

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 | Cod SMIS 2014+ 105405
Axa prioritară 6: Educație și competențe
Obiectiv specific 6.6 „Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării
unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și ale unei școli incluzive”.
Titlul proiectului: „Profesori pregătiți – Profesori motivați!”

Modul 4 Managementul stresului

Autori:

Laura Felea
Mirela Sălcianu
Angelica Sima
Cristina Sima

Cuprins

Capitolul 1. Introducere în tematica cursului	4
1.1 Ce este dezvoltarea personală?	4
1.3 Dezvoltarea umană - mecanisme comune cu dezvoltare personală	8
1.4 Stresul și dezvoltarea personală	10
1.5 Ce este managementul stresului?	11
Capitolul 2. Autocunoașterea- start-up-ul dezvoltării personale	13
2.1 Imaginea de sine	14
2.2 Stima de sine	17
2.3 Aptitudinile și abilitățile personale	20
2.5 Autoeficacitatea percepută	22
Emoțiile și mecanismele de apărare și adaptare	26
Capitolul 3. Managementul resurselor personale	30
3.1 Valori și atitudini în procesul de dezvoltare personală	30
3.2 Motivația	32
3.3 Nevoile umane - structuri motivaționale	33
3.4 Relația dintre perseverență - proiecții în viitor - succes	35
3.5 Elaborarea unui plan de dezvoltare a resurselor personale	37
Capitolul 4. Comunicare și dezvoltare personală	39
4.1 Comunicarea - delimitări conceptuale	39
4.2 Forme de comunicare	40
4.3 Bariere în comunicare	43
4.4 Empatia și comunicarea empatică	48
4.5 Abilități de comunicare eficientă	50
Capitolul 5. Conflictul	58
5.1 Conceptul de conflict, tipologie, cauze	58
5.2 Tipologia conflictelor	59
5.3 Controlul emoțiilor negative; De ce ne enervăm? Cum ne putem controla?	62
5.4 Comportamentul agresiv, pasiv, asertiv în școală	64
5.5 Asumarea responsabilităților în cadrul unui conflict în școală	65
5.6 Managementul conflictului interpersonal în cadrul școlii	66

Capitolul 6. Managementul stres-ului	70
6.1 Factorii care determină stres-ul	70
6.2 Burnout-ul profesional - factor de stres	73
6.3 Tehnici eficiente de relaxare	75
6.4 Care sunt efectele stresului?	75
6.5 Reziliența psihică - trăsătură resursă în fața evenimentelor dificile	77
Capitolul 7. Stresul în mediul educațional – efecte și costuri	81
7.1 Stresul ca stimul	82
7.2 Efectele stresului la locul de munca	83
7.3 Prevenirea stresului la locul de munca	84
Capitolul 8. Stres și motivație în activitatea profesională	86
Emoții funcționale și disfuncționale	91
Adaptarea la schimbare	95
Strategii individuale de combatere a stresului	97
Bibliografie cap. 1 și 2	98

Capitolul 1. Introducere în tematica cursului

1.1 Ce este dezvoltarea personală?

Dezvoltarea personală este de multe ori corelată cu obținerea succesului, personal și profesional, întrucât, împlinirea personală aduce cu sine și dorința de a fi fericit! Învățarea unei limbi străine, de exemplu, nu numai că îți va oferi noi oportunități pentru a avansa, ci te va motiva să îți stabilești obiective realiste în viața profesională. Prin urmare, dezvoltarea personală devine un proces personal și continuu, prin care ne schimbăm pe noi înșine, cu fiecare zi, această pentru că nu ne-am născut perfecți și nici învățați, însă putem să depunem un efort pentru a dobândi autocunoaștere, abilități și comportamente noi, pentru că viața noastră personală și profesională să fie mai împlinită.

Ce putem îmbunătăți la noi?

Dezvoltarea personală presupune îmbunătățirea abilităților în unul sau mai multe domenii din viața noastră: modul în care ne raportăm la propria persoană, familie și relații sociale, locul de muncă, timpul liber, spiritualitate. De asemenea, ea se axează și pe autocunoaștere, recunoașterea și gestionarea propriilor emoții, schimbarea comportamentală, și implică strategii practice pentru adaptarea și funcționarea noastră generală cu scopul final de a avea o calitate mai ridicată a vieții. Bineînțeles, că fiecare dintre noi ar trebui să știe cel mai bine ce își dorește de la viață și ce are nevoie pentru a-și îndeplini dorințele.

Dezvoltarea personală înseamnă acțiune. Nu te poți dezvolta personal doar dacă participi la cursuri sau citești cărți de dezvoltare personală, important este să se vadă progresul, schimbarea, efectele acțiunilor întreprinse. **Dezvoltarea personală este acțiunea de a se dezvolta și rezultatul ei: așadar dacă azi ești exact ca și ieri, poți spune că ai identitate, dar nu că te-ai dezvoltat.** Dezvoltarea spirituală și dezvoltarea personală presupune să poți deveni mai luminos, mai bun, mai fericit decât ieri. Să poți observa un progres în direcția care tu ți-o dorești. Așadar întreabă-te: cine ești acum, cine ai fost în urmă cu un an? Ce diferență vezi?

Clarificarea **valorilor personale**, managementul **timpului**, creșterea și menținerea **motivației**, descoperirea și cultivarea **abilităților, aptitudinilor și talentelor** creative, îmbunătățirea **cunoștințelor** într-un anumit domeniu, adoptarea unui **stil de viață mai sănătos**, dezvoltarea **inteligenței emoționale**, controlarea **emoțiilor negative**, a **fobiilor** sau **tiparelor** care blochează evoluția, îndepărtarea **obiceiului** de a **amâna** lucrurile, creșterea **încrederii** în forțele și capacitățile proprii, identificarea **resurselor** care pot susține dezvoltarea personală, adoptarea de **obiceiuri benefice** obiectivelor pe care ni le stabilim. Și lista poate continua mult și bine, în funcție de ce nevoi resimte fiecare persoană.

1.2 Dimensiuni ale dezvoltării personale

Dezvoltarea personală este un proces care trebuie să se raporteze la ființa umană, abordată în sens holistic, ca un întreg, cu corp, minte, emoții, suflet, și nu ca un rezervor în care sunt turnate informații, deprinderi, cunoștințe. Unicitatea noastră ca ființe umane și hollismul nostru suscită permanent efort de adaptare și de “re-construcție”, de aceea dezvoltarea personală trebuie raportată la dimensiunile fundamentale de dezvoltare ale oricărei ființe umane: dezvoltarea cognitivă/mentală, dezvoltarea emoțională, dezvoltarea socială, dezvoltarea spirituală, dezvoltarea fizică.

Dezvoltarea fizică este cea a corpului, incluzând atenția și îngrijirea pentru a rămâne în formă, sănătoși și plini de energie. Organizația Mondială a Sănătății definea sănătatea drept *“acea stare de bine fizic, mental și social, iar nu doar absența bolii”*. Este puțin probabil ca o persoană să poată fi fericită dacă este obosită, tensionată sau torturată de o boală. Atâta vreme cât nu avem un corp sănătos și în formă, e greu să evoluăm pe alte dimensiuni de dezvoltare personală. Dezvoltarea fizică presupune respectarea unui program de viață bazat pe exerciții fizice, o dietă sănătoasă, respectarea meselor, odihnă.

Dezvoltarea minții începe cu primele reflexe existente în corp, încă din momentul nașterii, acestea fiind urmate de producerea constantă a unor acumulări/creșteri cantitative sau calitative, în dezvoltarea sferei cognitive a copilului (percepție, atenție, memorie, imaginație, gândire etc), până la constituirea și dezvoltarea intelectului, sau până la formarea unui sistem de norme și valori. Conform teoriei neuroștiințifice actuale, creierul este organizat în rețele neuronale, în vederea reflectării tuturor celor *știute* din mediu.

Toate informațiile la care am fost expuși pe tot parcursul vieții, sub formă de cunoștințe și experiențe, “se depozitează” în conexiunile sinaptice ale creierului. Relațiile cu *oamenii* pe care i-am cunoscut, gama variată de *obiecte* pe care le deținem și cu care suntem familiarizați, *locurile* pe care le-am vizitat și în care am locuit în diferite *perioade* ale vieții și miliardele de *experiențe* trăite sunt toate configurate în structurile cerebrale. Chiar și nenumăratele acțiuni și comportamente pe care le-am memorat și repetat de atâtea ori în viață sunt imprimate în pliurile complicate ale materiei noastre cenușii. De altfel, o mare parte a reacțiilor noastre devin “programate”, în urma unor experiențe repetate, incluzându-se în ceea ce este denumit ca “minte subconștientă”. În sens simbolic, toate *experiențele* noastre personale cu *oameni* și *lucruri*, la anumite *momente* și în anumite *locuri*, **sunt literalmente reflectate în cadrul rețelelor de neuroni (celule nervoase) care ne alcătuiesc creierul.**

Fiecare activăm conștient sau inconștient, în interacțiune cu celălalt, un mecanism prin care mintea noastră evaluează, compară, clasifică și chiar etichetează pe celălalt sau pe sine însăși, acest mecanism fiind generat chiar de capacitatea limitată de procesare, și reprezentând un fel de “scurtătură” mentală, ce include categoriile și schemele cognitive care ne permit să facem inferențe și generalizări ale unor judecăți și raționamente. Aceste scheme/programe mentale devin un fel de „hărți” sau „filtre”/”lentile”, prin intermediul cărora percepem realitatea. Gândurile repetate devin gânduri automatizate, inconștiente, apoi se transformă în modalități inconștiente de existență, care ne afectează în mod direct viața, la fel ca și cele conștiente.

De-a lungul vieții, toate “rolurile” pe care le jucăm ~~de-a lungul vieții~~, în planul familial (ca fiu/fiica, părinte, soră/frate etc), în cel profesional sau în cel social, vor avea drept fundament aceste programe/scheme mentale constituite dintr-o multitudine de gânduri, credințe, nevoi, povești de viață, experiențe, roluri, scenarii personale...întreaga noastră personalitate.

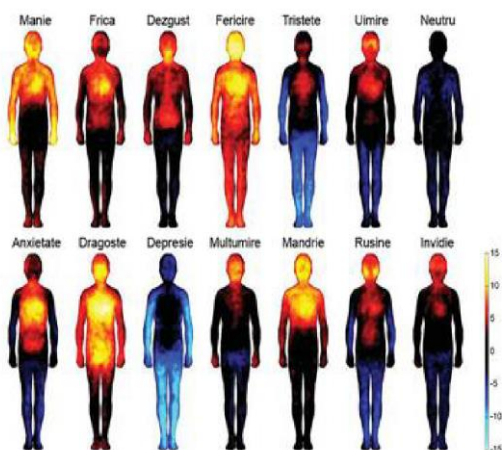
Conștientizarea acestui plan al dezvoltării Minții și a importanței pe care o au experiențele noastre personale, încă din copilărie, în construcția unor scenarii/tipare de interacțiune/ comunicare, stă la baza **schimbării sau dezvoltării personale**. Este important să înțelegem că, similar, modul prezent în care noi înșine interacționăm cu proprii copii, va fi internalizat de aceștia, și va fi activat conștient (sau nu), în scenariile lor viitoare de viață, în diversele roluri pe care le vor juca; astfel, noi înșine, **creăm noi „programe”/setări/scenarii în relațiile și interacțiunile cu ceilalți.**

Dezvoltarea emoțională/socio-emoțională are în vedere dimensiunea care gestionează sentimentele și emoțiile pe care le trăim, precum și relațiile noastre cu ceilalți. Emoțiile ne călăuzesc în înfruntarea situațiilor dificile și a îndatoririlor, fiind mult prea importante pentru a fi lăsate în grija intelectului: primejdia, pierdere dureroasă, perseverarea în atingerea unui scop în ciuda frustrărilor, legătura cu un partener de viață, clădirea unei familii etc. Fiecare emoție ne dă impulsul de a acționa într-o direcție distinctă, fiecare ne indică direcția cea bună în rezolvarea situațiilor problematice și cum aceste situații s-au repetat mereu în decursul istoriei evoluției noastre, s-a format un repertoriu emoțional imprimat în structura nervoasă, ca niște tendințe automate, înnăscute ale sufletului omenesc. De multe ori, la bine și la rău, inteligența poate să nu mai aibă nici o importanță, atunci când sentimentele îi iau locul.

Neuroanatomia emoțiilor și relația minte – emoție - corp

În prezent, studiile de neuropsihologie au evidențiat care sunt mecanismele de bază ale activării emoțiilor, precum și legătura dintre acestea-minte și corpul nostru. Imaginați-vă hipotalamusul (o parte din creierul nostru) ca o mică inimă care pompează în întreg organismul uman nu sânge, ci „emoții”. Imaginați-vă o “minifabrică” plasată în creierul uman, care are toate materialele necesare la dispoziție pentru a construi orice tip de emoție și de a trimite această emoție până la ultima celulă din organismul uman. O emoție construită în hipotalamus poartă numele de neurosecreție peptidică și este de două feluri: de eliberare sau de inhibare. În momentul în care percepem și interpretăm într-un anumit mod un eveniment exterior, se declanșează o anumită emoție, și, în hipotalamus, aproape instantaneu, se assemblează neuropeptidele care se potrivesc cu emoția respectivă. Apoi, ca o avalanșă, aceste neuropeptide circulă prin sânge către fiecare celulă a corpului nostru.

Psihoneuroimunologia, ca domeniu nou al științei, a demonstrat această legătură dintre minte-emoție-corp, astfel: fiecare gând însoțit de o emoție produce o reacție biochimică la nivelul creierului; acesta eliberează la rândul său semnale chimice transmise corpului, care reacționează ca “mesageri” ai gândului și emoției trăite, astfel încât corpul se simte exact cum gândeați și simțiți.



În mod esențial, la fiecare gând însoțit de fericire, bucurie, inspirație, adică pozitiv, creierul va produce o substanță care vă face să vă simțiți fericit, inspirat sau înălțat. De exemplu, și când **trăiți** și când **anticipați** (vă gândiți) o experiență plăcută, creierul produce imediat un neurotransmițător numit dopamină, care stimulează creierul și corpul în așteptarea experienței respective și începe să vă stimuleze.

Culorile calde, deschise semnifică circulația sângelui în organism.

Emoțiile sunt factori de influență foarte puternici asupra stării de sănătate!

Gândurile însoțite de frică, furie, tristețe sau autodepreciative determină creierul să producă niște substanțe chimice numite neuropeptide (există neuropeptide specifice emoțiilor trăite), la care corpul reacționează corespunzător. Când în corp apar aceste schimbări chimice declanșate de emoția respectivă (adică ne simțim așa cum gândim), aceste reacții fizice (din corp) vor stimula și mai mult producerea

acelorași gânduri și emoții, printr-un mecanism de bio-feedback. Cu cât întreținem mai mult aceleași gânduri, care produc la rândul lor aceleași substanțe chimice, care determină aceleași stări în corp, cu atât gândurile ne schimbă “fizic” mai mult. Atunci când corpul reacționează la un gând printr-o trăire, acest fapt declanșează un răspuns în creier, care monitorizează și evaluează constant starea corpului și observă că trupul se simte într-un fel anume. Ca răspuns la această trăire organică, creierul generează gânduri care produc mesageri chimici corespunzători și începem să gândim așa cum simțim.

Gândirea creează simțire, iar apoi simțirea creează gândire, într-un ciclu continuu; astfel, în funcție de ce gândim și simțim, ne creăm starea. Lucrurile la care ne gândim, energia și intensitatea lor ne influențează în mod direct corpul, sănătatea, alegerile și deciziile și, în cele din urmă, calitatea vieții. De aici, a apărut raționamentul potrivit căruia, pentru a ne schimba starea de sănătate fizică, este necesar să ne abordăm propriile atitudini: complexe/tipare de gânduri strânse în serii de rutine, pentru că atitudinea creează o stare aflată în directă legătură cu corpul. Astfel, cineva care dorește dezvoltare personală sau o sănătate mai bună trebuie să-și modifice tiparele de gândire sau atitudini, cele noi ajungând în cele din urmă să-i schimbe starea. Ca să reușească acest lucru, persoană respectivă ar trebui să evadeze din ciclurile nocive reluate mereu de gândire - simțire și să pună în locul lor altele, benefice.

Modul în care reacționăm la diverse situații zilnice poate fi modificat: putem **alege** să ne irităm, frustrăm, înjurăm, atacăm sau analizăm, putem alege să fim obiectivi și neutri, să zămbim, râdem, să ne destindem. Pentru aceasta, este important să acordăm atenție dezvoltării unei abilități precum inteligența emoțională, care este capacitatea noastră de a ne alege în mod deliberat emoțiile pe care le trăim și de a ne gestiona emoțiile negative, înlocuindu-le cu altele pozitive, atunci când putem.

Dezvoltarea laturii spirituale se concentrează pe crearea unei conexiuni cu spiritul nostru, cu cele mai profunde aspecte ale ființei umane, întrucât noi – că ființe complexe - nu suntem doar mintea (rațiunea), nu suntem doar emoțiile trăite, și nici doar corpul nostru. Spiritul este partea cea mai profundă a noastră, imaterială, parte pe care obișnuim să o acoperim de raționamente, sentimente, reguli sociale și multe altele, astfel încât rămân puține clipele în care suntem realmente conectați cu partea noastră spirituală.

Fiecare ființă se naște cu potențialul de a se dezvolta dpdv fizic, intelectual, socio-emoțional sau spiritual. Dacă **dezvoltarea fizică** se realizează de la sine și putem măsura creșterile în putere, flexibilitate, coordonare și răbdare, **dezvoltarea mentală/intelectuală** este o acumulare și o îmbunătățire a cunoștințelor noastre și a îndemănrilor, aflată la intersecția între biologic și social, fiind „măsurată” prin cunoașterea fermității noastre de a învăța și de a învăța pe alții. Pentru cei care doresc să-și schimbe viața (prin dezvoltare personală, în plan emoțional, mental, comportamental, relațional, etc.), **înțelegerea funcționării minții și a rolului acesteia, în transformarea interioară, este vitală**. Ignorând acest aspect nu facem decât să mergem din inerție prin viață, să trăim la întâmplare și să riscăm diverse dezechilibre mentale care pot somatiza la nivel fizic.

La rândul său, **dezvoltarea socio-emoțională** poate fi privită ca o altă dimensiune a personalității noastre, responsabilă de relaționarea cu lumea în care trăim, iar evaluarea funcționării emoționale poate fi realizată atât prin nivelul motivației noastre în relație cu performanțele noastre în variate domenii ale vieții (exemplu: sănătate, familie, carieră, spiritualitate), dar și prin numărul și calitatea **relațiilor interpersonale** pe care le păstrăm. Relațiile cu alte persoane, mai mult decât statutul financiar sau social, ne fac fericiți și mulțumiți de propria viață. Robert Waldinger, profesor de psihiatrie la Harvard Medical School și cel de-al patrulea director (în ordine cronologică) al celui mai mare studiu longitudinal din lume, arată faptul că sănătatea fizică, longevitatea și satisfacția datorată propriei vieți sunt, toate, influențate de calitatea relațiilor sociale pe care le avem cu alte persoane.

1.3 Dezvoltarea umană - mecanisme comune cu dezvoltare personală

O scurtă incursiune în neurobiologie

Nu putem prezenta palierele dezvoltării personale, ignorând mecanismul care face posibilă dezvoltarea omului, în ansamblul său. În procesul de dezvoltare a oricărei ființe umane, un rol esențial îi revine sistemului nervos, **ale cărui** diferite compartimente se integrează într-un sistem funcțional unic, cuprinzând, din punct de vedere structural:

- **sistemul nervos central (SNC)**, cuprinzând encefalul și măduva spinării
- **sistemul nervos periferic**, ce include componenta somatică (nervii spinali și cranieni) și componenta vegetativă (SNV - simpatic și parasimpatic).

În cadrul sistemului nervos central, un important rol revine dezvoltării creierului, **arhitectura cerebrală** începându-și dezvoltarea înainte de naștere și continuând până la vârsta adultă. Cum poate creierul să își organizeze milioanele de neuroni pentru a produce comportamentul, și cum sunt aceste celule influențate de către mediul înconjurător? Dezvoltarea adecvată a creierului, maturizarea și interconectarea diferitelor arii cerebrale sunt traduse în achizițiile senzoriale, motrice, cognitive și emoționale. **Dezvoltarea fizică, mentală/cognitivă sau emoțională, achiziționarea mersului, limbajul sau comportamentul social, toate acestea sunt orchestrate de funcționarea creierului nostru, de activarea rețelelor neuronale, de interconectarea circuitelor neuronale complexe, dar și de toate experiențele de învățare oferite de educație sau de mediu.**

Activarea și interconectarea cerebrală permanentă asigură sub influența experiențelor și stimulărilor externe, funcționalitatea, unitatea și integralitatea dezvoltării umane, pentru ca noi să ne putem adapta eficient la o situație. Cunoașterea felului în care a evoluat creierul ne ajută să înțelegem puterea pe care o au emoțiile asupra gândirii. De-a lungul evoluției, creierul a crescut de la bază spre vârf, centrii superiori dezvoltându-se mai târziu ca o prelucrare a celor de jos, mult mai vechi. Creierul primitiv (reptilian) nu ajută la gândire sau la învățare, **el este programat încă dinaintea nașterii noastre să regleze funcționarea corpului și să reacționeze pentru a asigura supraviețuirea.**

Din formă cea mai veche primitivă, în trunchiul cerebral au apărut centrii emoționale, deci a existat un creier emoțional cu mult înainte să existe cel rațional. Cea mai veche rădăcină a vieții noastre emoționale, stă în simțul olfactiv (lobul olfactiv), deoarece, în vremurile primitive, mirosul era un simț de o importanță capitală pentru supraviețuire. Ulterior, a apărut la primele mamifere sistemul limbic sau creierul emoțional, dispus în jurul trunchiului cerebral și care, pe măsura evoluției și-a rafinat două instrumente extrem de eficiente: învățatul și memoria.

Cercetătorii au stabilit diferențe interindividuale pornind de la descrierea a trei paliere ale creierului, precum și la prezentarea funcțiilor acestora:

- **creierul reptilian** (comandă agresivitatea, gesturile automatizate, limbajele nonverbale);
- **creierul limbic** (relaționat cu afectivitatea și funcția mnezică, funcționează prin debit de imagini, asigura adaptarea la mediul social, este un filtru pentru informații după un criteriu emoțional: interesantă/ monotona, armonioasă/ conflictuală, securizantă/ insecurizantă);
- **cortexul** (permite operarea cu simboluri și limbaje, procesează informații, organizator al gândirii dar și al unor funcții senzoriale și motorii).

Prin urmare, dezvoltarea umană, la toate nivelele de ființare (senzorială, motorie, cognitivă, emoțională etc), precum și tot ce include această dezvoltare-orice experiență de viață, orice acțiune concretă, vizibilă extern sau orice senzație sau gând (invizibili extern) se bazează pe mecanisme neuronale preexistente: acestea activează neuroni în creierul nostru, iar experiențele repetate vor determina neuronii să se activeze în mod repetat. Neuronii care „se activează repetat și împreună” întăresc conexiunile neuronale dintre ei, iar acestea devin rețele neuronale și se concretizează în modele de răspuns.

Acesta este modul în care toate experiențele sunt întipărite în creier; dar este și **modul în care ele se pot schimba, prin dezvoltare personală.**

- **Nevoia de stimuli**

Dacă ne gândim la nevoile de baza pentru supraviețuirea omului, organismul are nevoie în primul rând, de un flux neîntrerupt de stimuli din mediu, în afara hranei și a oxigenului; aceștia sunt necesari concomitent, atât pentru **dezvoltarea normală a unui circuit anume din creier** (exemplu: dezvoltarea văzului sau a limbajului), dar și pentru a **ajuta organismul să se orienteze permanent în mediul înconjurător**. Dacă acest flux continuu de stimuli este suspendat, este pusă în pericol **supraviețuirea neurofiziologică sau psihologică a organismului**.

Fără anumiți stimuli din mediu, s-a constatat că este amenințată chiar dezvoltarea normală a unui circuit anume din creier (exemplu - dezvoltarea văzului sau a limbajului, cazul “copiilor-lup”), iar în urma experimentelor s-a putut ajunge ușor la concluzia că psihicul uman nu există și nu funcționează normal decât în urma satisfacerii acestei nevoi de stimulare, fiind expresia directă, nemijlocită a vieții de relație a individului. Aceasta se întâmplă deoarece **fluxul continuu de stimuli e destinat să ajute organismul să se orienteze permanent în mediul înconjurător**. Când această orientare e întreruptă, creierul reptilian dă alarma prin așa-zisă **Reacție de orientare, pe care anumiți autori o numesc reacție de agresiune-retragere sau stress**.

- **Nevoia de plăcere/recompensă**

Orice eveniment, adică stimul intern sau extern, poate fi perceput/asociat de fiecare persoană, încă din momentul nașterii, ca: a) neutru sau indiferent; b) pozitiv sau plăcut; c) negativ/ neplăcut sau amenințător. Astfel, fiecare stimul care declanșează o reacție, are o funcție dublă: permite orientarea în timp și spațiu, dar **trebuie să parcurgă anumite trasee cerebrale de plăcere/neplăcere din sistemul limbic, unde va declanșa activări/excitații electrice**. Aceste circuite cerebrale cu rol în declanșarea plăcerii/recompensei sunt circuite cuplate și cu alte mecanisme ale supraviețuirii (cea biologică - bătăile inimii, respirația), și **permit realizarea proceselor de învățare, fără de care supraviețuirea individului/speciei umane nu ar fi posibilă**. Astfel, circuitul cerebral de plăcere/recompensă are o funcție adaptativă și permite crearea unei asocieri între activitățile legate de supraviețuirea noastră și unele situații plăcute (astfel încât, acestea să poată fi repetate), sau unele situații neplăcute (care să determine evitarea acestora, în viitor).

Acest mecanism se bazează pe faptul că, în urma recepționării acestor stimuli, prin activarea acestui circuit cerebral, se declanșează **dopamină** – sau moleculă recompenselor – care este responsabilă pentru implicarea noastră în comportamente cu funcții de recompensă și căutarea plăcerilor. În consecință, toate persoanele învață că, repetând/evitând anumite situații sau experiențe de viață, pot obține o stare de bine, de plăcere sau pot evita experimentarea “durerii”/neplăcerii”, întrucât acele situații vor fi asociate și în viitor cu senzații sau sentimente plăcute/neplăcute. Prin această repetare a experiențelor, în creier se stabilesc, în urmă conexiunilor neuronale, anumite trasee nervoase privilegiate.

- **Nevoia de contact**

Pentru a sublinia importanța acestei nevoi de contact/atingere, precum și efectele pe care le poate avea asupra noastră, este relevant studiul lui R. Spitz (1975). Acesta a explicat de ce copiii abandonați crescători în condiții fizice impecabile (hrană, adăpost, confort) se confruntau cu dificultăți fizice/psihice, în raport cu copiii crescători de mamele lor. Se pare că, ei aveau un contact fizic extrem de redus cu cei care îi îngrijeau. Un bebeluș care nu este luat în brațe și zace în pătuțul său fără nici o modificare sau stimulare, duce gradual la decompensare fizică și mentală. Aceștia au nevoie să fie ținuti în brațe și mângâiați, întrucât **oxitocina** – supranumită și „*hormonul dragostei și al atașamentului*” – este eliberată prin atingere, conectare emoțională și mișcare, dar și prin gânduri sau imaginea vizuală a persoanei pe care o iubim sau cu care ne simțim în siguranță (a ne imagina ceva este la fel de real pentru creierul nostru ca a vedea ceva real). **Oxitocina** – sau “molecula îmbrățișărilor” – este un hormon corelat cu legăturile interumane, de calmare a centrului fricii din creier (amigdala), și este responsabil pentru loialitatea și încrederea noastră, întrucât aceiași neuroni se activează și o pot elibera.

Prin urmare, de-a lungul evoluției omului, la nivel de specie, precum și la nivel individual, există nevoi sau instincte înnăscute, care servesc la conservarea individuală, dar și la cea a speciei, asigurată prin stimulări, prin ingerarea alimentelor, prin respirație, somn, dar și activarea zonelor de plăcere. Organismul urmărește să mențină cu orice preț homeostazia biologică și orientarea, fiind înzestrat nu numai cu sistemul nervos central (creier), ci și cu sistemul nervos vegetativ sau autonom: **parasimpaticul**, care supraveghează liniștea, digestia, alte procese autonome, creând condiții pentru dezvoltare, adică viață, și **simpaticul**, care e activat îndată ce survine o alarmă, când creierul a identificat un **pericol** în mediu, un **factor de stress**, blocând toate funcțiile parasimpaticului (**suspendând chiar și sistemul imunitar**), până la trecerea primejdiei, și comutând întreg organismul pe “modulul de apărare”.

