea umană, este o reacție a organismului de refacere a funcțiilor sale, de adaptare.

Bogathy Zoltan definește oboseala drept un fenomen cu caracter disfuncțional, determinat de stres, dar nu numai, care reprezintă o reacție a organismului de readaptare și refacere a funcțiilor sale în urma unor solicitări intense sau repetate de consum energetic din partea organismului [4, p. 184]. Aceeași idei

le regăsim și la Tabachiu A., care definește oboseala este un fenomen psihofiziologic normal care apare ca urmare a solicitării organismului, a efortului prelungit pe parcursul activității, care se manifestă printr-un ansamblu de simptome subiective și obiective și care se remite prin odihna obișnuită sau prin alimentație [33]. Jurcău N. tratează oboseala drept un fenomen de dezadaptare constând în tulburarea raportului optim dintre randament și consumul energetic sub nivelul minim necesar desfășurării în mod eficient activității. O altă viziune prezintă Pufan P. care consideră oboseala un fenomen de prevenire a epuizării capacității de muncă, și nu epuizarea ca atare a energiei necesare muncii [4, p. 184].

Principalele **caracteristici ale oboselii** sunt:

• are o bază obiectivă, determinată de consumul de energie în timpul activității, urmând ca acesta să fie compensat prin alimentație și odihnă;

• poartă amprenta caracteristicilor personale ale individului (constituția fizică, psihică, starea de sănătate, antrenament), este deci o senzație subiectivă;

• caracterul oboselii este determinat de specificul activității de muncă, fizică sau intelectuală. În condițiile muncii moderne este greu de făcut această deosebire pentru că sunt foarte puține activități profesionale care să aibă un caracter exclusiv fizic sau exclusiv intelectual. Din această cauză este mai corect să considerăm ponderile pe care le au eforturile fizice / intelectuale într-o anumită activitate, și de aici proporția în care oboseala este de natură fizică / intelectuală.

• îndeplinește o funcție de protecție a organismului semnalând că au fost atinse limitele de solicitare pe care organismul nu le poate depăși. Suprasolicitarea duce la stres, accidente, alterarea

stării de sănătate fizică/ psihică. Acest lucru se realizează prin apariția la nivelul sistemului nervos central a unor reacții de inhibiție care să permită organismului să se readapteze. Se creează astfel condițiile de restabilire/ reînnoire a substanțelor cheltuite în timpul efortului.

Formele oboselii:

Oboseala poate îmbrăca mai multe forme (Iosif, 1996):

1. *Oboseala musculară*: este provocată de solicitarea un timp îndelungat/ suprasolicitarea mușchilor.
2. *Oboseala senzorială*: apare la nivelul organelor senzoriale mai ales la nivelul aparatului auditiv și vizual.
3. *Oboseala intelectuală*: este determinată de munca intelectuală.
4. *Oboseala generală*: este provocată de solicitări ale întregului organism.

Atunci când simptomele oboselii zilnice se acumulează pe o perioadă îndelungată apare *oboseala cronică* care se manifestă prin:

- instabilitate emoțională
- alterarea capacității de comunicare
- stări de anxietate
- scăderea interesului și inițiativei
- alterarea capacității de concentrare a atenției
- tulburări de memorie
- tulburări de somn
- tulburări de apetit alimentar și sexual
- tulburări de comportament manifestate prin izolare

Dacă odihna pasivă sau activă nu reușește să refacă capacitatea de muncă diminuată poate apare *sindromul de surmenaj*, astenie nervoasă și chiar depresie. Măsurile care se iau în această situație sunt:

- întreruperea temporară a activității (concediu de odihnă sau concediu medical)
- schimbarea temporară sau definitivă a locului de muncă
- schimbarea temporară sau definitivă a profesiei
- pensionare pe caz de boală [33].

Oboseala poate fi provocată de numeroși **factori**, precum: *factori de mediu fizic* (temperatură, iluminare, zgomot, umiditate etc.) și *social* (munca în condiții de izolare, relații de comunicare defectuoase cu colegii sau managerii, situații conflictuale etc.), *factori ce țin de natura muncii* (monotonie, rutină, efort fizic, ritm de muncă, caracterul sarcinii de îndeplinit etc.), *factori de natură medicală* (starea de sănătate, prezența bolilor) și *factorii de natură psihică* (responsabilități, temeri, experiență profesională redusă, atitudine negativă față de profesie și activitatea desfășurată etc.).

Într-un studiul realizat la sfârșitul anului 2019, în România, pe un eșantionul compus din 609 de bărbați și femei în intervalul de vârstă 18-55 de ani, din mediul urban la nivel național, a scos în evidență faptul că 92% dintre românii se plâng de oboseală. Cei care lucrează în domeniul financiar, adică au funcții de bancheri, auditori și contabili, sunt "campioni" la oboseală – 98% dintre cei incluși în studiu au declarat că suferă de ea și 42% au identificat forma de oboseală funcțională/sindrom astenic. Profesiile percepute ca fiind cele mai afectate de oboseală sunt profesor (34%), șofer (30%) și pilot (26%) [https://www.mylan.ro/ro-ro/nout%C4%83%C5%A3i/feature/oboseala-la-romani]. Oboseala profesională este o stare produsă de stres și afectează mai ales persoanele care lucrează cu publicul. Cei mai mulți cred că munca în birouri este lipsită de stres sau cu stres redus, însă lucrurile nu stau deloc așa. Tensiunile psihice și stresul contactelor inter-umane

determină oboseală sau chiar epuizare. Cauzele ar consta în lipsa de spațiu și de intimitate a locului de muncă, precum și în dificultatea sarcinilor de serviciu. În general, persoanele care manifestă simptome de oboseală fizică și psihică au o atitudine negativistă în relațiile cu ceilalți și resimt o diminuare a respectului de sine.

Formele de manifestare a oboselii sunt foarte diverse și individuale. Ele pot fi generalizate în patru categorii: manifestări fiziologice, psihice, sociale și în plan profesional (Tab.4).

Tabelul 4. Consecințele oboselii în plan fiziologic, psihologic, social și profesional

OBOSEALA			
Consecințe fiziologice	*Consecințe psihologice*	*Consecințe sociale*	*Consecințe profesionale*
✓ scăderea tonusului ✓ acumularea unor substanțe toxice ✓ modificări ale pulsului și ale tensiunii arteriale ✓ scăderea rezistenței organismului	✓ disconfort psihic ✓ tulburarea motricității ✓ iritabilitate ✓ agitație ✓ scăderea funcțiilor cognitive (percepții, memorie, gândire)	✓ probleme familiale datorate iritabilității ✓ tulburări de integrare în colectivul de muncă ✓ costuri economice de refacere	✓ scăderea randamentului ✓ creșterea erorilor ✓ riscul mărit de a comite accidente de muncă ✓ scăderea motivației și a satisfacției pentru muncă

[4, 2004, p. 186].

Prevenirea oboselii

Este foarte important să se prevină starea de oboseală profesională pentru că aceasta nu afectează un singur membru al personalului ci este transmisă și celorlalți. În acest sens, Beth Blevins arăta: „Când un angajat se plânge de condițiile de lucru

și/sau se îndoiește de utilitatea, de rostul sau de satisfacția muncii sale, această atitudine va avea cu siguranță influență și asupra colegilor săi". Pentru a nu permite răspândirea acestor simptome, managerii trebuie să le recunoască și să le prevină ori de câte ori este posibil. De asemenea, managerul are un rol esențial în găsirea unor corelații și alternative optime între durata perioadelor de muncă, durata pauzelor pentru odihnă, numărul, conținutul și momentul introducerii acestor pauze, astfel încât să se asigure o eficiență sporită, un nivel optim al capacității de muncă și o bună stare a sănătății.

Enache I. sugerează că remediile pentru oboseala profesională privesc atât nivelul vieții personale, cât și al vieții profesionale. În privința vieții personale, cele mai eficiente măsuri de combatere a oboselii constau într-o viață activă, lipsită de conflicte și tensiuni sau excese. În privința vieții profesionale, oboseala poate fi combătută prin recunoașterea de către conducere a importanței luptei împotriva oboselii, însoțită de o serie de măsuri ergonomice și psihologice menite să asigure un mediu propice pentru desfășurarea activității și întârzierea apariției oboselii. De aceea, managerul are un rol esențial în determinarea duratei și numărului pauzelor de odihnă, a conținutului acestora, pentru a obține un nivel optim al capacității de muncă și al stării de sănătate a angajaților săi.

Un aspect important este că oboseala reprezintă un fenomen reversibil, deoarece dacă este urmată de o perioadă de odihnă sau de somn, organismul își reface plenitudinea funcțiilor sale. Ea nu este o boală, dar poate avea consecințe temporare asupra organismului precum slăbirea atenției față de munca îndeplinită și față de mediu. Este foarte important să prevenim apariția și

instalarea oboselii cronice. Tabachiu A. clasifică măsurile de prevenire în modul următor:

1. *Măsuri generale:*

- organizarea rațională a regimului de muncă și a pauzelor de odihnă având în vedere curba randamentului și a oboselii zilnice și săptămânale, astfel încât să se asigure o eficiență sporită și un nivel optim al capacității de muncă, precum și o stare fizică și psihică bună. Conform acestui indicator la începutul zilei și săptămânii de lucru se vor efectua munci mai ușoare, pentru a permite organismului să se adapteze la activitatea de muncă după perioada de repaus. De asemenea, la sfârșitul săptămânii de lucru se vor planifica activități mai ușoare;
- reglementarea duratei zilei de lucru, a săptămânii și a concediilor de odihnă;
- ameliorarea condițiilor mediului fizic ambiant și a celor de microclimat;
- îmbunătățirea ambianței psihosociale atât în cadrul grupurilor de muncă cât și al raporturilor ierarhice și de colaborarea intergrupale;
- orientarea, selecția și pregătirea profesională să fie făcute corect.

