

STRATEGII DE GESTIONARE A STRESULUI ORGANIZAȚIONAL PRIN ANTRENAREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE

Silvia BRICEAG, dr., conf. univ., Facultatea de Științe ale Educației, Psihologie și Arte,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți

Abstract: *The study allows us to affirm that emotional intelligence can and should be developed and applied in educational situations to reduce organizational stress levels as well as to establish and maintain appropriate relationship with students and their parents. The emotional intelligence has a direct impact on organizational culture. It provides a better adaptation to difficult situations and it can be useful for the teachers' well-being improvement.*

Keywords: *organizational stress, mental health, emotional intelligence, organizational culture.*

Stresul profesional este din ce în ce mai mult recunoscut a fi unul dintre cele mai serioase riscuri pentru sănătate și adesea factor ce determină insatisfacția profesională, productivitatea scăzută, absenteismul crescut al angajaților (Cummins 1990, Spielberg & Reheiser 1995). Un sondaj național realizat în SUA a indicat că 11 milioane de muncitori raportează nivele periculoase de stres profesional, 25% din ei prezintă stări de boală determinate de stres, la 69% s-a produs scăderea productivității; din cei chestionați 53% au declarat că sursa principală de stres este munca (Spielberger & Reheiser 1995). Investigațiile lui M. Frone și D. McFarlin relevă importanța în stresul ocupațional a unui factor subiectiv – nivelul conștiinței de sine (private self-consciousness), care presupune capacitatea persoanei de a-și percepe adecvat reacțiile la diferite influențe ale mediului, detectând consecințele negative. Rezultatele investigației arată că persoanele cu un nivel înalt de conștientizare a propriilor reacții reacționează mai rapid la devierile echilibrului emoțional, orientându-se spre detectarea stresorilor și ajustarea la ei (corespunde și cu datele lui Mullen & Suls 1982; Suls & Fletcher 1985). Autorii consideră că eficiența în stres a unui nivel înalt al conștiinței de sine, care e influențată mult de expectanța pozitivă sau de cea negativă a persoanei față de rezultatele ajustării. În cazul expectanței pozitive, conștientizarea înaltă a propriilor reacții contribuie la ajustarea eficientă și stabilirea echilibrului emoțional al subiectului, pe când expectanța nefavorabilă accentuează distresul emoțional perceput de către persoană, (Fodor 2009).

Altă investigație, cea a lui P. Cnen și P. Spector (1991), arată că afectivitatea negativă (predispoziția de a trăi emoții negative, precum tensiunea și nervozitatea, tristețea, sentimentul de vină, insatisfacția de sine) este un mediator al relației dintre stresori și consecințele negative ale stresului asupra sănătății.

În mai multe studii privind activitatea cadrelor didactice este menționat caracterul stresogen al acesteia. Dacă la multe profesii putem constata prezența a numeroși stresori (caracteristici ale mediului care cauzează stres) acuti, în munca profesorilor și educatorilor evenimentele stresogene nu au o intensitate atât de mare. Ele sînt însă permanent prezente. Or, după afirmațiile mai multor cercetători, stresorii cronici de intensitate medie au un efect negativ mai mare asupra sănătății persoanei, *asupra echilibrului ei emoțional* și relațiilor sociale (Russel et al. 1987; Cacha 1981; Farber & Miller 1981 etc.).

Poate oare fi manageriat stresul organizațional (în instituția de învățămînt) prin implicarea/ antrenarea inteligenței emoționale? Pot fi predate/ învățate competențele emoționale? Cu siguranță, cadrele didactice pot învăța cum să se cunoască mai bine pe sine și pe ceilalți, cum să-și managerieze emoțiile în așa fel ca ele să nu conducă la tensiuni psihoemoționale. Inteligența emoțională, credem, este una din acele capacități ale individului care îl ajută să facă față mai ușor diferitor situații stresante.

Ce este inteligența? Termenul de *inteligență* provine de la latinescul *intelligere*, care înseamnă a relaționa, a organiza sau de la *interlegere*, care presupune stabilirea de relații între oameni (Cosmovici 2005: 187).

Chiar terminologia sugerează faptul că inteligența depășește gîndirea care se limitează la stabilirea relațiilor dintre însușirile esențiale ale obiectelor și fenomenelor și nu a relațiilor între oameni. Cît de complexă este această latură a personalității reiese din modul ei de abordare în istoria filozofiei

și psihologiei. Opiniile cu referință la acest subiect au oscilat de la acceptarea și sublinierea rolului ei în cunoaștere, pînă la diminuarea semnificației ei sau chiar pînă la eliminarea ei din existența umană.

