

**MODALITĂȚI DE REDUCERE A STRESULUI PROFESIONAL GENERAT DE
CONFLICTELE INTERCULTURALE
WAYS TO REDUCE THE PROFESSIONAL STRESS GENERATED BY
INTERCULTURAL CONFLICTS**

*Tatiana ȘOVA, conferențiar universitar, doctor,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova*

***Rezumat.** În acest articol sunt descrise efectele stresului profesional generat de conflictele interculturale. Sunt evidențiate barierele interculturale sesizate în instituțiile de învățământ și sunt descrise mecanismele de prevenire și evitare a problemelor ce pot genera stres profesional.*

***Cuvinte-cheie:** stres, stres profesional, conflict, conflict intercultural.*

***Abstract:** This article describes the effects of professional stress generated by intercultural conflicts. The intercultural barriers perceived in educational institutions are highlighted and the mechanisms for preventing and avoiding problems that can generate professional stress are described.*

***Keywords:** stress, professional stress, conflict, intercultural conflict.*

Globalizarea influențează profund viața pornind de la sfera economică și extinzându-se în cea socială, politică, culturală etc. Prin schimbările produse, ca rezultat al acestui proces, se modifică relațiile interumane, inclusiv cele interetnice, interconfesionale și interculturale, se schimbă valorile naționale și internaționale. Într-un mediu intercultural se evidențiază tot mai frecvent tendințele de subminare a culturilor minoritare, omogenizarea culturală, fiind tot mai frecvent semnalate conflicte de valori și norme între reprezentanți ai diferitelor medii culturale.

Dacă ne referim la mediul educațional, diversitatea culturală poate influența performanța profesională, generând efecte pozitive (succes profesional, creștere în cariera didactică, performanțe profesionale, satisfacție la locul de muncă etc.) dacă este tratată pozitiv sau conflicte interculturale (insecuritate, anxietate, teamă, eșec profesional, eliberare de la serviciu etc.), dacă este ignorată.

Efectele negative ale conflictelor interculturale la locul de muncă pot stresul care reprezintă un fenomen al realității socioprofesionale cu o diversitate de semnificații la nivel personal, interpersonal, organizațional și social.

Stresul ocupațional generat de conflictele interculturale are diverse efecte/consecințe:

- *fiziologice:* creșterea glicemiei, creșterea ritmului cardiac și a tensiunii arteriale, uscăciunea gurii, transpirația abundentă;
- *subiective, psihoindividuale:* anxietate, agresivitate, apatie, plictiseală, depresie, oboseală, frustrare, iritabilitate, scăderea stimei de sine, nervozitate, sentimente de inferioritate;
- *cognitive:* incapacitatea de a lua decizii pertinente, scăderea capacității de concentrare a atenției, hipersensibilitate la critică, blocaje mintale;
- *comportamentale:* predispoziții la accidente, toxicomanie, izbucniri emoționale, bulimie, abuz de alcool sau tutun, râs nervos, plâns zgomotos;
- *psihoorganizaționale:* absentism, scăderea productivității, reducerea implicării, insatisfacții în muncă, scăderea încrederii și a loialității în organizație [3, pp. 32-33].



În diminuarea stresului cauzat de conflictele interculturale pot fi recomandate modalitățile fundamentale și anume: *copingul centrat pe problemă* și *copingul centrat pe emoție*

Mecanismul *coping centrat pe problemă* presupune acțiuni orientate spre rezolvarea, redefinirea sau minimalizarea situației stresante, fiind o strategie utilizată în cazul situațiilor reversibile. Persoana face o evaluare în plan mintal, evocând eventuale succese avute în aceleași situații, contează pe suportul social, solicitând informații și căutând mijloace, iar în cele din urmă elaborează un plan de acțiune.

Mecanismul *coping centrat pe emoție* are ca obiectiv reducerea tensiunii emoționale, fără a schimba situația, strategie pasivă, evitând confruntarea cu gravitatea situației, subiectul încercând să abandoneze tentativele de rezolvare a problemei, adoptând unele strategii ce constau în *negare, evitare, resemnare, fatalism, agresivitate*. În acest caz, avem de a face cu situații fără ieșire, ireparabile (decese, pierderea unor slujbe etc.).