2. *Măsuri specifice:*

- odihnă sub formă de repaus pasiv (somn) sau repaus activ. Repausul activ reprezintă desfășurarea unei activități mai ușoare și mai atractive care să aibă un rol compensator față de activitățile profesionale de bază. Repausul activ poate avea loc în timpul pauzelor de producție, după încheierea zilei de muncă, la sfârșitul săptămânii sau în timpul concediilor [33].

Trăim într-o perioadă cu multe provocări care generează suprasolicitare și stres. Deseori răspundem sarcinilor pe care le avem de făcut și suprasolicitării punând și mai multă presiune pe

noi. Din punct de vedere psihologic, oboseala are ca efect irascibilitate, nervozitate, lipsa răbdării etc. Acestea afectează modul în care noi ne simțim zi de zi și modul în care ne comportăm în relația cu persoanele dragi și în relațiile de muncă. Pe de altă parte, oboseala ne afectează în același timp randamentul de muncă și funcționarea cognitivă, deoarece ne scade capacitatea de concentrare, de atenție, condiționează tulburări de memorie și, ca urmare, facem mai multe erori sau ne scade performanța în muncă. Este important să nu neglijăm oboseala, să nu îi minimizăm efectele, să avem un program normal de lucru, iar în cazul apariției simptomelor oboselii să o remediem prin reglementarea duratei zilei de lucru, a duratei săptămânii de lucru și a concediilor de odihnă.

Cauzele stresului ocupațional

H. Selye (1984) definește stresul ca pe o stare a organismului supus la acțiunea unui stimul suficient de puternic pentru a provoca fie o reacție de apărare, fie o tulburare funcțională fie o leziune organică. Starea de stres definește un organism care face un efor intensiv pentru a se adapta unor situații puțin obișnuite. Atunci când menținerea echilibrului necesită eforturi compensatorii deosebite, când solicitările atrag sau depășesc limitele resurselor adaptative, când integrarea organismului este amenințată, persoana intră în stare de stres.

Ghe. Iosif, A. Tabachiu și Z. Bogáthy identifică următoarele cauze ale stresului ocupațional:

1. Factorii de mediu

- *mediul fizic*: agenți fizici, chimici (căldură, temperatură, vibrații, zgomot, iluminat, emanații de fum sau vapori, etc)

- *mediul psihosocial* (stres relațional): calitatea raporturilor cu superiorii și cu colegii (competiție, rivalitate), conflictele la locul de muncă pot constitui o sursă de stres.

2. **Sarcina de muncă**
   - *suprasolicitarea:* de natură cantitativă sau calitativă (considerarea unei munci ca fiind prea grea) se asociază cu comportamente disfuncţionale;
   - *caracterul muncii:* munca devine stresantă acolo unde activitatea este repetitivă, puțin stimulativă, rutinieră; plictiseala și dezinteresul diminuează capacitatea de reacție a persoanelor;
   - *pericolul fizic:* este o sursă de stres în profesiile de mare risc (minerit, poliție, pompieri, armată etc.);
   - *responsabilitățile la locul de muncă*: responsabilitatea față de oameni este mai stresantă decât cea față de echipamentele de lucru.
3. **Factorul uman**
   - *adecvarea persoanei la locul de muncă*: inadecvarea determină în timp apariția stărilor de nemulțumire, frustrare, anxietate, depresie;
   - *ambiguitatea rolului*: se referă la lipsa de claritate în ceea ce privește rolul individului la locul de muncă, perceperea ambiguă a sarcinilor profesionale, a obiectivelor și responsabilităților. Aceste persoane resimt o satisfacție minimă în activitățile lor profesionale, o stare crescută de tensiune în raport cu munca lor, un sentiment al lipsei de importanță a muncii prestate, însoțite de pierderea respectului de sine;
   - teama de a nu obține avansări în carieră, teama de sancțiuni;
   - recompensarea inechitabilă a muncii;

- accesul scăzut la luarea deciziilor în grupul de muncă;
- posibilități scăzute de exercitare a autorității;
- lipsa de experiență profesională;
- nesiguranța locului de muncă legată de schimbările sociale și de progresul științific și tehnic cu apariția unor noi profesiuni și dispariția altora;
- apropierea de vârsta pensionării.

Managementul stresului

La *începutul carierei*, persoanele sunt obligate să intre într-o competiție intensă, pentru a câștiga rapid cât mai mult și pentru a obține un statut social cât mai înalt. În primii ani cadrele tinere au nevoie de securitate, acceptare și recunoaștere precum și de integrare în cadrul instituției.

Mijlocul carierei este însoțit de o serie de decepții: încetarea sau frânarea avansării, restrângerea oportunităților. Constatarea atingerii "plafonului" poate conduce la izolarea indivizilor. Deci sursele de stres sunt legate de obținerea avansării, de lupta în interiorul instituției dar și de tensiunile induse de multe ori de sacrificiul partenerului, în vederea reușitei profesionale

Sfârșitul de carieră cu temerile de a fi depășit de schimbările tehnologice și noile metode de conducere precum și pensionarea pot fi o sursă de frustrare, mai mult sau mai puțin depășită de indivizi. La acestea se adaugă și stresul cauzat de concedieri și reconversiile în carieră, precum și cel cauzat de incertitudinea privind unele sume revalorizate ale pensiilor.

Un nivel ridicat al stresului produce o diminuare a performanțelor la locul de muncă, putând avea efecte negative, atât la nivel individual, cât și la nivel interpersonal și organizațional, moment în care este necesar un management eficace al stresului. Acesta poate fi aplicat:

1. *la nivel individual* prin:
    - managementul timpului
    - exerciții fizice
    - tehnici de relaxare
    - creșterea rețelei de suport social
2. *la nivel organizațional* prin:
    - selecția corespunzătoare a personalului
    - stabilirea de obiective cu participarea angajatului
    - reproiectarea posturilor
    - îmbunătățirea comunicării în organizație
    - programe de sănătate.

Strategii de coping al stresului

Coping-ul este definit de Lazarus (1984, p. 141) ca fiind „eforturi cognitive sau comportamentale aflate într-o permanentă dinamică, făcute cu scopul de a gestiona solicitările specifice, interne sau externe, care sunt percepute ca amenințând sau depășind resursele persoanei". Autorul teoriei tranzacționale a dorit să se delimiteze de abordările tradiționale asupra coping-ului, făcând unele precizări și încercând să medieze între unele controverse.

Mai întâi, coping-ul este văzut mai degrabă ca proces decât ca trăsătură; în acest sens este relevantă cercetarea lui Snyder și Pulvers (2001), care, deși are marea lipsă că autorii iau în calcul doar cele două mari căi de coping (abordarea directă și evitarea), descrie totuși strategiile, raționamentele și emoțiile pe care o persoană le pune în practică sau le resimte în confruntarea cu stresul, precum și felul în care această fenomenologie se manifestă.

În al doilea rând, se face o distincție între coping și mecanismele defensive ale eului (pentru a folosi denumirea psihanalitică). Băban (1998) realizează un tabel metaanalitic cu

diferențele care există între cele două forme de confruntare cu situațiile dificile: putem, spune că mecanismele de coping sunt procese conștiente și subconștiente, permit confruntarea cu realitatea, sunt orientate spre prezent și viitor, permit exprimarea afectivă și preced sau succed reacția la stres; sau putem accepta că mecanismele defensive sunt procese inconștiente, distorsionează realitatea, sunt orientate spre trecut, blochează exprimarea afectivă și sunt procese post-afective. Mediind între cele două poziții, Lazarus & Folkman (1984) afirmă că mecanismele de coping sunt procese conștiente doar în măsura în care au fost de puține ori până în acel moment folosite, pe când exersarea lor îndelungată poate duce la instalarea unui oarecare automatism sau chiar la formarea unui *stil preferențial de coping*.

În al treilea rând, termenul folosit pentru a desemna scopul coping-ului este „*manage*" (a administra, a gestiona) și nu „*mastery*" (stăpânire, artă, pricepere); de aceea coping-ul include a minimiza, e evita, a tolera și a accepta condițiile de stres, ca încercare de a lua în stăpânire mediul.

În al patrulea rând, autorii teoriei tranzacționale accentuează faptul că nu trebuie confundat coping-ul cu efectele sale; coping-ul înseamnă efort de a gestiona, incluzând aici tot ceea ce persoana face sau gândește, indiferent de cât de bine sau rău merg lucrurile. Aceasta înseamnă că „*nici o strategie nu este considerată, în sine, mai bună decât altele [...] caracterul bun, eficacitatea și potrivirea unei strategii sunt determinate numai de către efectele ei în situația dată și de consecințele ei pe termen lung*" [4].