1.4 Stresul și dezvoltarea personală

Conceptul de stres aparține lui Hans Hugo Bruno Selye, și este definit ca fiind un ansamblu de reacții ale organismului uman față de acțiunea externă a unor agenți: fizici, psihici, chimici, biologici, care generează modificări morfo-funcționale ale organismului. Individul este într-o permanentă adaptare la mediul în care trăiește, iar adaptarea înseamnă păstrarea integrității organismului, mereu amenințat de toate tipurile de stresori. Stresul apare atunci când echilibrul dintre individ și mediul în care trăiește este perturbat. Stresul reprezintă reacția noastră la schimbările, presiunile la care este supusă viața noastră în fiecare zi. Există un stres bun, eustresul, care ne stimulează să obținem performanțe deosebite în activitate, dar există și un stres negativ, distres, ce ne poate distruge viața, carieră, sănătatea, familia etc.

Factorii sau sursele de stres

Stresorii sau factorii de stres sunt evenimente/situații externe sau interne, sau condiții ale mediului, suficient de intense sau frecvente, care solicită reacții de adaptare din partea individului. Trebuie știut că unii factori de stres pot fi schimbați, alții pot fi doar diminuați, în timp ce alți factori de stres trebuie acceptați și tolerați deoarece nu pot fi modificabili. Pericolul/factorul de stres poate fi unul **real**, existent în prezentul persoanei, dar poate fi chiar și un gând/amintire din trecut care, atunci când se activează, va declanșa aceleași schimbări chimice în creier/în corp, că și în momentul inițial.

Pornind de la principiile enumerate mai sus putem distinge latura personalizată a stresului, în sensul că el diferă de la un individ la altul, în funcție de personalitate, gradul de implicare, etc. Putem identifica o vulnerabilitate mai crescută la unii indivizi comparativ cu alții vis-a-vis de stres, care se constituie pe parcursul biografiei subiectului, în funcție de traumele psiho-afective, experiențe a unor stresuri psihice cu rezonanță majoră, inclusiv de modul cum a reușit să le domine.

Raportându-ne la fenomenul “stresului”, sursele de stres, indiferent că sunt interne sau externe, generează o nesatisfacere a unor nevoi umane vitale, fiind asociate cu stimularea zonelor de “neplăcere” ale sistemului limbic, generând angoasă. Distressul va fi prezent ori de câte ori creierul va considera că suntem în pericol iar siguranța nu este restabilă, iar noi vom fi guvernați de “creierul reptilian”, deoarece el nu retransmite energie formațiunilor superioare ale creierului, decât după ce conservarea individuală este asigurată.

Reacțiile la stres

Când creierul va identifica un stimul “periculos” în mediul extern sau intern (al propriei minți, în universul invizibil al gândurilor, amintirilor, senzațiilor sau emoțiilor personale), componenta simpatică (parte a sistemului nervos vegetativ), care mai este denumită și “circuitul acțiunii” și se ocupă de reacția “luptă sau fugi”, se va activa! Ori de câte ori experimentăm o stare excesivă de stres - indiferent că sursa este internă sau externă- va apărea răspunsul de tip “luptă sau fugi”, răspuns considerat o moștenire genetică, declanșat instinctiv (fără control conștient, al creierului rațional), cu rolul de a **ne proteja** corpul/mintea/viața, de orice vătămare posibilă. Stresul determină blocarea alarmei la nivel cerebral, care răspunde de pregătirea corpului pentru acțiuni defensive. Prin activarea componentei simpatică a sistemului nervos vegetativ, hormonii sunt eliberați pentru a ascuți simțurile, a accelera pulsul, a crește frecvența respirației, a tensiona mușchii, răspuns fiind “preprogramat” biologic. Când circuitul “luptă sau fugi” este activat, întreaga rezervă de energie nervoasă a corpului este consumată ca o reacție activă la condiții externe, reacții emoționale și stimuli senzoriali iar aceste funcții epuizează energia nervoasă mai rapid decât poate fi produsă. Consecința unei asemenea extenuări neuroactive este o stare de epuizare nervoasă sau de istovire, care se cronicizează în viața de zi cu zi a oamenilor din întreaga lume, întrucât **toată lumea răspunde în aproximativ același mod, indiferent dacă situația stresantă este la locul de muncă, în familie, în viața de zi cu zi**. Când situațiile stresante nu se rezolvă, corpul este menținut într-o stare constantă de activare care crește rata de solicitare a sistemului biologic. În cele din urmă apare oboseala sau distrugerea sistemului imunitar, a abilității organismului de a se apăra. Ca rezultat, riscul de boală este iminent.

1.5 Ce este managementul stresului?

Deoarece nu putem elimina stresul din viața noastră, putem, aplicând managementul stresului, să-l diminuăm, să-l împiedicăm să ne deterioreze starea de sănătate, relațiile cu colegii, performanțele la locul de muncă și, în general, întreaga noastră viață.

Managementul stresului reprezintă îmbinarea artei cu știința de a gestiona eficient situațiile care pot conduce sau au condus deja la apariția stresului. Managementul stresului aplică strategii de prevenire și înlăturare a stresului pentru a trăi o viață de calitate și cu cât mai puține situații stresante; deoarece situațiile de stres sunt trăite diferit de fiecare individ, și strategiile de combatere trebuie să fie individualizate, pentru a se obține rezultatele dorite.

Mecanismele de funcționare ale minții (în plan conștient și subconștient) sunt în strânsă legătură cu stresul, de aceea devine foarte important modul în care ne putem re-programa mintea pentru o transformare psiho-emoțională și fizică durabilă. În loc să trăim în regim de “supraviețuire”, centrați pe “stiluri”/programe subconștiente, în furie, tristețe, în roluri de victimă sau agresor, putem exersa, din punct de vedere pur cognitiv, starea de sănătate, calm, compasiune sau orice alte lucruri pozitive pe care le-am dorit. Deoarece, de cele mai multe ori, cauza instalării stresului este în noi, și vindecarea trebuie s-o găsim tot în noi înșine.

Resursele personale de a face față la factorii de stres

Resursele individuale de adaptare la stres sunt definite ca și capacitatea cognitivă, emoțională și comportamentală de a reduce, stăpâni sau tolera solicitările interne sau externe care depășesc capacitatea de răspuns automată a organismului.

Adaptarea la stres implică atât existența unor resurse reale (intelectuale, emoționale, fizice, sociale, etc.) dar, de cele mai multe ori decurge din autoevaluarea propriilor resurse pentru a face față evenimentelor evaluate ca fiind negative sau amenințătoare (evaluare secundară). Nu de puține ori există o discrepanță între resursele reale de răspuns și evaluarea acestor resurse (prezența unor reale resurse care însă sunt evaluate de persoană în cauză ca insuficiente), care generează de cele mai multe ori **starea de stres**. Factori individuali cum sunt stima de sine, asertivitatea, optimismul sau sentimentul de autoeficacitate sunt factori de protecție împotriva stresului.

MODALITĂȚI DE MANAGEMENT AL STRESULUI

A. Informarea privind sursele de stres:

- identificarea surselor de stres (ex. examene)
- anticiparea perioadelor de stres și realizarea unui plan de acțiune
- informarea privind strategiile de adaptare eficace la stres (sport, exerciții de relaxare)

B. Conștientizarea reacțiilor la stres:

- identificarea și exprimarea emoțiilor față de anticiparea evenimentului (anxietate, iritabilitate, frustrare)
- identificarea și exprimarea emoțiilor imediate (iritabilitate) și de lungă durată (neajutorare, apatie) față de eveniment
- identificarea reacțiilor comportamentale și fiziologice privind evenimentul (izolare, evitare, stare fizică de rău)
- identificarea reacțiilor cognitive față de eveniment (ce cred despre acel eveniment, ce cred despre capacitatea mea de a face față)
- evitarea autoblămării sau a blămării altora pentru eveniment
- identificarea tendințelor neadaptative ale gândirii față de eveniment și față de sine
- reevaluarea evenimentului interpretat ca fiind stresant prin prisma gândirii pozitive

C. Dezvoltarea unor abilități și comportamente de management al stresului

- dezvoltarea asertivității
- dezvoltarea abilităților socio-emoționale
- dezvoltarea abilităților de gestionare a emoțiilor
- dezvoltarea comunicării pozitive cu ceilalți
- învățarea tehnicii de a spune NU
- identificarea conflictelor atunci când apar
- învățarea metodelor de rezolvare a problemelor și de luare a deciziilor
- învățarea unor metode de relaxare

D. Stabilirea și menținerea unui suport social adecvat

- solicitarea ajutorului direct și receptivitate față de acesta
- dezvoltarea și menținerea relațiilor de prietenie

E. Dezvoltarea unui stil de viață sănătos

- menținerea unei greutăți normale
- practicarea regulată a exercițiilor fizice
- practicarea unor exerciții de relaxare

- renunțarea la consumul de alcool și fumat
- practicarea unor comportamente alimentare sănătoase

F. Dezvoltarea stimei de sine

- stabilirea priorităților și limitelor personale
- participarea la activități care dezvoltă stima de sine
- stabilirea unor scopuri realiste

G. Managementul timpului

- revizuieste-ți **SCOPURILE**. Decide care sunt activitățile prioritare într-o zi sau săptămână
- realizează o **LISTĂ** cu lucrurile pe care trebuie să le faci și una cu cele care le-ai dori să le faci și timpul alocat lor
- analizează **CONSECINȚELE** dacă amâni anumite activități care trebuie realizate
- selectează activitățile în **ORDINEA** realizării lor. Este bine că să se înceapă cu activitățile pe care trebuie să le faci și numai după, cu cele pe care ai dori să le faci și care îți fac mai mare plăcere
- încearcă să faci câte **O ACTIVITATE** odată până la finalizarea ei. Nu trece la o altă activitate decât atunci când ai finalizat-o pe cea anterioară
- nu te grăbi să treci repede de la o activitate la alta. Fă **PAUZE** între activități!
- analizează-ți **STANDARDELE!**
- Oferă-ți o **RECOMPENSĂ** la finalizarea activității.

Capitolul 2. Autocunoașterea- start-up-ul dezvoltării personale

Autocunoașterea este una dintre cele mai complexe și dificile forme ale cunoașterii umane, această pentru că ea presupune că obiectul analizei și aprecierii este însuși subiectul care face acest demers investigativ. Auto-cunoașterea este procesul în cursul căruia propria persoană - sinele - este obiect al percepției și gândirii, este procesul de explorare și structurare a propriilor caracteristici (abilități, emoții, mecanisme de apărare și adaptare, motivație, atitudini, credințe) în urmă căruia rezultă **imaginea de sine** a persoanei.

Autocunoașterea și conceptul de sine (self-concept)

Autocunoașterea presupune formarea **conceptului de sine (Self-concept)** care cuprinde totalitatea ideilor și sentimentelor pe care o persoană le are despre ea însăși.

Conceptul de **sine** are două aspecte:

- *Imaginea de sine* – Cum ne vedem/ cum ne percepem caracteristicile fizice, cognitive, emoționale, sociale, spirituale
- *Stimă de sine/ Respectul de sine* – autoapreciere, autorespect, autoacceptare.

Autocunoașterea înseamnă să răspunzi sincer

- Cine sunt eu? Care este scopul meu în viață?
- Ce îmi place să fac? Ce știu să fac?
- Prin ce mă deosebesc de cei din jur?
- Care sunt cele mai importante trăsături ce mă definesc, mă fac să fiu unic/ă?
- Care sunt punctele mele forte și care sunt punctele mele slabe? Care îmi sunt limitele? Unde sunt vulnerabil/ă?
- Care sunt posibilitățile mele? Cum pot să îmi dezvolt calitățile și să îmi depășesc slăbiciunile?

2.1 Imaginea de sine

Imaginea de sine presupune conștientizarea a „cine sunt eu” și a „ceea ce pot să fac eu”. Imaginea de sine se referă la perspectiva individuală asupra propriei personalități, reprezentând expresia concretizată a modului în care se vede o persoană sau se reprezintă pe sine. Aceasta este definită de modul în care ne percepem propriile noastre caracteristici fizice, emoționale, cognitive, sociale și spirituale care conturează și întăresc dimensiunile eu-lui nostru. Ea influențează atât percepția lumii, cât și a propriilor comportamente. Spre exemplu, o persoană care se percepe pe sine ca o persoană interesantă, va percepe lumea din jur și va acționa diferit față de alta, care se vede pe sine drept o persoană anostă.

Imaginea de sine este o reprezentare mentală a propriei persoane, care nu reflectă întotdeauna realitatea (subevaluare/supraevaluare) și se dezvoltă pe parcursul vieții din experiențele pe care le are copilul, aprecierile și reacția/atitudinile persoanelor semnificative fiind esențiale, în procesul de formare a identității copilului.

În lucrarea *”Eul și personalitatea”*, M. Zlate ne prezintă **imaginea de sine** drept „totalitatea reprezentărilor, ideilor, credințelor individului despre propria sa personalitate, cu alte cuvinte este vorba de modul în care se percepe individul, ce crede el despre sine, ce loc își atribuie în raport cu ceilalți. Imaginea de sine reprezintă un integrator și organizator al vieții psihice a individului, cu rol major în alegerea valorilor și scopurilor; ea este nucleul central al personalității, reper, constantă orientativă a ei, element definitoriu al statutului și rolului social.” (M. Zlate, 2002, 53).

Cum se formează imaginea și stima de sine?

Imaginea de sine se formează prin învățare, din experiențele pe care le are individul, din acțiunile pe care le realizează și la care participă. Dispoziția de a se auto-evalua e învățată în procesul socializării, atunci când persoana devine conștientă de valoarea proprie prin raportare la ceilalți. Atitudinile părinților, ale profesorilor, colegilor, fraților, prietenilor contribuie la crearea imaginii de sine a fiecăruia dintre noi, la stabilirea unui statut social și al unui nivel de aspirații care își vor pune amprenta, încă din copilărie, asupra tuturor acțiunilor și comportamentelor noastre. Formarea imaginii de sine constă în primul rând într-o construcție subiectivă și implică trei aspecte: importanța părerii/aprecierilor celorlalți în construcția acesteia, elementele pe baza cărora se realizează percepția celorlalți și măsura în care conduita și motivația influențează crearea imaginii de sine. Între structura Eu-lui și profilul imaginii de sine există o strânsă interdependență: imaginea de sine derivă din reflectarea subiectivă, conștientă și sintetică a „eului aflat în situație”, însă această imagine odată constituită poate influența semnificativ structura și funcționarea eu-lui, devenind o componentă esențială a acestuia. Imaginea de sine a unei persoane se formează într-un context socio-cultural, este influențată de situații concrete și evenimente trăite de aceasta, depinde de aprecierile pe care ceilalți le fac la adresa persoanei respective. În esență, ea rămâne o creație individuală, un construct ireversibil aflat într-o permanentă mișcare și transformare ce implică cogniția și afectivitatea.

Componentele imaginii de sine

În funcție de percepția noastră la un moment dat al dezvoltării noastre, de ceea ce ne-am dori să fim sau ceea ce am putea deveni, putem distinge mai multe ipostaze ale eu-lui nostru. Cunoașterea de sine și formarea imaginii de sine sunt procese complexe ce implică mai multe dimensiuni: **Eul real/actual**, **Eul ideal**, **Eul viitor/Eul posibil**.

- **Eul real/actual** - imaginea prezentă, rezultatul experiențelor noastre, ale cadrului social și cultural în care trăim;
- **Eul ideal** - imaginea dorită; accent pe nevoia de conștientizare a lipsei resurselor personale.

Eul ideal - starea ideală a sinelui - provine din fuziunea de modele sau din fragmente de modele fuzionate, uneori dificil de identificat. Discrepanța între sinele real și cel ideal alimentează stările de

frustrare, de conflicte interioare care se pot manifesta prin ostilitate sau nevrotism. Uneori, aspirațiile unui individ sunt surse de nefericire, întrucât el vrea să ajungă undeva unde potențialul lui și abilitățile de care dispune nu-l pot susține. O imagine realistă asupra propriei persoane și a atributelor sale definitorii este rezultatul unui proces de autocunoaștere corect.

- **Eul viitor/Eul posibil** - imaginea a ceea ce poate să devină individul; percepția potențialului de dezvoltare personală și proiecția sa în viitor; încorporează repertoriul aspirațiilor, motivațiilor, scopurilor de lungă durată și acționează astfel ca un factor motivațional - Eul Dorit, sau încorporează și dimensiunile neplăcute - Eul Temut (scenarii narcisice ale parentalității-contraidentificarea), de care subiectul se teme că le-ar putea dezvolta în viitor;

Dimensiunile Eului real :

- **eul fizic** – ce cred despre corpul meu, structurează dezvoltarea, încorporarea și acceptarea propriei corporalități. Imaginea corporală se referă la modul în care persoană se percepe pe sine și la modul în care ea/el crede că este perceput de ceilalți. Cu alte cuvinte, imaginea corporală determină gradul în care te simți confortabil în și cu corpul tău. Dacă imaginea ideală a Eu-lui corporal este puternic influențată de factori culturali și sociali (ex. standarde de siluetă) și nu corespunde Eu-lui fizic, poate genera sentimente de nemulțumire, neîncredere, furie, izolare. Discrepanța dintre Eul fizic real și cel cultivat de mass-media determină numărul mare de tulburări de comportament alimentar de tip anorectic, mai ales în rândul adolescentelor.
- **eul cognitiv** – ce cred despre modul în care gândesc, memorez, modul în care sinele receptează și structurează conținuturile informaționale despre sine și despre lume și la modul în care operează cu acestea. Sunt persoane care rețin și reactualizează doar evaluările negative despre sine, alții le reprimă, iar unii le ignoră. Unii dintre noi facem atribuiri interne pentru evenimente negative, astfel încât ne auto-culpabilizăm permanent, în timp ce alții fac atribuiri externe pentru a-și menține imaginea de sine pozitivă. Unele sunt persoane analitice, în timp ce altele sunt sintetice. În cadrul Eu-lui cognitiv includem și memoria autobiografică, cu toate consecințele pe care le implică asupra personalității, mecanismele de apărare, gândirea disfuncțională.

Eul cognitiv sau Mintea - cuprinde **gândurile** noastre, ca interpretări ale realității, sau ca un rezultat al interpretărilor și aprecierilor persoanelor semnificative emoțional pentru noi. Uneori, persoanele pot construi scheme cognitive negative sau tipare de gândire negativă despre propria persoană, ce conțin **reprezentări eronate ale realității interne sau externe** (credințe iraționale/dezadaptative, distorsiuni cognitive/erori în gândire). Aceste tipare mentale sunt etichete negative imprimate în mintea noastră, care ne poluează gândirea și, de cele mai multe ori, ne împiedică să fim fericiți. Acestea nu se văd, dar sunt prezente în acțiunile noastre și cu timpul ne devin o a doua natură; tiparele sunt caracterizate printr-un stil de gândire absolutist, imperativ, rigid și inflexibil, care împiedică adaptarea la situațiile de viață (ex. trebuie să câștig întotdeauna, trebuie să-i pun pe ceilalți la respect, nu se poate să greșesc etc.). Unele tipare cuprind distorsiuni cognitive care ne influențează modul în care interpretăm realitatea:

- **suprageralizarea**: “Dacă am luat notă x, înseamnă că nu sunt bun de nimic”; de la un eveniment se construiește o regulă generală; folosirea cuantificatorilor universalii de tipul “niciodată, totdeauna, de fiecare dată” anulează șansele de schimbare; etichetări/ profeții;
- **etichetarea** (folosirea unor adjective/etichete peiorative pentru a descrie o persoană, nu un anumit comportament);
- **filtrarea** (se acordă atenție doar aspectelor negative); catastrofarea sau deformarea selectivă; supraevaluarea propriilor greșeli, sub-evaluarea aspectelor pozitive;
- **gândirea polarizată** (acțiunile, experiențele se analizează prin prisma dihotomiilor ori/ori; dacă un rezultat nu este conform expectanțelor noastre îl vom considera un eșec total);
- **personalizarea** - când persoana în cauză se auto-învinovățește sau se supra-responsabilizează, fără a exista o bază reală pentru o astfel de concluzie;
- **“citirea gândurilor altei persoane”**, presupune că nu este plăcut, că ceilalți sunt nervoși pe el;

- **“saltul la concluzii”**, când se ajunge la o concluzie negativă chiar și atunci când nu ai suficiente informații pentru a lua o decizie corectă și realistă; “Pentru că nu am reușit să rețin o formulă matematică, nu am o memorie bună”;
- folosirea lui **“trebuie”**, perfecționismul emoțional;

Pentru o stare de bine, este important să ne concentrăm pe formarea unor tipare/scheme de gândire pozitivă. Când îți acorzi suficientă valoare îți atingi mai ușor obiectivele, pentru că ai avea încredere în sine, în forțele proprii, te face să-ți mobilizezi exact resursele de care ai nevoie să depășești obstacolele și să mergi în direcția dorită; când nu îți acorzi suficientă valoare negociezi mai slab, comunici mai greu, acționezi cu mai multă frică.

- **eul emoțional** – include totalitatea emoțiilor și sentimentelor față de sine, față de lume, sau față de viitor. De multe ori, persoană nu dorește să își dezvăluie eu-l emoțional decât unor persoane foarte apropiate, familie, prieteni, rude.

Un **Eu emoțional stabil** conduce la perceperea neamenințătoare a mediului, care este văzut ca fiind sigur, protectiv și neamenințător în raport cu imaginea de sine; într-o astfel de situație, autodezvăluirea emoțională nu este percepută ca un proces riscant sau dureros, iar pentru aceasta, devine importantă dezvoltarea inteligenței emoționale, a abilității de a identifica emoțiile trăite și de a le exprima în maniere adecvate situației, fără teamă de ridicol sau de a-și expune “slăbiciunile”. Inteligența emoțională nu conturează altceva decât tocmai această abilitate.

Cercetările din neuroștiința evidențiază strânsa conexiune între Eul cognitiv/cogniție și Eul emoțional/emoție, subliniind necesitatea funcționării integrate a acestora, la nivel neurocerebral, pentru a fi asigurat un echilibru și o stare de bine a întregii ființe: structurile creierului implicate în procesarea cognitivă a informației influențează emoțiile și viceversa, iar emoțiile și gândurile noastre contribuie la direcționarea și menținerea atenției asupra unor informații relevante din mediu, la luarea deciziilor și la învățare.

- **eul social/interpersonal** - discrepanța dintre Eul emoțional și Eul social marchează gradul de maturizare; “masca socială” (ce arată celorlalți că sunt) sau acea dimensiune a personalității pe care o expunem lumii - „vitrina persoanei”. Cu cât discrepanța dintre Eul emoțional și cel social este mai mare, cu atât gradul de maturizare a persoanei este mai mic. O persoană imatură se va purta în general într-un anumit mod acasă, între prietenii apropiați și în alt mod (care să o securizeze) în cadrul interacțiunilor sociale.

- **eul spiritual** - reflectă valorile și jaloanele existențiale ale unei persoane;

Se poate constata faptul că imaginea de sine ne influențează comportamentele, motiv pentru care este important să ne percepem cât mai corect și să dezvoltăm convingeri realiste despre noi înșine.

Imaginea de sine pozitivă favorizează:

- creșterea performanțelor, în diferitele domenii ale vieții,
- asumarea responsabilităților;
- comportamentul autonom și suportiv;
- capacitatea de exprimare a emoțiilor pozitive/negative și de autocontrol;
- relații armonioase în cadrul familiei,
- relații bune de cooperare cu prietenii/colegii.

Imaginea de sine negativă poate genera comportamente precum:

- evitare (retragerea și comportamentele timide, anxietate de evaluare, anticiparea eșecului);
- agresivitate defensivă (atacă sursa frustrării);

- compensarea faptului că persoana se simte neîubită și nevaloroasă (afirmarea propriei personalități, adesea prin comportamente indezirabile, adicții, agresivitate verbală/fizică etc.);
- motivație scăzută (refuzul de implicare în sarcină);
- rezistență (refuză schimbările ce li se propun, pentru a evita ulterioare eșecuri)

Câțiva pași spre o imagine de sine sănătoasă:

- Începe prin a înțelege că nimeni de pe acest pământ nu te poate face să te simți inferior fără voia ta.
- Clădește-ți o imagine sănătoasă făcând pași mici.
- Înscrie-te în clubul zâmbetelor și complimentelor! Cel mai nefericit om de pe pământ este cel care nu știe să zâmbească.
- Concepe o listă cu trăsăturile tale pozitive.
- Concepe o listă cu succesele obținute în trecut, care ți-au oferit cea mai mare satisfacție și încredere în propriile forțe.
- Evită lucrurile și oamenii care te demoralizează.
- Perseverează, în ciuda eșecurilor de moment!

2.2 Stima de sine

Stima de sine se referă la evaluarea propriei persoane, această evaluare rezultând din autoacceptare și autoprețuire, în mod absolut ori prin comparație cu alții. Deși se poate schimba de la o situație la alta, există o tendință stabilă a fiecăruia de a se evalua, care funcționează ca o trăsătură de personalitate.

Stima de sine se referă la convingerile pe care le avem cu privire la noi – ce credem despre persoana noastră, abilitățile, aspectele pozitive și negative despre noi. O stimă de sine sănătoasă implică faptul că avem în general convingeri pozitive cu privire la sine: credem că suntem inteligenți, atractivi, populari etc. Chiar dacă avem parte de evenimente negative în viață, suntem capabili să le facem față și nu au un impact negativ pe termen lung. Avem încredere în noi înșine, credem că suntem superiori celorlalți în anumite domenii și ne așteptăm că viitorul nostru să fie mai bun comparativ cu cel al altor oameni. În acest caz, vorbim despre stima de sine ca trăsătură – care e stabilă în timp, generală, independentă de evenimentele prin care trecem.

Componentele stimei de sine

Stima de sine se bazează pe trei componente: încrederea în sine, concepția despre sine, iubirea de sine. O bună dozare a fiecăreia dintre aceste trei componente este indispensabilă pentru a obține o stimă de sine armonioasă. Între cele trei componente ale stimei de sine există legături de interdependență: iubirea de sine (a te respecta indiferent de ceea ce ți s-a întâmplat) facilitează o concepție despre sine pozitivă (a crede în capacitățile tale, a te proiecta în viitor) care la rândul său, influențează favorabil încrederea în sine (a acționa fără teamă excesivă de eșec și de judecată altuia).

Stima de sine scăzută – ca trăsătură de personalitate - implică faptul că avem în general convingeri negative despre sine. Tindem să ne concentrăm asupra punctelor slabe sau greșelilor făcute și avem dificultăți în a recunoaște și aspectele pozitive ale personalității noastre. De asemenea, ne putem blama pentru orice dificultate sau eșec întâlnit.

Ce cauzează o stimă de sine scăzută? Credințele cu privire la sine sunt învățate ca rezultat al experiențelor de viață, în special a celor din copilărie; acestea sunt adesea concluzii la care am ajuns bazându-ne pe ceea ce ni s-a întâmplat în viață: în familia de origine, în societatea în care am trăit, școala la care am mers, cu prietenii și colegii cu care am conviețuit. Aceste convingeri sunt adânc înrădăcinate, se mențin în timp și devin dificil de combătut (**exemple: „Sunt prost”, „Nu sunt suficient de bun”, „Nu sunt important” etc.**)

Stima de sine negativă este în strânsă legătură cu trăirea unor stări emoționale negative și se manifestă prin: **anxietate** (ce derivă din anticiparea/perceperea unor pericole), **depresie** (evaluare depreciativă față de sine), **iritabilitate** (tendința de a evalua lumea ca ostilă, de a reacționa prin reacții de frustrare, mânie, agresivitate), **lipsa de speranță** (percepția negativă a viitorului), **sentiment de neajutorare** (lipsa percepției controlului personal, al eficacității personale).

Stima de sine negativă poate fi însoțită de activarea unor **mecanisme de apărare**, ce reprezintă strategii inconștiente ale psihicului uman de a reduce, controla sau tolera disconfortul, tensiunea generată de situațiile cotidiene, fără ca persoana să facă față de fapt situației care le produce; astfel, mecanismele de apărare protejează individul, dar nu construiesc sentimentul de adecvare. Mecanismele de apărare funcționează ca soluții tampon, ameliorând impactul adversităților și amenințărilor din mediu la adresa Eu-lui, protejând imaginea și stima de sine.

De exemplu, teamă de a vorbi în public poate fi redusă prin **evitarea** acestor situații; deoarece comportamentele defensive reduc anxietatea, ele devin prin repetare obișnuite puternice, extrem de rezistente la schimbare. Conștientizarea mecanismelor defensive pe care le utilizăm este un pas important în sporirea stimei față de sine și în perfecționarea modului în care comunicăm.