Generalizăm ideile expuse anterior, menționăm că fiecare dintre formele de *coping* are avantajele și dezavantajele sale și se va dovedi mai mult sau mai puțin adaptată în funcție de factorii de stres, de momentul apariției și de durata evoluției lor. Este demonstrat faptul că persoanele cu gândire pozitivă vor evalua situațiile ambigue ca nefiind „obligatorii” amenințătoare, adoptând forme de *coping* preventiv și activ, menținându-le distresul la un nivel redus, iar cele cu un sistem de cogniții negative evaluează situațiile nocive. Or, subliniem importanța gândirii pozitive în diminuarea stresului generat de conflictele interculturale [Ibidem, pp. 108-109].

Discursul despre *importanța disciplinării emoționale în situațiile de stres ocupațional generat de conflictele interculturale* capătă mai mare valoare praxiologică, dacă conștientizăm faptul că emoțiile asigură:

- *supraviețuirea* (funcționează ca un sistem interior de ghidare);
- *luarea deciziilor* (constituie o valoroasă sursă de informații);
- *stabilirea limitelor* (ajută în trasarea granițelor necesare pentru protejarea sănătății mentale);
- *comunicarea* (exprimând o gamă largă de sentimente și nevoi emoționale);
- *unitatea* (devenind o sursă de unitate a tuturor membrilor speciei umane, sentimentele fiind universale).

Pentru ca managerii, profesorii, elevii, părinții și alți agenți educaționali să se dezvolte și să-și realizeze obiectivele într-un mod cât mai eficace și eficient, iar interacțiunea lor cu persoane din culturi diferite să aibă un impact pozitiv, se evidențiază necesitatea dezvoltării rezistenței la stresul profesional prin identificarea confuziilor, neînțelegerilor și barierelor culturale, prin studierea și valorizarea diversității culturale.

Barierile interculturale sunt blocaje ce solicită efort, timp și convingere că pot fi depășite. Cele mai frecvente *bariere interculturale sesizate în școală sunt*: limba și comunicarea, judecățile de valoare, stereotipurile, etnocentrismul, prejudecățile, discriminarea, șocul intercultural și barierele datorate unor trăsături individuale (capacitatea redusă de ascultare, lipsa de deschidere sau de sinceritate și lipsa abilităților de învățare a unei limbi străine). Aceste bariere pot genera conflicte interpersonale și intrapersonale.

Limba și comunicarea, ca bariere interculturale, sunt condiționate de anumite obstacole:

- *Traducerea sau interpretarea greșită a simbolurilor verbale*



Reprezentanți ai unor culturi diferite, în cadrul activităților lor, comunică în mod normal prin intermediul limbii unor țări terțe. Acest lucru conduce la interpretări diferite ale aceluiași expresii verbale, ceea ce reprezintă o problemă destul de frecventă în contextul comunicării într-o limbă străină.

- *Prezența unor norme și roluri comportamentale*

Normele dintr-o cultură determină în situații specifice un comportament strict reglementat. Ele controlează fluxul de interacțiuni sociale, cum ar fi rugămintea și cererea, exprimarea sentimentelor și emoțiilor. În procesul de comunicare interculturală persoanele implicate pot avea „tentația” de a transfera normele culturale proprii într-un context diferit, ceea ce este considerat extrem de nepotrivit. Rolurile comportamentale reprezintă un concept, care are o sferă de aplicare mai largă, și constituie un set de reguli specifice unui anumit grup sau unei părți a acestui. În unele culturi, anumite roluri comportamentale sunt valabile numai pentru bărbați sau pentru femei, pentru generația vârstnică sau pentru cei tineri etc. Încălcarea intenționată sau din neglijență a acestor norme și ignorarea rolurilor comportamentale inerente culturii pot pune bariere serioase în calea procesului de comunicare interculturală.

- *Credințe și valori*

Acestea, de asemenea, pot să afecteze serios înțelegerea în comunicarea interculturală. Unii interlocutori nu vor fi dispuși să ofere informații cu privire la scopurile lor personale, finanțe, și planuri de carieră sau alte informații personale pentru străini.

- *Stereotipurile*

Stereotipizarea este un alt obstacol în calea comunicării interculturale. În scopul de a organiza și clasifica informațiile pe care le primesc, oamenii sunt predispuși la rezumare și generalizare. Stereotipurile reprezintă „convingeri răspândite într-un grup de oameni”, fiind o formă de informație generalizată privind o anumită categorie sau un grup de persoane. Stereotipurile pot juca, de asemenea, un rol pozitiv în măsura în care acestea contribuie la predicția unui anumit tip de comportament sau de reacție. Dar, odată stabilite, ele sunt extrem de greu de schimbat, ceea ce se răsfrânge negativ asupra comunicării dintre culturi diferite.