Încă nu există o opinie fermă și un acord stabil între cercetătorii din domeniu asupra controversei dacă putem considera coping-ul drept un stil stabil de reacție personală, în conjuncturi stresante diferite, sau factorii complecși care interacționează

situațional fac imposibilă predicția asupra cărei strategii de coping o va utiliza un individ. Folkman, Lazarus, Gruen & DeLongis (1986) pleacă de la prezumția că procesele de coping prezintă măcar o stabilitate moderată de-a lungul diverselor situații și astfel, pe termen lung, influențează efectele adaptative.

Cercetările au arătat că nu este vorba de un tip de personalitate, ci mai degrabă de un pattern comportamental, o mixtură a unui număr de comportamente distincte care tind să apară împreună: agresivitate, dominanță, asertivitate, încredere în sine, orientare spre realizări, impulsivitate, nerăbdare, ritm rapid, conștiința și presiunea timpului, ordine, alertă permanentă, nivel înalt de activism, ostilitate agresivă în timpul îndeplinirii unei sarcini, tendința de a experimenta mai multe conflicte de viață. Toate acestea se regăsesc într-o vocație motivațională puternică, tensiune și abilități scăzute de relaxare în afara mediului ocupațional, negare a oboselii, simptome și boală, urmărirea insistentă a performanței, iritabilitate la frustrări, dificultatea de a se comuta de la realizarea unei sarcini, resimțirea mai acută a stresului, dar și a satisfacțiilor. Denumirea acceptată la ora actuală pentru acest concept este așadar aceea de „*Type A Behavior Pattern*” (TABP) sau „Comportament de tip A” (CTA).

Interesul crescut pentru acest tip de comportament este justificat evident de miza sa: studiile au arătat că este legat de producerea bolii coronariene, factor de morbiditate și de mortalitate important în rândul populației active. Unul dintre teoreticienii de marcă ai CTA, Glass (1977), sugerează că această constelație psihologică declanșează un mecanism psihofiziologic cu o puternică susținere emoțională, cu efect direct asupra stării de sănătate dar și a funcționării morale, sociale și la locul de muncă al individului.

CTA este un construct multidimensional, care cuprinde trei concepte interrelaţionate: un set de credințe despre sine și despre lume; un set de valori care converg spre un nucleu motivațional (a munci din greu, dorința de realizare etc.); și un stil de viață, de raportare la mediu (competitivitate, simțul presiunii timpului etc.). Nu trebuie pierdut din vedere că aceste trei dimensiuni sunt trei fațete psihologice diferite ale aceluiași fenomen care „funcționează" în contexte de viață diverse (Lazarus et al., 1984).

În evaluarea oboselii și stresului ocupațional trebuie să ținem cont de faptul că principalele trăsături de personalitate ce conferă ***vulnerabilitate la stres*** pentru personalul din organizații, sunt următoarele :

- tendințele interpretative pe un fond de susceptibilitate crescută; rigiditate, încăpățânare;
- tendințe pronunțate egocentriste, de autoconformare;
- tendințe obsesive și fobice, pe un fond psihic anxios;
- impulsivitate, emotivitate crescută;
- agresivitate, inclinație spre violență.

Astfel, evaluarea acestor dimensiuni ne-ar permite constatarea predispunerii angajatului la oboseală, stres ocupațional și ardere profesională.

Gradul de oboseală se poate autoevalua prin **Testul AGOS** (autoevaluarea gradului de oboseală săptămânală). Pe o scară cu 7 valori, se bifează zilnic, la începutul zilei (I) și la sfârșit (S) starea caracteristică dintr-o listă de 10 perechi termeni-simptome. Astfel, se va putea vedea dacă se înregistrează diferențe între începutul și sfârșitul zilei și pe parcursul unei săptămâni. Dominanta simptomelor „A" vă indică un tonus optim. Dominanta simptomelor „B" vă indică o stare de oboseală. Pe baza profilurilor zilnice pot fi construite cele săptămânale sau chiar lunare care vor spune și mai

mult dacă subiecții suferă sau nu de un sindrom de suprasolicitare nervoasă [24].



Sarcini și activități de învățare:

1. Care sunt sursele apariției stărilor și comportamentelor disfuncționale la locul de muncă?
2. Numiți și caracterizați formele de manifestare a oboselii și stresului profesional.
3. Cum putem preveni oboseala la locul de muncă? Identificați niște măsuri de prevenire a oboselii
4. Identificați sursele de stres la locul Dmv. de lucru.
5. Realizați testele propuse pentru a identifica nivelul Dmv. de stres și a identifica strategiile de coping în situație de stres.
6. Elaborați niște recomandări pentru diminuarea oboselii și stresului la locul Dmv. de muncă.
7. Realizați testele propuse pentru diagnosticarea nivelului de oboseală și a nivelului de stres profesional. Interpretați rezultatele obținute.
8. Identificați sursele Dmv. de prevenire a oboselii profesionale.

18. ARDEREA PROFESIONALĂ

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze comportamentele specifice arderii profesionale.
2. Să caracterizeze specificul arderii profesionale.

3. Să distingă etapele de constituire a arderii profesionale.
4. Să posede metodele psihologice de diagnosticare a arderii profesionale.
5. Să interpreteze rezultatele obținute în urma psihodiagnozei și să elaboreze măsuri de diminuare a fenomenelor disfuncționale.

Conceptul de „ardere" (burnout) a fost introdus în 1974 de către psihiatrul american H. J. Freudenberger pentru a descrie reacția specifică a organismului la stresul de muncă, în lucrarea sa „*Staff burnout"* a descris acest fenomen care la observat la sine și la colegii lui: (*surmenaj, pierderea motivației de lucru și a responsabilității*) și a numit acest fenomen cu metafora „ardere".

H. J. Freudenberger a definit acest simptom de secătuire-pârjolire, epuizare, prin triada:

1. retragere, detașare emoțională
2. relații interumane dezumanizate
3. sentimentul eșecului profesional

Selye G. consideră că arderea profesională apare în rezultatul interiorizării emoțiilor negative fără posibilitatea de a le exterioriza sau „elibera".

G. A. Marcova menționează că sindromul arderii - procesul de pierdere în continuu a energiei emoționale, cognitive și fizice, care se manifestă în simptome de surmenaj emoțional, mintal, prin supraoboseală fizică, prin inhibiția proprie și scăderea nivelului de realizare a serviciului. Apariția sindromului arderii se consideră ca rezolvarea negativă a stresului la locul de muncă.

La sfârșitul anilor 1970, începutul anilor 1980, datorită unor cercetări sistematice asupra fenomenului arderii, apare o claritate. C. Maslach (1981) a definit fenomenul ca „*sindrom al epuizării fizice*

și emoționale, incluzând formarea unor autoevaluări negative, atitudine de repulsie față de activitatea de muncă și pierderea capacității de compasiune și înțelegere a clienților".

Stresul ocupaţional apare ori de câte ori sarcinile de muncă depăşesc resursele adaptive ale angajaţilor, în timp ce sindromul de epuizare constituie faza finala a dezadaptării, datorată unui dezechilibru îndelungat între cerinţe şi resurse. Stresul nu conduce întotdeauna la atitudini şi comportamente negative din partea angajaţilor, în timp ce *burnout-ul* este asociat de fiecare dată cu asemenea trăiri negative. Stresul afectează pe toată lumea, sindromul de epuizare apare doar la persoanele care şi-au început cariera într-un mod foarte entuziast, având asteptări şi obiective ridicate, dar neîmplinite ulterior.

Unul dintre cele mai cunoscute modele explicative ale fenomenului de burnout este cel elaborat de Maslach şi Jackson (1981). Conform acestei abordări sindromul burnout este explicat prin următoarele dimensiuni:

1. Epuizare (extenuare) emoţională - componentă bazală a arderii profesionale şi se manifestă prin senzaţia de hipertensionare emoţionala, pustietate, cheltuirea totală a propriei resurse emoţionale. Persoana conştientizează că nu poate să se dedice lucrului ca înainte. Apare senzaţia de emoţii „stopate", „ascunse"; apar simptomele depresiei şi în cazuri complicate sunt posibile erupţiile emoţionale.

2. Depersonalizare - prezintă prin sine tendinţa de a dezvolta atitudini negative, cinice, reci faţă de alţi oameni (beneficiari, colegi, manageri). Contactele devin nepersonificate şi formale. Orientările negative apărute pot iniţial avea un caracter latent şi se manifestă printr-o iritare interioară reţinută, care cu timpul ies la suprafaţă în formă de focare de iritare. Lumea înconjurătoare apare într-o lumină

negativă și frecvent specialistul începe să simtă ură față persoane cu care împreună lucra.

3. Reducerea performanţelor personale şi profesionale - se manifestă prin scăderea sentimentului de competenţă în lucru, sentimentul de micşorare a valorii activitaţii personale, ignorarea responsabilităţilor de serviciu, limitarea propriilor posibilităţi, autopercepţia negativă în plan personal. Montajul negativ conduce la incapacitatea de a se aprecia adecvat pe sine și rezultatele propriei munci. Persoana „arsă" începe să simtă, că în domeniul său nu a făcut nimic. Anume în acest moment vine hotărârea de a pleca din profesia sa, de a găsi o astfel de muncă în care ar putea evita întâlnirea cu alte persoane.

Factorii declanșatori:

Factori de personalitate. În cadrul cercetărilor experimentale s-a stabilit că există conexiuni între burnout și variabilele demografice cum sunt *sexul, vârsta și vechimea în muncă.* Diverse cercetări au scos în evidență că sexul feminin, vârsta medie și cea înaintată, dar și diversitatea activității profesionale au influență asupra formelor de manifestare a fenomenului.