- **Negarea** - nu se recunoaște existența unei probleme, astfel se neagă vulnerabilitatea personală/emoțiile negative (ex: copiii pot pretinde că sunt indiferenți emoțional; par rebeli, nepăsători);
- **Regresia** - în fața unei probleme, subiectul recurge la soluții specifice unei etape anterioare dezvoltării sale psihice (suptul degetului, rosul unghiilor, crizele de furie/ plâns, enurezisul);
- **Reprimarea** - eliminarea din câmpul conștiinței a unor cogniții, emoții, impulsuri intolerabile “uitarea” unor situații în care persoana s-a comportat penibil;
- **Identificarea** - tendința de a prelua comportamente pentru a-și crește valoarea personală (adolescenții se îmbracă la fel ca și idoli lor);
- **Proiecția** - atribuirea altor persoane a unor emoții, atitudini sau comportamente pe care subiectul refuză să și le asume (atribuirea propriilor erori/probleme, altora îi blamează pe ceilalți pentru nerealizările lor);
- **Raționalizarea** - formularea de justificări pentru unele comportamente, sentimente proprii indezirabile/inacceptabile social (“Am picat examenul pentru că am avut o zi proastă, nu pentru că nu am învățat destul”);
- **Conversia** - exprimarea unor conflicte sau tensiuni psihice în reacții somatice (dureri de cap, de stomac).

Mecanismele de apărare operează în mod inconștient. Folosite adecvat, funcționând cu o anumită flexibilitate și pe termen scurt, pot facilita adaptarea la situațiile stresante. De pildă, raționalizarea unui eșec face eșecul mai suportabil. De asemenea, mecanismele defensive pot avea o influență benefică asupra conservării stimei de sine; dacă însă se permanentizează și acționează decontextualizat, devin dezadaptative.

Stima de sine negativă apare ca urmare a unor experiențe negative, directe, prin observarea acțiunilor altor persoane și prin ascultarea informațiilor transmise de ceilalți care conțin adesea mesaje de non-acceptare, printre care:

- **Neglijare parentală, pedeapsă, abuz** (fizic, sexual, emoțional), **relații familiale dificile/conflictuale**. Felul în care am fost tratați în copilărie afectează felul în care ne vedem pe noi înșine, întrucât există mesaje de non-acceptare, ce pot influența negativ imaginea de sine, ca: gesturile de interdicere, amenințările cu abandonul (“Dacă nu faci.....nu te mai iubesc”), deficite ale stilului de relaționare parental (tulburarea de atașament evitant, anxios, ambivalent, securizant). Cercetările în domeniu au evidențiat

că există o relație de cauzalitate între formarea stimei de sine și acceptarea necondiționată.

➤ **Dificultăți în îndeplinirea standardelor parentale.**

Formarea imaginii de sine și a stimei de sine este influențată de părerile/evaluările și reacțiile părinților și educatorilor, la anumite comportamente ale copiilor. Treptat, aceste mesaje sunt interiorizate de copil, conducând la sentimentul de adecvare/inadecvare ca persoană. Dacă părinții s-au focalizat adesea pe greșelile noastre și rareori pe calități și succese (*”Ai fi putut face mai bine.”* sau *”Asta nu e suficient de bine.”*), acest lucru poate contribui la formarea unor convingeri negative spre sine. La vârsta respectivă, copiii sunt incapabili să exploreze alte explicații pentru evenimentele din jur și cred în întregime ceea ce le spun figurile primare de atașament sau părinții.

- **Absența unor experiențe pozitive:** insuficientă atenție, încurajare, laudă, afecțiune sau căldură emoțională din partea părinților poate afecta convingerile despre sine ale copilului. Este posibil ca nevoile primare (de hrană, somn, îmbrăcăminte) să fi fost îndeplinite, dar nu și nevoile emoționale de afecțiune. Părinții care sunt distanți, lipsiți de căldură emoțională, petrec foarte mult timp muncind sau urmărindu-și propriile interese, fără a dedica timp copilului, pot avea o contribuție în acest sens.
- **Personalitatea și temperamentul:** tendința de a resimți predominant emoții negative (neuroticism) și de a gândi negativ.

Patternuri de gândire negativă: comparația socială constantă, dezvoltarea unor standarde înalte cu privire la sine care nu pot fi îndeplinite.

- **Discriminare și stigmă:** în absența diferențierii între un comportament și o trăsătură de personalitate (etichetarea după comportament) se conturează stima negativă de sine;
- **Izolare socială și singurătate:** contact social limitat cu alte persoane, dificultăți în menținerea relațiilor cu ceilalți.

Cum se menține stima de sine negativă? Ca adulți, anumite lucruri pe care le facem zilnic în prezent, mențin convingerile negative globale despre sine, dezvoltate în copilărie. Felul în care interpretăm informația primită din mediu (numită psihologic *”procesare informațională”*), semnificațiile pe care le acordăm evenimentelor și felul în care reacționăm la situațiile de zi cu zi întrețin active aceste convingeri. Tindem să acordăm atenție lucrurilor pe care le așteptăm și să interpretăm situațiile într-o manieră consistentă cu așteptările noastre. Drept rezultat, obișnuim să ne amintim doar lucrurile aflate în concordanță cu ce credem noi că este adevărat.

Să spunem că una din convingerile de bază este *”Sunt un eșec”*. Având această credință în prezent, ea mă determină să mă focalizez doar asupra momentelor în care fac greșeli, să-mi ignor succesele sau să le minimalizez (*”A fost pur noroc.”*). Astfel, acord atenție numai aspectelor negative care îmi confirmă gândul, devenind o *”auto-profeție”*. Adun acele informații care îmi susțin convingerea de bază și le discreditez pe celelalte, care îmi infirmă convingerea.

Dezvoltarea stimei de sine este însoțită de stări emoționale care induc percepții pozitive de sine (stimă de sine, sentimentul autoeficacității), despre lume (sentiment de coerență, controlabilitate), despre viitor și este favorizată de :

- mediu stimulativ, crearea de oportunități pentru afirmare (evitarea etichetării);
- existența unui suport social (i se acordă atenție, încredere, afecțiune, *”atingerea”* și importanță ei);
- dezvoltarea abilităților de comunicare și de exprimare emoțională, negociere, rezolvare de probleme, asertivitate;
- dezvoltarea sentimentului de autoeficacitate;
- așteptări rezonabile;

- planificarea activităților din timp;
- prezența recompenselor;
- acceptarea necondiționată a propriei persoane și a celorlalți.

2.3 Aptitudinile și abilitățile personale

Termenul **aptitudine** provine din limba latină, din cuvântul „aptus” care înseamnă „bun pentru”, „capabil de”. Aptitudinea este un complex de însușiri psihice și fizice strict individuale, relativ stabile ale persoanei, care condiționează realizarea cu randament a unei anumite activități. Dacă aptitudinile sunt dezvoltate, perfecționate, aplicate în situații reale ele devin efective fiind denumite capacități ale persoanei.

În ordinea devenirii personale la baza aptitudinilor stau predispozițiile pentru anumite activități. Predispozițiile sunt înăscute: concursul unor factori biologici, psihologici, sociali și culturali ducând în același sens pot transforma predispozițiile în aptitudini și aptitudinile în capacități personale. O acțiune negativă a condițiilor și cauzelor biologice, psihologice, de grup uman și culturale pot stopa devenirea benefică a predispozițiilor sau chiar pot cauza destructurarea acestora. Aptitudinile sunt parțial determinate de natură și parțial determinate de umanitate.

Experiența arată că în funcție de gradul de dezvoltare și de complexitate, aptitudinea poate trece în forme superioare. Prima formă superioară pe care o îmbracă aptitudinea este talentul, care este acea combinație a unor aptitudini care dă individului posibilitatea de a realiza o activitate într-un mod nou, original, creator. Nivelul extrem al formelor de dezvoltare aptitudinală este geniul, care reprezintă o complexă sinteză de aptitudini ce realizează saltul de la condiția normalității la condiția anormalității în activitate, realizând ceea ce predecesorii nu putuseră realiza, adică noul absolut.

Aptitudinile speciale constau în abilitățile care permit unei persoane să dobândească anumite cunoștințe și deprinderi (înclinație artistică sau tehnică, capacitate de sinteză, capacitate de asimilare a cunoștințelor, îndemânarea pentru efectuarea unor activități, creativitate, conlucrare în echipă, capacitate de concentrare, sociabilitate, autocontrol, automotivare etc. Aptitudinile speciale sunt *avantajul de calitate ale fiecărui om*, care favorizează obținerea succesului său în anumite domenii de activitate.

Inteligența este aptitudinea (capacitatea) generală a unui om, care îi permite să pună în valoare toate celelalte aptitudini (calități) pe care le posedă, să-și rafineze caracterul și să-și optimizeze temperamentul. Inteligența este capacitatea omului de a înțelege ușor și corect aspectele esențiale ale vieții în societate și de a rezolva situații sau probleme pe baza cunoștințelor acumulate. Gradul de inteligență al omului este determinat, în bună măsură, genetic, dar acesta poate fi, de asemenea, ridicat prin „*utilizarea frecventă a creierului pentru sarcinile cognitiv provocatoare*”. Printr-o metaforă, se poate spune că *inteligența este regina tuturor aptitudinilor*.

Abilități transferabile

Categoria de abilități	Exemple
Abilități de comunicare	Furnizarea feedback-ului, perceperea mesajelor non-verbale, intervievare, exprimare adecvată, negociere, sumarizare, vorbire în public, formulare de întrebări, abilități conversaționale
Abilități emoționale	Abilități de recunoaștere a emoțiilor, de exprimare adecvată a emoțiilor, de înțelegere a emoțiilor, de autoreglare emoțională/gestionarea emoțiilor
Abilități sociale	Abilități de a stabili contacte sociale și de a utiliza reguli sociale pentru menținerea relațiilor; a relaționa efectiv cu ceilalți, a negocia, a rezolva creativ problemele sociale, a fi lideri și colaboratori, a fi asertivi și responsabili
Abilități interpersonale	Abilități de ascultare, sensibilitate la nevoile celorlalți, empatie, acordarea suportului, încrederea acordată celorlalți, cooperare, consiliere, persuasiune, rezolvarea conflictelor, muncă în echipă
Abilități de planificare și rezolvare de probleme	Identificarea problemelor, elaborarea de strategii, anticiparea consecințelor, analiza alternativelor, fixarea scopurilor, definirea nevoilor, perseverență, monitorizarea demersurilor, dezvoltarea strategiilor de evaluare, abilități decizionale și de organizare a timpului
Abilități de utilizare a tehnologiei informatice	Procesarea informației în diverse programe informatice, utilizarea pachetelor statistice, a internetului, a sistemelor de operare specifice anumitor sarcini
Abilități de investigare și manipulare de date	Identificarea resurselor, colectarea informațiilor și extragerea informațiilor relevante, gândire critică, formulare de ipoteze, sintetizarea informațiilor, organizare, clasificare, sumarizare de informații
Abilități fizice	Repararea echipamentelor, manipularea concretă a instrumentelor și aparatelor de lucru, coordonare motorie, capacitate de efort fizic

2.4 Inteligența emoțională – o abilitate de viață

Inteligența emoțională este definită ca: “abilitatea de a procesa informațiile emoționale, în special pe cele care presupun percepția, asimilarea, înțelegerea și controlul emoțiilor” (Mayer și Cobb, 2000). Daniel Goleman susține că **inteligenta emoțională (IE sau EQ)** este determinantă pentru succesul personal și profesional. **IQ și IE/EQ nu se exclud, ci se completează reciproc**, astfel încât efectul să fie maxim. IQ-ul, cunoștințele generale și cele de specialitate sunt cerințe minime pe care trebuie să le îndeplinească o persoană de succes. IQ-ul se schimbă foarte puțin după adolescență, în timp ce inteligența emoțională se îmbunătățește continuu, se învață și se dezvoltă pe măsură ce acumulăm experiență, pe măsură ce ne maturizăm. Performanțele fiecăruia, la locul de muncă, depind într-o mare măsură de abilitățile emoționale.

Cercetătorul francez Le Doux "a bulversat" în mod pozitiv lumea științei prin descoperirea bulbului amigdalian (numit și creierul ancestral sau "magazinul memoriei emoționale", un fel de "santinela psihică"), organul responsabil pentru toate emoțiile pe care le trăim: iubire, plâns, frică, durere, ras,

rușine, manie, optimism, bucurie, ura, etc. De exemplu, prin extirparea neurochirurgicală a bulbului amigdalian, un pacient deși poate comunica pentru scurt timp cu cei din jur, nu mai dorește să stabilească contacte umane, nu mai are capacitatea de a lua o decizie, de a face alegeri, nu mai are sentimente, nu mai relaționează cu ceilalți, nu mai recunoaște persoanele importante din viața lui. Concluzia este că, fără bulbul amigdalian, alegerile și deciziile nu există. (D. Goleman, 2001) Inteligența emoțională care funcționează ca un "manager al emoțiilor", evidențiază importanța dezvoltării abilităților emoționale în învățare, în viața de zi cu zi, ne armonizează mediul și cu noi înșine, realizează un echilibru între creierul cu care simțim (creierul limbic) și creierul cu care gândim (neocortex), astfel ca "emoțiile și impulsurile grăbite" să fie controlate. Dacă emoțiile sunt **examine, canalizate și folosite corespunzător**, atunci putem asista la *îmbunătățirea performanțelor, relațiilor interumane și reducerea stresului. Dezvoltarea abilităților emoționale* este absolut necesară, iar rezultatele sunt adesea spectaculoase: în condițiile în care întreaga noastră viață înseamnă "stres" și "emoție". Inteligența emoțională este o abilitate ce ne sprijină să devenim responsabili pentru propria noastră viață, pentru deciziile sau drumul pe care ni l-am ales, și ne ajută să **schimbăm** vechile tipare de reacție la stres, sau obișnuințe toxice formate de-a lungul vieții.

Inteligența emoțională și componentele sale

Conștientizarea de sine	Conștientizarea socială/ alter
Încredere în sine Identificarea și recunoașterea propriilor emoții Adaptabilitate Autoeficacitate Autoevaluare acurată	Încredere și respect față de alter Recunoașterea nevoilor celorlalți Empatia Oferirea și căutarea de ajutor
Managementul personal	Abilități sociale
Exprimare emoțională și comportamentală Autocontrolul reacțiilor emoționale și comportamentale Responsabilitate Adaptabilitate Planificarea viitorului	Abilități de comunicare Managementul conflictelor Colaborare și abilitatea de a lucra în grup

Inteligența Emoțională și gestionarea stresului

Toate informațiile din jurul nostru sunt interceptate de simțurile noastre și sunt trimise spre a fi procesate creierului. Așa cum am prezentat anterior, atunci când aceste informații sunt copleșitor de stresante sau copleșitor de emoționante, sistemul limbic va prelua conducerea și capacitatea noastră de a acționa va fi limitată la luptă, fugă sau de lipsa unui răspuns. Prin urmare, **pentru gestionarea stresului**, pentru a avea acces la o gamă largă de opțiuni și la o gamă largă de decizii, trebuie să ne educăm propriile emoții și să ni le aducem într-o stare de echilibru, prin exersare, cu puterea voinței.

2.5 Autoeficacitatea percepută

Fiecăruia dintre noi i-ar plăcea să aducă schimbări sau îmbunătățiri proprii persoane. Fiecare dintre noi avem dorințe, fiecare dintre noi avem scopuri. Însă, pentru a ne atinge scopurile, avem nevoie de anumite convingeri pozitive, printre care autoeficacitatea. Termenul de autoeficacitate reprezintă fenomenul psihologic „Consider că pot”, convingere ce ne ajută în atingerea scopurilor noastre, întrucât fără încrederea în propriile abilități, un individ nu ar putea să își folosească eficient potențialul sau intelectul.

Asemănătoare cu conceptul de „încredere în sine”, autoeficacitatea este definită mai specific decât încrederea în sine, drept convingerile oamenilor despre propria lor capacitate de a obține anumite

rezultate în anumite sarcini (de exemplu, la școală sau la locul de muncă), rezultate capabile să influențeze propria viață. Aceste convingeri influențează felul în care oamenii simt, gândesc, sunt motivați și se comportă. Autoeficacitatea se dezvoltă din primii ani de viață și continuă să evolueze de-a lungul întregii vieți.

În 1977, cunoscutul psiholog Albert Bandura, profesor la Universitatea din Stanford, a introdus conceptul de autoeficacitate percepută în contextul modificării cognitiv comportamentale. S-a descoperit că un puternic simț al eficacității personale se relaționează cu o mai bună stare de sănătate, cu realizări mai mari și cu o mai bună integrare socială. Acest concept a fost aplicat în atât de multe domenii ca de exemplu: în școală, realizări, tulburări emoționale, sănătate fizică și mentală, alegerea carierei etc.

Conform lui Albert Bandura, autoeficacitatea este "convingerea unei persoane în capacitățile sale de a-și mobiliza resursele cognitive și motivaționale necesare pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor date" (1998 p.1). Autoeficacitatea percepută reprezintă convingerile oamenilor cu privire la capacitățile lor de a realiza nivelele de performanță necesare pentru a influența evenimente care le afectează viețile. Un simț puternic al autoeficacității dezvoltă realizările umane și bunăstarea personală în multe moduri. Oamenii cu o încredere puternică în capacitățile lor, văd sarcinile dificile ca provocări ce trebuie înfruntate și nu ca pericole ce trebuie evitate. Asemenea perspectivă eficace determină un interes intrinsec și o angajare profundă în activități. Ei își stabilesc obiective dificile și mențin un angajament puternic față de acestea. Ei își măresc și susțin efortul în fața eșecului. Ei își redobândesc repede simțul eficacității după eșecuri și piedici. Ei atribuie eșecul efortului insuficient sau unor cunoștințe și abilități deficiente care pot fi dobândite. Ei abordează situațiile dificile cu siguranța că le pot stăpâni. Această concepție eficace generează realizări personale, reduce stresul și scade vulnerabilitatea în fața depresiei.

Ce anume influențează autoeficacitatea?

Albert Bandura, psihologul care a definit și studiat autoeficacitatea, arată că există patru surse care o pot crește:

→ **performanțele anterioare** (succesul anterior) – care creează sentimentul de putere

Când obținem rezultate bune în sarcini dificile, devenim convinși că abilitățile sunt suficient de dezvoltate pentru a face față situațiilor dificile sau noi. De aceea, recunoașterea și aprecierea succesului real sunt importante pentru dezvoltarea autoeficacității, nu doar lauda sau încurajările. În plus, este nevoie să existe ocazii suficiente de a învăța lucruri noi și de a le testa. Este important ca nivelul de dificultate al acestor sarcini de învățare să fie suficient de ridicat pentru a fi motivant pentru încercare și suficient de accesibil pentru ca succesul să fie posibil. De asemenea, eșecurile sau obstacolele întâmpinate ne pot învăța că suntem capabili să le depășim și să le facem față.

→ **modelele sociale sunt de asemenea o sursă a autoeficacității**, expunerea la comportamentele și posibilitățile altora. Poveștile de succes ale persoanelor care au avut de înfruntat dificultăți sau obstacole ne pot inspira să ne considerăm la fel de capabili ca aceștia pentru a face față dificultăților. Dacă, încă de când suntem copii, înțelegem că succesul altor persoane are la baza mult efort și perseverență, cu toții putem deveni mai dispuși să depunem efort și să fim **perseverenți**. Este important însă ca modelele respective să fie **cât mai asemănătoare** cu copiii. Atunci când modelele sociale sunt percepute ca fiind foarte diferite de noi, nu ne vom simți inspirați de povestea lor.

→ **persuasiunea socială**, persuasiunea verbală din partea persoanelor semnificative (ex: încurajările). Încurajările și îndemnurile de a face o încercare fac parte din această categorie. Este mai **dificil** să convingem un copil că **are abilitățile necesare** pentru a face față unei situații decât să îl convingem că **nu le are**. Cu alte cuvinte, **este mult mai ușor să descurajăm un copil decât să îl încurajăm**. De aceea, **persuasiunea socială este o sursă de creștere a autoeficacității** atunci când copilul este convins să încerce anumite activități suficient de ușoare

încât copilul să aibă succes. De exemplu, un copil convins să nu poate învăța să înoate, poate fi convins să încerce să se deplaseze în apă cu ajutorul unui colac.

- **capacitatea de a face față la stres**, reglarea psihofiziologică din momentul anticipării/desfășurării unei sarcini (emoțiile, dispoziția, stresul sau reacțiile fizice) pot influența felul în care percepem propriile abilități. Starea noastră emoțională influențează convingerile noastre despre propriile abilități. Nu este niciun secret că atunci când suntem stresați, suntem mai puțin încrezători în propriile abilități sau șanse de reușită.

Autoeficacitatea academică sau școlară (convingerea copilului că poate face față provocărilor de învățare) este asociată cu:

- mai mult efort și mai multă perseverență în față dificultăților
- un nivel mai ridicat de optimism și mai scăzut de anxietate
- rezultate școlare mai bune
- folosirea de strategii de învățare și **metacognitive**
- mai mult efort depus în clasă, în realizarea temelor și în pregătirea pentru examene

Studiile asupra relației dintre inteligență, autoeficacitate și rezultate școlare au arătat că autoeficacitatea are o contribuție independentă și semnificativă asupra performanței academice a copiilor.

O autoeficacitate **scăzută** este relaționată întotdeauna cu:

- tendința de a evita orice sarcină mai dificilă
- aspirații scăzute
- stabilirea unor scopuri mult prea mici
- atitudine pesimistă în ceea ce privește obstacolele
- o mai mare vulnerabilitate la stres și depresie

Ce anume influențează autoeficacitatea?

Albert Bandura, psihologul care a definit și studiat autoeficacitatea, arată că există patru surse care o pot crește:

- **Performanțele anterioare** (succesul anterior) – care creează sentimentul de putere

Când obținem rezultate bune în sarcini dificile, devenim convinși că abilitățile sunt suficiente de dezvoltate pentru a face față situațiilor dificile sau noi. De aceea, recunoașterea și aprecierea succesului real sunt importante pentru dezvoltarea autoeficacității, nu doar lauda sau încurajările. În plus, este nevoie să existe ocazii suficiente de a învăța lucruri noi și de a le testa. Este important ca nivelul de dificultate al acestor sarcini de învățare să fie suficient de ridicat pentru a fi motivant pentru încercare și suficient de accesibil pentru ca succesul să fie posibil. De asemenea, eșecurile sau obstacolele întâmpinate ne pot învăța că suntem capabili să le depășim și să le facem față. De aceea, nu este recomandabil ca activitățile în care ne implicăm să fie foarte simple, deoarece aceasta va genera așteptarea că succesul este mereu ușor, iar un eșec întâmpinat poate deveni demotivant.

- **Modelele sociale**, expunerea la comportamentele și posibilitățile altora

Povestile de succes ale persoanelor care au avut de înfruntat dificultăți sau obstacole ne pot inspira să ne considerăm la fel de capabili ca aceștia pentru a face față dificultăților.

Dacă, încă de când suntem copii, înțelegem că succesul altor persoane are la bază mult efort și perseverență, cu toții putem deveni mai dispuși să depunem efort și să fim **perseverenti**. Este important însă ca modelele respective să fie **cat mai asemănătoare** cu copiii. Atunci când modelele sociale sunt percepute ca fiind foarte diferite de noi, nu ne vom simți inspirați de povestea lor.

- **Persuasiunea socială**, persuasiunea verbală din partea persoanelor semnificative (ex: încurajările)

Încurajările și indemnurile de a face o încercare fac parte din această categorie. Este mai **dificil** să convingem un copil că **are abilitățile necesare** pentru a face față unei situații decât să îl convingem că **nu le are**. Cu alte cuvinte, **este mult mai ușor să descurajăm un copil decât să îl încurajăm**. De aceea,

persuasiunea sociala este o sursa de crestere a autoeficacitatii atunci cand copilul este convins sa incerce anumite activitati suficient de usoare incat copilul sa aiba succes. De exemplu, un copil convins sa nu poate invata sa inoate, poate fi convins sa incerce sa se deplaseze in apa cu ajutorul unui colac.

- **Capacitatea de a face fata la stres**, reglarea psihofiziologica din momentul anticiparii/desfasurarii unei sarcini (emotiile, dispozitia, stresul sau reactiile fizice pot influenta felul in care percepem propriile abilitati).

Starea noastra emotionala influenteaza convingerile noastre despre propriile abilitati. Nu este niciun secret ca atunci cand suntem stresati, suntem mai putin increzatori in propriile abilitati sau sanse de reusita. In cazul copiilor, acest lucru este si mai evident. Atunci cand ii invatam pe copii sa identifice stresul sau teama ca fiind trecatoare si cand le oferim modalitati concrete prin care se pot relaxa, le oferim a patra sursa importanta a increderii in propriile abilitati, intrucat convingerile despre autoeficacitate influenteaza modul in care simtim, gandim si ne comportam.

Autoeficacitatea academica sau scolara (convingerea copilului ca poate face fata provocarilor de invatare) este asociata cu:

- Mai mult efort si mai multa perseverenta in fata dificultatilor
- Un nivel mai ridicat de optimism si mai scazut de anxietate
- Rezultate scolare mai bune
- Folosirea de strategii de invatare si **metacognitive**
- Mai mult efort depus in clasa, in realizarea temelor si in pregatirea pentru examene

Studiile asupra relatiei dintre inteligenta, autoeficacitate si rezultate scolare au aratat ca autoeficacitatea are o contributie independenta si semnificativa asupra performantei academice a copiilor.

O autoeficacitate scazuta este relationata intotdeauna cu:

- tendinta de a evita orice sarcina mai dificila
- aspiratii scazute
- stabilirea unor scopuri mult prea mici
- atitudine pesimista in ceea ce priveste obstacolele
- mai mare vulnerabilitate la stres si depresie

Iata cateva exercitii simple pe care le puteti utiliza pentru a va creste autoeficacitatea:

- **Realizeaza pasi mici, unul cate unul, pe rand!**

Autoeficacitatea este dezvoltata pe de o parte prin succes. Insa, chiar si realizările mici pot face o diferenta mare! Alege o schimbare mica pe care vrei sa o faci la tine. Obtine schimbarea! Apoi alege alta, apoi alta. Reflecteaza asupra ficarui succes inainte sa treci la urmatorul obiectiv. La fel ca orice alta schimbare, cresterea autoeficacitatii este cel mai bine obtinuta prin pasi mici, realizati pe rand.

- **Succesul anterior**

A reflecta asupra succesului experientelor trecute poate imbunatati autoeficacitatea. Aminteste-ti momentele din trecut in care ai reusit la indeplinirea unor sarcini chiar daca considerai ca nu veti reusi. Mediteaza la acele situatii. Ce anume ai obtinut? Cum anume ai obtinut? Cum pot fi aceste realizari canalizate astfel incat sa te ajute in atingerea scopurilor viitoare? Ce spun aceste rezultate despre abilitatea ta de a reusi?

- **Vizualizarea – un instrument puternic**

Cand vine vorba de autoeficacitate, nu doar vazand credem, ci si crezand, vedem... rezultate! Vizualizarea te poate ajuta sa iti imaginezi pasii mici pe care trebuie sa ii faci pentru a-ti atinge scopul.

- **Gaseste un model pozitiv de urmat**

Admira succesul altor persoane! Cand vezi pe cineva reusind, in special pe cineva asemanator tie, cu care te poti identifica, esti mult mai capabil sa crezi ca si tu poti, la randul tau, reusi! Asadar, a avea unul sau doua modele pozitive, iti poate sustine indirect sentimentul de autoeficacitate.

- Fii fericit

În timp ce o dispoziție bună poate să crească autoeficacitatea, o dispoziție proastă o poate submina. Scrie pe hârtie toate lucrurile care te motivează (ex: cântece, citate motivationale, etc) și utilizează-le în avantajul tău pe măsura ce te îndrepti spre obiectivele tale.

- Solicita sprijin din partea celorlalți

Alta modalitate de a-ți crește autoeficacitatea este aceea de a obține încurajări din partea prietenilor sau familiei și de a sta departe de cei care te descurajează. Suportul social este un ingredient cheie în ceea ce privește autoeficacitatea, persistența și succesul. Găsește-ți cei mai buni avocați și invita-i să ia parte la procesul tău de schimbare!

- Învată lucruri noi

Dacă îți este teama să încerci lucruri noi pentru a evita să dai gres, nu o să știi niciodată dacă poți să fii bun la ceva sau nu. Dacă vrei să încerci ceva nou, află cum să dobândești abilitățile și cunoștințele necesare. Antrenându-ți creierul prin dobândirea de noi abilități, vei învăța cum să te focalizezi și cum să îți controlezi gândurile, ceea ce va conduce la încrederea că ești capabil de a învăța noi lucruri.