Au fost foarte controversate și funcțiile inteligenței. Unii autori și-au manifestat încrederea aproape nemărginită în puterea inteligenței, iar alții au minimalizat-o. Pentru Hegel, inteligența era un gardian al întregii vieți psihice (el spune că „adevărul și raționalitatea inimii și voinței se pot găsi numai în universalitatea inteligenței și nu în singularitatea sentimentului”), pentru Montaigne inteligența era forma imaginii eronate despre Dumnezeu, oameni și lume (Mayer & Salovey 2001: 23).

Termenul de inteligență are o accepțiune dublă: pe de o parte, de proces de asimilare și prelucrare a informațiilor variabile, în scopul unei adaptări optime, iar pe de altă parte, de aptitudine rezidind în structuri operaționale dotate cu anumite calități (complexitate, fluiditate, flexibilitate, productivitate), prin care se asigură eficiența conduitei (Piaget 1998: 33).

J. Piaget, promotorul psihologiei genetice, confirmă punctul de vedere cum ca inteligența ar fi o aptitudine generală cu o anume bază nativă (Piaget 1998: 42). Echilibrul pe care J. Piaget îl identifică cu inteligență se produce în baza acomodărilor, a restructurărilor sau reorganizărilor mentale.

„**Inteligența emoțională** este abilitatea de a încuraja oamenii, de a-i face să lucreze împreună și de a-i motiva să dea tot ce au mai bun pentru realizarea unui anumit scop. De aceea mai multe studii au clasificat inteligența emoțională ca fiind cea mai importantă competență care determină succesul unei instituții.

Inteligența emoțională este un fel de istețime. Este puterea de a acționa sub presiune, tendința de a construi relații fructuoase, curajul de a lua decizii și viziunea de a crea viitorul. Inteligența emoțională corelează cu leadership-ul și creativitatea și este o abilitate care poate fi învățată. Constă în puterea de a conștientiza sentimentele și de a identifica sursa lor”. (Dănăiță *et al.* 2002).

Atrași fiind de nouitatea acestui subiect și de faptul că inteligența emoțională este un concept extrem de mediatizat în occident, supus unor numeroase controverse între recunoscuți specialiști din diverse domenii: management organizațional, leadership, psihologie, sociologie, considerăm că subiectul pus în discuție este unul destul de interesant și actual și pentru specialiștii din Moldova, care sînt încă la stadiul de familiarizare cu aceste concepte, puține fiind instituțiile, organizațiile care cu adevărat se interesează de climatul psihosocial, și mai puține la număr fiind organizațiile din țara noastră care conștientizează impactul inteligenței emoționale asupra nivelului de stres în organizație, dar și asupra productivității instituției lor.

Ne dorim ca această investigație să aducă un plus de valoare informațiilor pînă acum cunoscute, efortul depus constînd în mare parte în îmbinarea și așezarea într-o formă cît mai cuprinzătoare și mai clară a opiniilor și cercetărilor unor specialiști recunoscuți în domeniu IE și a stresului organizațional. Intenționăm a demonstra că a) IE poate influența nivelul tensiunii psihoemoționale a angajaților din mediul didactic b) nivelul adecvat al IE favorizează nivel adecvat de stres, dar și succesul în activitatea pedagogică; c) nivelul scăzut al IE predispune la instaurarea unui nivel sporit de stres, creează probleme relaționale atît cu colegii, cît și cu discipolii; d) nivelul tensiunii neuropsihice poate fi minimizat prin ședințe de antrenament a IE.

La investigația experimentală au participat 31 cadre didactice, care au diferit stagiul de muncă, sînt antrenați în predare la diferite vârste și predau diferite obiecte. Pentru a investiga inteligența emoțională la cadrele didactice am aplicat Scala Multifactorială de măsurare a Inteligenței Emoționale (SMIE™), metodă recunoscută de specialiștii în domeniu, ca una adecvată care reprezintă un test de abilitate conceput pentru măsurarea următoarelor patru ramuri ale modelului de abilități ale inteligenței emoționale descris de Mayer și Salovey:

- 1) Identificarea Emoțiilor – abilitatea de a recunoaște cum te simți tu și cei din jurul tău.
- 2) Folosirea Emoțiilor – abilitatea de a genera emoții, și apoi motive pentru aceste emoții.
- 3) Înțelegerea Emoțiilor – abilitatea de a înțelege emoțiile complexe precum și „lanțurile” emoționale, cum evoluează emoțiile de la un stadiu la altul.
- 4) Controlul emoțiilor – abilitate ce îți permite să lucrezi cu emoțiile atît interne, cît și ale altor persoane.