Printre calitățile de personalitate ale persoanelor predispuse spre ardere profesională au fost identificate: *capacitatea de compasiune, umanismul, emotivitatea înaltă, entuziasmul, orientarea spre comunicare și oameni, de rând cu introversiunea, o oarecare doză de fanatism în profesie și conformismul sporit, angajamentul competitiv, personalitățile cu un înalt nivel de aspirație, impulsivitate, cu puternice sentimente de nerăbdare, grabă și lipsă de timp.* Persoanele implicate afectiv și responsabile de ceea ce se întâmplă sunt mai expuse riscului de burnout în raport cu cei care au un control „din afară".

Factori de rol. S-a constatat o legătură directă între arderea profesională și conflictul de rol profesional, situația de incertitudine în definirea funcțiilor și responsabilităților. Cu o deosebită forță distructivă se manifestă situațiile de lipsă de integrare a eforturilor colaboratorilor, de concurență și planificare incertă atunci, când caracterul activității solicită acțiuni colective.

Factori organizaționali. Arderea profesională se întâlnește mai frecvent în profesiile care solicită o activitate de comunicare intensă cu beneficiarii – în așa numitele *profesii sociale.* Un alt factor organizațional – *atmosfera* morală defavorabilă în echipa de muncă și dificultățile de comunicare intragrupale. Cercetătorii au analizat și alte probleme de ordin organizațional: *condițiile de muncă, structurile de conducere excesiv de birocratizate, remunerările inechitabile, programul de muncă supraîncărcat sau implicând ore de noapte, climatul socio-psihologic în colectiv, conflicte în structura ierarhică a grupului etc.*

Stadiile arderii profesionale

În urma cercetărilor s-au constatat trei manifestări de bază a sindromului arderii emoționale.

1. **Surmenaj.** Dezvoltarea sindromului de ardere emoțională presupune o perioadă înaltă de activism, atunci când omul este încadrat pe deplin într-o activitate dată și atunci apare prima manifestare a sindromului - *surmenajul*. *Surmenajul* este o starea de supraîncărcare și cheltuire a resurselor emoționale și fizice, o stare de oboseală care nu trece după somnul de noapte. După o perioadă de odihnă (concediu) aceste manifestări se micșorează, însă, odată cu întoarcerea la locul de muncă manifestările se reîntorc.
2. **Inhibiția față de clienți (pacienți, elevi) și de serviciu.** Specialiștii care au ardere profesională folosesc închiderea în

sine ca o încercare de a învinge stresorii emoționali la locul de muncă, schimbându-și empatia față de client prin închiderea în sine (inhibiție). În manifestările critice pe omul care are ardere profesională aproape nimic nu-l deranjează din activitatea profesională, nu manifestă emoții nici negative și nici pozitive. Aici se pierde interesul față de client, care în viziunea lui este analog cu un obiect neînsuflețit și prezența clientului uneori este neplăcută.

3. **Apariția simțului ineficienței proprii la locul de muncă.** Oamenii nu văd nici o perspectivă în activitatea lor profesională, scade dorința de a lucra și se pierde încrederea în realizarea profesională.

Ce putem face pentru a preveni și reduce efectele burnout-ului?

Trebuie de acționat pe mai multe arii:

Fizică, inclusiv managementul corespunzător al somnului – minim 7 ore pe noapte, management al odihnei eficiente, să ne relaxăm facând activități care ne fac plăcere, să avem o alimentație echilibrată și nu în ultimul rând să facem sport, în conformitate cu posibilitățile și resursele noastre fizice).

Mintală - managementul stresului, managementul timpului, al emoțiilor, stabilirea unor scopuri realiste. Trebuie să ne punem întrebarea: Ce mă ajută să-mi reîncarc bateriile? Am nevoie de timp „pentru mine”?.

Socială - împărtașirea dificultăților profesionale cu cei apropiați, pentru a beneficia de susținerea lor, exprimarea asertivă în fata superiorilor, apelul la comunicarea eficientă și, nu în ultimul rând, putem lua în considerare posibilitatea schimbării locului de munca sau chiar a carierei.

Iată câteva recomandări pentru modificarea comportului necesar atingerii stării de bine:

- ✓ Învăţaţi să recunoaşteţi propriile simptome ale stresului şi sursa stresului;
- ✓ Faceţi o listă cu ceea ce vă declanşează cel mai des accesele de furie – doar dacă deja sunteţi conştient de cauza care vă declanşează furia, sunteţi în măsură să vă pregătiţi o strategie de analizare, deoarece nu puteţi schimba ceea ce nu cunoaşteţi;
- ✓ Planificaţi-vă timpul şi munca. Faceţi în fiecare zi o listă cu ceea ce aveţi de făcut în funcţie de priorităţi;
- ✓ Recunoaşteţi situaţiile în care nu puteţi schimba nimic şi utilizaţi-vă energia în situaţiile pe care le puteţi influenţa;
- ✓ Nu vă luați de lucru acasă. Viața personală trebuie separată clar de viața de serviciu, presiunea de la serviciu trebuie să rămână la serviciu/birou;
- ✓ Învăţaţi să spuneţi ”nu pot, nu știu, am nevoie de ajutor”. Ai nevoie să-ți evaluezi corect resursele și să ceri ajutor atunci când nu poți face față sarcinilor.
- ✓ Finisaţi lucrul de care v-aţi apucat înainte de a începe altceva și nu amânați sarcinile pe care vi le trasați. Sarcinile amânate se strâng și ne doboară. Sentimentul de amânare ne urmărește ca o umbră apăsătoare;
- ✓ Folosiţi tehnicile de management ale furiei. Există tehnici simple şi uşor de aplicat, cum ar fi să vă acordaţi o pauză, sau exersaţi respiraţia profundă, dar şi tehnici complexe, cu efect imediat;
- ✓ Folosiţi empatia – când o altă persoană este sursa furiei dvs., încercaţi să vedeţi șituaţia şi din celălalt punct de vedere şi amintiţi-vă că oricine poate greşi;
- ✓ Învăţaţi să ascultaţi – uneori lipsa de comunicare duce la șituaţii confuze;

- ✓ Cultivaţi o atitudine pozitivă. Folosiţi umorul, învăţaţi să râdeţi de propriile greşeli – este cel mai bun medicament;
- ✓ Respectați pauzele. Mintea are nevoie de relaxare periodică. Eficiența scade dacă muncești fără întrerupere;
- ✓ Învățați să vă relaxați. Reduceți presiunile pe care le puneți voi înșivă asupra voastră.
- ✓ Faceţi pe ceilalalţi să vă cunoască aşteptările şi scopurile, dar totodată, diminuați așteptările pe care le aveți de la ceilalți. De câte ori colegii sau prietenii nu se vor putea raporta la așteptările noastre, de atâtea ori ne vom dezamăgi și enerva inutil.
- ✓ Aveţi încredere în dvs. şi obţineţi încrederea celorlalţi;
- ✓ Lăsaţi ca oamenii importanţi din viaţa dvs. să cunoască faptul că doriţi să vă schimbaţi şi acceptaţi suportul lor;
- ✓ Beți multă apă în timpul zilei. Nu lichide ci apă. Apa ne păstrează un tonus bun și reușește să ne diminueze stresul;
- ✓ Mergeţi pe jos zilnic minim 20 de minute;
- ✓ Trăiţi fiecare zi ca şi cum ar fi ultima zi din viaţa dvs. şi atunci realizaţi că este mai bine să o trăiţi într-un mod pozitiv;
- ✓ În cazul în care vă vine greu să faceți aceste lucruri, apelați la serviciul de asistență psihologică sau terapie cognitiv-comportamentală.

Și țineți minte: stresul este schimbare, iar în sine nu este nici bun, nici rău.

Evaluarea psihologică a arderii profesionale

Chestionarul „Stiluri de coping" (WOC, Ways of Coping, Folkman & Lazarus, 1985) a fost generat chiar de creatorii teoriei tranzacționale a stresului cu scopul de a măsura stiluri specifice de coping. Chestionarul există sub mai multe forme. Cea mai cunoscută este forma revizuită și republicată în 1988 pentru utilizarea

comercială prin Mindgarden. Există însă și o formă care este liberă pentru utilizare, pe care ne vom concentra aici. În forma sa liberă pentru utilizare, chestionarul are 66 de itemi, măsurați pe o scală de intensitate a gradului în care fiecare enunț a fost tipic pentru o situație stresantă trăită în trecutul apropiat, la muncă. În general completarea chestionarului începe cu descrierea în scris, în câteva paragrafe, a situației respective – aceasta are scopul de a re-activa emoțiile asociate cu acel eveniment, în mintea persoanei care completează chestionarul.

Chestionarul WOC are un număr de 8 scale. Cinci dintre acestea sunt construite în mod empiric (au fost evidențiate de analiza factorială), iar alte trei sunt generate rațional (pe baza teoriei). O descriere a scalelor urmează:

- **Coping centrat pe problemă** („*Problem-focused coping*") – definește acel stil de coping în care situația este înfruntată direct prin planuri de acțiune, motivație superioară, mai multă muncă etc.
- **Încrederea naivă în rezultatul pozitiv** („*Wishful thinking*") – definește acel stil de coping în care situația este evitată direct, însă emoțiile negative sunt combătute prin evocarea unor emoții pozitive asociate cu cea mai dorită rezolvare a problemei.
- **Detașare** („*Detachment*") – definește acel stil de coping în care situația este evitată, uitată, amânată, minimalizată.
- **Căutarea sprijinului social** („*Seeking social support*") – definește acel stil de coping în care situația stresantă este gestionată prin apelul la sprijinul celor dragi, al prietenilor, colegilor sau altor persoane relevante. Poate presupune cererea activă de sfaturi, discuția despre subiectul stresant sau pur și simplu compania acestor persoane.