Emoțiile și mecanismele de apărare și adaptare

Emoțiile:

- ∞ trăiri subiective care rezultă din acordul sau discrepanța dintre trebuințele sau expectanțele unei persoane și realitate;
- ∞ stări interne caracterizate prin reacții fiziologice (înroșirea feței, transpirație, modificări ale tensiunii musculare, ale pulsului, respirației etc), gânduri specifice, expresii comportamentale (expresii faciale ca râs/plâns, zâmbet, privirea, postura, gestică, tonul, mersul - limbajul trupului)

Emoțiile sunt rezultatul unor prelucrări cognitive a evenimentelor ce acționează ca stimuli: emoțiile sunt post-cognitive (apar după interpretarea cognitivă a evenimentului-stimul, chiar dacă această prelucrare este automată, neconștientizată). De exemplu, pentru același eveniment, oameni diferiți pot avea emoții diferite, pentru că ei gândesc diferit despre acest eveniment. Dacă se aud pași pe scările clădirii, o persoană care gândește că "este un hoț", trăiește emoția de frică, în timp ce o altă persoană care gândește că "este un vecin", nu trăiește această frică. Interpretarea cognitivă a unui eveniment determină reacții (modificări) la trei nivele ale persoanei: fiziologic, comportamental și cognitiv. Experiența subiectivă, personală a acestor modificări reprezintă trăirea emoțională.

Dar ce sunt emoțiile?

În esență, ele sunt semnale pe care creierul nostru ni le dă și care au rolul de a ne pregăti pentru a evita o amenințare sau a obține o recompensă. În trecutul îndepărtat al speciei noastre, emoția a fost cea care ne-a permis să supraviețuim (apărându-ne de amenințările din mediul înconjurător), dar și să perpetuăm specia (construind familii, observând oportunitățile și asigurând prosperitatea generației următoare).

Astăzi, utilizând informațiile în timp real oferite de ultimele tehnologii (RMN-ul este cel mai bun exemplu în acest sens), cercetătorii au pătruns în misterele acestui mecanism ancestral al emoției. Iar ceea ce au descoperit este cel puțin surprinzător.

De câte ori trăim o emoție – bucurie, tristețe, furie, frustrare, iubire, fericire, revoltă în fața unei nedreptăți, mândrie, veselie, frică – o anumită parte a creierului nostru produce și lansează în circuitul sanguin un tip de substanțe (peptide). Fiecare emoție are propria "amprentă" chimică, care circulă prin corp și ajunge în celulele noastre, trimițându-le diferite semnale și pregătind astfel corpul pentru ceea ce urmează să se întâmple – pozitiv sau negativ.

Spre exemplu: *Când creierul observă că suntem în pericol, se declanșează frică*

Odată cu declanșarea acestei emoții, frică fiind una dintre cele mai puternice emoții, această generează producerea în creier a unui val de substanțe chimice (cortizon, adrenalină), care pregătesc corpul pentru mecanismul automat de apărare (fugă, lupta sau atac, în funcție de amenințarea cu care ne confruntăm). Datorită acestor substanțe chimice din sânge, apar modificări la nivelul organelor vitale, prin care întreg corpul nostru este pregătit pentru a avea acea reacție de apărare specifică: inima bate cu putere, ritmul cardiac crește, tensiunea arterială asemenea, mușchii se contractă corpul se pregătește de acțiune, pentru a face față la ceea ce mintea noastră consideră a fi Pericol sau amenințare directă.

Ceea ce este uimitor este că acest mecanism funcționează la fel și atunci când este vorba de amenințări fizice, dar și când ne confruntăm cu amenințări psiho-sociale. Cu alte cuvinte, pentru creierul nostru, un părinte sau un profesor furios nu este cu nimic diferit de tigrul pe care omul preistoric îl avea de înfruntat în junglă. Același tip de substanțe se produc în creier, iar corpul nostru răspunde în același mod.

Afectivitatea negativă este în strânsă legătură cu stimă negativă de sine - este efectul repetitiv al trăirilor emoționale negative și se manifestă prin: **anxietate** (ce derivă din anticiparea/perceperea unor pericole), **depresie** (evaluare depreciativă față de sine), **iritabilitate** (tendința de a evalua lumea ca ostilă, de a reacționa prin reacții de frustrare, manie, agresivitate), **lipsa de speranță** (percepția negativă a viitorului), **sentiment de neajutorare** (lipsa percepției controlului personal, al eficacității personale);

Afectivitatea pozitivă se referă la stările și trăsăturile emoționale care induc percepții pozitive de sine (stimă de sine, sentimentul autoeficacității), ale lumii (sentiment de coerență, controlabilitate), ale viitorului. În prevenirea afectivității negative un rol important îl are **educația emoțională**, având ca scop esențial **dezvoltarea inteligenței emoționale**, abilitatea persoanei de a identifica, exprima, controla emoțiile.

Relația cu propriile noastre emoții

Ultimele cercetări din neuroștiință – o știință tânără, aflată la granița dintre neurologie și psihologie – ne dezvaluie un adevăr cel puțin surprinzător despre emoțiile noastre și modul în care ele ne influențează deciziile. Ceea ce au descoperit cercetătorii este faptul că nu există decizie care să nu aibă un substrat emoțional. Mai mult decât atât, atunci când emoțiile (pozitive sau negative) sunt extrem de puternice, ele au puterea de a ne perturba foarte mult capacitatea de gândire rațională.

Cele mai multe dintre trăirile emotionale pot fi etichetate lingvistic: teama, ura, bucurie, regret, furie, multumire, tristețe etc. Emoțiile resimțite ca plăcute sunt considerate emoții pozitive, în timp ce emoțiile resimțite ca neplăcute sunt considerate negative. Cea mai mare parte a emoțiilor pozitive, dar și o parte a emoțiilor negative, au un caracter tonic pentru individ (îl mobilizează pentru implicarea în realizarea sarcinii, pentru desfasurarea unor activități).

Emotia are și o componentă comportamentală, implicată în exprimarea ei. Aceasta componentă poate avea o formă manifestă, deschisă (plânsul, zâmbetul, agresivitatea, evitarea, lupta, fuga, verbalizare etc.), sau poate avea o formă nemanifestă, mai greu de observat. Ca urmare, emotia - prin toate componentele sale și prin faptul că este post-cognitivă - are un rol major în menținerea și potențarea stării de sănătate. Ca și componentele sale, emoțiile sunt considerate adaptative sau dezadaptative în raport cu consecințele lor asupra sănătății, jucând un rol important în tot ceea ce facem, întrucât acestea sunt cele care vor determina, pe termen lung, starea de bine, satisfacția și împlinirea individului.

Mecanisme de apărare

Zilnic suferim amenințări la adresa respectului față de noi înșine (a stimei de sine), ne simțim inferiori, umiliți, vinovați, nesiguri, insuficient iubiți. Chiar și aspectele mai mărunte ale vieții ne fac rău uneori: greșim la un examen, facem o gafă socială, ne îmbrăcăm nepotrivit pentru o ocazie. Dacă aceste realități sunt ușor constatabile la persoanele adulte, cu atât mai mult și mai dureros sunt resimțite de copii sau de adolescenți, care se afla într-o perioadă caracterizată printr-o dorință exacerbată de afirmare și acceptare socială.

Consecința experiențierii situațiilor sociale jenante sau neplăcute va crea premisele apariției unui anumit disconfort, a anxietății sau a unui sentiment de frustrare. Rezultatul se va concretiza în încercarea de a "repara rana": în acest spațiu creat, între situația socială frustrantă și Eul personal, intervin mecanismele de apărare. Ele funcționează ca soluții tampon, ameliorând impactul adversităților și amenințărilor din mediu la adresa Eului, protejând imaginea și stima de sine. Mecanismele de apărare sunt strategii inconștiente ale psihicului uman de a reduce, controla sau tolera disconfortul, tensiunea generată de situațiile cotidiene, fără ca persoana să facă față de fapt situației care le produce; astfel, mecanismele de apărare protejează individul, dar nu construiesc sentimentul de adecvare.

De exemplu, teama de a vorbi în public poate fi redusă prin evitarea acestor situații; deoarece comportamentele defensive reduc anxietatea, ele devin prin repetare obișnuite puternice, extrem de rezistente la schimbare. Conștientizarea mecanismelor defensive pe care le utilizăm este un pas important în sporirea stimei față de sine și în perfecționarea modului în care comunicăm.

Negarea - nu se recunoaște existența unei probleme, astfel se neagă vulnerabilitatea personală/emoțiile negative; ex: copiii pot pretinde că sunt indiferenți emoțional; par rebeli, nepăsători;

Regresia - în fața unei probleme, subiectul recurge la soluții specifice unei etape anterioare dezvoltării sale psihice (suptul degetului, rosul unghiilor, crizele de furie/ plans, enurezisul)

Reprimarea - eliminarea din câmpul conștiinței a unor cognitii, emoții, impulsuri intolerabile; "uitarea unor situații în care persoana s-a comportat penibil;

Identificarea - tendința de a prelua comportamente pentru a-și crește valoarea personală (adolescenții se îmbracă la fel ca și idoli lor)

Proiecția - atribuirea unor emoții altor persoane, atitudini sau comportamente pe care subiectul refuză să și le asume (atribuirea propriilor erori/ probleme, altora ;ii blamează pe ceilalți pentru nerealizările lor);

Rationalizarea - formularea de justificări pentru unele comportamente, sentimente proprii indezirabile/inacceptabile social (ex. "Am picat examenul pentru că am avut o zi proastă, nu pentru că nu am învățat destul");

Conversia - exprimarea unor conflicte sau tensiuni psihice în reacții somatice (dureri de cap, de stomac) Mecanismele de apărare operează în mod inconștient. Folosite adecvat, funcționând cu o anumită flexibilitate și pe termen scurt, pot facilita adaptarea la situațiile stresante. De pildă, raționalizarea unui eșec face eșecul mai suportabil. De asemenea, mecanismele defensive pot avea o influență benefică asupra conservării stimei de sine; dacă însă se permanentizează și acționează decontextualizat, devin dezadaptative.

Procesul de schimbare

După ce o persoană recunoaște situațiile care îi provoacă anxietate și sentimente de inadecvare precum și comportamentele defensive pe care le utilizează, următorul pas este cel de limitare a folosirii acestor comportamente, care însă poate spori starea de disconfort sau de tensiune. În această situație se utilizează **comportamentele compensatorii**, care sunt folosite temporar, discontinuu, până când tensiunea se reduce. Câteva dintre cele mai utilizate comportamente compensatorii sunt: comportamentele orale, cum sunt fumatul și ingestia de alimente, consumul de băuturi alcoolice, somnul, comunicarea/discutarea problemelor cu o persoană empatică, exercițiile fizice.

Adesea ne confruntăm cu realitatea, înfruntând direct vina, frica, gafele, iar în această situație intervin mecanismele de adaptare (coping).

2.5 Autoeficacitatea percepută

Fiecaruia dintre noi i-ar placea să aducă schimbări sau îmbunătățiri proprii persoane. Fiecare dintre noi avem dorințe, fiecare dintre noi avem scopuri. Însa, pentru a ne atinge scopurile, avem nevoie de anumite convingeri pozitive, printre care autoeficacitatea. Termenul de autoeficacitate reprezintă fenomenul psihologic „Consider ca pot”, convingere ce ne ajută în atingerea scopurilor noastre, întrucât fără încrederea în propriile abilități, un individ nu ar putea să își folosească eficient potențialul sau intelectual.

Asemănătoare cu conceptul de „încredere în sine”, autoeficacitatea este definită mai specific decât încrederea în sine, drept convingerile oamenilor despre propria lor capacitate de a obține anumite rezultate în anumite sarcini (de exemplu, la școală sau la locul de muncă), rezultate capabile să influențeze propria viață. Aceste convingeri influențează felul în care oamenii simt, gândesc, sunt motivați și se comportă. Autoeficacitatea se dezvoltă din primii ani de viață și continuă să evolueze de-a lungul întregii vieți.

În 1977, cunoscutul psiholog Albert Bandura, profesor la Universitatea din Stanford, a introdus conceptul de autoeficacitate percepută în contextul modificării cognitiv comportamentale. S-a descoperit că un puternic simț al eficacității personale se relaționează cu o mai bună stare de sănătate, cu realizări mai mari și cu o mai bună integrare socială. Acest concept a fost aplicat în atât de multe domenii ca de exemplu: în școală, realizări, tulburări emoționale, sănătate fizică și mentală, alegerea carierei, etc.

Conform lui Albert Bandura, autoeficacitatea este "convingerea unei persoane în capacitățile sale de a-și mobiliza resursele cognitive și motivationale necesare pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor date (1998 p.1) Autoeficacitatea percepută reprezintă convingerile oamenilor cu privire la capacitățile lor de a realiza nivelele de performanță necesare pentru a influența evenimente care le afectează viața. Un simț puternic al autoeficacității dezvoltă realizările umane și bunăstarea personală în multe moduri. Oamenii cu o încredere puternică în capacitățile lor, văd sarcinile dificile ca provocări ce trebuie înfruntate și nu ca pericole ce trebuie evitate. Asemenea perspectivă eficientă determină un interes intrinsec și o angajare profundă în activități. Ei își stabilesc obiective dificile și mențin un angajament puternic față de acestea. Ei își măresc și susțin efortul în fața eșecului. Ei își redobândesc repede simțul eficacității după eșecuri și piedici. Ei atribuie eșecul efortului insuficient sau unor cunoștințe și abilități deficiente care pot fi dobândite. Ei abordează situațiile dificile cu siguranța că le pot stăpâni. Această concepție eficientă generează realizări personale, reduce stresul și scade vulnerabilitatea în fața depresiei.

Capitolul 3. Managementul resurselor personale

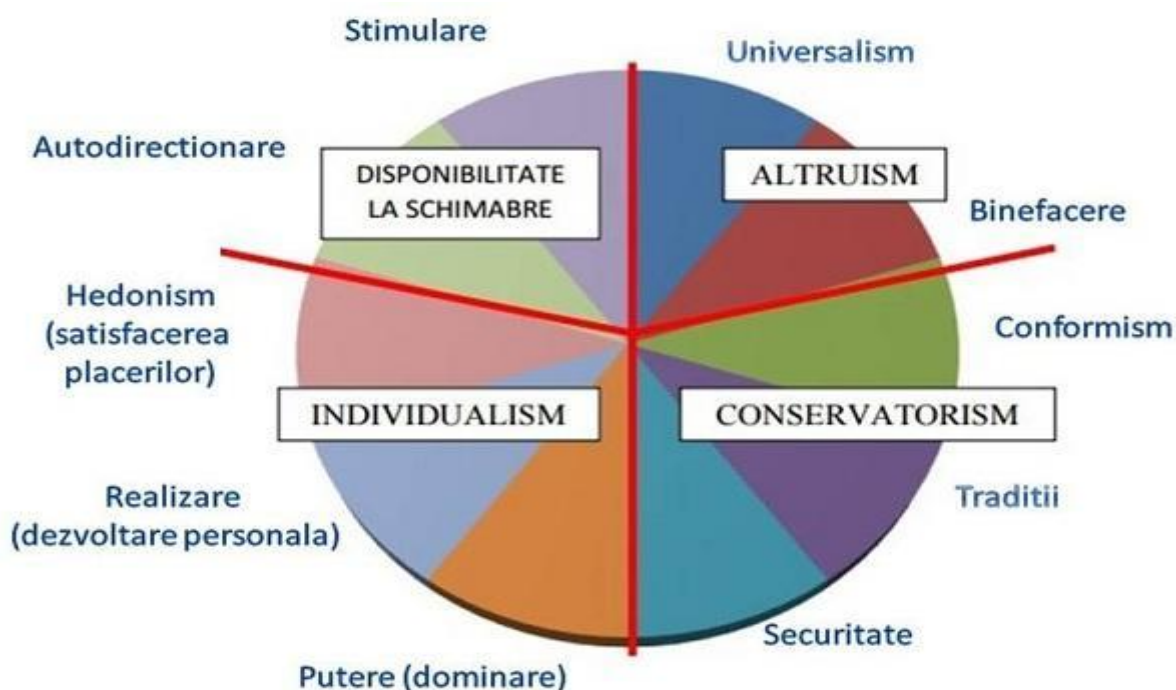
Societatea actuală solicită adaptarea rapidă la diverse contexte de viață, la un enorm curent informațional, precum și integrarea eficientă la situațiile sociale, politice și economică aflate într-o permanentă schimbare. În acest context, investigarea și accesarea resurselor personale poate contribui la maximizarea funcționalității în societate, la dezvoltarea personală și realizarea profesională.

Managementul resurselor personale include un construct alcătuit dintr-un sistem de valori, atitudini, motivație și nevoi ce determină comportamentul adaptativ în situații stresogene și actualizarea capacităților personale în realizarea scopurilor propuse, contribuind astfel la funcționarea sa optimă.

3.1 Valori și atitudini în procesul de dezvoltare personală

Temelia unei dezvoltări personale armonioase se construiește la congruența dintre ceea ce stabilim ca fiind cu adevărat important și ceea ce investim ca fiind cu adevărat valori personale. Aceste valori personale devin principii ce stau la baza alegerilor și ne orientează acțiunile. Putem face alegeri conform valorilor proprii sau valorilor de grup, culturale, de societate etc.

Psihosociologul Shalom Schwartz identifică 10 grupe de valori repartizate pe două axe, ilustrate în imaginea de mai jos:



Valorile aferente fiecărei grupe, conform următoarei scheme, sunt :

FONDUL SOCIAL EUROPEAN
Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 | Cod SMIS 2014+ 105405
Axa prioritară 6: Educație și competențe

Obiectiv specific 6.6 „Îmbunătățirea competențelor personalului didactic din învățământul pre-universitar în vederea promovării unor servicii educaționale de calitate orientate pe nevoile elevilor și ale unei școli incluzive”.
Titlul proiectului: „Profesori pregătiți – Profesori motivați!”



Identificarea propriilor valori reprezintă unul dintre factorii care ne propulsează într-o direcție sau alta, ne determină să luăm decizii și să avem diferite atitudini, în diferite situații.

Ca rezultat al interacțiunii cu lumea înconjurătoare, atitudinea este o predispoziție acțională, o cauză ascunsă sau relativ înconștientă, o manifestare explicită. Cu alte cuvinte, orice interacțiune este o **construcție psihică, sintetică** ce reunește elemente intelectuale, afective, volitive. Se constituie prin **organizarea selectivă**, relativ durabilă a unor componente psihice diferite – cognitive, motivaționale-afective și determină modul în care va răspunde și acționa o persoană într-o situație sau alta.

Atitudinea apare ca verigă de legătură între starea psihologică internă dominantă a persoanei și mulțimea situațiilor la care se raportează în contextul vieții sale sociale.

Atitudinea, ca și resursă personală, reprezintă o luare de poziție încărcată cu valențe pozitive sau negative:

- constituie o caracteristică esențială a climatului relațional;
- influențează decisiv calitatea relației dintre cei doi interlocutori (actori), comuniunea de atitudini fiind concluzia că unul din cei doi împărtășește sistemul de atitudini al celuilalt;
- influențează în mod direct natura relației sociale

Cele mai frecvente interacțiuni ale atitudinilor sunt cele de coordonare, de cooperare sau de contradicție, de incompatibilitate, chiar de excludere reciprocă, în același timp neputându-se manifesta două atitudini diferite, ci fiind necesară selectarea numai a uneia dintre ele. Atitudinile deficitare sunt compensate prin cele pregnant dezvoltate. Când atitudinile se aliniază legilor progresului, normelor sociale, ele devin **valori**. Se elaborează astfel un sistem atitudini-valori specific fiecărui individ, care odată fixat, acționează aproape automat.

3.2 Motivația

”Motivația este ceea ce energizează, direcționează și susține un comportament” (Steers și Porter apud Saal, Knight, 1988). ”Motivația se referă la factorii interiori individului care stimulează, mențin și canalizează comportamentul în legătură cu un scop” (Huffman, Vernoy, Williams și Vernoy, 1991) – conform acestei definiții: ”Motivația se referă la dinamica comportamentului, procesul de inițiere, susținere și direcționare a activităților organismului” (Goldenson apud Coon, 1983)

Cele trei definiții subliniază:

- dinamica: motivația (1) inițiază/ energizează/ stimulează; (2) direcționează/ canalizează; și (3) susține/ menține un comportament, totul fiind un proces dinamic, fluent
- motivația „se plămădește” cu ajutorul unor forțe care există în noi
- comportamentul generat de motivație este orientat spre satisfacerea unor nevoi (care generic au fost numite „scop”).

Datorită strânsei legături între motivația pentru cariera didactică și motivația școlară a elevilor/ studenților (exprimate mai sus), vom continua să vedem cele două fenomene în conexiune pe parcursul demersului nostru. De exemplu, în școala tradițională, prioritar accentul este pus pe încurajarea și dezvoltarea unui anumit tip de motivație – motivația de realizare. Cei care sunt motivați de această trebuință încearcă să atingă standarde de excelență. Indiferent dacă va exista sau nu o recunoaștere, laude, bani, nevoia este puternic susținută intrinsec, se acționează „cu toată forța” pentru cele mai bune rezultate.

Conform lui Weiner (apud Bower, Bootzin, Zajonc, 1987), în urma studiilor efectuate, în viața de zi cu zi, cei cu motivație de realizare mai înaltă tind să urmeze cariere provocatoare, suficient de complexe, dar nu atât de dificile încât să sfârșească prin eșec. Persoanele cu motivație de realizare mică aleg fie sarcini extrem de ușoare, cu succes sigur (chiar dacă recompensă mică), fie sarcini extrem de dificile referitor la care nu pot fi ei blamați de eșec. La o primă vedere, această motivație este factorul

dinamizator pentru cariera didactică; totuși lucrurile, departe de a sta așa, sunt mult mai nuanțate, existând mai multe motivații, fiecare fiind responsabilă de un anumit impact asupra activității de la catedră :

- motivația de putere (prin care indivizii au nevoia de a-i domina pe ceilalți, simt nevoia de a-i supune controlului lor pe cei din apropierea lor); nevoia de putere poate fi definită și ca „nevoia de a câștiga recunoaștere, influență sau control asupra altor persoane sau asupra unor grupuri,, (Morris, 1990, p. 428); de multe ori, cadrele didactice au o astfel de motivație – adeseori nerecunoscută la nivel conștient – deoarece, în spațiul și autoritatea funcției de cadru didactic, motivația de putere poate fi lesne îndeplinită;
- nevoia de afiliere reprezintă nevoia de a menține relații sociale cu alte persoane; astfel, Stanley Schachter (apud Baron, Kerr, 2003) a observat că, după o perioadă de izolare prelungită, indivizii în mod frecvent experimentează o anxietate inexplicabilă; conform lui Crouse și Mehrabian (apud Carlson, 1993) indivizii care au o nevoie de afiliere puternică tind să încerce mai mult să se întâlnească cu alte persoane și să stabilească relații de prietenie cu acestea; mai mult, aceștia văd propriile abilități sociale ca fiind importante și tind să devină anxioși când se află în situația ca alte persoane să le evalueze aceste abilități (sunt stresați dacă, spre exemplu, alții „pun în discuție” modul în care ei știu să comunice sau în cazul unui conflict cu prietenii în care sunt reclamate deficiențe de comunicare); datorită specificului pro-social al “meseriei” de cadru didactic, și acest element este important pentru motivarea pentru cariera didactică.
- nevoia de a ști (curiozitatea) își găsește rezolvarea prin intermediul activității de explorare (curiozitatea se pare că este o nevoie înăscută, încadrabilă în categoria motivelor intrinseci); este un tip de motivație folosită în plan școlar, nestimulată îndeajuns de mult (deși gândind dinamica lecțiilor prin prisma motivației de a ști, implicarea elevilor ar fi mai profundă și mai de durată); Berlyne (apud Coon, 1983) a făcut următorul experiment: le-a prezentat unor copii mai multe desene, cu grad de complexitate diferit; copiii au petrecut mult mai mult timp în studierea desenelor mai complexe în comparație cu cele mai simple; de altfel, acest fenomen este prezent în viața dumneavoastră de fiecare zi: nu vi s-a întâmplat de atâtea ori să stați până târziu în noapte la televizor pentru a vedea un film (ori să citiți la aceeași oră înaintată o carte captivantă) doar pentru a vedea « cum se termină » ?; în acele momente vă era stimulată motivația pentru curiozitate; din nou, nu putem să nu subliniem importanța acestei motivații neîndeajuns exploatate, deoarece profesia de cadru didactic presupune cu preponderență stimularea, activarea și consolidarea unei asemenea motivații.
- nevoia de aprobare reprezintă la rândul ei o constantă a vieții noastre; R. Harre (apud Hayes, Orrel, 2003) susține că unul dintre motivele fundamentale pentru comportamentul social este respectul social; mai precis, nimănui nu i-ar plăcea să fie vazut negativ de către ceilalți (în special, de către persoanele care contează pentru el); gândiți-vă la următoarea ipostază: v-ați cumpărat ceva care vă place foarte mult (un articol vestimentar), dar nimeni, absolut nimeni nu consideră că vă stă bine; cât timp o să vă bucurați respectiva achiziție?; aprobarea socială acționează foarte puternic, ea reprezentând o pârghe însemnată în «arsenalul» didactic: prin aprobare sau dezaprobare cadrul didactic are la dispoziția sa unul dintre cele mai însemnate instrumente de formare a personalității elevilor; din păcate, datorită diminuării prestigiului indus social de către statutul cadrului didactic în plan contemporan, această nevoie tinde să nu poată fi îndeplinită (și în consecință, să ne fie dificil să ne centrăm pe o astfel de motivație).

3.3 Nevoile umane - structuri motivaționale

Existența și dezvoltarea omului au presupus și presupun satisfacerea unor multiple nevoi; *nevoile umane* se definesc ca un ansamblu de cerințe materiale, economice, sociale, spirituale ale vieții și activității oamenilor. Nevoile umane devin *efective* în funcție de condițiile de mediu existente la momentul dat, precum și de nivelul de cultură și civilizație al popoarelor și indivizilor.

Psihologul Abraham Maslow lansează în lucrarea „**A Theory of Human Motivation**” (1943) conceptul de piramidă a nevoilor, devenit cunoscut sub numele de *piramida lui Maslow*, încercând astfel să descifreze motivațiile ce stau la originea acțiunilor umane. El ajunge la concluzia că interesul propriu este forța motrică și, mai mult, că acest interes poate fi ierarhizat.

1. **Pe nivelul cel mai jos sunt plasate nevoile fiziologice.** Nevoia de hrană, de apă, de adăpost, chiar nevoia de transport, adică acele nevoi care i-au forțat pe oameni să lase deoparte instinctul de prădător, de animal, pentru a se asocia în vederea supraviețuirii. Fără satisfacerea nevoilor de bază, ființa umană încetează să subziste.
2. **Nivelul următor, al doilea, este dedicat așa numitor nevoi ce țin de siguranța personală.** Nu are legătură cu nevoile fiziologice. Siguranța personală transcende siguranța fizică, teama de a fi agresat, și face apel la siguranța financiară (un venit minim garantat, un plan de pensii decent), siguranța locului de muncă, siguranța care-ți permite acel confort psihic necesar funcționării eficiente, eliberat de angoasele traiului de zi cu zi.
3. **Al treilea nivel este dedicat nevoilor sociale, de apartenență.** Omul simte acest imbold de a intra în relații cu ceilalți, de a se încadra în grupuri sociale extinse. Și vorbim aici de grupuri religioase, organizații profesionale, echipe sportive, grupuri de simpatizanți ai unei persoane sau cauze, sau chiar grupuri aflate la limita legii. În forma lor restrânsă, grupurile sociale ce satisfac nevoia de apartenență sunt familia, partenerul de viață, colegii apropiați sau confidenți.
4. **Pe nivelul al patrulea, Maslow plasează nevoia de recunoaștere socială,** încrederea în sine, respectul de sine. Lipsa respectului poate da naștere cu vremea la sentimente de inferioritate, transformate în complex de inferioritate și inalienare socială.
5. **Ultimul nivel, al cincilea, este rezervat de Maslow dezvoltării personale,** autorealizării. Împlinirii potențialului, am spune astăzi. Hobby-urile, mai cu seamă cele costisitoare (plăcerea de a călători, de a picta, de a învăța o limbă străină doar pentru a citi un autor în original) se află în vârful ierarhiei Piramidei nevoilor, nivel destul de greu de atins.

Omul nu este blocat pe un nivel al piramidei, ca într-un joc de calculator, iar accesarea pe o treaptă superioară este posibilă chiar dacă nivelul anterior lasă loc de îmbunătățiri. Dar nu-i mai puțin adevărat că aceste nevoi sunt interdependente, se condiționează reciproc. În timp ce teoria lui este, în general, descrisă ca o ierarhie destul de rigidă, Maslow a arătat că ordinea în care sunt îndeplinite aceste nevoi nu este întotdeauna aceeași. De exemplu, el a constatat că, pentru unele persoane, respectul de sine este mult mai important decât nevoia de dragoste. Pentru alții, nevoia de creativitate



Piramida lui Maslow

poate înlocui chiar și nevoile cele mai de bază. Ierarhia sugerează că, atunci când nevoile de la baza piramidei au fost îndeplinite, persoana își poate concentra atenția spre nevoile superioare.

3.4 Relația dintre perseverență - proiecții în viitor - succes

Ce face diferența între persoanele de succes, împlinite, și cele care se simt nemulțumite de viața și realizările lor? Un aspect important, demn de luat în seamă, este mentalitatea.