După aplicarea acestei metode am obținut rezultate, care ne-au permis sa formăm 2 loturi experimentale: Primul lot format din cadre didactice care în mare măsură au demonstrat existența indicilor sporiți ai IE (58%). Acești pedagogi pot fi caracterizați astfel:

- a) Își exprimă sentimentele clar și direct utilizând fraze care încep cu: „Eu simt...”;
- b) Nu le este teamă să-și exprime sentimentele;
- c) Nu sînt dominați de sentimente negative precum: teamă, griji, rușine, jenă, dezamăgire, lipsă de speranță, lipsă de putere, dependență, victimizare, descurajare;
- d) Sînt capabili să distingă elementele non-verbale ale comunicării;
- e) Lasă sentimentele să-i conducă spre alegeri „sănătoase” și fericire;
- f) Contrabalansează sentimentele cu rațiune, logică și realitate;
- g) Acționează din dorință, nu din sentimentul de datorie, vină, forță sau obligație;
- h) Sînt independenți, încrezători în propriile forțe și au un moral puternic;
- i) Sînt motivați intrinsec;
- j) Nu sînt motivați de putere, bunăstare, poziție, faimă sau aprobare;
- k) Sînt în majoritatea timpului optimiști, dar totodată realiști, și pot să fie și pesimiști cînd este cazul;
- l) Nu internalizează eșecurile;
- m) Țin cont de sentimentele celor din jurul său;
- n) Vorbesc cu nonșalanță despre sentimente;
- o) Nu se blochează în caz de frică sau îngrijorare;
- p) Sînt capabili să identifice sentimente concurente multiple.

Al 2-lea lot experimental format din pedagogi care au demonstrat un nivel de inteligență emoțională mediocră. (42%). Așa pedagogi:

- a) Nu-și asumă responsabilitatea propriilor sentimente, ci dau vina pe cei din jur pentru ele;
- b) Au dificultăți în formularea propozițiilor care încep cu „Eu simt...”;
- c) Nu pot spune de ce se simt într-un anumit fel sau nu pot spune fără să arunce vina pe altcineva;
- d) Atacă, dau vina, comandă, critică, întrerup, țin prelegeri, dau sfaturi în stînga și dreapta, emit judecăți de valoare despre cei din jur;
- e) Încearcă să-i analizeze, de exemplu, cînd cineva își exprima sentimentele;
- f) Încep deseori propoziții cu „Cred că tu...”;
- g) Dau vina pe ceilalți;
- h) Ascund informații sau chiar mint în legătură cu sentimentele proprii;
- i) Exagerează sau minimalizează propriile sentimente;
- j) Le lipsește integritatea și simțul conștiinței;
- k) Poartă ură, nu iartă;
- l) Se simt inconfortabil „să fie prin preajmă”;
- m) Acționează în funcție de sentimente, mai degrabă decît vorbesc despre ele;
- n) Sînt indirecti și evazivi;
- o) Sînt insensibili la sentimentele celor din jur;
- p) Nu sînt empatici, nu simt compasiune.

Cu scopul determinării gradului tensiunii neuro-psihe (stresului), a fost elaborat un chestionar care avea ca scop descrierea următorilor parametri: ascensiune a puterilor fizice, fon emotiv, dispoziție, capacitate de înfruntare a obstacolelor, productivitatea gîndirii logice, calitățile voinței, atenției, memoria de scurtă durată, de lungă durată, precizia mișcărilor, confort psihic, stare de anxietate, agitație, senzații de neîncredere, perspicacitatea, dinamismul vorbirii, performanțe fiziologice (ritm cardiac, respirații, transpir, hipertensiune).

Cadrele didactice care au demonstrat un coeficient de IE înalt (58%) erau rugate să-și autoevalueze starea proprie și să răspundă la întrebările propuse. Timp de o săptămînă în fiecare zi ei îndeplineau formularul de autoevaluare a stării neuro-psihe personale. Chestionarul era completat la sfîrșitul zilei de muncă.

Ca rezultat am obținut următoarele date:

Tabelul nr.1.