- **Centrarea pe aspectele pozitive** („*Focusing on the positive*") – definește acel stil de coping în care situația stresantă este privită ca oportunitate de creștere și de dezvoltare personală; de multe ori este ocazie pentru creativitate.
- **Auto-recriminare** („*Self blame*") – definește acel stil de coping în care persoana afectată se cufundă în autocritică și ține mai degrabă de centrare pe problemă, motivele pentru care s-a ajuns la ea și posibile promisiuni de a nu mai face așa ceva.
- **Reducerea tensiunii** („*Tension reduction*") – definește acel stil de coping în care tensiunea este redusă fără confruntarea directă a problemei, prin escapism: plecarea într-o vacanță, abuzul de mâncare, distracție sau diferite substanțe (alcool, droguri), sau prin modalități mai puțin nocive, cum ar fi sportul și efortul fizic.
- **Izolare** („*Keep to self*") – definește acel stil de coping în care persoana afectată se izolează de lumea înconjurătoare, păstrându-și sentimentele pentru sine și neîmpărtășindu-le celorlalți, evitând în general oamenii și neexplicându-le celorlalți cât de rele sunt cu adevărat lucrurile [23, p.99-100].

Chestionarul de ardere emoțională (C. Maslach și S. Jackson MBI) permite evaluarea a 3 factori:

Extenuarea emoţională – irosirea energiei emoţionale şi perceperea inadecvării emoţiilor proprii cu situaţia creată. Este dimensiunea de bază, ce se manifestă printr-un tonus emoţional scăzut, indiferenţă sau suprasaturare emoţională.

Depersonalizarea – se referă la dereglarea relaţiilor cu ceilalţi. Se poate manifesta fie prin dependenţa de cei din jur, fie prin negativism şi atitudine cinică.

Reducerea realizărilor personale – se poate manifesta fie prin tendinţa de autoapreciere negativă a capacităţilor, realizărilor, succesului profesional, fie prin limitarea propriilor posibilităţi,

obligaţii faţă de ceilalţi. În consecinţă, individul se percepe incompetent profesional şi incapabil de a-şi atinge scopurile propuse [24].



Sarcini și activități de învățare:

1. Care sunt sursele apariției sindromului de iepuizare profesională?
2. Numiți și caracterizați etapele de instalare a arderii profesionale.
3. Cum putem preveni apariția sindromului de ardere profesională? Identificați niște măsuri de prevenire a sindromului de epuizare profesională.
4. Realizați testele propuse pentru diagnosticarea sindromului burnout. Interpretați rezultatele obținute.
5. Identificați sursele Dmv. de prevenire a epuizării profesionale.

19. ACTIVITATEA PSIHOLOGULUI ÎN DOMENIUL ORGANIZAȚIONAL

Finalități de studiu:

1. Să delimiteze ariile de atribuție a departamentului de resurse umane și a psihologului organizațional.
2. Să identifice sarcinile de muncă a psihologului organizațional.
3. Să evalueze trăsăturile distinctive ale psihologului organizațional.

4. Să elaboreze psihoprofesiograma psihologului organizațional.

Rolul și atribuțiile psihologului în sistemul organizațional

Activitatea unui psiholog într-o firmă / instituție, pe probleme ce țin de gestiunea și dezvoltarea resurselor umane, are loc în cadrul unui Departament de Resurse Umane (DRU). Dacă firma / instituția este de mărime mică sau medie, este posibil să existe un singur post de Responsabil / Director de Resurse Umane. În schimb dacă firma este mare, sunt create servicii separate, conduse de un Director de resurse umane, în componența cărora activează mai mulți specialiști. Aceste servicii / departamente îndeplinesc sarcini precum: administrarea, planificarea și normarea muncii, aplicarea legislației muncii și salarizarea, recrutarea, selecția și angajarea, integrarea, perfecționarea și consilierea în carieră, protecția și securitatea muncii.

Departamentul de resurse umane reprezintă *structura organizației abilitată să pună în valoare toate celelalte resurse de care dispune organizația, în vederea atingerii obiectivelor strategice și imediate* [15]. Un Departament de Resurse Umane (sau un angajat unic al acestuia) poate avea o gamă foarte largă de domenii de activitate și de atribuții specifice:

Tabel 5. Principalele atribuții ale DRU

Domenii	Atribuții
1. Recrutare, selecție, angajare	– stabilirea criteriilor de recrutare și selecție – elaborarea și aplicarea testelor pentru selecție

	– angajarea și repartizarea pe posturi – negocierea contractelor individuale – desfacerea contractului de muncă – integrarea noilor angajați – evidența personalului – controlul respectării disciplinei muncii
2. Motivare, salarizare	– stabilirea criteriilor și metodelor de evaluare – evaluarea performanțelor fiecărui angajat – aplicarea unor forme adecvate de salarizare – conceperea unui sistem de stimulente bonus-uri – asigurarea unor corelații între creșterea producției, productivității muncii, fondului de salarii și salariului individual
3. Calificare și perfecționare profesională	– stabilirea nevoilor de pregătire și de perfecționare a pregătirii profesionale – elaborarea programelor de pregătire și de perfecționare, precum și urmărirea aplicării lor – organizarea cursurilor de pregătire și de perfecționare – asigurarea condițiilor pentru participarea salariaților – evaluarea acțiunilor de pregătire și perfecționare
4. Promovarea personalului	– elaborarea criteriilor de promovare – elaborarea unor strategii de promovare – organizarea concursurilor de promovare

5. Stabilirea necesarului de personal	– elaborarea criteriilor de stabilire a necesarului de personal – normarea muncii – dimensionarea echipelor de lucru – descrierea și analiza posturilor, elaborarea fișelor posturilor – proiectarea structurii organizatorice și repartizarea posturilor – elaborarea Regulamentului de Ordine Interioară (ROI) – elaborarea planului de muncă şi salarii
6. Strategia și politicile de personal	– elaborarea strategiei și politicii de personal – crearea unei bănci de date cu date relevante – întocmirea programului de asigurare pe termen lung a personalului pe categorii și profesii, cu precizarea surselor de recrutare și stimulare – elaborarea programului de îmbunătățire a condițiilor de muncă
7. Asigurarea unor condiții bune de muncă	– elaborarea contractului colectiv de muncă – negocierea și urmărirea realizării prevederilor acestuia – identificarea posibilităților de îmbunătățire a protecției și igienei muncii – organizarea și prestarea unor servicii social-culturale.

Într-o viziune complementară (V. Cornescu şi colab., 2004), Departamentul de Resurse Umane trebuie să monitorizeze activități legate de:

- *asigurarea cu personal* calificat și adecvat posturilor (planificare, recrutare și selecție, integrare
profesională);
- *dezvoltarea personalului* (definirea strategiilor de dezvoltare a resurselor umane, formarea și perfecționarea angajaților, managementul carierei);
- *motivarea angajaților* /stimularea randamentului (analiza, proiectarea sau (re)proiectarea posturilor; definirea strategiilor de evaluare profesională; aplicarea politicilor de salarizare și recompensare a angajaților);
- *menținerea personalului* (consilierea angajaților pe probleme profesionale, monitorizarea stresului și a altor factori de risc, aplicarea măsurilor de disciplina a muncii, securitate și sănătate).

Toate cele patru funcții sunt realizate prin intermediul a diferite proceduri, proceduri pe care le vom descrie și exemplifica în diferite capitolele ale prezentului curs. Indiferent de etapa în care se realizează sau se implementează aceste proceduri, ele au ca finalitate două *obiective majore*.

Un prim obiectiv final al este **facilitarea performanței individuale și organizaționale**. Fie că este vorba de *analiza unui post*, de a selecta candidații care au caracteristicile psihologice cele mai aproape de exigențele psihologice ale postului scos la concurs (*selecția profesională*), fie că este vorba de evaluarea nevoilor de formare sau de identificare potențialului individual de dezvoltare profesională (*formarea și dezvoltarea personalului, managementul carier*ei), fie că este vorba de consultarea angajatului cu privire la problemele, temerile sau oportunitățile care apar în colectivul în care lucrează (*analiza climatului organizațional*), de fiecare dată rezultatul ultim pe care vrem să îl vizăm sau dorim să îl influențăm este performanța. Performanța sau randamentul profesional,

vizibile mai întâi la nivel individual și apoi la nivel colectiv, conduc, în ultimă instanță, la profit și la deschiderea a noi oportunități de dezvoltare (atât la nivel individual cât și la nivel de firmă /instituție).