„Polul frontal lateral” s-ar putea să nu-ți spună mare lucru, însă cercetătorii britanici de la

Oxford spun că e o zonă a creierului care îți comunică informații vitale, ce te pot ajuta să nu iei decizii greșite.

Această regiune cerebrală a fost recent descoperită printr-un experiment în cadrul căruia cercetătorii au analizat cortexul frontal ventrolateral și au observat că acesta se activează în mod constant pe modelul a 12 subsecțiuni. Comparând cu imaginile prin rezonanță magnetică ale zonei echivalente din creierul unor macaci, cercetătorii nu au putut identifica decât 11 din cele 12 regiuni vizibile la om. A 12-a secțiune, pe care au numit-o **polul frontal lateral al cortexului prefrontal**, este vizibilă doar la om și se consideră că este responsabilă de gândirea rafinată, tipic umană. Polul este situat în partea din față a creierului, deasupra sprâncenelor și are, în general, mărimea unei nuci. În unele cazuri poate ajunge și la mărimea unei mandarine.

Aceasta este prima diferență între creierul uman și cel de maimuță, detectată în regiunea responsabilă pentru gândirea flexibilă. De exemplu, atunci când omul ia o hotărâre, această parte a creierului va continua să evalueze cealaltă opțiune sau să se gândească la ce s-ar fi întâmplat dacă s-ar fi luat decizia opusă. De asemenea, polul frontal lateral contribuie la activitatea de învățare din greșelile altora, accelerând dobândirea unor noi abilități.

Acum, pentru că știm și ce parte a creierului nostru ”poartă” această responsabilitate, nu ne mai rămâne decât să punem în practică gândirea flexibilă. Putem începe evitând să ne îndrăgostim de o ipoteză sau străduindu-ne să abandonăm gândirea distorsionată. Nu știm încă limitele, însă știm că putem gândi mai bine ca niciodată.

Carol Dweck este cercetătoare și profesoară în cadrul Universității Stanford și studiază de peste zece ani personalitatea, perseverența, succesul și dezvoltarea oamenilor. Realizând studii despre aceste coordonate, a cristalizat un concept interesant, menit să facă lumină în problematica succesului personal, învățării și perseverenței. Aflăm așadar despre “mindset”, care în limba română se traduce prin mentalitate, iar aceasta reprezintă un set de convingeri despre propria persoană și despre însușirile

noastre cele mai importante.

Gândirea flexibilă este un concept devenit tot mai prezent în discursurile psihologilor și pus în opoziție cu mentalitatea fixă. Carol Dweck scria în *Mindset: The New Psychology of Success* că propriile noastre percepții, propriile noastre credințe conștiente și inconștiente ne influențează în mod semnificativ dezvoltarea gândirii.

Ce știe o minte fixă? O gândire fixă presupune că inteligența, caracterul și capacitatea noastră creativă sunt date statice, pe care nu le putem schimba într-o manieră semnificativă. În plus, succesul nostru ar fi o simplă afirmare a acestei inteligențe moștenite. De aceea, pentru a ne menține simțământul că suntem deștepți sau dotați, tot ceea ce avem nevoie să face este să perseverăm spre succes evitând, cu orice preț, eșecul.

Dweck spune că o altfel de concepție este disfuncțională și că o gândire axată pe creștere ar cultiva succesul, bazându-se tocmai pe provocări și văzând eșecul nu ca pe o dovadă de prostie, ci ca pe un factor motivațional pentru a crește și pentru a ne lărgi sfera abilităților actuale.

„Dacă tu crezi că atuurile tale sunt săpate în stâncă – gândirea fixă – vei avea mereu simțământul urgenței de a-ți demonstra abilitățile iar și iar. (...) Am văzut atâția oameni consumându-se pentru acest scop, de a se demonstra pe ei înșiși. Fiecare situație e o oportunitate de a-și confirma inteligența, personalitatea, caracterul. (...) O să am succes sau o să eșuez? O să par deștept, sau o să par prost? O să fiu acceptat sau respins? O să mă simt ca un campion sau ca un fraier?”, scrie Dweck.

Cum funcționează gândirea flexibilă? Cercetătoarea interoghează câteva premise frecvente ale gândirii fixe înainte de a propune o alternativă: „De ce să pierzi timpul dovedind iar și iar cine ești, când ai putea să folosești energia pentru a deveni mai bun? De ce să îți ascunzi defectele în loc să le depășești? De ce să îți cauți prieteni care îți vor securiza granițele stimei de sine, când poți să îți alegi unii care să te ajute să le extinzi? De ce să cauți doar ce e verificat și adevărat, când poți căuta experiențe care să te extindă?”

In prezentare video din seria Ted Talks

https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare Carol Dweck prezintă exemplul unor elevi ai unui liceu din Chicago care primeau calificativul “*încă nu*” dacă nu reușeau să promoveze un anumit număr de cursuri necesar pentru absolvire. Puterea lui “*încă nu*” este aceea de a ne face să înțelegem că ne aflăm **încă** într-un proces de învățare prin care trebuie să trecem pentru a ajunge acolo unde ne dorim. Oferă o oportunitate, o cale către viitor.

Pentru a înțelege mai bine cum gestionează copiii provocările și momentele dificile, Dweck a făcut un experiment. Le-a dat unor copii de 10 ani să rezolve niște probleme care erau mai grele decât nivelul lor de pregătire. În timp ce unii au reacționat pozitiv (“îmi plac provocările/ sper că voi învăța ceva de aici”) și au înțeles că această provocare le poate da ocazia să învețe și să-și îmbunătățească abilitățile (aveau un mod de gândire flexibil), ceilalți copii au văzut asta ca pe o tragedie, din perspectiva mentalității lor fixe și au eșuat.

Din cercetările și studiile analizate, Dweck a arătat că, atunci când se vor confrunta cu momente dificile, copiii care au un mod de gândire fix nu se vor concentra pe a studia mai mult și a învăța, ci vor căuta modalități și scurături de a evita provocările (vor copia/ trișa, sau își vor compara rezultatele cu alții care au avut rezultate mai slabe).

În comparație cu elevii care au o mentalitate flexibilă și sunt orientați către învățare și îmbunătățirea abilităților sale, ceilalți încearcă să evite greșelile, nu se implică, și nu depun niciun efort pentru a-și îmbunătăți rezultatele.

Carol Dweck consideră necesară încurajarea tuturor eforturilor și perseverenței făcute de cineva într-o anumită direcție. Trebuie apreciat procesul prin care oamenii au trecut pentru a ajunge la rezultatul X și merită admirat progresul făcut, fie el oricât de mic.

Folosirea unor cuvinte simple, dar puternice, precum “*încă*” sau “*încă nu*” poate avea un impact foarte mare asupra motivației noastre și ne pot ajuta să ne schimbăm mentalitatea în direcția cea bună. Ajungem astfel să avem mai multă încredere că vom reuși și putem persevera pentru a ajunge acolo unde ne dorim.

3.5 Elaborarea unui plan de dezvoltare a resurselor personale

Vă doriți să obțineți un post în învățământ sau titlul de ”profesor emerit”!

Realizarea unui plan de dezvoltare personală îți poate orienta acțiunea în direcția reușitei prin:

- stabilirea ariei în care dorești să te dezvolti
- stabilirea obiectivelor astfel încât să fie SMART
- identificarea barierelor apărute în calea ta spre atingerea obiectivelor; cum poți depăși aceste bariere?
- stabilirea și respectarea deadline-ului
- identificarea resursele necesare atingerii obiectivelor

Stabilirea obiectivelor vizează:

- ce vreau să obțin
- cât de important este acest obiectiv pentru mine
- care sunt resursele interne sau externe care m-ar putea ajuta în atingerea obiectivelor
- care sunt factorii care m-ar putea opri
- care este distanța dintre unde sunt acum (tradusă în termeni de: abilități și cunoștințe) și unde vreau să fiu
- analiza SWOT (puncte forte și slabe):
 - PUNCTE TARI – competențe/ abilități/ aptitudini
 - SLABICIUNI – arii în care nu a fost atins încă nivelul dorit de dezvoltare
 - OPORTUNITATI – potențialul propriu
 - AMENINTARI – schimbări neprevăzute/ necesitatea dezvoltării unor noi competențe

Obiective formulate S.M.A.R.T.:

- SPECIFIC – ce anume vei obține (spre exemplu: un nou job sau o bursa în afara țării etc.)
- MASURABIL – când anume ai atins succesul; de asemenea, formarea și dezvoltarea de abilități și competențe necesare pentru atingerea scopului;
- de ATINS – scopul să fie posibil, realist;
- RELEVANT – este acest obiectiv important pentru voi? te va ajuta să ajungi unde vrei să fii?
- ÎNCADRAT ÎN TIMP –cât timp ai nevoie?; anumite obiective pot fi atinse pe termen scurt, altele pe termen lung (ex.: vrei să înveți limba japoneză în 3 zile ...)

Evaluarea succesului obținut

Procesul de învățare este un proces ciclic, în care identificați obiectivul de dezvoltare, inițiați acțiunea și evaluați *progresul* înregistrat.

Evaluarea și reflectia asupra progresului înregistrat sunt esențiale și vă vor ajuta să identificați ce anume păstrați, ce schimbați și ce plus este necesar față de planul trasat inițial.

Evaluati progresul obținut cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Ce am învățat/ știu până acum?
- Ce mai am de făcut pentru a-mi atinge obiectivele?
- Progresul meu este prea încet sau mă încadrez în timpul stabilit?
- Ce anume împiedică progresul meu?
- Este nevoie să fac o schimbare în planul meu?
- Care sunt beneficiile obținute până în acest moment?

Posibile obstacole în realizarea planului de dezvoltare personală: complexitatea planului, inconstanța, perfecționismul, entuziasmul (pierderea energiei pe parcursul implementării planului), insuccesul.

Prioritățile noastre pot fi diferite. De preferat este stabilim un echilibru între următoarele aspecte ale vieții noastre: muncă, familie, sănătate, prieteni, relaxarea, dezvoltarea spirituală etc.

Exemplu pentru realizarea unui plan de dezvoltare personală (PDP)

ARIA DE DEZVOLTARE	OBIECTIVUL	DEADLINE	RESURSE PERSONALE/ CRITERII ALE SUCCESULUI	PLAN DE ACȚIUNE	OBS.
Profesional	Învățarea limbii engleze	15.01.2020	-perseverența -disciplină -conștiințiozitate -optimism -organizare Obținerea certificatului TOEFL	Cumpărarea unui manual de conversatie Înscrierea la un curs de lb. engleză Înscrierea la o școală de vară în limba engleză; Participarea la întâlniri de genul meet up Rezolvarea unor teste de evaluare	Acțiunea va fi distractivă
Sănătate	Scăderea în greutate (-10 kg)	15.02.2020	-răbdare -flexibilitate -sinceritate -autocontrol -determinare Pierdere din greutate	Înscrierea la un club sportiv cu program LUNI, MIERCURI, SÂMBĂTA Abonament la bazinul de înot (zilele de marți și vineri) Programare la nutriționist	Împreună cu un prieten

Capitolul 4. Comunicare și dezvoltare personală

4.1 Comunicarea - delimitări conceptuale

Epocile istoriei umanității reprezintă etape distincte în dezvoltarea comunicării umane, fiecare dintre ele având consecințe profunde asupra vieții sociale (individuale și colective). Ele au fost asociate cu dezvoltarea comunicării prin semnele vorbirii, prin scris, tipărit, prin apariția „mașinăriiilor de debitat” care stau la baza a ceea ce azi numim *mass-media*. A fost atinsă o culme cu Internetul și cu Web-ul. De asemenea, limbajul articulat, ca facultate inerentă și specifică, și comunicarea prin semnele vorbirii au contribuit ceea ce suntem, ceea ce ne-a desprins din lumea celorlalte viețuitoare ale Planetei. Prin limbaj, ne-am declarat singulari, am luat Universul în stăpânire, învățându-l. Nici folosirea mâinii, nici prelucrarea pietrei și, mai apoi, a metalelor, nici măcar mersul biped nu pot fi elemente atât de hotărâtoare în stabilirea momentului apariției speciei umane, pe cât este momentul în care ființe de pe Terra au început să comunice între ele prin intermediul limbajului articulat. Triada comunicare-comuniune-comunitate o declara pe noua ființă drept comunicantă și socială. De altfel, cercetătorii susțin că toate procesele sociale implică și un proces de comunicare.

În nici un domeniu al vieții și activității umane existența și manifestarea omului ca ființă socială nu este posibilă fără comunicare. Comunicarea dă sens și finalitate intențiilor, dorințelor, aspirațiilor, atitudinilor și acțiunilor noastre, le face inteligibile pentru ceilalți, în aceeași măsură în care fiecare dintre noi percepem modul de manifestare al celorlalți față de noi, tot prin **comunicare**. Natura și modul de manifestare a relațiilor de comunicare dintre oameni sunt atât de diversificate, atât de complexe și de structurate, încât putem spune că omul trăiește, de fapt, într-un **mediu comunicațional** omniprezent, care-i structurează și-i afectează viața, în fiecare clipă. Comunicarea poate astfel să capete accentele unor definiții lingvistice, psihologice și psihosociale, filosofice, matematice, pedagogice.

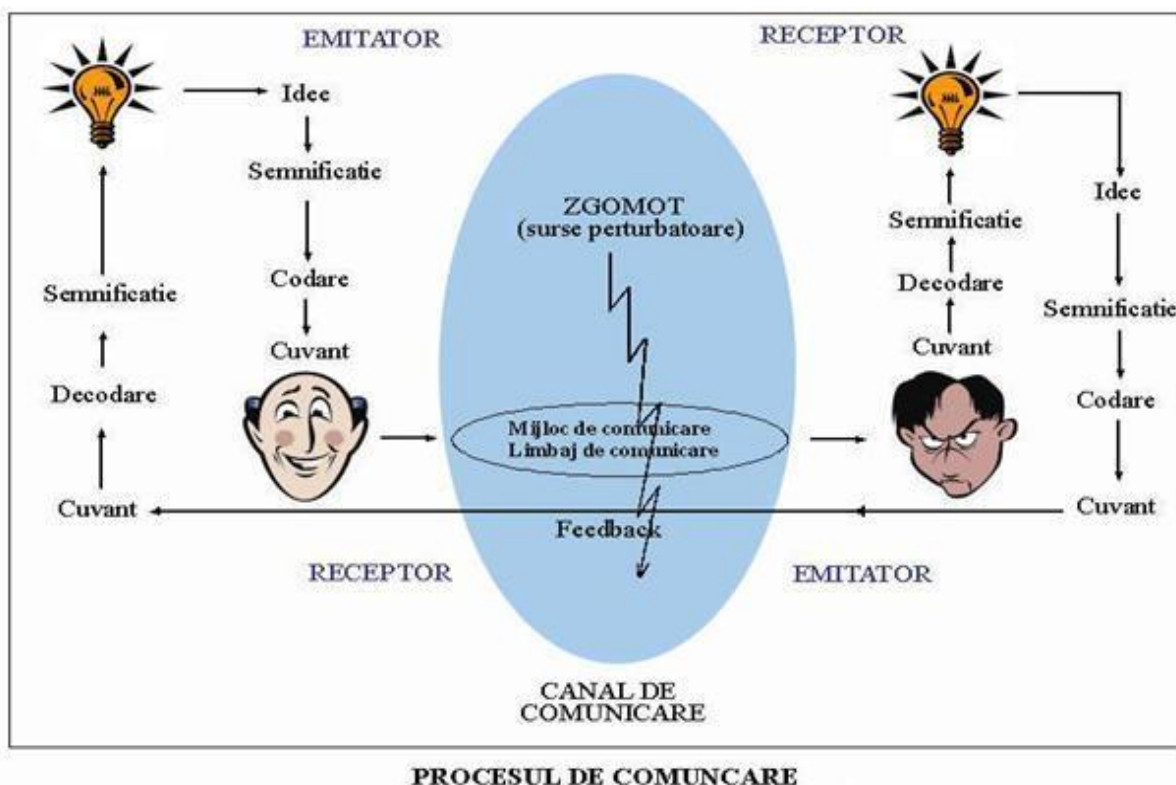
Prin „comunicare” vom înțelege orice transmitere a informațiilor, ideilor și emoțiilor de la o entitate socială (persoană, grup uman, colectivitate) la alta prin intermediul mesajelor. Dacă etimologia conceptului de „comunicare” este clară: *communico*, are, avi, atum - semnifică, în limba latină, acțiunea de a face ceva comun, de a împărți cu cineva, de a împărtăși, nu același lucru se poate spune despre înțelesul **termenului** în literatura de specialitate.

În urmă cu peste treizeci de ani, Franck E.X. Dance (1970) enumera multiple sensuri ce pot fi asociate termenului de comunicare:

- schimb verbal de gânduri sau idei;
- proces prin care noi îi înțelegem pe alții și, alternativ, ne străduim să fim înțeleși de ei;
- interacțiune (chiar la nivel biologic);
- proces care ia naștere din nevoia de a reduce incertitudinea, de a acționa efectiv și de a apăra sau întări eul;
- proces de transmitere a informațiilor, ideilor, emoțiilor sau priceperilor prin folosirea simbolurilor (cuvinte, imagini, figuri, diagrame etc.);
- proces care unește părțile discontinue ale lumii vii;
- totalitatea mijloacelor de transmitere a mesajelor militare, a ordinelor etc. (telefon, telegraf, radio, curieri);
- proces de îndreptare a atenției către o altă persoană în scopul reproducerii ideilor;
- transmitere a informației (care constă din stimuli constanți) de la o sursă la un receptor
- interacțiunea, cu una sau mai multe persoane, de trimitere și receptare a unor mesaje care pot fi deformat de zgomote, are loc într-un context, presupune anumite efecte și furnizează oportunități de feedback.
- proces în care fiecare parte o influențează pe cealaltă în fiecare clipă.

➤ Comunicarea- ca proces

După cum se constată din unele definiții ale comunicării, rezultă că acest proces presupune interacțiunea unor complexe componente: roluri de emiterie și recepție (emițător/receptor), construcția unui mesaj, apariția feedback-ului, existența unui canal și a unui context al comunicării.



- **Emitătorul- Sursa** – emitentul mesajului
- **Codificarea** – simbolurile orale sau scrise utilizate de emițător, pentru a transmite mesajul
- **Receptor** – destinatarul mesajului
- **Decodificarea** – interpretarea mesajului de către receptor
- **Mesajul** – ceea ce emitentul dorește să comunice
- **Canalul** – mediul utilizat pentru a transmite mesajul
- **Feedback** – informația utilizată pentru a determina fidelitatea transmiterii și recepționării mesajului.
- **Perturbații** – orice element care distorsionează procesul comunicării.

4.2 Forme de comunicare

Comunicarea între oameni este un proces viu care dă culoare relațiilor. De felul în care reușim să comunicăm celorlalți propriile gânduri și sentimente depinde calitatea relațiilor în care ne aflăm. Astfel, putem alege să rămânem o viață în relații interpersonale disfuncționale, marcate de agresivitate, abuz și, implicit nefericire, sau putem dezvolta relații sănătoase, adevărate resurse energetice pentru o viață împlinită.

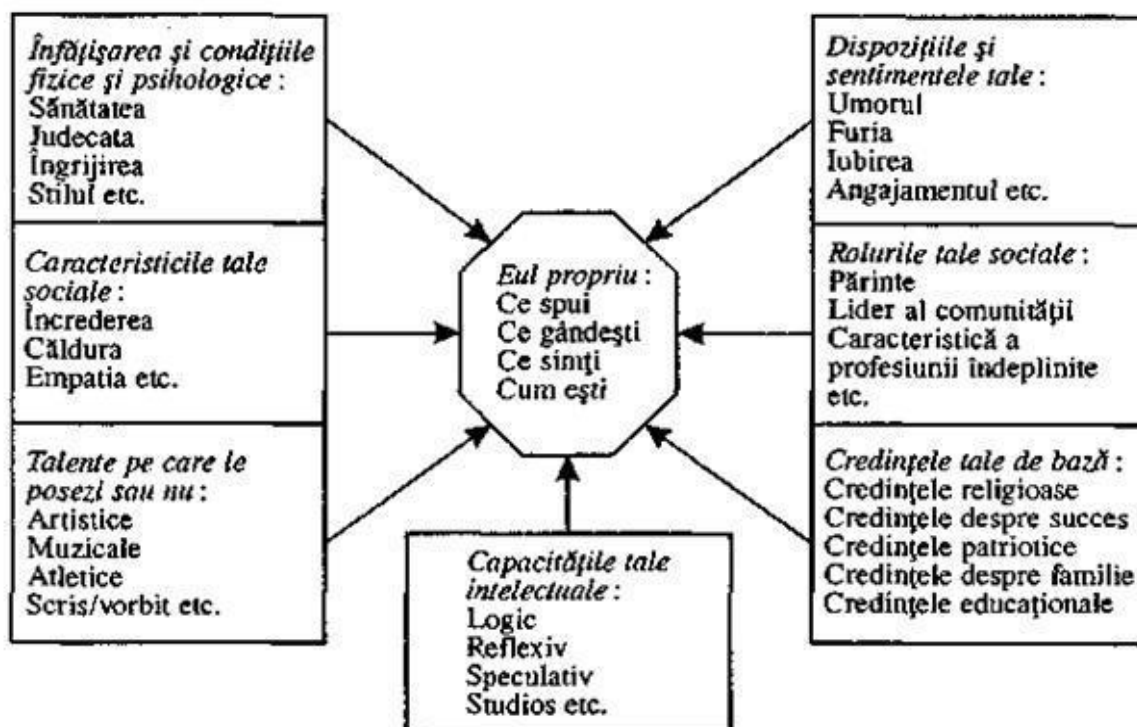
Data fiind complexitatea domeniului comunicării, în literatura de specialitate se disting o mare varietate de clasificări și forme ale acesteia. În analiza realizată de Luminița Iacob (Cucoș, coord., 1998), citată de I.O.Pânișoară, autoarea enumera șase criterii de clasificare după:

- *statutul interlocutorilor*: verticală, orizontală
- *codul folosit*: verbală, nonverbală, paraverbală
- *finalitatea actului comunicativ*: accidentală, subiectivă, instrumentală
- *capacitatea autoreglării*: lateralizată/ unidirecțională, nelateralizată
- *natura conținutului*: referențială, operațional-metodologică, atitudinală
- *partener/ i*: intrapersonală, interpersonală, de grup (mic), publică

- Considerăm că la baza elaborării mesajului și chiar a comunicării propriu zise, stă comunicarea intrapersonală (cu sine însuși).

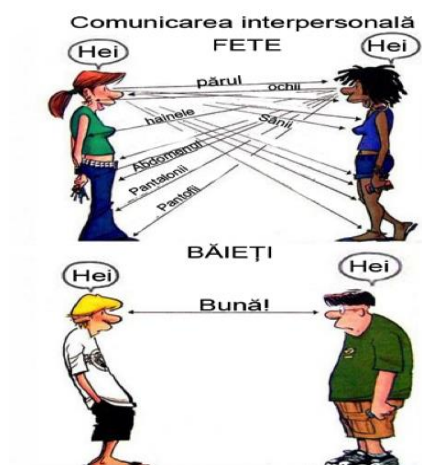
Comunicarea intrapersonală este comunicarea individului uman cu sine însuși, are în vedere, în primul rând, limbajul interior și stă la baza introspecției. Prin intermediul ei ne elaborăm gândurile, ne analizăm sentimente, precum și modul în care ne vedem pe noi înșine, ne autoanalizăm propriile comportamente, generăm **ideile** ce stau la baza comunicării cu sine și cu ceilalți, fiind, din această perspectivă, atât emițători cât și receptori ai acesteia.

O reprezentare sintetică, realizată de O. Pânișoară, este elocventă:



Comunicarea intrapersonală (adaptare O. Panisoara dupa Hybels, S. si Weaver, R., 1989)

Comunicarea interpersonală – în accepțiunea lui St. Prutianu, se realizează în cadrul dialogului exclusiv dintre doi interlocutori, oferind șansa de a descoperi în maniera cea mai concretă și



personalizată, atât afecțiunea, prietenia, intimitatea, sexul, gelozia sau confesiunea, cât și invidia, ura, vanitatea și multe alte trăiri, emoții și sentimente omenești.

Ea poate satisface nevoia de afecțiune și de recunoaștere a valorii personale, dar și nevoia de a controla, a domina și a impune altuia voința proprie, de a-l conduce sau măcar de a-l influența direct sau indirect. Prin intermediul ei, ajungem să-i cunoaștem pe ceilalți, dar, în același timp, să ne cunoaștem pe noi înșine.

Comunicarea de grup – în accepțiunea aceluiași autor, se realizează într-un anturaj intim, în interiorul echipei, al echipajului, al familiei lărgite sau chiar într-un cerc restrâns de persoane, constituit ad-hoc cu o misiune precisă. Este cea care

asigură schimburile de idei și emoții în interiorul echipei, al organizației restrânse, în general, în micile colectivități umane, de până la maximum 9-11 persoane.

Comunicarea publică - în principiu, orice gen de cuvântare, expunere sau prezentare susținută de către o persoană direct în prezența unui auditoriu, mai mult sau mai puțin numeros, dar nu mai mic de 3 persoane, este o formă de discurs public sau comunicare publică. În această categorie intră: conferința, pledoaria avocatului, prelegerile și cursurile, prezentarea vânzărilor, comunicările științifice, luările de cuvânt în ședințe etc.

Comunicarea de masă - cuprinde o mare varietate de forme (carte, presa scrisă, audiovizual), dar toate sunt impersonale și caracterizate printr-un răspuns întârziat, slab și incomplet din partea publicului care recepționează mesajele.

A comunica nu înseamnă doar a emite sunete și cuvinte, ci înseamnă, în același timp, a gândi și a cunoaște. În fiecare zi oamenii sunt confrunțați cu diferite situații care necesită comportamente specifice și modele de comunicare adecvate. Încă din cele mai vechi timpuri oamenii au încercat să comunice între ei. Comunicarea, la început simplistă, s-a dezvoltat pe parcurs evoluției omenirii și a devenit din ce în ce mai diversificată și mai nuanțată.

Comunicarea, prin cele trei forme de baza- **verbală, nonverbală și paraverbală** este un proces complex și, mai mult decât atât, este un declanșator și susținător al multor procese psihice. Comunicăm cu ajutorul cuvintelor, modulațiilor vocii, corpului, posturilor, gesturilor și expresiilor mimice. Nu putem să nu comunicăm. Chiar și atunci când nu spunem nimic și rămânem imobili transmitem un anumit mesaj.

Mesajul pe care îl transmitem celorlalți depășește conținutul semantic al cuvintelor pe care le utilizăm. Oamenii utilizează cele trei tipuri de comunicare, în ponderi diferite:

- comunicarea verbală: cuvintele – 7 %
- comunicarea nonverbală: postura/ gesturi/ mimica – 55 %
- comunicarea paraverbală: vocea – 38 %

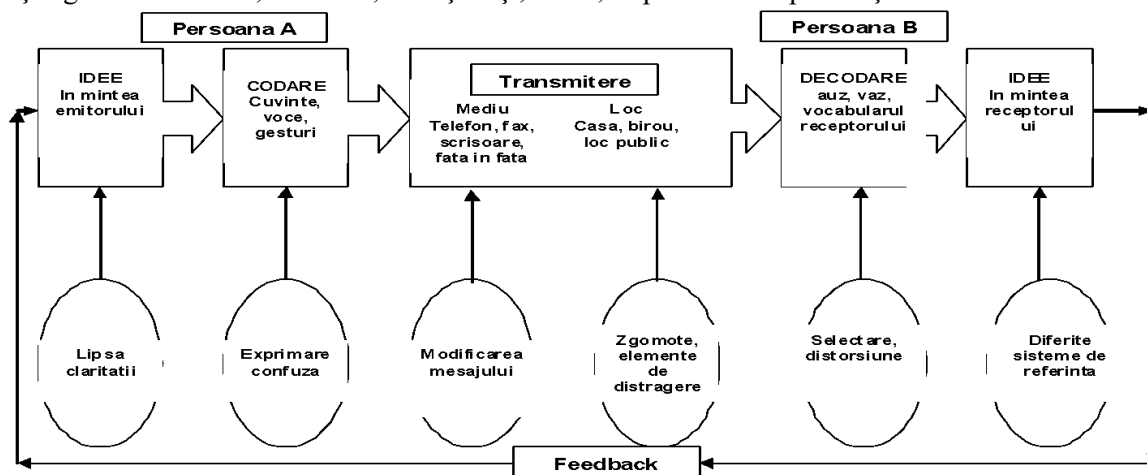
La acestea se adaugă semnele neurovegetative, pe care 95% din oameni nu le pot controla. Acestea apar odată cu creșterea intensității emoției (frică, furie, bucurie, durere etc) după un anumit prag, diferit de la o persoană la alta.

Există o serie de factori care influențează cele trei tipuri de comunicare, cum ar fi: vârsta; educația/ nivelul cultural; experiența privind comunicarea interpersonală; profesia; statutul socio-profesional; trăsăturile de personalitate; temperamentul etc.