Indicii gradului de tensiune neuro-psihică la cadrele didactice cu QIE înalt (%)

Stări neuro-psihe	0	11	22	33	44	55
1. Ascensiune a puterilor fizice				20	70	10
2. Fon emotiv pozitiv				22	63	15
3. Dispoziția				10	80	10
4. Capacitatea de învingere a obstacolului				10	78	12

5. Productivitatea gândirii logice				3	89	8
6. Calitățile atenției				2	92	6
7. Memoria de scurtă durată					98	2
8. Memoria de lungă durată			40	30	20	10
9. Precizia mișcărilor					5	95
10. Confort psihic					98	2
11. Stare de anxietate	60	40				
12. Agitația	95	5				
13. Senzații de neîncredere						
14. Perspicacitate					98	2
15. Dinamismul vorbirii	40	60				
16. Performanțe fiziologice negative	100					

Deci, după o analiză minuțioasă a datelor prezentate în tabelul dat putem constata că la cadrele didactice cu QIE înalt, 70% din pedagogi sesizează o ascensiune marcantă a puterilor fizice (70%-„4”), au o dispoziție bună (80%-„4”) se simt capabili să învingă obstacole (78%-4) calitățile atenției sînt remarcate la 92% cu indicele „4” – un indice destul de înalt.

Este semnificativ faptul, că 98% din pedagogi denotă un confort psihic evident (indicele „4”), perspicacitatea fiind apreciată tot cu indicele „4” la 98% din cadre didactice. 60% din profesori nu marchează stare de anxietate, 40% marchează o stare de anxietate ne semnificativă. Stare de agitație se înscrie doar la nivelul indicelui „1” – 5%. Practic, nu se înregistrează performanțe fiziologice negative, doar dinamismul vorbirii la 60% din pedagogi se înscrie la nivel ne semnificativ („1”).

Datele relatate anterior ne oferă posibilitatea de a conchide, că majoritatea cadrelor didactice din acest lot experimental se află la stadiul tensiunii neuro-psihice ușoare și moderate.

Similar am procedat și cu lotul experimental alcătuit din cadre didactice cu QIE mediu. Au fost rugați să-și autoevalueze starea proprie și să răspundă la întrebările propuse. Timp de o săptămână în fiecare zi ei îndeplineau formularul de autoevaluare a stării neuro-psihice personale. Chestionarul era completat la sfîrșitul zilei de muncă.

Tabelul nr.2.

Indicii gradului de tensiune neuro-psihică la cadrele didactice cu QIE mediu(%)

Stări neuro-psihice	0	11	22	33	44	55
1. Ascensiune a puterilor fizice			15	40	35	10
2. Fon emotiv pozitiv			40	55	5	
3. Dispoziția			35	57	13	10
4. Capacitatea de învingere a obstacolului			20	69	11	
5. Productivitatea gândirii logice			10	12	73	5
6. Calitățile atenției			36	14	35	15
7. Memoria de scurtă durată				5	95	
8. Memoria de lungă durată		30	20	12	27	11
9. Precizia mișcărilor				28	72	
10. Confort psihic			40	15	35	10
11. Stare de anxietate	40	20	30	10		
12. Agitația	60	10	30			
13. Senzații de neîncredere	90	10				
14. Perspicacitate			56	21	12	11
15. Dinamismul vorbirii	40	20	30	10		
16. Performanțe fiziologice negative	33	10	50	5	2	

Doar o privire superficială denotă prezența unor date deosebite de cele prezentate anterior. Ce e mai semnificativ – s-au înscris la 33% din pedagogi performanțe fiziologice negative ne semnificative, iar la 50% cu indicele 2, aceasta de acum fiind situația cînd este necesară intervenția specialistului.

Deci, rezultatele obținute ne permit să afirmăm că un nivel sporit al inteligenței emoționale:

- determină o adaptare mai bună într-un mediu profesional solicitant, cum este activitatea didactică.
- influențează pozitiv asupra stării de bine, modalităților de coping și de rezolvare a conflictelor;
- favorizează autocunoașterea, comunicarea, înțelegerea celorlalți și a propriului rol profesional;

- d. favorizează înțelegerea valorilor grupului de apartenență și adaptarea propriilor valori și scopuri la cele ale grupului;
- e. favorizează integrarea la locul de muncă ceea ce înseamnă conflicte mai puține și rezolvate fără apariția tensiunilor și stresului;
- f. favorizează performanțe crescute, dar și satisfacție profesională prin minimizarea distresului organizațional;