Cel de al doilea obiectiv final este **crearea a unui climat organizațional stimulativ,** favorabil performanței individuale și colective, climat care se traduce la nivel individual prin *mulțumire, satisfacție, împlinire profesională* și, de ce nu, prin *identificarea cu firma /instituție* și cu misiunea ei. La nivel organizațional acest al doilea obiectiv nu are un concept corespondent clar, dar l-am putea numi „climat stimulativ" sau „cultură participativă" sau „armonie organizațională". Având în vedere că o mare parte din viața noastră o trăim muncind, uneori la o aceeași firmă /instituție, este important ca această parte a vieții noastre să ne aducă satisfacție, să ne împlinească, să nu ne dea sentimentul că este un timp pierdut sau o obligație. Pentru că, dacă nu se întâmplă așa, avem de pierdut atât noi, în calitate de angajați cât și organizația din care facem parte în calitate de angajator și utilizator al timpului și efortului nostru.

Prin toate procedurile de evaluare psihologică a personalului urmărim cele două obiective finale deși, în fiecare acțiune întreprinsă, ele sunt formulate sub forma unor obiective specifice (descriere exigențelor postului, identificarea celui mai bun candidat, identificarea nevoilor de formare, definirea motivelor de insatisfacție profesională, identificarea rezistențelor la schimbare etc.). Nu trebuie uitat nici faptul că cele două obiective finale sunt strâns legate între ele, sunt interdependente. De exemplu, cercetarea științifică a demonstrat faptul că angajații cu un nivel mai înalt de satisfacție profesională realizează o performanță mai înaltă decât ceilalți angajați, insatisfacția profesională fiind asociată atât cu slaba productivitate cât și cu absenteismul, accidentele și bolile

profesionale. Pe de altă parte obținerea unei performanțe recunoscute, individuale sau colective, duce la creșterea încrederii în sine și la creșterea satisfacției profesionale, creând premisele unor noi performanțe. Din acest motiv a insista numai pe aplicarea procedurilor centrate pe sarcină și a neglija factorii psihologici care concură la crearea unui climat colectiv pozitiv și a unei satisfacții profesionale personale ridicate, este o greșeală care trebuie evitată dacă se dorește o performanță individuală și organizațională ridicată și constantă [9].

În fond, psihologul are în cadrul organizațiilor de muncă două roluri esențiale: în primul rând, asigurarea unui climat psihosocial adecvat care să permită funcționarea structurilor organizatorice, și în al doilea rând, sugerarea unor măsuri de înlăturare a acestor disfuncționalități și de optimizare a activității în organizația respectivă.

Z. Bogáthy grupează sarcinile practice ale psihologului într-o organizație industrială astfel:

1. delimitarea cerințelor corespunzătoare fiecărei profesii și loc de muncă și conturarea unor monografii profesionale, precum și implicarea lui în elaborarea fișei posturilor;
2. alcătuirea bateriilor de teste psihologice utilizate pentru selecție, orientare sau reorientare profesională, sau chiar pentru promovare;
3. efectuarea examinărilor psihologice;
4. în cazul accidentelor de muncă, a bolilor profesionale, a necesității de reconversie profesională, asigurarea reorientării persoanelor din instituția respectivă;
5. evaluarea gradului de risc de la nivelul diferitelor posturi și formularea unor recomandări și contraindicații pentru aceste posturi;
6. analiza psihologică a eventualelor avarii tehnice;

7. participarea la organizarea ergonomică a locului de muncă;
8. implicarea la formularea și aplicarea normelor de tehnica securității muncii;
9. în cazul în care este nevoie, participarea la îmbunătățirea dispozitivelor informaționale și a organelor de comandă, la echipamentele tehnice și tablourile de comandă pentru a se ține cont de caracteristicile psihofiziologice ale operatorilor;
10. elaborarea dosarelor psihologice pentru toate persoanele angajate ce au capacitate decizională în privința repartizării profesionale, a promovării, aprecierii și formării personalului, al salarizării și a analizei unor conflicte intragrupale [4].

Autorul român prezintă următoarele elemente ca fiind esențiale în cuprinsul unui dosar psihologic:

- *fișa de primire* care este completată la angajarea persoanei, de către psiholog în colaborare cu un reprezentant al compartimentului de resurse umane (pregătire și experiență profesională, antecedente medicale, observații după interviu, rezultatele examenului psihologic);
- *fișa de apreciere* a rezultatelor la cursurile de calificare, pe durata formării profesionale;
- *fișa de comportament profesional* completată de către psiholog, în urma convorbirilor avute cu superiorii si colegii fiecărui angajat;
- *fișa de comportament psihosocial* în întreprindere, familie și societate, care include aspecte din cadrul relațiilor interpersonale, abaterile de la normele de conviețuire socială, existența unor eventuale sancțiuni administrative, contravenționale sau penale:

1. raportarea la tradiții, mentalități, obiceiuri specifice mediului socio-cultural în care își desfășoară activitatea instituția respectivă;
2. studiu asupra relațiilor interpersonale a climatului psihosocial, a problemelor conflictuale și identificarea unor măsuri pentru ameliorarea acestora;
3. participarea la diverse anchete sociale;
4. acordarea de asistență psihologică angajaților pentru eventuale probleme personale (de serviciu, familiale, de altă natură);

Aceste componente ale activității psihologului cuprind în linii mari direcțiile principale pe care acesta le are de urmat pentru a realiza o asistență psihologică adecvată, care să presupună evaluarea corectă a personalului și realizarea unor predicții asupra forței de muncă.

Cercetările realizate asupra ciclului funcțional organizațional au relevat faptul că psihologul poate avea intervenții în faza de proiectare a structurilor în cea de implementare a lor, în faza de asimilare și funcționare propriu-zisă a acestora [57]; activitatea psihologului este justificată în fiecare dintre cele trei faze întrucât la oricare din cele trei nivele pot apărea fenomene și probleme ce țin de competentă specialistului în psihologie.

Faza de proiectare a structurilor organizatorice poate implica intervenția psihologului în următoarele condiții:

- Stabilirea ponderilor pe care le vor avea diverse activități în cadrul organizației, astfel, acesta ar putea stabili că primordială poate fi activitatea de producție sau cea de vânzare. Totuși, este important de amintit faptul că într-o organizație modernă sunt importante mai multe categorii de activități, de acea psihologul va trebui să stabilească o ierarhie a acestor compartimente;

- Rolul central al psihologului este exercitat în cadrul compartimentului de resurse umane, acesta presupunând acțiunii de selecție de personal, formarea și promovarea celor angajați, consiliere psihologică;
- Stabilirea configurației compartimentelor organizației, adică a numărului și a tipurilor de legături dintre acestea, asigurând, astfel, eficiența economică sau psihosocială prin stabilirea liniei ierarhice;
- Corelarea activităților din organizație cu departamentele în care sunt realizate fiecare din categoriile de activități, pentru a se evita birocratizarea excesivă a compartimentelor, paralelismele în activitatea acestora sau stabilirea neadecvată a responsabilităților. Pentru a fi asigurată această corespondență între activități și comportamente se studiază volumul de activități ce se vor desfășura în fiecare compartiment, dar și prin raportare la fiecare angajat. În acest mod, psihologul poate să asigure o distribuție egală a activităților pe compartimente și angajați, obținând-se astfel o raportare eficientă, productivă
- Un alt aspect la care își poate aduce contribuția psihologul este cel psihosocial și cuprinde aspectele: numărul de angajați de la diferite nivele organizaționale, număr ce trebuie să fie descrescător, începând de la cele inferioare până la cele aflate la vârful ierarhiei; determinarea poziției pe care fiecare o ocupă în cadrul grupului sau organizației, în funcție de prestigiu, poziție ce este strâns legată de atitudinile față de superiori, cât și față de subalterni; îmbunătățirea comunicării interpersonale, fie că este vorba de comunicare pe orizontală, fie pe verticală.

Faza de implementare a noilor structuri organizatorice presupune contribuția psihologului asupra componentelor ce la acest nivel sunt influențate de fenomenele psihosociale determinate

de activitățile specifice acestei faze. Aspectele în care se poate implica psihologul sunt:

- apariția unei intensificări a procesului informațional – comunicațional, și mai ales a zvonurilor în cadrul grupurilor de angajați, referitoare la condițiile noi ce vor apărea odată cu implementarea noilor structuri;
- modificări ale statutelor și rolurilor;
- schimbarea sistemului de relații, ce presupune trecerea la un alt post de muncă, la un alt grup de muncă, fiind necesară, astfel, adaptarea, integrarea în grupul respectiv;
- apariția unor opinii și atitudini în raport cu structurile nou introduse, care pot fi sau nu favorabile acestora;
- conturarea unui climat psihosocial tonic, favorizant (apariția satisfacției în rândul angajaților cu privire la schimbări) sau a unuia inhibant (oamenii sunt pasivi, nu sunt receptivi la nou, sunt neliniștiți în legătură cu ceea ce va urma).

La acest nivel, fenomenele psihosociale se pot constitui în factori favorizanți sau stimulatori pentru introducerea noilor structuri organizatorice. De aceea, o măsură ce ar trebui luată din timp este informarea angajaților în timp util, cu privire la caracteristicile și importanța structurilor ce vor fi implementate.

Structura acestor fenomene psihosociale îi poate sugera psihologului măsura în care organizația este pregătită pentru introducerea unor structuri noi, modul în care această implementare se va realiza (treptat sau imediat) și, în plus, îi oferă posibilitatea de a prezenta lucrătorilor avantajele oferite de aceste schimbări.