Dacă dorim să inspirăm **încredere** (să fim credibili/ percepuți ca autentici celor din jur, este important să existe congruență între mesajul verbal și cel nonverbal/ paraverbal, întrucât, în caz contrar, interlocutorul va recepționa mesaje contradictorii, iar procesul de comunicare va avea de suferit. Recunoașterea comportamentului incongruent face parte din instinctul nostru de supraviețuire. În mod firesc, creierul rațional (neocortexul) este cel ce decide care va fi mesajul comunicat (care poate fi adevăr sau minciună); în cazul minciunii, apare o desincronizare între ceea ce spune persoana (comunicarea verbală) și ceea ce transmite prin limbajul corpului (comunicarea nonverbală) sau prin vocea sa (comunicarea paraverbală). Gesturile/ intonația nu sunt congruente cu ceea ce spune persoana și, astfel, apare o desincronizare (necongruență); aceasta se întâmplă deoarece creierul rulează două programe care sunt în conflict, iar acest conflict determină o stare emoțională care va fi exteriorizată, fie nonverbal, fie paraverbal, fie în ambele forme de comunicare. Prin urmare, când mesajele comunicate pe cele trei căi (verbal- nonverbal- paraverbal) nu sunt “aliniată”, receptorul va fi tentat să se îndoiască de autenticitatea mesajului sau să acorde atenție conținutului exprimat pe cale **nonverbală**, și nu celui comunicat verbal (oral).

4.3 Bariere în comunicare

În comunicarea interpersonală, în fiecare moment, mintea noastră recepționează și prelucerează o multitudine de informații despre „celălalt”, pe baza cărora încercăm să cunoaștem persoana, să îi înțelegem felul de a fi, motivele, intențiile și, astfel, să putem anticipa reacțiile sale.



În funcție de canalul și mediul de comunicare, pot interveni paraziți, zgomote, perturbații, dar și alte bariere, care pot contribui în diferite moduri la perturbarea comunicării. În acest sens, St. Prutianu considera că în funcție de modul în care este codificat mesajul în semnale sonore sau vizuale și paraziții la rândul lor vor putea fi de aceeași natură, uneori chiar foarte banali: o lentilă afumată, o pană de curent, un claxon sau chiar forme mai evolute, cum ar fi bruiatul unui telefon.

Referindu-se la totalitatea barierelor care apar în comunicare, Torrington și Hall (1991) identifică cinci astfel de bariere: bariere în trimiterea mesajului, bariere în receptarea acestuia, bariere ale înțelegerii, bariere ale acceptării și bariere ale acțiunii.

- Barierele în *trimiterea mesajului* apar doar la nivelul emițătorului și sunt concretizate în transmiterea unor mesaje neconștientizate ca atare, în existența unor informații inadecvate

în conținutul mesajului și în prejudecăți în ceea ce privește mesajul sau în ceea ce-l privește pe receptor.

- Barierele la nivelul *receptării* aparțin în egală măsură celui care primește mesajul și mediului: în primul caz, avem de-a face cu nevoi, frici, credințe, valori, atitudini, opinii, expectații, prejudecăți, nivelul de atenție oferit stimulului, iar în cel de-al doilea, cu efectul conjugat al altor stimuli existenți în mediu.
- Barierele *de înțelegere* se situează atât la nivelul emițătorului (semantica și jargon, abilități de comunicare, durata comunicării și canalul acesteia), cât și la nivelul receptorului (probleme semantice, concentrarea, abilitățile de ascultare, cunoștințe despre mesaj, prejudecăți, receptivitatea la ideile noi).
- Barierele *acceptării* sunt singurele văzute de cei doi autori ca acționând la nivelul tuturor indicatorilor implicați (emițător, receptor și mediu); astfel, dacă la nivelul emițătorului acestea sunt definite de caracteristicile personale, comportamentele disonante, atitudini și opinii, credințe și valori, la nivelul receptorului sunt atitudinile, opiniile și prejudecățile, credințele și valorile, receptivitatea la idei noi, structura de referință folosită, caracteristicile personale; în sfârșit, la nivelul mediului avem conflictul interpersonal, „ciocnirile” emoționale, diferențele de status, referențialul grupului, experiențe anterioare în interacțiuni similare
- Barierele *acțiunii* se constituie, de asemenea, atât la nivelul emițătorului (unde regăsim memoria și nivelul acceptării), cât și la cel al receptorului (memoria și atenția, nivelul de acceptare, flexibilitatea pentru schimbarea atitudinilor, comportamentului, caracteristicile personale etc.)

Fiind influențată de o multitudine de factori, care nu întotdeauna pot fi evidențiați cu precizie, comunicarea prezintă o mare vulnerabilitate în ceea ce privește influențarea ei negativă, identificarea factorilor perturbatori, în vederea înlăturării lor sau a diminuării efectelor acestora, fiind dificilă. În acest sens, O. Pânișoară, vorbește despre două tipuri de bariere:

- **bariere care țin de sistem** – sunt mai ușor identificabile, deoarece țin atât de **emițător/receptor**, cât și de **canalul de comunicare**.
 - Spre exemplu, deficiențele de transmitere și de recepționare a informației, conceptualizarea mesajului în funcție de situație și scop, alegerea mijloacelor de comunicare, statutul social al comunicatorilor, limbajul și normele grupului sunt dimensiuni complementare ale unor astfel de bariere.
- **bariere ce țin de proces** – care își au **originea în interacțiunile** din cadrul comunicării și sunt mai greu de surprins în ipostaza de bariere în comunicare.

Unii autori se referă la **surse** ale comunicării ineficiente, alții, la **repere** ale comunicării eficiente (implicit, polaritatea acestor repere o reprezintă barierele de comunicare) etc.

Din perspectiva mecanismelor specifice de prelucrare a informațiilor, datorită unor caracteristici complexe ale “Minții” și “Afectivității” noastre, în comunicarea interpersonală se perpetuează distorsiuni (cognitive, afective și comportamentale). Cunoașterea “celuilalt” și derularea comunicării se vor face printr-o derulare de operații adesea inconștiente, de **categorizare inițială**, prin care îl includem în schema unui „alter” generalizat (raportare la genul proxim), urmată de **analizarea** aspectelor secundare care îl **individualizează** (diferență specifică). Dificultatea formării unei imagini corecte despre persoanele cu care dezvoltăm comunicări și relații interpersonale, rezultă nu numai din complexitatea „obiectului” perceput, ci și din caracteristicile „subiectului” percepător, ca și din însuși **procesul percepției** celuiilalt.

- **Procesul percepției în comunicare**

În calitate de emițător/ receptor, omul este o ființă complexă care comunică și obține informații despre mediu prin intermediul analizatorilor, sub forma senzațiilor, care reflectă însușirile simple, izolate ale obiectelor. Dar pentru a ne adapta la mediu, aceste informații nu sunt suficiente: **percepția este procesul psihic senzorial care semnalizează obiectele și fenomenele în totalitatea însușirilor lor, în momentul acțiunii directe a acestora asupra analizatorilor** (Popescu-Neveanu, 1997). Deși au la bază senzațiile, percepțiile sunt mai mult decât o sumă de senzații, deoarece ele includ și alte informații, de exemplu amintirile legate de acel obiect.

Percepția ocupa locul central în cadrul mecanismelor psihice informațional-operationale de prelucrare primară a informațiilor și aceasta deoarece senzațiile în stare pură nu există decât în primele zile ale existenței sau în cazurile patologice, iar reprezentările, care urmează în ordine ontogenetică după ele, nu sunt, în extremis, decât tot percepții trecute, reactualizate și refolosite în funcție de necesitățile prezentului.

Percepțiile reprezintă modul în care noi interpretăm și înțelegem realitatea și care ne influențează permanent comunicarea. Percepțiile reprezintă propria noastră realitate și se formează parcurgând următoarele etape:

- **Colectăm informații, dar...**
 - * colectăm doar o mică parte din informațiile realității - nu putem înregistra toate informațiile detectate de simțurile noastre
 - * colectăm informațiile într-un mod selectiv - vedem doar ceea ce dorim să vedem; căutăm informațiile care să vină în întâmpinarea presupunerilor noastre inițiale și neglijăm sau ne facem că nu observăm pe cele care le contrazic.
 - * colectăm informațiile într-o anumită ordine
- **Așezăm informațiile în categorii, dar...**
 - * Aranjarea pe categorii a informațiilor este foarte folosită, fiind o modalitate de a pune ordine în realitatea haotică din jurul nostru, tocmai pentru a o putea înțelege
 - * Aranjarea pe categorii este, în același timp, periculoasă, deoarece aceste categorii creează anumite presupuneri sau predicții: "*Blondele sunt proaste*", "*Bărbații cu pielea închisă la culoare sunt violenți*", "*Oamenii în vârstă sunt mai puțin dispuși la schimbare*". Acestea sunt stereotipuri.
- **Construim stereotipuri**

A crea stereotipuri este o funcție naturală a creierului nostru, prin care simplificăm realitatea complexă, pentru ca mintea și corpul nostru să dezvolte răspunsuri automate la stimuli similari.

Stereotipurile reprezintă seturi de trăsături atribuite membrilor unui grup social. Prin aceste trăsături reușim să ne explicăm la scară mică lumea care ne înconjoară. Poate că nu vom cunoaște niciodată un italian, ca să probăm că "vorbește mult și gesticulează", sau un francez pentru a vedea dacă bea numai șampanie și este arogant. Pentru ca italian sau francez să nu rămână doar simple cuvinte pentru noi, avem nevoie de o imagine în mintea noastră care să le dea o semnificație.

De aceea facem apel la stereotipuri. Avem nevoie să scoatem din fiecare "cutiuță" a minții noastre instrumentele necesare înțelegerii lumii din jurul nostru.

O poveste tradițională vietnameză ne explică care este diferența între iad și rai. În iad, oamenii au bețișoare pentru mâncat foarte lungi, care nu le ajung niciodată la gura. În rai, bețișoarele au aceeași lungime, dar acolo oamenii se hranesc unul pe celălalt, între ei.

Stereotipia, în relațiile sociale, are o funcție utilă: prin clasificarea indivizilor le putem anticipa comportamentul și planifica reacțiile.

Dar, făcând acest comportament....

▪ Construiam prejudecăți

Prejudecata este o părere, o idee preconcepută (și adesea eronată) pe care și-o face cineva asupra unui lucru, adoptată, de obicei, fără cunoașterea directă a faptelor. Are la bază stereotipizarea, este universală și rigidă și poate fi un gând, o concepție manifestată prin discriminare.

Din aceasta perspectiva, a mecanismului prin care se construiesc stereotipurile și prejudecățile, acestea reprezintă o altă barieră în comunicare, deloc de neglijat. O. Pânișoară consideră stereotipurile și prejudecățile drept o reacție la faptul că este dificil și, de altfel, neproductiv să tratăm fiecare fenomen pe care-l întâlnim drept ceva cu totul nou, tendința firească fiind de a-l încadra într-o categorie mai largă, în funcție de anumite caracteristici pe care le are (**procesul de categorisire**).

Fiecare om percepe realitatea în care trăiește prin proprii săi ochi și propriile filtre. Pe principiul **FOCUS**-ului, creierul uman va percepe și va lăsa să treacă informații în funcție de interese, preocupări, stări, FOCUS. Și asta în fiecare secundă. Astfel vom vedea și vom percepe mereu oameni, acțiuni, obiecte, în funcție de ceea ce suntem capabili în acel moment. Noi suntem capabili să ne modificăm starea în orice clipă, în funcție de reorientarea focusului nostru către ceva pozitiv sau negativ. În creier au loc procese interminabile prin care tot ce se întâmplă în jurul nostru și tot ce învățăm, este **codat și stocat**.

Creierul este împărțit în două emisfere: **emisfera dreaptă** și **emisfera stângă**. Deși par identice, cele două jumătăți funcționează ca două creiere aproape complet diferite. Emisferele sunt aproape complet separate, existând o legătură între ele doar prin corpul calos prin care circulă cam 300 de milioane de trasee nervoase. Funcționarea celor două emisfere este foarte diferită și asincronă. De obicei una din ele are o funcționare predominantă. Emisfera cerebrală predominantă este răspunzătoare de modul în care **decodificăm și percepem** realitatea. S-a constatat că există două tipuri de predominanță în funcționarea emisferelor cerebrale.

- a. o predominantă de fond (fundamentală) care, am putea spune, este o caracteristică a personalității noastre. Permanent avem tendința de a percepe, a procesa și a interpreta realitatea rulând predominant circuitele neuronale doar ale uneia din emisfere. Aceasta creează o viziune limitată, restrânsă a existenței.
- b. o predominantă periodică ce ține de anumite cicluri biologice și care determină amplificarea energiei și a circulației sanguine în una dintre emisfere cu o periodicitate de aproximativ 90-120 minute.

Aspectul cel mai important din punct de vedere practic în privința dominanței emisferei cerebrale este de a crea o stare de echilibru și armonie a acestor emisfere. S-a descoperit că în timpul fiecărui ciclu de schimbare a emisferei dominante există o perioadă în care activitatea cerebrală devine echilibrată între ambele emisfere. Cercetările ne sugerează faptul că acesta este momentul de maximă creativitate și eficiență.

Creierul este ca și un calculator, o mașinărie perfectă și fascinantă prin complexitate și putere. Tot ce învățăm noi este codat, însă, în funcție de maniera învățată. Și, pentru că avem 3 sisteme majore de reprezentare: vizual, auditiv și kinestezic (+ gustativ și olfactiv), în funcție de cele 3-5 simțuri ale noastre, așa și creierul își stochează informația în funcție de aceste sisteme. Reactualizarea unui eveniment va deveni o structură complexă în care se întreta multiple asocieri.

De exemplu, dacă am asociat o imagine cu un anumit miros sau o anumită melodie – atunci memoria noastră va face uz și de simțurile asociate cu imaginea de bază. O imagine poate deveni “trăgaci”- “declanșator” și pentru un alt simț, nu decât cel vizual. **Din acest motiv, putem înțelege de ce, în cadrul unei “simple” comunicări, un anumit lucru poate deveni un stimul și poate declanșa brusc ceva în**

noi (gânduri/ emoții sau comportamente), influențând/ perturbând permanent modul în care decodificăm mesajele recepționate sau în care reușim o nouă codificare a mesajului pe care dorim să-l transmitem, fără să ne dăm seama conștient de asta. Totul vine din acea stocare inițială în creier.

➤ Mecanismul de autoconfirmare a profețiilor în comunicare

Când percepem ceva, nu o facem gratuit. Avem o anumită **motivație**. La fel se întâmplă și când încercăm să ne facem o impresie despre oameni: îi percepem **prin „ochelarii așteptărilor”** noastre. Subiectul percepător are un set de așteptări, un montaj, în raport cu care organizează informațiile provenite de la „obiectul” perceput, sau din experiența anterioară a subiectului. În virtutea respectivului montaj, imaginea despre celălalt va reflecta mai mult sau mai puțin corect realitatea, întrucât percepția celuilalt apare ca o sinteză a experienței trecute cu faptele de observație actuale. Orientarea anticipativă a celui care percepe (montajul lui) poate genera efecte complexe: introduce o puternică segregare a informațiilor și poate modifica chiar “realitatea comunicării”.

Uneori, acest “montaj” personal, concentrat în forma unor așteptări specifice sau a unor grile cognitive de tipul unor stereotipii sau prejudecăți, activează mecanismul de construire a scenariilor sociale: prin **autoconfirmarea profețiilor**.

Conceptul (self-fulfilling prophecy) a fost consacrat în câmpul disciplinei în urma volumului de referință al lui Robert King Merton: Social Theory and Social Structure (1949/1968), unde se sublinia rolul creator de realitate socială al reprezentării colective a situației, formulat de William Thomas (1937), și se postulau două principii acționale:

- ✓ subiecții sociali construiesc comportamente de comunicare și interacțiune nu numai pe baza “faptelor obiective”, ci și pe baza reprezentării pe care acele fapte le aduc, precum și pe temeiul unor elaborări imaginare ce răspund unei forme mascate de iraționalitate socială;
- ✓ aceste noi definiții ale situației, chiar dacă uneori nu reflectă autenticitatea obiectelor sociale, devin **reale** prin impunerea unor conduite colective convergente cu trăsăturile sale, prin intermediul unui joc semantic subteran dobândit prin socializare.

În consecință, **autoconfirmarea profetiilor** se poate defini ca tendința actorilor sociali, rezultată în urma unei **definiri false**, a situației de a se conforma prescripțiilor scenariului construit la nivelul imaginarului colectiv, validând, astfel, noul înțeles atribuit acțiunilor și modelând contextul conform determinantelor sale.

În comunicarea cu “celălalt”, imaginea eronată despre o persoană (modul în care îl percepem) poate conduce la autorealizarea profeției și la confirmare comportamentală. Astfel, dacă îl percepem pe “celălalt” ca pe o persoană deschisă, prietenoasă, sociabilă, ne vom comporta și vom comunica cu amabilitate de fiecare dată când îl vom întâlni. Răspunsul partenerului nostru de relație va fi, cel mai adesea, convergent cu așteptările noastre: el va încerca să intre în “rolul” pe care i l-am creat, chiar dacă, “de felul lui”, este mai degrabă înclinat către introversiune. Atunci vom trage concluzia firească: “Iată că este întocmai cum m-am așteptat!” Desigur, ne putem imagina scenariul și în versiunea sa negativă, în care aprecierea noastră în termenii “rece, distant, arrogant”, îl va face să răspundă primirii noastre agresive mai degrabă cu agresivitate, chiar dacă firea lui este una potolită și generoasă, confirmând și în acest caz “profeția”.

Cel mai important psihosociolog care a studiat sistematic acest fenomen social neobișnuit a fost Robert Rosenthal, domeniile predilecte de analiză fiind comunicarea realizată în procesul educației, raporturile interetnice și interrasiale, raporturile minoritate/ majoritate.

➤ Comunicarea în cadrul procesului de educație a oferit cele mai spectaculoase și mai consistente rezultate ale valorificării autoconfirmării profeției prin intermediul efectului Pygmalion sau efectul oglinzii identitare (Rosenthal, Jacobson, 1968), care înfățișează cum expectanțele generoase de rol îmbunătățesc nemijlocit performanța “celuilalt”. Simbolistica antrenată în acest mecanism psihosocial pleacă de la recunoașterea puterii pozitive conferite de un “Pygmalion”. În mitologia greacă, Pygmalion era rege al Ciprului și sculptor plin de vocație, care s-a îndrăgostit de propria sa creație, Galathea, și care, prin dragostea sa adâncă, a reușit să o convingă pe Afrodita să dea viață statuii, altfel spus, este vorba de semnificația referitoare la “cel ce dăruiește și este răsplătit pe măsura darului său”. Cu alte cuvinte, în viață obținem de la celălalt ceea ce așteptăm de la el, iar puterea expectațiilor noastre poate influența, într-un mod stimulator sau inhibitor, rezultatele sale.

4.4 Empatia și comunicarea empatică

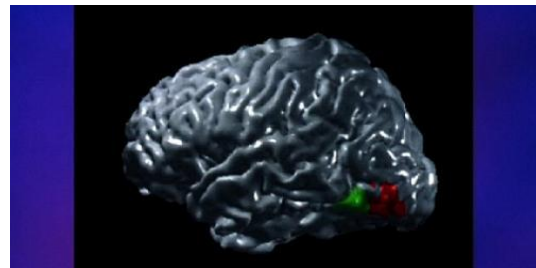
În actul comunicării interumane, fenomenul empatiei se manifestă adaptativ, permițând un anumit mod de pătrundere în „psihologia” partenerului de discuție, ca mijloc de elaborare a propriului model de comportament. Ca parte integrantă a comunicării, empatia reprezintă o verigă de legătură între starea și gândirea emițătorului și a receptorului.

Comunicarea bazată pe empatie se axează preponderent pe implicarea în cadrul intern de referință al partenerului, ca model de empatizat perceput nemijlocit, dar se poate manifesta și indirect față de un model de empatizat evocat sau imaginat, ca în relația comunicațională dintre creatorul și receptorul artei, putând declanșa o anumită contagiune emoțională, un act de influență pozitivă socială, armonii și toleranțe caracteristice contactelor interpersonale benefice și eficiente. Pentru a asista la fenomenul empatic, înțelegerea față de celălalt trebuie comunicată acestuia, pas de multe ori dificil de realizat datorită neînțelegerilor cu privire la ce înseamnă empatia în relație cu propriile nevoi.

Empatia presupune înțelegerea celuilalt, cu emoțiile și modul sau de gândire și acțiune, precum și înțelegerea contextului; aceasta nu înseamnă însă, a fi și de acord cu acesta, ci - pur și simplu- presupune faptul că este înțeles punctul de vedere al celuilalt. Comunicarea empatică vizează transmiterea cât mai autentică a înțelegerii situației, nu a încurajării aceluia comportament.

După S. Marcus, empatia reprezintă „acel fenomen psihic de retrăire a stărilor, gândurilor și acțiunilor celuilalt, dobândit prin transpunerea psihologică a eului într-un model obiectiv de comportament uman, permițând înțelegerea modului în care celălalt interpretează lumea”. Cercetarea sa dovedește că pentru o comunicare eficientă între emițător și receptor este absolut necesară o relație cât mai empatică din ambele părți.

La baza empatiei, cercetătorii au evidențiat faptul că se află o specie de neuroni specializați, descoperiți de un grup de cercetători italieni, de la Universitatea din Parma, cu un rol deosebit în cunoașterea directă, automată și inconștientă a mediului înconjurător. Cercetările de imagistică au arătat că, în timp ce comunicăm și observăm starea emoțională a altor persoane, sunt activate aceleași structuri neuronale care sunt activate atunci când trăim noi înșine emoțiile respective. Neuronii - oglinda se activează atât la efectuarea unei acțiuni cât și la observarea efectuării acțiunii respective de către sine sau de către o altă persoană .



Se presupune că neuronii oglindă joacă un rol important în comunicare și percepție și învățarea actelor motorii, dar și în procese cognitive superioare cum ar fi învățarea prin imitare în apariția unei teorii a

minții, a empatiei în achiziția limbajului și capacitatea de a recunoaște semnificația emoțională a expresiilor faciale.

Marco Iacobini spune - “Cu neuronii oglindă nu trebuie să pretindem că suntem în pielea altei persoane... ne aflăm practic în mintea unei alte persoane.”

Empatia este o calea prin care, în comunicare, putem contracara manifestarea agresivă, ceea ce va permite apariția unei atitudini tolerante, de ascultare și de luare în considerare a argumentelor furnizate de partener ca o condiție atât de necesară comunicării interpersonale. O comunicare empatică reprezintă adesea o relație neverbalizată, implicită, cu un conținut ideativ și afectiv de tip interactiv ce are ca efect adaptarea eficientă la ceea ce este celălalt. Prin intermediul empatiei avem posibilitatea de a înțelege mai bine partenerul, de a-i intuit gândurile și trăirile afective, de a-i anticipa comportamentul și chiar de a acționa corespunzător asupra acestuia.

➤ Cum apare empatia?

Empatia este o abilitate care se dezvoltă în timp, și care, în plus, poate fi învățată, antrenată, exersată prin programe speciale. Cercetările demonstrează clar că adulții experimentează grade mai înalte de sentimente empatică, înțelegere și receptivitate decât copiii și că, dintre aceștia, copiii mai mari sunt mai empatici decât cei mici. Tinerii sunt mai capabili să recunoască stările emoționale ale altor persoane, mai capabili să împărtășească emoțiile altora și mai dispuși să aibă un răspuns empatic prin generozitate față de copii. Nivelul de dezvoltare a copiilor foarte mici, este caracterizat printr-o mai mare implicare la nivel personal, frecvență obiectivare a celorlalți, tendința de a experimenta și a acționa cu sentimente empatică doar față de oamenii care sunt asemănători ca vârstă, etnie sau sex.

➤ Rolul empatiei

Anderson și Keltner (2002) consideră că funcția primară a empatiei este de a ajuta indivizii să formeze și să mențină relații sociale de durată, prin faptul că empatia ne ajută să gestionăm mai bine conflictele, să-i judecăm mai puțin pe ceilalți, să valorizăm diferențele și să acceptăm oamenii diferiți față de noi, să intervenim în favoarea celor nedreptățiți și să acționăm cu atenție, susținere și compasiune față de ceilalți.

Empatia fortifică relațiile sociale în cel puțin trei moduri. În primul rând, ea coordonează acțiunile indivizilor într-un mod rapid și automat, ceea ce le permite să răspundă mai eficient ca un colectiv la potențialele amenințări sau oportunități. În al doilea rând, ajută la rezolvarea problemei înțelegerii gândurilor și intențiilor altora. Când două persoane au emoții similare se pot înțelege mai bine, pot lua perspectiva celuilalt, astfel este mai probabil să perceapă cu acuratețe percepțiile, motivațiile și intențiile altora. Acest lucru crește gradul de predictibilitate a comportamentului celuilalt, ce reprezintă o bază pentru relațiile cooperative (Anderson 2002). În al treilea rând, empatia exprimă solidaritate.

Empatia este de o importanță practică deoarece înțelegerea experiențelor negative ale celuilalt poate conduce la nevoia sau intenția de a îl ajuta, iar apoi comportamentul de ajutorare poate conduce la creșterea sentimentelor de bunăstare. Altfel spus ea determină altruismul în două stadii: receptivitatea, observarea suferințelor altuia, care se află în oscilație temporară cu propria persoană, cu experiența noastră la suferință. Pe lângă motivarea comportamentului de ajutorare, empatia inhibă comportamentele agresive acestea fiind inhibitate și datorită faptului că empatia facilitează procesul de iertare. Lipsa empatiei, în formele sale cele mai extreme, permite oamenilor să-i exploateze pe ceilalți fără remuscări. În plus, empatia generează sentimentul de auto-înțelegere și stima de sine, ce sunt necesare echilibrului psihologic.

Studiile arată că exersarea și practicarea empatiei este însoțită de o mai bună implicare a elevilor în timpul orelor și cu mai puține probleme de comportament la nivel de clasă, ajutând la îmbunătățirea performanțelor școlare, la o mai bună stare de echilibru interioară. Așadar, ne poate ajuta pe toți să trăim mai armonios și să fim mai fericiți.

Unul dintre principiile de bază ale comunicării empatice, descris de S. R. Covey, în lucrarea „Eficiența în 7 trepte”, este aceea de **a-l înțelege pe celălalt înainte de a ne face noi înșine înțeleși**, este acel mod de a asculta cu intenția de a înțelege „harta” celui alt, modul său de a vedea realitatea, valorile și atitudinea sa, felul în care se simte în legătură cu lucrurile asupra cărora comunică. Pe de altă parte, din partea receptorului poate apărea o interpretare greșită, bazată pe presupunerea faptului că, dacă este înțeles, se aștepta să fie și ajutat de celălalt. În acest caz nu mai putem vorbi de empatie, ci de simpatie, tradusă în nevoia de a acționa.

<https://www.youtube.com/watch?v=5hEybu2NYFY>
<https://www.youtube.com/watch?v=uQSpH84k5Rc>

4.5 Abilități de comunicare eficientă

Dobândirea abilităților de comunicare eficientă necesită exersare. Putem începe prin a conștientiza, atât la nivel mental, cât și emoțional, care sunt patternurile noastre/ obiceiurile noastre de comunicare.

➤ Primul pas în procesul de învățare a modului în care puteți deveni o persoană care comunică eficient, dezvoltându-va abilități de comunicare, este **să observați** stilul în care comunicați. Puteți face acest lucru punându-vă o serie de întrebări și observându-vă în timp. Cunoșcând răspunsurile la aceste întrebări faceți un pas important în procesul de învățare a unei comunicări eficiente.

- ∞ Unele persoane au tendința să pună multe întrebări în același timp.
- ∞ Unii dau din cap ca și când ar asculta, dar limbajul trupului indică faptul că îi preocupă alte gânduri sau activități.
- ∞ Unii se concentrează numai asupra aspectelor negative când dau feedback, alții asupra celor pozitive.
- ∞ Unii vorbesc fără a recurge la gesturi, alții dau mult din mâini sau folosesc mult limbajul trupului.

Care sunt obiceiurile dumneavoastră de comunicare?

Deveniți tot mai conștienți de stilul în care comunicați în cadrul unui proces prin care vă observați și vă identificați punctele forte și slabe. Cunoșcându-vă punctele forte și slabe faceți un pas important în procesul de schimbare a felului în care comunicați cu ceilalți. Acest lucru vă va ajuta să recunoașteți problemele stilului dumneavoastră de comunicare și vă va motiva să faceți schimbări pentru a rezolva aceste probleme.

Pentru a putea stabili relații interpersonale de calitate, bazate pe o comunicare eficientă este necesar să poți fi deschis, să-ți dezvălui sentimentele, motivele, opiniile, să fii receptiv la feedbackul oferit de ceilalți. Toate acestea solicită încredere în sine.