- *Prezența prejudecăților*

Prejudecățile sunt asociate cu atitudinile negative față de un anumit grup de oameni. În timp ce stereotipurile furnizează informații cu privire la caracteristicile grupului de persoane cu care se comunică, prejudecata este, în fond, asociată cu sentimente sau emoții (în cea mai mare parte negative) față de acest grup. Prejudecățile sunt formate, de regulă, la nivel de subconștient și, prin urmare, este dificil să fie modificate. Va fi nevoie de eforturi considerabile și de un nivel ridicat de motivare pentru schimbarea prejudecăților, mai ales în cazurile în care schimbarea pozitivă vizează comportamentul anumitor grupuri de persoane.

- *Etnocentrismul*

În literatura de specialitate, etnocentrismului este definit ca convingerea privind superioritatea culturii proprii față de altele. În pofida atitudinii negative față de persoanele care manifestă etnocentrism, ea are și o latură pozitivă. Cunoașterea și selecția unor anumite convingeri, inerente unei anumite culturi sau unui grup de indivizi, permite identificarea valorilor esențiale, care au de o importanță critică pentru această categorie de persoane. Etnocentrismului este principalul obstacol în calea comunicării interculturale, deoarece



împiedică percepția altui punct de vedere și filtrează înțelegerea celeilalte părți în procesul de comunicare [2, pp. 55-64].

Rezumând conchidem că, în contextul interferențelor culturale, comunicarea interculturală oferă posibilitatea realizării unui schimb de valori, norme, reguli și idei. Comunicarea interculturală are un rol decisiv în situații de criză dintre reprezentanții diferitelor medii culturale, posedând un rol dual: ca sursă stres și ca formă de prevenire, evitare, gestionare, diminuare a stresului [4, p. 51]. Pentru a înțelege mai bine alte culturi este necesar să examinăm nu doar diferențele, dar și asemănările dintre ele. Cercetătorul Geert Hofstede susține că principalele atribute ale culturilor umane pot fi analizate pe baza a 5 dimensiuni, fiecare reprezentând o continuitate, fiind într-o relație de interdependență cu celelalte [5, pp. 11-12].

Prima dimensiune se referă la *deținerea puterii* și presupune compararea culturilor din punctul de vedere al distribuirii puterii sociale între indivizi și instituții. Altfel spus, se analizează ierarhia socială considerată acceptabilă. În unele culturi, o persoană deține o parte enormă din puterea socială (vârful piramidei), față de restul cetățenilor; în altele, puterea este distribuită mai echilibrat, astfel piramida puterii sociale este mai puțin „ascuțită”. Un element de maxim interes este modalitatea de luare a deciziilor sociale importante (în mod democratic sau autoritar), dar și faptul cine va fi beneficiarul acestora (nevoile cui vor fi luate în considerație în primul rând) etc.

Cea de-a doua dimensiune ține de *gestionarea riscurilor*. Societățile diferă din punctul de vedere al capacității de a se proteja de situații neplăcute, de a face față amenințărilor și de a asigura protecția membrilor săi. Regulile respective stabilesc acțiunile societății ca întreg, dar și comportamentul fiecărui membru în parte. Putem analiza aici și rigiditatea trăsăturilor culturale, care determină, la rândul său, deschiderea pentru schimbări sociale.

Dimensiunea a treia, având la un pol „individualismul”, iar la celălalt „colectivismul”, definește în ce măsură „noi” este mai important decât „eu”, precum și care este diferența dintre „noi” și „ei” (alții).

Cea de-a patra dimensiune se referă la *percepția rolurilor sociale ale bărbatului și femeii*. Acestor două genuri le sunt atribuite diferite roluri și așteptări. Comparând statutul femeii în diferite culturi (accesul pe piața muncii, reprezentare politică etc.), vom determina modul în care puterea se împarte între membrii de sexe diferite.

Cea de-a cincea dimensiune compară culturile din punctul de vedere al raportării la istorie sau la timp, solicitând răspunsuri la următoarele întrebări: Cât de mult își respectă tradițiile o societate? Există o viziune clară asupra viitorului? Ce context – trecutul sau viitorul – are o pondere mai mare în luarea unor hotărâri importante?

Este necesar de amintit că examinarea culturilor în funcție de dimensiunile menționate nu presupune clasificarea lor în „bune” sau „rele”, ci doar constatarea caracteristicilor culturilor în baza aceluiași parametri, pentru a le cunoaște și a le compara.