Faza de asimilare și funcționare a structurilor organizatorice. Odată asimilate, noile structuri pot funcționa normal, așa cum s-a planificat sau, dimpotrivă, pot întâmpina dificultăți în funcționare, caz care necesită intervenția psihologului

prin observații, sugestii, informare cu privire la eventuale nemulțumiri, toate acestea având ca scop formularea unor propuneri de ameliorare și corectare a structurilor. Dar, poate că cea mai importantă intervenție a psihologului, în această etapă este elaborarea organigramei reale, confruntarea cu cea formală și formularea direcțiilor de îmbunătățire, aceasta din două motive principale:

- organigrama reală poate fi mai potrivită decât cea formală, proiectată anterior;
- analiza organigramei reale poate releva disfuncționalități sau fenomene negative.

Un loc aparte în cadrul sarcinilor practice ale psihologului îl deține preocuparea pentru *relațiile interpersonale în procesul muncii,* aceasta constituind o sursă importantă pentru obținerea satisfacției în procesul muncii, fiind dependente, la rândul lor, de condițiile socio-culturale ale societății generale și ale grupurilor restrânse. Distincția ce poate fi realizată în cadrul acestor relații este cea între relațiile stabilite cu colegii (pe orizontală) și cele cu șeful ierarhic (pe verticală).

Relațiile cu colegii. Colectivul de muncă se constituie într-un cadru social care poate fi stimulativ, negativ-inhibitor sau indiferent. Astfel, acest grup poate fi favorizant sau frenator pentru procesul muncii, întrucât presupune schimb de informații, coordonarea eforturilor, cooperarea în cadrul unor acțiunii specifice. În privința randamentului, trebuie amintiți și factorii ce țin de competiție și colaborare; astfel, ambele fenomene psihosociale pot fi stimulatoare cu mențiunea că prima din ele, în unele condiții poate fi dăunătoare.

Relațiile cu șeful ierarhic influențează, de asemenea, satisfacția în muncă, fiind determinantă pentru atmosfera

colectivului. Șeful, prin acțiunile organizatorice, de coordonare și control a acțiunilor poate ușura procesul muncii, făcând să fie perceput ca fiind interesant, satisfăcător. Influența celui ce se află în funcție de conducere se exercită atât asupra fiecărui individ în parte, cât și asupra relațiilor dintre acestea. În afara satisfacției în muncă și a armoniei între membrii colectivului de muncă, s-a constatat că stilul de conducere democratic are o influență benefică asupra nivelului creativității colective, prin înlăturarea tuturor elementelor ce se pot constitui în factori inhibitori pentru acest proces. Mai mult, Georgeta Dan Spânoiu a constatat că stilul de conducere autoritar poate duce la rezultate bune în muncă, dar poate genera conflicte în colectivul de muncă, pe când cel democratic duce la conturarea coeziunii, a inițiativei în grup.

O bună integrare al fiecărui membru al colectivului de muncă, poate fi obținută prin relații bazate pe comunicare între lider și subordonați, între diferite trepte ierarhice, dar și în cadrul grupului restrâns prin medierea asigurată de șeful de departament. S-a observat că o repartizare inechitabilă a sarcinilor la locul de muncă afectează coeziunea de grup și produce variații individuale în timpul și ritmul muncii.

În cazul existenței unei percepții greșite a poziției și rolurilor se poate acționa în două direcții: pe de o parte, cunoscând modul în care este perceput de subordonați, șeful își poate adapta conduita, și pe de altă parte, opiniile angajaților pot fi modelate prin consiliere, educație, atunci când aceste opinii sunt distorsionate.

Interacțiunea socială existentă între membrii colectivului de muncă de-a lungul timpului, prin conturarea unui profil specific grupului respectiv deschide calea spre compatibilizarea între membrii și implicit spre sporirea eficienței. Această compatibilitate ține de sistemul motivațional el membrilor, de natura motivelor

dominante. Cercetările au demonstrat că acei muncitori care își raportează interesele atât la reușita personală, cât și la cea de grup, colectivă, prin acordarea unei importanțe deosebite colaborării, stabilesc relații optime, atât pe verticală, cât și pe orizontală. Când orientările individuale sunt accentuate se ajunge la competiție, iar când direcția este comună, consecință este colaborarea în grup. De asemenea, compatibilitatea membrilor poate fi asigurată și de stabilitatea în organizarea producției; în caz, contrar, o mobilitate mare a sarcinilor duce la disfuncționalități în relațiile interpersonale, în adaptarea la postul de muncă, lipsa unei coeziuni în cadrul grupului [33].

Psihoprofesiograma psihologului organizațional

Având în vedere complexitatea activităților pe care psihologul le desfășoară în procesul muncii se pot contura următoarele elemente ale psihoprofesiogramei psihologului:

1. Prezentarea profesiei de psiholog. Bogháthy aprecia că elementele ce diferențiază profesia de psiholog de celelalte, sunt următoarele: condițiile de lucru, specificul meseriei, metodele și tehnicile folosite, cerințele psihologice impuse în raport cu persoanele ce vor urma să exercite această profesie.

2. Obiectul muncii în principal cuprinde elementele: menținerea, corectarea sau restabilirea sănătății psihice, a personalității celor ce sunt implicați în procesul muncii, optimizarea și recăpătarea capacității de muncă.

Psihologul, trebuie să se raporteze întotdeauna la fiecare angajat în cadrul relațiilor sale cu ceilalți angajați, dar și cu superiorii, având în vedere având în vedere atât mărirea eficienței sociale a oamenilor cât și asupra eficienței activității în unitatea respectivă. Aceste deziderate pot fi atinse prin activități concrete

cum sunt: îmbunătățirea condițiilor de lucru ale angajaților, orientarea și selecția profesională, participarea la decizia de promovare, consilierea psihologică la nivel individual sau grupal.

3. Condițiile în care își desfășoară activitatea psihologul desemnează două arii principale: în laboratorul psihologic, dar și în atelierele și secțiile întreprinderii, în departamentele acestora. Așa cum în demersurile sale, orice psiholog trebuie să țină cont de mediul socio-cultural caracteristic zonei în care își desfășoară activitatea, la fel se întâmplă și în cazul întreprinderii, unde el trebuie să se raporteze la specific, obiceiuri, tradițiile și cutumele respective .

Psihologul are de stabilit relații armonioase, echilibrate nu numai cu fiecare angajat în parte, ci și cu managerii societății respective, de sprijinul și colaborarea cărora are nevoie, aceasta cu atât mai mult cu cât, el are răspunderea pentru formarea, menținerea și îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți factori de specialitate și de conducere, fiind de multe ori un intermediar între diverse nivele ierarhice (de exemplu, în atenuarea conflictelor pe verticală).

4. Specificul muncii psihologului. Având la bază examinări psihologice, dar și activități de consiliere, de ameliorare a unor stări problematice, presupune următoarele tipuri de activități: administrarea probelor psihologice, prelucrarea datelor rezultate din testare, însușirea cunoștințelor referitoare la specificul muncii în instituția respectivă; conturarea unor sugestii pentru rezolvarea conflictelor în muncă; formularea unor propuneri pentru cei care vor urma cursuri de specializare; acordarea de asistență de specialitate pentru problemele personale ale angajaților.

Trebuie amintit că pentru optimizarea activității în general și a randamentului individual, în special, un rol deosebit îl are importanța pe care managerul unei instituții o acordă sugestiilor,

concluziilor formulate de către psiholog. În plus, acesta este bine să înțeleagă necesitatea păstrării secretului profesional, ca o condiție esențială pentru ca activitatea de psiholog să se desfășoare în conformitate cu un ansamblu de norme morale, etice, ce țin de deontologia profesională, de care vom pe larg, mai jos.

Sintetizând, Bogáthy prezintă sarcinile pe care psihologul le are de îndeplinit astfel: conturarea fișei pentru fiecare post în parte (cerințe specifice și psihosociale); elaborarea psihoprofesiogramelor și a monografiilor profesionale; stabilirea componenței ansamblului de probe psihologice care vor fi utilizate fie în recrutarea de personal, fie în reorientarea profesională; sugerarea măsurilor de reorientare sau de automatizare și chiar informatizare, atunci când s-au constatat accidente de muncă; determinarea criteriilor de validare, conturarea programelor de examinare pentru fiecare post.

5. Metodele, tehnicile și instrumentele utilizate de psiholog se aleg în funcție de situația de examinare, de criteriile urmărite pentru postul respectiv, precum și în funcție de persoanele ce vor fi examinate. În consecință, psihologul poate utiliza teste psihologice (de personalitate, de aptitudini speciale), probe a căror administrare presupune practica de examinator, o bună cunoaștere a regulilor de aplicare, corectare, interpretare; apoi, se poate folosi de chestionare în cazul unor investigații psihosociologice, fapt ce presupune respectarea unor norme de elaborare a lor; aparatura de laborator, simulatoare, sau probe informatizate constituie o altă categorie din instrumentarul psihologului practician.

Activitatea de evaluare psihologică a unor persoane ce-și desfășoară activitatea într-o instituție cu un anumit specific, ar trebui să includă folosirea și a altor metode psihologice, cum ar fi

observația psihologică, interviul, convorbirea, obținând-se astfel, date ce vin în completare cu cele amintite anterior.

6. Cerințele profesiei de psiholog organizațional. Vom prezenta în continuare viziunea lui A. Dicu care prezintă trăsăturile esențiale pe care este indicat să le dețină psihologul industrial:

- gândire psihologică operațională, capacitate de analiză a problemelor legate de organizarea și conducere a producției, precum și a tuturor factorilor ce pot influența randamentul;
- capacitate de cercetare, prin care să identifice nivelul diferitelor variabile, precum și posibilitățile de control ale acestora;
- cunoașterea sarcinilor operaționale ale conducerii și modalitățile de eficientizare a activității întreprinderii.