Încrederea în sine nu este un scop în sine. De altfel, se consideră că numai o încredere în sine moderată, bazată pe autocunoaștere, pe recunoașterea atât a calităților cât și a limitelor proprii poate fi eficientă. Supraevaluarea potențialului propriu, ca și subevaluarea acestuia vor conduce la eșec.

Încrederea creează un sentiment de siguranță și, când te simți în siguranță, asculți. Nu putem să cerem cuiva să aibă încredere în noi, trebuie să îi câștigăm încrederea. Încrederea poate fi încredere reală și încredere imediată.

Încrederea reală se construiește în timp și se bazează pe experiențele anterioare potrivit cărora există persoane pe care poți să contezi. Încrederea reală apare când chiar facem ce spunem că facem. Încrederea poate fi consolidată sau diminuată prin acțiunile noastre. Când cineva își respectă promisiunile și se poartă previzibil și respectuos, câștigă încrederea.

O tehnică pe care o puteți folosi pentru a crea imediat, în câteva minute, o atmosferă bazată pe încredere este **“oglundirea”** sau **“reflectarea”**. Când oglindiți o altă persoană, reproduceți expresiile feței și postura celeilalte persoane. Efectul imediat al oglundirii unei alte persoane este faptul că aceasta **se recunoaște și are senzația de familiaritate**.

Când vrem să creăm imediat o atmosferă bazată pe încredere între noi și altă persoană, putem, în timp ce îi acordăm întreaga atenție, să îi “oglundim” limbajul trupului, gesturile, tonul vocii, expresiile, respirația, chiar și valorile. E important să fiți atent la cealaltă persoană, nu la prestația dumneavoastră.

Oglundirea are loc în chip firesc în relațiile cu prietenii, familia și alte persoane în care avem încredere. Vi s-a întâmplat ca, în timp ce stați de vorbă cu un prieten bun, să vă pomeniți stând în aceeași poziție și făcând aceleași gesturi?

Când și cum ar trebui să folosim oglundirea?

Chiar dacă tehnica se numește “oglundire” nu înseamnă că ar trebui să vă purtați ca și când ați fi o oglindă. Veți obține cele mai bune rezultate oglundind cealaltă persoană nu exact, în așa fel încât să aibă senzația că râdeți de ea, dar destul de bine încât să se simtă în largul ei. E ca și când ați întârzia oglundirea, adică așteptați puțin înainte de a adopta postura persoanei pe care o oglinziți.

Un alt mod este să variați puțin postura. De exemplu, să presupunem că persoana pe care o oglinziți își pune un picior pe genunchi. În acest caz, puteți să reacționați încrucișându-vă picioarele în dreptul gleznelor, în loc să adoptați aceeași postură.

➤ Abilitățile de Ascultare activa

Ascultarea este condiție a unei comunicări eficiente, fiind capacitatea de comunicare cea mai necesară, dar care se învață cel mai puțin. Acest lucru se poate observa peste tot. Specialiștii în comunicare au ajuns la concluzia că o persoană petrece 80% din timpul său comunicând și că alocă ascultării doar 45% din timpul dedicat comunicării.

Ascultatul este mult mai mult decât auzitul cu propriile noastre urechi. Ascultatul este o combinație între a auzi ceea ce cealaltă persoană spune și implicarea noastră în a înțelege ceea ce persoana respectivă spune.

Forme de comunicare	Este necesară (este folosită)	Este învățată
Ascultarea	Cel mai des (45%)	Cel mai puțin
Vorbirea	Des (30%)	Puțin
Citirea	Mai puțin des (16%)	Des
Scrierea	Cel mai puțin (9%)	Cel mai des

Chiar dacă într-un proces de comunicare, ascultarea este la fel de importantă ca și formularea mesajului, statisticile arată că în viața de zi cu zi, oamenii: ascultă mai puțin de 25% din conținutul mesajelor care le sunt adresate, își pot aminti doar 50% din ceea ce au ascultat (chestionați imediat) și doar 25% (după două zile):

Cât ascultăm	Cât ne amintim imediat	Cât ne amintim după 2 zile
sub 25% din mesajul primit	50% din ce am ascultat	25% din ce am ascultat

Cauzele ascultării ineficiente sunt numeroase. Obiective sau subiective, aceste cauze afectează ascultarea în proporții și cu consecințe dintre cele mai diferite. Dintre posibilele cauze ale unei ineficiente ascultări menționăm:

- **ritmul gândirii:** o persoană poate urmări până la 600 cuvinte/ minut, dar nu poate rosti mai mult de 100–150 cuvinte/ minut; acest decalaj favorizează devierea atenției și relaxarea creierului.
- **surplusul de mesaje:** mesajele care vin de la diferite surse ne solicită în permanență atenția; astfel, în mediul familiar al camerei de zi pot fi identificate cel puțin următoarele surse de informații: partenerul de discuție, radioul, televizorul, ziarul, copiii.
- **zgomotele** care perturbă comunicarea: în aceeași familiară cameră de zi există numeroase surse de zgomot: strada, instalațiile, telefonul, radio, televizorul etc.
- **aspecte care țin de persoana,** de preocupările și de modul ei de a reacționa:
 - problemele, grijile care abat cu ușurință atenția și reduc disponibilitatea persoanei pentru comunicare;
 - ideile preconcepute, prejudecățile (de exemplu, considerarea ascultării ca stare pasivă, presupuziția repetării unui mesaj)
 - lipsa antrenamentului de a asculta activ;
 - ascultarea ”selectivă”, exclusiv a ideilor care corespund propriilor așteptări, ignorându-le pe celelalte.

Cum ascultăm în mod obișnuit

După ce ascultăm pe cineva vorbind, de obicei avem unul din următoarele **4 răspunsuri autobiografice**, pe care le dam spontan și firesc:

- **evaluăm:** suntem sau nu de acord;
- **examinăm:** punem întrebări din perspectiva noastră subiectivă;
- **sfătuim:** dăm sfaturi pornind de la propria noastră experiență;
- **interpretăm:** căutăm să ne reprezentăm oamenii, să ne explicăm motivele lor, comportamentul lor, bazându-ne pe propriile noastre motivații și comportamente.

Aceste răspunsuri afectează relația dintre persoanele care comunică: cum ar putea o persoană să se deschidă față de partenerul său de comunicare, când se simte judecat și examinat, înainte să înceapă să explice ceva? A examina înseamnă a pune zeci de întrebări. E o conduită ”autobiografică” închizitivă, invadatoare, acaparatoare; e și logică – dar limbajul logic e diferit de cel al sentimentelor și emoțiilor. Poți să pui zeci de întrebări pe zi și să nu afli ce e cu adevărat important în viața celuiilalt. Întrebările cu care parinții își hărțuiesc permanent copiii reprezintă unul din motivele care îi țin departe de ei. Suntem atât de subjugăți de acest fel de răspunsuri, încât o facem într-un mod cu totul inconștient.

Pentru a asculta activ și empatic un alt om, pentru a asculta și a înțelege cu adevărat ce spune el, avem nevoie să ne schimbăm perspectiva din care privim lucrurile. Trebuie să mutăm lupa de la viața noastră, la a lui. Trebuie să nu mai trecem totul prin filtrul propriei noastre paradigme și să nu ne mai citim autobiografia în viețile celorlalți („Știu ce simți! Am trecut prin aceeași încercare. Cunosc situația. Stai să-ți spun eu cum a fost”). Detaliile vieții omului cu care se comunică sunt altele decât cele ale propriei vieți, așa că, dacă dorim înțelegerea celuiilalt, dacă dorim o conexiune profundă cu acesta, este important să putem vedea lucrurile din perspectiva lui. Asta nu înseamnă neapărat acordul cu acesta, ci doar înțelegerea discursului, stării, motivațiilor, argumentelor.

După supraviețuirea fizică, nevoia cea mai imperioasă a ființei umane este supraviețuirea psihologică – a fi înțeles, a se putea afirma, a fi confirmat, a fi apreciat. Ascultând pe cineva cu empatie, îi oferiți aer psihologic. După ce a fost satisfăcută aceasta nevoie vitală, puteți trece la rezolvarea problemei, la influențarea ei. Această nevoie de aer psihologic este un element hotărâtor în comunicare, indiferent de domeniul vieții. (Stephen Covey)

Pornind de la semnificația ascultării într-un proces de comunicare, se pot pune în evidență numeroase avantaje de care beneficiază un bun ascultător, în comparație cu o persoană care ascultă inefficient. Persoanele care ascultă se pot comporta în două moduri: **Pasiv** și **Activ**. Un **ascultător pasiv**: ascultă stilul, cuvintele și gramatica; își petrece timpul gândindu-se ce va spune; ascultă numai faptele; pretinde că ascultă și își pierde ușor atenția; face și altceva în timp ce ascultă; trage concluzii în timp ce ascultă; dă semne de nerăbdare; nu verifică înțelegerea din timp în timp; nu arată un interes real față de interlocutorul. Un **ascultător activ**: ascultă ce se spune; vrea să înțeleagă complet mesajul; ascultă mesajul real; este foarte atent și nu permite factorilor externi să îi distragă atenția; nu mai face și altceva în același timp; nu trage concluzii; nu își arată nerăbdarea; confirmă înțelegerea; confirmă non-verbal că ascultă.



Tehnica ascultării active a plecat de la o serie de observații simple, cum ar fi: oamenii gândesc mai rapid decât vorbesc și, în consecință, nu ascultă întregul mesaj care li se transmite, fiind preocupați de pregătirea propriului răspuns; semnificația originală a mesajului nu este obligatoriu transmisă prin comunicarea verbală (spre exemplu, persoanele care folosesc nuanțele tonice, sarcasmele, metafora încearcă să transmită cu totul altceva decât ceea ce este evident); adesea metaforele sunt decodificate incorect fără ca partenerii la comunicare să afle vreodată că au existat neînțelegeri.

Abilitățile de ascultare activă se bazează pe receptarea, decodificarea și verificarea mesajului, prin dialog imediat cu emitorul; în acest fel, emitorul constată că este ascultat, iar receptorul își clarifică și confirmă impresiile. Pot fi puse în evidență numeroase modalități de îmbunătățire a ascultării:

- stabilirea contactului vizual cu interlocutorul;
- concentrarea atenției asupra interlocutorului și asupra mesajului trimis de acesta;

- formularea de întrebări, ceea ce are un efect pozitiv asupra ambilor participanți la procesul de comunicare: cel care întreabă - **verifica dacă a înțeles mesajul** și cel care a formulat inițial mesajul - primește întrebarea ca semn de interes;
- urmărirea fără prejudecăți, cu interes a interlocutorului;
- încurajarea interlocutorului și confirmarea din când în când că auzim și înțelegem ceea ce se spune; interlocutorul nu trebuie întrerupt;
- **exersarea empatiei**, punându-se în locul celui care vorbește, pentru a-l înțelege mai bine.

➤ **Abilitățile de parafrază, rezumare, punerea întrebărilor**

Parafrizarea (cuvântul provine din limba engleză *to paraphrase* și înseamnă să redai mesajul cuiva cu propriile cuvinte) nu înseamnă să citezi pe cineva, să reproduci întocmai textul respectiv. Exemplu: Dl. Popescu a spus ieri seara la conferința de presă: ”Vom face tot ceea ce ne stă în putere pentru a clarifica aceasta situație. Desigur, voi dispune ca X să vă pună la dispoziție toate documentele necesare”.

Exemplu de parafrază: „Ieri seară, la conferința de presă, Dl. Popescu a declarat că va face tot posibilul pentru clarificarea situației. El a mai adăugat că va dispune să ne fie înmânate, prin X, toate documentele necesare”.

Parafrizarea se concentrează pe conținutul transmis de vorbitor, făcând rezumatul a ceea ce a spus, tocmai pentru a lămurii și a confirma înțelegerea corectă a celor transmise. Pașii unui proces de parafrază sunt:

- (a) Dați posibilitatea vorbitorului să termine ce are de spus.
- (b) Reformulați, cu propriile cuvinte, ce credeți că vorbitorul a spus.
- (c) Dacă vorbitorul va confirma înțelegerea, continuați conversația
- (d) Dacă vorbitorul va indica că ați înțeles greșit, rugați vorbitorul să repete. "Nu am înțeles, vrei să repetați ce ați spus?"

Rezumarea și formularea unor reflecții care sumarizează. O reflecție care sumarizează este o declarație pe scurt a principalelor teme și sentimente pe care vorbitorul le-a exprimat de-a lungul unei discuții. O sumarizare eficientă poate ajuta vorbitorul să aibă o coerență mai mare, o mai bună înțelegere a situației și puterea de a trage concluzii.

Punerea întrebărilor se referă la a formula întrebările clar și concis, a nu pune mai multe întrebări deodată, a lăsa pauza după întrebare, a formula mai mult întrebări deschise decât întrebări închise, a evita întrebările care implică existența unei modalități total greșite sau a unei modalități perfecte de a crede sau a acționa (Care este singura cale prin care putem atinge obiectivul?; Cum ar putea cineva inteligent să creadă așa ceva?; Ar trebui să fie mai atenți, nu?). În general, punem întrebări pentru că avem nevoie de un răspuns. Punând întrebări putem afla ce spune, ce gândește sau ce simte interlocutorul nostru, completându-ne astfel informațiile în legătură cu acesta.

Un element important în formularea adecvată a întrebărilor este scopul acestora. Vă prezentăm în continuare un exemplu revelator în acest sens.

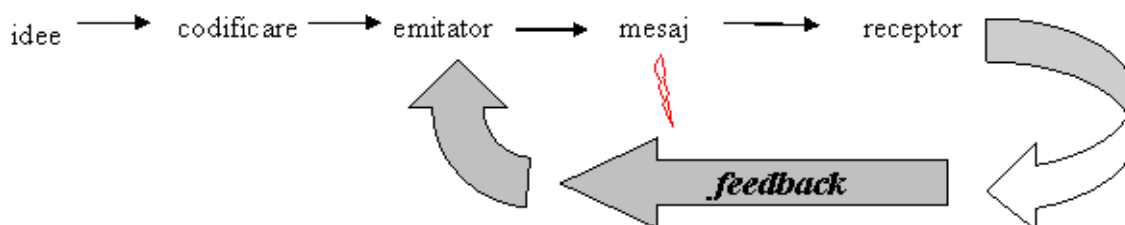
9 întrebări pentru 9 obiective		
Enunțul interlocutorului: “Am nevoie de un nou termen pentru a termina dosarul.”		
OBIECTIV	TIP ÎNTREBARE	EXEMPLU
Obținerea unui avantaj de răspunsuri posibile	deschisă	Spuneți-mi de ce anume ați întârziat ? De ce aveți nevoie de o amânare?
Căutarea unei informații precise	închisă	De cât timp aveți nevoie?
Propunerea unor alternative	alternativă	Aveți nevoie de una sau de două săptămâni pentru a-l termina?
Sugerarea unui răspuns	directivă	Într-o săptămână ați putea să-l terminați, nu-i așa?
Precizarea unui anumit aspect	oglină	Dosarul?
Crearea de tensiune	capcană	Vreți să vă spun în cât timp aș fi terminat eu dosarul?
Schimbarea subiectului	de recentrare	Tocmai îmi spuneți că aveți timp acum?
Luarea unei decizii	indirectă	Dacă cineva v-ar fi spus același lucru, ce i-ați fi răspuns?
Drept la țintă	directă	Ce vă împiedică să-l terminați repede?

➤ Abilități de acordare a feedback-ului

Când nu este vorba de lipsa unei baze fizice sau fiziologice (deficiențe de auz sau de vorbire) care să împiedice comunicarea, obstacolele de comunicare pot fi evitate sau diminuate dacă locutorii își acordă reciproc dreptul de a da și a primi **feedback**.

- În sens restrâns: feedback-ul este mesajul pe care receptorul îl transmite ca răspuns la comunicarea/ comportamentul altei persoane, este o reacție care arată modul în care un partener din comunicare a fost influențat de comportamentul celuilalt.

Uneori, feedback-ul poate fi non-verbal poate lua forma unei scurte inclinări din cap, a unui contact vizual prelungit, a înrosirii obrazilor – a unei reacții nonverbale care tradează efectul pe care mesajul l-a avut asupra destinatarului. De fapt, de cele mai multe ori, distorsionarea mesajelor este posibilă datorită absentei feedback-ului.



Practic, un act comunicațional eficient se termină când are loc feedback-ul, când ceva din ceea ce s-a spus sau ceva cu privire la ceea ce s-a spus se întoarce de la destinatar către emițător, astfel ca schimbul verbal devine bidirecțional.

Feedback-ul este acordat eficient când are următoarele caracteristici:

Feedback-ul trebuie să fie descriptiv și nu evaluativ sau acuzator

Feedback evaluativ/ acuzator	Feedback descriptiv
„N-ai fi spus asta dacă ai fi ascultat ce s-a vorbit aici”.	„Dupa cum te-am auzit, impresia mea este că ai ignorat ce ți-am spus și asta mă face să fiu nervos”.

Feedback-ul trebuie să fie mai degrabă specific decât general

De obicei nu este de mare ajutor să se spună că sunteți sentimental(a) sau apatic(a), irațional(a) sau rece, iritabil(a) sau insensibil(a). Aceste caracterizări sunt atât de largi, încât pot fi chiar adevărate. Ele vă pot descrie la un nivel atât de abstract și general, încât informația conținută nu o puteți utiliza.

Feedback general	Feedback specific
„Ceea ce ai făcut ne-a făcut rău tuturor. Nimeni nu va dori să înghită un astfel de abuz. Trebuie s-o terminăm cu tine”.	„Ceea ce mi-ai spus mi-a sunat ostil și sever. Trebuia să te fi provocat, dar nu am știut cum”.

Feedback-ul trebuie să ia în calcul nevoile celui ce-l da și ale celui ce-l primește. Feedback-ul realizat numai pentru a se descarca de sentimentele poate fi folositor uneori în cazurile unor atacuri verbale amenințătoare, ostile, disprețuitoare, chinuitoare, când cineva își apară sinele. În general, feedback-ul dat pentru a se descarca eșuează în încercarea de a fi eficient sau constructiv. Această remarcă este adevărată din moment ce nu ia în calcul sentimentele celeilalte persoane și tinde să fie distructiv sau să rănească; să întrerupă sau să reducă drastic comunicarea și să nu comunice nimic celorlalți.

Feedback non-empatic	Feedback empatic
„ Ai un comportament îngrozitor pentru un bărbat. Vrei să atragi simpatia sau asta-i felul tău de a fi?”	„ Ești cam deprimat, nu-i așa? Nu demult te-am văzut că aproape plângeai. Mă întreb dacă ai o soluție ca să depășești momentul”

Feedback-ul trebuie orientat către un comportament al primitorului, asupra caruia, în mod rezonabil, este de așteptat să acționeze. A spune cuiva că domina sau că este în defensivă, frustrant sau amuzant, inhibat sau că este de ajutor nu este tocmai o indicație pentru schimbarea comportamentală. De aceea, „dacă vrei să-ți urmez modul de gândire sau să înțeleg ceea ce simți cu adevărat, cred că ți-ai face un bine dacă ți-ai construi afirmațiile mai scurte și dacă mi-ai da șansa să pun întrebări când nu înțeleg”.

Feedback-ul trebuie să fie mai degrabă solicitat și binevenit decât impus. Dacă o persoană apreciază că are motiv să creadă că feedback-ul acesteia nu este dorit, ar fi bine să testeze printr-o întrebare de genul „ Aș dori să-ți spun ce simt în legătură cu ceea ce faci; ai dori să ascuți ce am să-ți spun?” în cazul în care o persoană a primit multe feedback-uri, ar putea fi potrivit să verificăm dacă mai dorește încă unul. Ca regulă generală, este de dorit a se stabili o normă prin care membrii grupului să poată oricând accepta sau nu să primească feedback .

Feedback-ul trebuie să fie dat la momentul potrivit. Când feedback-ul este dat cât se poate de repede după ce comportamentul la care se referă a avut loc, persoana care-l primește are posibilitatea să revadă ceea ce a încercat să facă. În comunicarea interpersonală față în față, este important ca feedback-ul să aibă loc **imediat** după emiterea sau receptarea informațiilor. În acest caz, feedback-ul îl asigură pe

interlocutor de interesul și atenția pe care le acordăm mesajului transmis dar și măsura în care îl acceptăm sau nu.

Feedback-ul trebuie să includă verificări pentru a se asigura claritatea și înțelegerea. A-i cere celui care primește feedback să repete cu propriile cuvinte ceea ce a auzit este o cale de a verifica acuratețea recepției. Verificarea ofera receptorului o șansa de a pune întrebări sau de a face comentarii.

Feedback-ul trebuie verificat cu alții. Cererea altor păreri ajută primitorul să primească și alte reacții de la ceilalți membrii ai grupului pentru a le compara. Feedback-ul nu trebuie folosit pentru „a te descărca pe cineva”. Dacă o persoană consideră că trebuie să spună ceva celui alt este bine să clarifice mai întâi pe cine să „ajute”.

Feedback-ul trebuie să includă atât descrierea comportamentului aflat în discuție, impactul acestuia asupra interlocutorilor, grupului, organizației, terților, cât și sentimentele celui care acordă feedback în legătură cu acestea.

Pentru a asigura un climat propice învățării și dezvoltării noastre, este important ca relațiile și comunicarea să fie pozitive. Feedback-ul este parte integrantă a proceselor de comunicare și învățare, dezvăluind, astfel, un aspect fundamental în viața oricărei persoane: nevoia de atenție, apreciere și validare .

- Aceste nevoi psihologice reprezintă repere fundamentale umane care pot fi satisfăcute doar în interacțiune cu ceilalți, prin procese de comunicare.
- Pe parcursul dezvoltării copilului, feedback-ul oferit de părinți/ profesori are un rol extrem de important în structurarea imaginii de sine, în formarea unor convingeri sănătoase că este o persoană valoroasă și demnă de a fi iubită, ceea ce conduce la creșterea încrederii în sine.
- O imagine de sine pozitivă va influența performanțele obținute , va asigura o bună adaptare școlară, profesională și socială, determinând o relaționare armonioasă cu ceilalți.

Rolul feedback-ului

Adeseori, feedbackurile se confundă cu critici sau judecați, ceea ce nu stimulează deschiderea și înțelegerea între persoane.

Într-o comunicare eficientă, **folosirea corectă a feedbackului** (încurajarea celorlalte persoane de a-l folosi) are **efecte pozitive**:

- menține sau încurajează acțiunile pozitive
- îmbunătățește sau ghidează realizarea unui comportament potrivit situației solicitate
- permite formularea și comunicarea unor complimente
- sprijină inițierea și menținerea relațiilor cu ceilalți
- permite construirea unor relații de prietenie
- asigură îmbunătățirea calității comunicării în contexte școlare/ extrașcolare și a climatului
- facilitează verificarea transmiterii/ recepționării corecte a mesajului

Formularea sau recepționarea **feedbackurilor pozitive** reprezintă o modalitate de comunicare optimă ce securizează și sporește sentimentul de confort relațional, prin oferirea și primirea de **complimente**.

Studiile arată că :

- formularea unor aprecieri/ remarci pozitive este însoțită de o reacție pozitivă din partea celui alt și duce la creșterea probabilității ca, pe viitor, acea persoană să caute să interacționeze din nou cu partenerul respectiv, stimulând integrarea în grup;
- formularea frecventă de critici, de contraziceri generează reacții negative, copiii fiind respinși sau chiar izolați de ceilalți;

- absența oricărui aprecieri (pozitive sau negative) perturbă echilibrul emoțional, generând reacții disfuncționale.

Este important să favorizăm experiențe de învățare specifice în cadrul cărora copiii trebuie învățați să identifice și să verbalizeze mici aprecieri pozitive la adresa celorlalți, pentru a facilita o relaționare armonioasă.

Capitolul 5. Conflictul

5.1 Conceptul de conflict, tipologie, cauze

Conflictul reprezintă o etapă firească din viața unei organizații așa cum este și școala. Este o caracteristică inevitabilă a tuturor relațiilor sociale. Este o parte naturală a vieții. „o relație în care fiecare parte percepe scopurile, J. Burton (1988), „o luptă între valori și revendicări de statusuri, putere și resurse în care scopurile oponentilor sunt de a neutraliza, leza sau elimina rivalii”. L.A. Coser (1967), „combinații de procese competitive și de cooperare, iar cursul pe care-l ia conflictul va fi determinat de natura acestei combinații”. M. Deutsch (1998, p.21),

Complet diferit de violență, **VIOLENȚĂ**, „*violente*, s. f. **1.** Însușirea, caracterul a ceea ce este violent (**1**); putere mare, intensitate, tărie. **2.** Lipsă de stăpânire în vorbe sau în fapte; impulsivitate, brutalitate, vehemență. **3.** Faptul de a întrebuița forța brutală; constrângere, violentare; siluire; încălcare a ordinii legale”, conform aceleiași surse, DEX, conflictul, în general, poate fi definit ca o “neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord; antagonism; ceartă, diferend, discuție contradictorie”.

În psihologia generală **conflictul** e considerat orice ciocnire de necesități, motive, interese, gânduri, sentimente, modele de conduită direcționate opus. Când diferențele dintre oameni nu sunt acceptate, apare dezacordul, verbalizat sau nu; este prima formă de manifestare a conflictului care, dacă nu este gestionată corespunzător, conduce la conflicte deschise, uneori violente, cu tot arsenalul lor de daune și implicații costisitoare de care școala, prin structura sa, nu este scutită.

Este o certitudine că, oriunde există oameni, există în mod cert sisteme de valori care pot intra în conflict. De la standarde diferite, viziuni, scopuri, obiective diferite și până la un anumit mod de raportare la diversele situații apărute în interiorul unei organizații, toate pot fi generatoare de conflict. Conflictul este o realitate a vieții cotidiene a unei școli. În școală, conflictele sunt prezente atât în interiorul diverselor categorii de resurse umane care constituie organizația școlară (elevi, personal didactic, personal didactic auxiliar, personal administrativ), cât și între aceste grupuri, între școală și familie, între școală și comunitatea locală. De asemenea, pot apărea conflicte între grupuri ale aceleiași categorii de resurse umane, între indivizi și grup, grupuri și manageri, ca și între indivizi și organizația școlară în ansamblul ei.

Într-un fel sau altul, în școală sau în afara ei, cu toții suntem implicați în conflicte. Abordarea ordonată și sistematică a acestora este o necesitate cu atât mai importantă cu cât nevoile și temerile care ne conduc în situațiile conflictuale nu sunt conștientizate de toți cei implicați.

De ce apar conflictele? Un posibil răspuns ar fi că este o caracteristică fundamentală a ființei umane de a avea opinii diferite în legătură cu modul în care se implică în îndeplinirea obiectivelor organizației. La acestea se adaugă valorile personale, diferite adesea de cele instituționale, prioritățile, așteptările, convingerile, experiența personală, trăsăturile de caracter și chiar un nivel diferit de simț al umorului.

5.2 Tipologia conflictelor

Conflictele pot fi clasificate după mai multe criterii: localizare, nivel, grad de intensitate, aparență, durată și evoluție.

După nivelul la care se manifestă, conflictele pot fi:

- Conflicte intrapersonale
- Conflicte interpersonale
- Conflicte intragrupale
- Conflicte intergrupale
- Conflicte între organizații
- Conflicte internaționale

După criteriul nivelului, Helena Cornelius și Shoshana Faire (1996) disting între:

- Disconfort
- Incident
- Neînțelegere
- Tensiune
- Criza

Morton Deutsch ia în discuție criteriul rezultatului conflictului și indică trei tipuri de conflicte:

- Conflictul de sumă zero („victorie-înfrângere”)
- Conflictul de cooperare totală în care amândoi pot câștiga sau amândoi pot pierde.
- Conflictul cu motive mixte

Alegerea modului de rezolvare a unui conflict trebuie să înceapă cu identificarea originilor acestuia. Majoritatea conflictelor au ca sursă divergențele și incompatibilitățile dintre persoane precum și nesatisfacerea unor nevoi și trebuințe de bază precum afilierea, puterea, libertatea.

- Divergențe la nivelul obiectivelor
- Divergențe la nivelul intereselor
- Divergențe la nivelul valorilor
- Divergențe la nivelul percepției asupra problemei
- Divergențe de stil comunicativ
- Divergențe de putere, statut sau rivalitate
- Nesiguranță
- Rezistență la schimbare
- Neclaritate în ceea ce privește rolurile
- Căutarea identității de sine
- Nevoile personale
- Comunicarea defectuoasă (lipsa de comunicare)

Etapele conflictului

Conflictele sunt deseori percepute ca o luptă care trebuie câștigată. Ele dezvoltă o dinamică internă care îngreunează o reglementare pașnică, constructivă și nonviolentă.

Conflictele sunt construite în faze specifice.

Etapa premergătoare când sunt sesizate conflictele latente sau deja manifeste fără însă să fie evaluate ca fiind negative.

Etapa de escaladare când se pune în mișcare o dinamică specifică care acutizează conflictul.