Concluzii

Sistemul educațional, prin activitățile pe care le propagă, pune accentul pe antrenarea masivă a caracteristicilor emisferei stîngi (dominată de raționalitate), excluzînd aproape educarea facultăților emisferei drepte care este sediul imaginației, orientării spațiale, decodării muzicii, culorii, ritmului, creativității (dominanta sa fiind intuiția). Cercetările din ultimul deceniu acceptă alături de IQ (coeficientul de inteligență) și EQ (coeficientul emoțional). Aceștia se află într-o relație de interdependență, fiind incompleți și ineficienți unul fără celalalt. EQ ridicat face să trăim intens ceea ce ni se întîmplă și să ne cunoaștem mai bine, pe noi și pe ceilalți. Mai mult, dacă IQ este oarecum limitat de premisele genetice, EQ este infinit ca posibilități de dezvoltare și de creștere (Goleman 2008).

Inteligența noastră emoțională determină potențialul pe care-l avem pentru a învăța abilitățile practice bazate pe cele cinci elemente ale inteligenței emoționale: autocunoașterea, automotivarea, autoreglarea, conștiința socială și abilitățile sociale. Fiecare element are o contribuție unică la performanța obținută la locul de muncă dar, în același timp, se „trage” într-o anumită măsură din celelalte (Goleman 1998).

Competența emoțională – care combină gîndirea cu simțirea – arată cît din acel potențial am translatat în abilitățile pe care le avem la serviciu.

Celor cinci dimensiuni ale inteligenței emoționale le corespund 25 de competențe emoționale, dar nimeni nu le are pe toate. Însă pentru a atinge performanțe remarcabile e nevoie să fim tari doar în cîteva din aceste competențe – în jur de șase – și ca acestea să fie „împrăștiate” în toate cele cinci domenii ale inteligenței emoționale.

După Daniel Goleman, pentru ca o organizație să meargă bine este necesar să se acorde atenție abilităților emoționale ale membrilor săi, asigurîndu-se o compatibilitate între aceștia sub raport emoțional-afectiv. În ultimii zece ani s-a conturat un nou tip de management, cel al inteligenței emoționale într-o organizație. Cercetările de psihologie organizațională au ajuns la concluzia că managerii, ca și angajații cu un coeficient emoțional ridicat au mai mult succes decît cei care au doar o bună calificare profesională. Aceștia sînt mai bine priviți în cadrul organizațiilor, sînt mai cooperanți, mai puternic motivați intrinsec și mai optimiști. (Goleman 2008)

Concluzia care se poate extrage este că, inteligența „profesională” este incontestabilă pentru carieră, dar și pentru afirmare în profesie, însă capacitatea de fi inteligent emoțional este acel colorit care îi diferențiază pe profesioniștii dintr-un domeniu. Prezența într-un colectiv a unui cadru didactic inteligent emoțional aduce un plus de valoare atît cadrului didactic, cît și instituției de învățămînt.

Studiul efectuat de noi ne permite să afirmăm că inteligența emoțională poate și trebuie să fie dezvoltată și aplicată/antrenată într-o instituție de învățămînt pentru a diminua nivelul de stres organizațional, pentru a stabili și păstra relații adecvate cu colegii, discipolii și părinții acestora. Inteligența emoțională are un impact direct asupra culturii organizaționale, oferă o mai bună adaptare la situații dificile, poate fi utilă pentru îmbunătățirea stării de bine și a calității vieții cadrelor didactice.

Bibliografie:

1. Cosmovici, A. *Psihologie generală*, Iași, Editura Polirom, 2005.
2. Dănăiță, Ion, Aurelian, NIC. *Management – bazele teoretice*, București, Editura Mirton, 2002.
3. Fodor, Iulia Daniela. *Inteligența emoțională și stilurile de conducere*, Iași, Editura Lumen, 2009.
4. Goleman, Daniel. *Inteligența emoțională*, București, Editura Cartea Veche, 2008.
5. Goleman, Daniel. *Să muncești cu inteligență emoțională*, București, Editura Cartea Veche, 1998.
6. Mayer, John D., Peter SALOVEY. *Teoria inteligenței emoționale*, București, 2001.
7. Piaget, Jean. *Psihologia inteligenței*, București, Editura Științifică, 1998.
8. *The Impact of Organizational Stress and Burnout on Client Engagement* [on line] [accesat 22 martie 2016]. Disponibil:<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3268890/>