Având în vedere complexitatea muncii pe care o desfășoară psihologul practician, varietatea sarcinilor pe care le deține în întreprindere, este recomandabil ca acesta să dețină un nivel superior al flexibilității, pentru a putea trece cu ușurință de la un ritm la altul, în funcție de specificul activității respective. În plus, specialistul în psihologie industrială va face față solicitărilor de la serviciu, când va dovedi rezistență la oboseală, la monotonie (în cazul examinărilor psihologice care presupun administrări în aceleași condiții, standardizate a unor probe), o stare bună a sănătății psihice și somatice.

7. Codul deontologic al psihologului Acest cod desemnează ansamblul normelor ce delimitează cadrul moral în care se va desfășura profesia de psiholog, constituindu-se, astfel, reguli de comportament în cadrul exercitării acestei profesii, care se referă la respectarea demnității personale, a vieții personale, a intereselor și libertății sale [33].



Sarcini și activități de învățare:

1. Numiți misiunea și domeniile de activitate a departamentului de Resurse Umane.
2. Specificați atribuțiile specifice a unui Departament de Resurse Umane în funcție de domeniile de activitate.
3. Argumentați implicațiile Departamentului de Resurse Umane în activitățile legate de *asigurarea cu personal calificat și adecvat posturilor, dezvoltarea personalului, motivarea angajaților, menținerea personalului.*
4. Consultați și analizați codul deontologic al psihologului din România.
5. Analizați elementele distinctive ale psihoprofesiogramei psihologului organizațional. Prin ce se deosebește de psihoprofesiograma psihologului ce activează în alte domenii?

BIBLIOGRAFIE

1. ABRIC, J-C. *Psihologia comunicării. Teorii și metode*. Iași: Polirom, 2022. ISBN 978-973-46-8830-2.

2. ANTOCI, D., LEȘAN, L. *Atitudini și orientări valorice: definiții, funcții, corelații.* În: Învățământul superior: tradiții, valori, perspective. Materialele conf. inter., Chișinău, Moldova, Universitatea de Stat din Tiraspol, 2019, Vol. 1, pp. 21-25. ISBN 978-9975-76-285-4.

3. AVRAM, E., COOPER, G. *Psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2008. 902 p. ISBN 978-973-46-0808-9.

4. BOGATHУ, Z. *Manual de psihologia muncii și organizațională.* Iași: Polirom, 2004. ISBN 973-681-536-6.

5. BOGATHУ, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007. 388 p. ISBN 978-973-46-0428-7.

6. BONCU, ȘT., ILIN C., SULEA, C. *Manual de psihologie socială aplicată*. Timișoara: Ed. Universității de Vest, 2007. ISBN 978-125-051-4.

7. BONCU, Ș. *Psihologia influenței sociale*. Iași: Polirom, 2002. ISBN 973-681-091-7.

8. CONSTANTIN, T. coord. *Determinanți ai motivației în muncă. De la teorie la analiza realității organizaționale.* Iași: Ed. Universității „Al. I. Cuza", 2009. ISBN: 978-973-703-404-5.

9. CONSTANTIN, T. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iași: Polirom, 2004. ISBN 973-681-760-1.

10. CHELCEA, S. *Un secol de cercetări psihosociologice*. Iași: Polirom, 2002. ISBN 973-683-846-3.

11. CHRAIF, M. *Tratat de psihologia muncii. Aplicații practice în organizații și resurse umane.* București: Trei, 2013. ISBN 978-973-707-719-6.

12. DALAT, I. *Ghidul reuşitei tale profesionale*. Iași: Polirom 2003. ISBN 973-681-287-1.
13. DAVID, D. *Dezvoltare personală şi socială.* Iași: Polirom, 2014. ISBN 978-973-46-4492-6.
14. DROZDA SENKOWSKA, E. *Psihologie socială experimentală*. Iași: Polirom, 2000. ISBN 973-683-440-9.
15. DRUGAȘ, M. *Psihologie organizațional-managerială*. Oradea: Editura Universității din Oradea, 2011. ISBN 978-606-10-0448-5.
16. DUDUCIUC, A., IVAN, L., CHELCEA, S. *Psihologie socială. Manual universitar*. București: Ed. Comunicare.ro, 2013. ISBN 978-973-711-455-6.
17. HAVÂRNEANU, C. *Cunoaşterea psihologică a persoanei*. Iași: Editura Polirom, 2000. ISBN 978-973-68-346-08.
18. IONESCU, D. *Analiză şi dezvoltare personală. Psihologia autodeterminării*. Iași: Polirom, 2020. 203 p. ISBN 978-9734681105.
19. IURCHEVICI, I. *Psihologie socială. Curs universitar.* Cahul: Centrografic, 2012. 364p. ISBN 978-9975-914-81-9.
20. JOHNS, G. *Comportament organizațional*. București: Editura Economica,1998. ISBN 973-590-042-4.
21. LE BON, G. *Psihologia mulțimilor.* București: Librex Publishing, 2022. ISBN 978-606-8894-73-7.
22. LE BON, G. *Psihologia mulțimilor.* București: Cortex, 2022. ISBN 978-606-9604-43-4.
23. LOSÎI, E. *Consilierea și planificarea carierei*. Note de curs. Chișinău: UPS „Ion Creangă", 2019. 241 p. ISBN 978-9975-46-386-7.
24. LOSÎI, E. *Psihodiagnostic organizațional, recrutare, selecție și evaluare profesională.* Note de curs. Chișinău: UPS „Ion Creangă", 2023. ISBN 978-9975-46-811-4.

25. LOSÎI, E., RACU, IU. *Activitatea psihologului cu copiii și adulții.* Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2018, 183 p. ISBN 978-9975-46-381-2.
26. LOSÎI, E., RACU, IU. *Ghid de practică ciclul II masterat.* Chișinău: UPS „Ion Creangă”, 2019, 265 p. ISBN 978-9975-46-405-5.
27. MARINEANU, V. *Manual pentru pregătirea psihologică și controlul stresului operațional*. București: editura Centrului Tehnic-Editorial al Armatei, 2015. ISBN 978-606-524-150-3.
28. MOSCOVICI, S. *Psihologie socială a relațiilor cu celălalt.* Iași: Polirom, 1998. ISBN 973-683-071-3
29. MOSCOVICI, S., MARKOVA, I. *Psihologie socială modernă. Istoria creării unei științe sociale internaționale.* Iași: Polirom, 2011. ISBN 978-973-46-2192-7.
30. NASTAS, D. *Introducere în psihologia socială. Suport de curs.* Iași: Universitatea „Petre Andrei”, 2010.
31. NECULAU, A. *Cunoaşte-l pe celălalt*. Iași: Polirom, 2003. ISBN 973-681-280-4.
32. NECULAU, A. *Psihologie socială*. Iași: Polirom, 1996. ISBN973-9248-07-1.
33. OMER, I. *Psihologia muncii*. Ediția a II-a. București: editura Fundației România de mâine, 2007. ISBN 978-973-725-938-7.
34. PÂNIȘOARĂ, G., PÂNIȘOARĂ, O. *Managementul resurselor umane*. Iași: Polirom, 2016. 307 p. ISBN 978-973-46-5821-3.
35. PÂNIȘOARĂ, G. *Integrarea în organizații. Pași spre un management de succes*. Iași: Editura Polirom, 2006. ISBN 973-46-0553-4.
36. PEREZ, J.M. *Psihologia muncii. Randament și stare de bine*. București: Litera, 2022. ISBN 978-606-33-9235-1.

37. POPESCU, D. *Comportament organizațional*. Ediția a II -a revizuită. București: Editura ASE, 2013. ISBN 978-606-505-69-78.
38. PREDA, M. *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz.* Iași: Polirom, 2006. ISBN 973-46-0330-2.
39. RADU, I., ILUȚ, P., MATEI, L. *Psihologie socială*. Cluj-Napoca: EXE S.R.L, 1994. ISBN 973-95661-3-8.
40. RACU, IG., RACU, IU. *Teste psihologice. Ghid-anexă la cursurile normative*. Chișinău, UPSC, 2023. ISBN 978-9975-46-269-3.
41. SZENTAGOTAI-TĂTAR, A., DAVID, D. *Tratat de psihologie pozitivă*. Iași: Polirom, 2017. 339 p. ISBN 978-973-46-6234-0.
42. TABACHIU, A. *Psihologie ocupațională*. București: Ed. Universitatea „Titu Maiorescu", 2003. 248p. ISBN 973-86202-1-X.
43. TRIPON, C., DODU, M., RABOCA, H. *Dezvoltarea organizațională și măsurarea performanțelor.* UBB 2013. ISBN: 978-606-8536-02-6.
44. URSU, M. *Stresul organizațional. Modalități de identificare, studiere, combatere, prevenire*. Iași: Lumen, 2007. ISBN 978-973-1703-96-1.
45. VLĂSCEANU, M. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom, 2003. 336 p. ISBN 973-681-412-2.
46. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2008. 568 p. ISBN 973-681-681-8.
47. ZAMFIR, E. *Psihologie socială: texte alese*. București: Ankarom, 1997. ISBN 973-9306-21-7.