Există și alte dimensiuni ce pot fi folosite într-o cercetare mai profundă a culturilor și a caracteristicilor lor. Unii autori sunt de părere că putem observa diferențe și în funcție de viteza de transmitere a informației între membrii grupului (cât timp durează până ce anumite hotărâri importante ajung să fie cunoscute și înțelese). Viteza de înțelegere a mesajelor depinde de nivelul de explicitate a acestora, precum și de cunoașterea detaliată a contextului. De exemplu, în cadrul unei familii comunicarea are loc ani în șir, astfel membrii acesteia înțeleg foarte bine mesajul transmis, chiar dacă situația nu este clar definită. Multe lucruri sunt pur și simplu presupuse,



deoarece există deja precondițiile interpretării corecte a mesajului. O situație similară cu privire la comunicare are loc și în societate. Cunoașterea contextului le permite membrilor unei colectivități să înțeleagă mesajul transmis. Probleme apar atunci când mesajul este transmis unor persoane nefamiliarizate cu contextul, deoarece ele nu dețin informații suficiente, care să faciliteze perceperea corectă a mesajului.

Din acest punct de vedere, culturile înalt contextualizate sunt cele în care legăturile dintre membri sunt puternice și profunde. Drept exemplu pot servi culturile japoneză, arabă și mediteraneană. Culturile considerate a fi mai puțin contextualizate (americană, elvețiană, germană, scandinavă) au nevoie ca mesajele de importanță socială să fie mai clare.

Culturile pot fi comparate și în funcție de *spațiul personal* al fiecărui individ, la care ceilalți, în special necunoscuții, nu „au acces”. Această trăsătură poate fi observată prin analiza gradului de apropiere a membrilor societății față de persoanele importante. De pildă: La ce distanță se pot apropia de rege/împărat? Cât de departe (fizic) stă profesorul de elevii săi? Catedra este plasată sus, iar profesorul stă în spatele ei, cu fața la audiență, sau se mișcă prin clasă? [Ibidem].

Pentru evitarea sau diminuarea stresului generat de barierele în comunicarea interculturală propunem următoarele sugestii:

- însușirea limbilor străine întru dezvoltarea capacității de comunicare cu persoane din alte spații culturale și lingvistice;
- infuzionarea în cadrul activităților școlare și extrașcolare a conținuturilor cu referire la diferențele dintre culturi și provocările lumii contemporane;
- formarea competenței de comunicare interculturală, care presupune o conștiință interculturală, o sensibilitate interculturală și un comportament intercultural;
- organizarea evenimentelor culturale și științifice, care ar facilita comunicarea între persoane de diferite culturi etc.

Așadar, comunicarea deține un rol important în situații de criză și conflict cultural, fiindcă toate ființele umane se nasc libere și egale în demnitate și în drepturi. Ele sunt înzestrate cu rațiune și conștiință și trebuie să se comporte unele față de altele în spiritul fraternității (Art. 1 din „Declarația universală a drepturilor omului”). Eficiente în diminuarea stresului generat de conflictele interculturale sunt următoarele *forme de realizare a activității educative*: atelierele de comunicare interculturală, jocurile de simulare, jocurile de rol, incidentele critice, studiile de caz și asimilatorii culturali [1, pp. 83-90].

În *atelierele de comunicare interculturală*, participanții trec prin 3 faze: se examinează incidentele critice, interacționează cu membrii din alte culturi dintr-un grup mic, completează sarcinile împreună, se sintetizează și evaluează experiența.

Jocurile de simulare nu presupune interacțiunea dintre membrii culturilor diferite. Învățarea are loc doar din postura de membri ai culturii, în timpul perioadei de interogare. Prin această metodă, participanții practică noi comportamente, noi atitudini și puncte noi de vedere, fără ca mediul să prezinte vreun pericol de amenințare sau de critică.

Jocurile de rol au scopul formării de noi deprinderi. Participanții sunt puși în funcții de jocuri de rol: doi participanți preiau caracteristicile altora. În acest mod ei învață cum să interacționeze cu persoane din culturi diferite în situații specifice.



Incidentele critice presupune punerea participanților în situații de conflict care ar putea apărea atunci când interacționează cu persoane din alte culturi. Sunt descrise succint și discutate apoi în grup situațiile în care există probleme, neînțelegeri sau conflicte cauzate de diferențele culturale. Scopul acestui exercițiu este de a se găsi o explicație.

Prin *studiile de caz* are loc descrierea unei situații reale cu suficiente detalii asupra diferitelor tipuri de caractere pe care participanții le analizează pentru a descoperi problemele implicate și pentru a ajunge la posibile soluții. Urmează apoi un set de întrebări concepute pentru a avea o abordare cât mai subtilă asupra unor situații de stres.

Asimilatorii culturali sunt tehnici de învățare prin care participanții dintr-o cultură sunt expuși unor concepte de bază, atitudini, de percepere a rolului, obiceiurilor și valorilor din alte culturi. Fiecare participant este nevoit să citească un scurt episod de întâlnire culturală. Pe baza acesteia, va putea alege o interpretare cu privire la ceea ce sa întâmplat și din ce cauze. O alegere corectă presupune trecerea la următoarea etapă. În caz contrar, participantul va trebui să recitească episodul și să facă altă alegere a unei interpretări. O condiție de bază în diminuarea stresului generat de conflictele interculturale este *deținerea abilităților de comunicare interculturală*, care oferă beneficii nemateriale, cum ar fi:


- capacitatea de a soluționa rapid și eficient problemele apărute;
- siguranță în procesul de luare a deciziilor;
- sporirea productivității;
- stabilirea de relații echilibrate în mediul educațional;
- crearea unei imagini profesionale favorabile.

Pentru a gestiona cu succes diverse activități desfășurate în comun de către persoane din diferite comunități culturale, managerii școlari trebuie să dispună de abilități de comunicare interculturală eficientă. Capacitatea lor de a îmbina propriile abilități de cunoaștere a limbilor străine, înțelegerea și acceptarea diferențelor culturale reprezintă un important avantaj competitiv în managementul instituției de învățământ.

De asemenea, pentru a evita sau a diminua stresul personal la locul de muncă, dar și a angajaților săi, conducătorii trebuie să poată:

- înțelege valoarea diversității culturale, a rolului și impactului culturii;
- respecta cultura personală și punctele de vedere ale celorlalți asupra lumii;
- adapta la un nou mediu cultural;
- asculta și observa comportamentele persoanelor ce activează în instituție;
- demonstra flexibilitate cognitivă, empatie și deschidere spre învățarea unei culturi noi și spre întâlnirea cu persoane din alte culturi;
- implementa o varietate de metode de comunicare interculturală.

Cele enumerate se înscriu în condițiile de formare și dezvoltare a competențelor interculturale, care este un proces aflat în strânsă conexiune cu atitudinile, abilitățile și cultura de sine a persoanei. În funcție de multitudinea interacțiunilor cu alte culturi și de consecvența realizării activităților specifice persoana capătă tot mai multe tipuri de competențe concretizate atât în mediul extern cât și în cel intern. Propria cultură și modul în care vedem lumea ne vor dicta atitudinile și comportamentele din viața personală și profesională. Modul în care percepem culturile diferite și cum reacționăm la acestea demonstrează capacitatea noastră, a cadrelor



didactice și de conducere, de a face față provocărilor lumii contemporane și asigură echilibrul emoțional în activitatea profesională și cea cotidiană.

În concluzie, diminuarea stresului generat de conflictele interculturale este un proces complex și important pentru asigurarea succesului, rațiuni din care menționăm că politicile educației angajate în reforme de substanță privind dezvoltarea potențialului uman includ, între prioritățile agendei sale, reconstrucția permanentă a paradigmelor de formare personală la nivelul dezvoltării unor competențe necesare pentru a răspunde cu eficiență provocărilor mediului educațional.

Referințe bibliografice:

1. PINTILII, R. E.. Formarea competențelor interculturale. In: *ECOSTUDENT. Revistă de cercetare științifică a studenților economiști*, 2014, nr. 3, pp. 83-90;
2. SARKISYAN, Karina. Obstacole în calea procesului de comunicare interculturală. In: *Revista ECONOMICA*, 2013, nr. 2 (84), pp. 55-64 [online] [citată 26 aprilie 2020]. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Obstacole%20in%20calea%20procesului%20de%20comunicare%20interculturala.pdf;
3. ȘOVA, T. *Managementul stresului profesional al cadrelor didactice*. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2014. 277 p. ISBN 978-9975-46-196-2;
4. TRIPON, C., DODU, M., PENCIU, G. *Managementul conflictelor și tehnici de negociere*. [online] [citată 27 aprilie 2020]. Disponibil: <https://www.academia.edu/32713151/>;
5. ȚURCANU-SPATARI, V., GRÎU, L. ș. a. *Repere ale educației interculturale*. Material elaborat în cadrul proiectului „Dialog Intercultural în Moldova”. Chișinău, 2013. 129 p.