Etapa de rezolvare când se încearcă găsirea unei soluții, negocierea unui compromis, facilitarea conviețuirii.

Un alt model de analiză a conflictelor, cu referire directă la mediul școlar, descrie cinci etape relativ distincte ale acestuia:

- Dezacordul
- Confruntarea

Escaladarea

Dezescaladarea

Rezolvarea

Tipuri de răspunsuri la conflict

Reacția de evitare.

Reacția de confruntare.

Reacția bazată pe comunicare.

Persoanele care încearcă să înțeleagă punctul de vedere al celuilalt și să ajungă la o soluție satisfăcătoare pentru ambele părți, fără ca cineva să piardă, adoptă tactica de tip victorie-victorie.

Morton Deutsch (1998, pp. 38-39) vorbește despre șase modalități diferite de a trata un conflict:

Evitarea conflictului vs. implicare excesivă în conflict

Manifestarea în mod dur vs. blând.

Manifestarea în mod rigid vs. flexibil.

Manifestarea în mod intelectual vs. emoțional.

Exagerare vs. minimalizare.

Dezvăluire obligatorie – tănuire obligatorie.

Factori de escaladare și de diminuare a conflictului

Un conflict va fi accentuat dacă:

Cealaltă parte este considerată din start un inamic

Se implică-direct sau indirect-alte persoane (imixtiuni inoportune).

Una sau ambele persoane se simt amenințate de cealaltă parte (neîncredere reciprocă)

Părțile nu sunt interesate să mențină o relație. Sunt preocupate doar de propriul interes (dezinteres pentru relație)

Problemele implicate în conflict sunt în mod exagerat definite ca extrem de importante (percepție falsă, incorectă a realității)

Lipsa unor abilități de rezolvare a conflictului

Un conflict va fi diminuat dacă:

Persoanele implicate sunt de bună credință, imparțiale și capabile să asculte activ

Părțile se concentrează exclusiv asupra problemelor aflate în discuție și nu procedează la etichetări.

Se renunță la amenințări sau, dacă au fost deja avansate, sunt retrase la timp.

Persoanele implicate au cooperat în trecut și vor să continue relația.

Interesele, deși diferite, sunt văzute ca posibil de negociat în mod amiabil

Persoanele implicate acceptă ajutor extern pentru rezolvarea conflictului.

Soluționarea constructivă a conflictelor

Oamenii încearcă, de cele mai multe ori, să soluționeze conflictele prin strategii de constrângere, de intimidare și amenințare.

Premise pentru o soluționare constructivă a conflictelor:

Modificarea perspectivei fundamentale asupra soluționării conflictelor.

Renunțarea la amenințări și la uzul de forță.

Propriile percepții nu trebuie interpretate ca fiind singurele corecte.

Implicarea unei terțe părți.

Discuții comune în loc de fapte deja făcute.

Soluțiile trebuie să țină seama de interesele tuturor participanților.

Problema reală nu este cea a conflictului în sine, ci a felului în care acesta va fi gestionat. Este o adevărată artă de a transforma ceva ce mai curând ar putea fi explicat ca o etapă de nedorit într-una generatoare și de aspecte pozitive, rolul managementului fiind unul decisiv. Efectele negative ale unei situații de conflict sunt bine cunoscute: oamenii refuză să coopereze, devin ostili, preferă să se retragă decât să se expună, chiar dacă acest demers al lor presupune și neîndeplinirea unor sarcini strict profesionale.

Efectele asupra mediului școlar nu sunt deloc de neglijat. Școala, datorită unui conflict gestionat necorespunzător, pierde resurse financiare dar și umane. Angajați valoroși aleg să demisioneze dintr-o organizație în care conflictele sunt prost gestionate. La fel se întâmplă și în școli, angajați valoroși alegând o altă școală care asigură un climat propice desfășurării actului educațional. Organizația poate pierde, de asemenea, proiecte importante.

Ce poate câștiga o școală care își gestionează corect conflictele? În primul rând încrederea angajaților tocmai prin reconectarea lor la valorile organizaționale, găsirea unor soluții mai bune în rezolvarea problemelor prin implicarea directă a membrilor organizației.

Și cel mai important aspect? Există viața organizațională după un conflict major? Cu siguranță, da! Condiția esențială este să fie gestionat cu profesionalism.

Tipuri de conflicte în mediul școlar

Unul dintre cele mai frecvente tipuri de conflict întâlnit în cadrul școlii este *conflictul între elevi*, cauzele dar și implicațiile fiind multiple, putând fi aduse în discuție:

Atmosfera competitivă a procesului educațional;

Intoleranța scăzută la frustrare;

Abilități comunicative scăzute;

Incapacitatea exprimării emoțiilor negative;

Dorința de afirmare cu orice preț;

Invidia, antipatia reciprocă;

Lupta pentru dominarea grupului;

Lipsa priceperilor de rezolvare a conflictelor;

Utilizarea greșită a puterii de către cadrul didactic;

Agresiunile nemotivate din partea colegilor, criticile aduse familiilor lor, agresarea prietenilor;

Aroganța, minciunile și ridiculizarea aspectului fizic.

În soluționarea acestor conflicte un rol determinant îl are profesorul. Utilizarea repetată și consecventă a tehnicilor de rezolvare a conflictelor de către profesori va face ca elevii să fi e capabili, după un timp, să-și rezolve singuri conflictele și să nu le aducă de fiecare dată în fața profesorului. Acest lucru are efecte benefice asupra atmosferei din clasă, contribuind la crearea unei comunități educaționale în care elevii se sprijină unii pe alții.

Nu sunt de neglijat nici *conflictele dintre profesori* determinate, în special de lupta pentru obținerea unor avantaje, a unor funcții de conducere, dorința de a-și satisface propriile interese, dorința de afirmare (obținerea de premii de către elevii lor care participă la diverse concursuri școlare).

Nu lipsesc însă nici cauze cum sunt: existența unor convingeri și opinii diferite, a unor valori diferite, deosebiri în plan temperamental și cultural. Conflictele dintre profesori pot fi de natură personală sau profesională.

Iată și câteva recomandări privind îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți profesori:

Organizarea activităților ce necesită cooperarea grupului;

Oferirea de soluții concrete profesorilor în privința modului în care au lucrat cu unii elevi dificili din clasele la care predau sau la care îi observă pe colegi;

Când apar anumite probleme într-o clasă sau alta, ceilalți profesori să fi încurajați să se focalizeze asupra problemei și nu asupra elevilor implicați;

Formarea deprinderilor de comunicare eficientă, și dezvoltare a toleranței față de ideile diferite ale altor persoane.

Foarte delicate sunt conflictele unor profesori cu echipa managerială în general sau cu managerul școlii în special.

Pentru evitarea și/sau rezolvarea rapidă a unor astfel de conflicte, este bine ca fiecare parte să adopte un comportament proactiv, prin care se caută îmbunătățirea relațiilor interpersonale, dar și a celor organizaționale. Echipa managerială trebuie să facă cât mai transparentă activitatea lor, iar deciziile să fi luate în comun cu tot colectivul.

Conflictele dintre cadrele didactice și elevi reprezintă o altă sursă de conflict în cadrul școlii ce are la bază cauze multiple:

- Nerezolvarea unor stări mai vechi, pe fondul cărora se acumulează noi tensiuni;
- Stimularea, aprecierea inegală practică în activitate;
- Supraîncărcarea cu sarcini nediferențiate, corelată cu evaluarea incorectă;
- Evaluarea subiectivă a cunoștințelor și a comportamentului afectiv-atitudinal;
- Nevalorificarea preocupărilor elevilor de studiu independent, de afirmare a creativității, de completare a cunoștințelor prin activități extrașcolare;
- Redusa diversificare a metodelor activ-participative și de implicare efectivă a elevilor în activitatea de predare – învățare;
- Aplicarea insuficientă a variatelor forme și rețete de comunicare cu toți elevii;
- Afirmarea subiectivă a exigenței;
- Neacceptarea unor opinii opuse sau modificate exprimate de elevi;
- Recurgerea la autoritate în rezolvarea unor probleme care se ivesc;
- Neadaptarea la evoluția dezvoltării elevilor, la particularitățile de vârstă.

Orice rezolvare a conflictelor implică o mai bună comunicare cu elevii. Cu cât comunicarea este mai bună și mai completă, cu atât crearea unui climat de siguranță fi zică și psihică va fi mai probabilă, iar conflictele vor fi mai ușor de rezolvat.

d) *Conflictele între părinți și cadrele didactice* de asemenea, reprezintă o latură a conflictelor din școală ce necesită o manageriere atentă.

Principalele cauze ale acestor conflicte sunt:

Comunicarea defectuoasă ca urmare a neînțelegerilor sau numărului mic de contacte pe parcursul unui an școlar;

Conflictul de valori și lupta pentru putere: părinții au prejudecăți bazate pe experiențele lor anterioare sau nu le este clar care este rolul profesorilor în viața copiilor.

Îmbunătățirea relațiilor cu părinții prin diminuarea posibilităților apariției unor conflicte presupune:

Informarea periodică, în scris sau verbală, a părinților în legătură cu realizarea obiectivelor educaționale, cu reliefarea progreselor înregistrate de copilul lor.

Creșterea numărului de contacte în care solicitați părinților sugestii și opinii pe care arătați că le primiți cu plăcere.

Familiarizarea cu ideile diferite ale părinților privind desfășurarea procesului de învățământ și explicarea, pe înțelesul lor, a demersului educațional care a generat diferențele de opinii.

5.3 Controlul emoțiilor negative; De ce ne enervăm? Cum ne putem controla?

Emoțiile motivează toate alegerile pe care le facem fiind mai puternice decât ceea ce psihologii au numit instincte care ne guvernează viața: foamea, sexul și dorința de a trăi. Cu siguranță, există mulți oameni care se lasă conduși de emoții de tot felul. Atunci când acestea sunt pozitive, situația pare oarecum sub control, însă atunci când sentimentele sunt negative se nasc automat stări dintre cele mai diverse, de la disconfort, apatie, frică și până la furie, deprimare, anxietate etc. Experimentând invidie, furie, tristețe este la fel de natural ca și respirația. Există anumite emoții care sunt inerente condiției umane, deși

uneori ne simțim rușinați să le experimentăm. Refuzarea sau neștiința de a le exprima poate duce la situații de foarte mare anxietate și poate genera conflicte majore.

Gestionarea sentimentelor negative reprezintă o reală provocare mai ales în situații de conflict organizațional. Toți cei care fac parte din organizația numită școală, elevi profesori, părinți, trăiesc uneori momente dificile și au nevoie să învețe cum să le facă față. A învăța să recunoască emoțiile pe care le trăiesc, să le înțeleagă, să le accepte și să le exprime într-o manieră adecvată fără să îi rănească pe ceilalți reprezintă un obiectiv important în evoluția personală, indiferent că ești un adult cu autoritate sau un elev.

Un copil sau un adult care are un nivel adecvat de dezvoltare emoțională știe să recunoască și să numească emoțiile pe care le trăiește el sau alte persoane, să exprime în mod sănătos emoțiile de teamă și furie fără să-i rănească pe ceilalți sau pe sine. De asemenea, are capacitatea de a se pune în locul celuilalt, de a respecta regulile sociale aferente unui anumit context, caută soluții prin care să rezolve corect situațiile conflictuale cu cei din jur, negocierea, cooperarea fiind omniprezente.

Într-un conflict, sentimentele sunt importante; câteodată nu ajungem la motivele conflictului și nu-l putem rezolva până când nu luăm în considerare sentimentele neconștientizate. Atât copiii cât și adulții au nevoie să știe că există o diferență între emoții și felul în care alegem să acționăm. Este firesc ne simțim într-un fel sau altul, să avem diverse emoții. Ele nu sunt bune sau greșite. Ceea ce trebuie să avem în vedere este că sub impactul lor uneori ne putem comporta adecvat, alteori inadecvat. De exemplu: este firesc să fim furioși dar nu este firesc să folosim furia ca o scuză pentru a lovi pe cineva.

Oameni diferiți adoptă **strategii** diferite pentru rezolvarea conflictelor. Aceste strategii se învață de obicei în copilărie și par să funcționeze automat; la un nivel „preconștient” facem ceea ce pare natural în astfel de situații, dar de fapt aplicăm o strategie personală învățată. Modul în care acționăm într-un conflict este afectat de importanța obiectivelor noastre personale și de cât de importantă este considerată relația respectivă. În funcție de acești doi factori, în principal, pot fi identificate mai multe strategii de a ne descurca în cadrul unor conflicte.

Există însă o serie de idei pe care ar trebui să le înțeleagă fiecare dintre noi pentru creșterea capacității personale de a face față conflictelor care ne afectează: conflictul este o parte firească a vieții de zi cu zi, inerentă în relațiile interumane ce poate fi tratat pe căi pozitive sau negative.

Abordat printr-o gândire pozitivă, conflictul poate avea rezultate creative, poate fi o forță pozitivă pentru creșterea personală și schimbarea socială.

Abordat printr-o gândire negativă, conflictul poate avea rezultate distructive atât din punct de vedere emoțional, spiritual, cât și fizic.

Ce tip de reacții pot să apară în cazul unui conflict în școală? Unii se declară din start învinși, alții, dimpotrivă, pornesc o contraofensivă poate chiar mai acerbă decât atacul adversarului? Sau, pur și simplu, aleg să-și urmeze instinctul și intră în defensivă.

Abordare relațională bazată pe interese, (Kenneth Thomas și Ralph Kilmann) reprezintă un tip de gestionare a conflictelor care respectă diferențele individuale ajutând în același timp părțile implicate să evite o poziție rigidă.

Există o serie de reguli care pot duce la o gestionare corectă a conflictelor.

Prioritizarea bunelor relații, înțelegând că fiecare este parte a unui întreg, calitatea relațiilor interpersonale la locul de muncă devenind astfel responsabilitatea tuturor. Conflictele sunt inerente, însă, o atitudine calmă și respectarea partenerului de conflict pot face diferența.

Oamenii și problemele reprezintă două aspecte diferite în interiorul unui conflict. Separând problema de persoană, situația poate fi dezbătută într-o manieră civilizată, fără a pune în primejdie relațiile de muncă.

Ascultarea activă reprezintă, de asemenea, un aspect important. Adesea, în cadrul unui conflict, cei implicați sunt setați pe a da replica și mai puțin pe a asculta. Abilitățile de ascultare active, grija față de interlocutor, descoperirea intereselor reale din spatele poziției declarate, înțelegerea obiectivelor și perspectivei celeilalte părți, scurtează drumul spre soluționarea conflictului.

“Faptele vorbesc” reprezintă un clișeu în comunicare însă poate avea și o bază reală. Faptele tale vorbesc așa cum vorbesc și faptele celui cu care ești în conflict. Explorează opțiunile!

Fii deschis la ideea că este posibilă și o a treia poziție, iar prin comunicare și colaborare, se poate naște o soluție creativă.

Conflictul poate deveni o sursă de maturizare și învățare, ajută la descoperirea propriilor valori și credințe. Capacitățile de management al conflictului pot fi învățate prin practică putem îmbunătăți comunicarea, negocierea, facilitarea, medierea conflictelor. Modul în care definim o problemă determină **dacă** și **cum** o vom rezolva.

5.4 Comportamentul agresiv, pasiv, asertiv în școală

Datorită faptului că sistemul de învățământ se află într-o continuă schimbare, reacțiile de adaptare sunt tot mai diverse atât în rândul elevilor cât și în rândul cadrelor didactice. Din această perspectivă, asertivitatea poate lua diverse forme, de la a avea sau a arăta o personalitate încrezătoare, puternică și până a sublinia faptul că cineva care este asertiv se comportă cu încredere și nu îi este frică să spună ce vrea sau ce crede, evident, fără a leza drepturile celor din jur. Cu alte cuvinte, a fi asertiv **în cadrul școlii, de exemplu**, înseamnă să-și susții drepturile exprimându-ți gândurile și emoțiile într-un mod autentic, să te porți onest și potrivit în funcție de fiecare situație **în care te afli, iar situațiile din școală pot fi multiple și greu de anticipat. În cadrul școlii și nu numai**, asertivitatea este un model de comunicare care permite **exprimarea liberă**, ceea ce **cineva simte, gândește**, nevoile și dorințele **fiind formulate** într-un mod care respectă relația și partenerul de relație.

Să fii asertiv înseamnă să comunici autentic și eficient, construind în timp real o relație pe termen lung. Ca atare, ești asertiv în măsura în care ceea ce spui aprofundează relația de comunicare cu interlocutorul tău și mărește șansele îndeplinirii obiectivului pe care îl aveți în comun. Atributele comunicării asertive în cadrul școlii fac referire la:

- Respectul față de sine dar și față de cei cu care lucrăm zi de zi, cu alte cuvinte, drepturile noastre (elevi, profesori, părinți), dar și ceilalți și drepturile lor;
- Identificarea propriilor nevoi, a propriilor valori și respingerea asumată a cerințelor, cererilor sau provocărilor ce vin din partea altora dacă nu servesc direct interesele celui care alege să fie asertiv;

Partenerii de comunicare din cadrul școlii trec prin prisma comportamentului asertiv agreat, dintr-o stare de presiune (pe care o resimt în relație cu conținutul comunicării) într-o stare de calm, simțindu-se în siguranță;

Susținerea unui punct de vedere într-un mod calm, neajutorat, necritic

Dacă se face referire la asertivitate ca la un model de comunicare și de comportament, se poate spune despre comunicarea și comportamentele în cadrul școlii că sunt și de alte feluri:

Passive, atunci când

- Elevii, profesorii, părinții au dificultăți în a-și exprima dezacordul cu alții, o opinie diferită, să spună ceea ce gândesc, ce simt, cum se văd lucrurile din perspectiva lor, invocând diverse motive;
- Atât elevii cât și profesorii și părinții au așteptări de la ceilalți, sunt evitanți, au rețineri în a formula cereri explicit;
- Elevii, profesorii, părinții evită exprimării sentimentelor, starea, modul în care percep ceea ce primesc în relație de la partenerul lor de comunicare.
- Justificarea lipsei de implicare prin victimizare, neasumarea responsabilității pentru (non)acțiunile și gândurile noastre;
- Elevii, profesorii, părinții acționează și răspund la cereri conform unor prejudecăți și norme sociale.

Agresive, când se încalcă drepturile celorlalți în favoarea drepturilor personale. În cadrul școlii, poate fi vorba despre comportamente și comunicare agresive atunci când:

- Apar situații de șantaj emoțional;
- Când este folosită intimidarea pentru a-i convinge pe alții să cedeze în favoarea noastră;
- Când se apelează la insultă, atac la persoană, în locul să enunțării comportamentelor considerate disfuncționale într-o situație dată;
- Când alții devin responsabili de propriile noastre sentimente, percepții în loc să ne asumăm responsabilitatea pentru ceea ce simțim;
- Când avem așteptări nerealiste de la cei din jur;
- Când adresarea se face pe un ton ridicat, în locul unui ton calm ce poartă un mesaj ferm;
- Când este afișată o atitudine de superioritate în relațiile din cadrul școlii.

Pasiv agresive, atunci când

O persoană nu se simte suficient de încrezătoare în forțele proprii pentru a-și face cunoscute opiniile, dorințele, sentimentele într-o manieră onestă;

Cineva afișează un comportament cooperant de fațadă, în realitate, intenția neexprimată este de a-l sabotape celălalt.

Un profesor, un elev, un părinte refuză să-și expună propriile nevoi, propriile așteptări afișând o abordare imatură;

Un profesor, un elev, un părinte are dificultăți majore în menținerea unor relații sociale sincere cu ceilalți, întâmpinând probleme în dezvoltarea unui climat bazat pe înțelegere, sprijin reciproc, onestitate

5.5 Asumarea responsabilităților în cadrul unui conflict în școală

Conflictul poate fi definit ca o situație de competiție în care părțile sunt conștiente de potențialele incompatibilități viitoare, în care fiecare parte dorește să ocupe o poziție care este incompatibilă cu dorințele celorlalți (Boulding). Prin urmare, pentru ca o anumită situație să poată fi numită conflictuală, avem nevoie de două părți conștiente de pozițiile lor, cu dorințe incompatibile care să intre în anumite schimburi (fizice, virtuale, sentimentale, etc). Cele două părți implicate trebuie să-și asume, deopotrivă, responsabilitatea în cadrul conflictului și să genereze soluții. Din acest punct de vedere, provocarea fundamentală pentru școli este aceea de a implica resursa umană în învățarea abilităților și proceselor care le permit să conducă și să rezolve în mod constructiv conflictele semnificative din viața lor.

Ce se poate face?

Primul pas ar fi acceptarea ideii de conflict care se manifestă în toate formele sale. Mai bine și în sistemul de educație ca și în alte sisteme nu înseamnă absența conflictului, ci corecta lui gestionare, asumarea responsabilității tuturor factorilor implicați.

Al doilea pas impune acceptarea faptului că suntem unici, că și în școală ca și în alte comunități profesionale, resursa umană este diversă, cu tot ceea ce presupune acest lucru. Prin urmare, ar fi utopic să nu te aștepti să apară conflicte.

Al treilea pas – asumarea propriilor responsabilități, mai mici sau mai mari, în menținerea unei atmosfere vii, dar calde și primitoare, în niciun caz ostile. Deschiderea către consens, abordarea constructivă a unei situații de conflict, conștientizarea că perpetuarea la nesfârșit a unei situații conflictuale secătuiește de vlagă, încarcă atât protagoniștii, cât și audiența, cu emoții negative.

Fiind o comunitate în care comunicarea este la rang de cinste, școala trebuie să devină acel mediu organizațional cooperant, locul în care elevi, profesori, părinți acționează pe principiul unui parteneriat deopotrivă avantajos. Condițiile care se impun sunt creșterea respectului, încrederii, coeziunii și moralei în mediul organizațional și oferirea oportunităților de creștere continuă pentru întreaga resursă umană. Rezolvarea conflictelor, când este folosită ca stil de viață, contribuie foarte mult la îndelipnirea acestor obiective. Când practicile de rezolvare a conflictelor sunt aplicate, atunci respectul, implicarea și toleranța devin „modul nostru de a acționa”. Crearea unui mediu de învățare cooperantă în care controversele sporesc învățarea și în care autodisciplina și responsabilitatea predomină este un obiectiv fundamental al educației pentru rezolvarea conflictelor. Esența acestei educații este soluționarea problemelor prin cooperare. Procesele de rezolvare a conflictelor (negocierea, medierea și luarea consensuală a deciziilor) sunt modele care pot constitui alternative nonviolente și nonadversive la violența care succede, de obicei, unui conflict prost gestionat. Când oamenii sunt capabili să-și exprime grijile în mod pașnic și să caute soluții care iau în considerare interesele comune, ei promovează valori ca demnitatea umană și stima de sine, precum și o democrație modernă. Din perspectiva conflictului, se poate vorbi despre o resursă umană eficientă, echilibrată și flexibilă dacă se recunoaște problema, se formulează corect, se caută soluții care se vor implementa.

5.6 Managementul conflictului interpersonal în cadrul școlii

Școala ar putea fi definită simplu: o efervescență de energii care se potențează reciproc, un loc al provocărilor, al inovației, al acțiunii. Toate aceste coordonate implică și existența conflictului. În mediul educațional, conflictul implică o ciocnire de interese, sentimente, nevoi, idei, valori, atitudini opuse, greu de conciliat între profesori și educabilii lor, precum și opoziția dintre statusul și rolul fiecăruia dintre factorii educaționali.

Prin prisma profilului profesional, s-a observat că, de cele mai multe ori, oamenii școlii încearcă evitarea conflictelor, deși acestea nu au întotdeauna un impact negativ. Concepțiile diferite asupra ideii de conflictului indică și viziuni diametral opuse asupra surselor conflictului dar și asupra viziunii de soluționare. Identificarea cauzelor declanșatoare, deoarece natura conflictului, dar și modalitățile de ameliorare sunt dependente de cauze, reprezintă un pas esențial în managementul conflictului interpersonal în cadrul școlii. Ca oricare altă instituție, și școala își dorește creșterea performanței organizaționale. Când vine vorba despre soluționarea conflictelor, o importanță deosebită o are analiza tipului de conflict și adoptarea unei strategii eficiente de soluționare.

Conform lui Roxane Lulofs și Dudley Cahn (Conflict. From Theory to Action , Alllyn and Bacon, 2000, p. 5), conflictele interpersonale au următoarele caracteristici:

- indivizii sunt interdependenți;
- indivizii percep faptul că sunt în căutarea unor rezultate diferite/incompatibile sau că agreează mijloace diferite/incompatibile de a ajunge la aceleași rezultate;
- conflictul are potențialul de a afecta relația;
- există un sentiment al urgenței/presiunii legat de nevoia de a rezolva problema/situația.

În acest sens, Lulofs și Cahn (2000) ne propun un set de convingeri funcționale privitoare la conflict și rezolvarea conflictului:

- Atât confruntarea cât și evitarea sunt opțiuni legitime, depinzând de situația concretă.
- Comunicarea nu duce în mod obligatoriu la îmbunătățirea situației.
- Contextul unui conflict dă semnificație și creează expectanțe comportamentale.
- În situațiile conflictuale, indivizii își răspund unul altuia în funcție de propria percepție.
- Indivizii sunt motivați atât să adopte o atitudine cooperantă cât și una competițională în situațiile de conflict.
- Indivizii sunt orientați de scopuri care pot fi non-existente sau greșit definite iar acest lucru poate schimba direcția de desfășurare a conflictului.
- Orice acțiune într-o situație conflictuală afectează viitoarele posibilități de alegere a unui mod de acțiune în situația dată → principiul cauzalității în conflict.
- Nu toate conflictele sunt rezolvabile.

Tipuri de conflicte interpersonale

Conform clasificării propuse de Roxane Lulofs și Dudley Cahn în lucrarea “*Conflict. From Theory to Action*”, Alllyn and Bacon, 2000, p. 57-66), avem următoarele tipuri de conflicte interpersonale:

TIP DE CONFLICT	SCURTĂ DEFINIȚIE	MANIFESTAT PRIN
1. Conflicte non-reale/ ireale	conflicte care sunt percepute de un individ dar care nu există în realitate conflicte care există dar sunt percepute greșit de cei implicați	conflicte false conflicte deviate
2. Conflicte inconsistente (ne-substanțiale)	conflicte în care nu este implicată nici o problemă	certuri (fără miză) violență verbală violență fizică competiție (concurență)
3. Simple dezacorduri	conflicte ce apar legat de/referitor la probleme ce nu sunt centrale, importante pentru relație	dispute, discuții aprinse
4. Conflicte reale și consistente	conflicte care apar între persoane aflate în relație de interdependență, ce se focalizează asupra unei probleme care are potențialul de a afecta relația dacă nu este tratată, abordată corespunzător	probleme centrale pentru o relație: resurse, linia de demarcare a zonei personale, valori, convingeri, reguli stabilite de comun acord

Din perspectiva interacționistă, conflictul este considerat chiar necesar, pornind de la ipoteza că un grup pașnic, armonios și cooperant riscă să devină static, apatic și să nu mai răspundă stimulilor schimbării. În acest caz, sarcina liderului este de a menține un nivel minim al conflictului în organizație, suficient pentru a asigura dinamismul, creativitatea și spiritul de analiză critică. Astfel de conflicte sunt cele care presupun existența unor puncte de vedere opuse, dar fără a reprezenta poziții ireconciliabile.

Roxane Lulofs și Dudley Cahn descriu în aceeași lucrare *“Conflict. From Theory to Action”*, Alllyn and Bacon, 2000, p. 99-107) cele 5 stiluri de abordare a conflictelor interpersonale în felul următor:

STILUL	PRINCIPALA CARACTERISTICĂ DEFINITORIE	OBIECTIV	COMPORTAMENT
Evitare	Retragere sau sustragere	pierdere/pierdere (lose/lose)	Absent sau tăcut
Acomodare	Acceptare sau consimțire	pierdere/câștig (lose/win)	Renunțare; “nu face valuri” ca directivă
Competiție	Agresivitate	câștig/pierdere (win/lose)	Egoist, argumentativ, justificativ
Compromis	Troc, schimb, negociere	câștig și pierdere/pierdere și câștig (pentru fiecare) (win&lose/lose&win)	Dealer, negociator profesionist
Colaborare	Satisfacție mutuală	câștig/câștig (win/win)	Susținător al propriilor interese dar și ale celui alt/celelalte părți

EVITAREA:

- ☐ tendință de a nu aborda și accepta conflictele deloc;
- ☐ există la indivizi conștiința posibilelor rezultate pozitive sau câștiguri din participarea la un conflict dar nu există preocupare suficientă sau interes suficient pentru aceste rezultate sau câștiguri potențiale;
- ☐ caracteristică importantă/relevantă: nu le pasă de relație;
- ☐ invocă respectarea unor reguli sau proceduri stricte pentru a ocoli situațiile conflictuale: “Îmi pare rău, eu nu îmi fac decât datoria/meseria”;
- ☐ stilul include retragerile/sustragerile, absenteismul, evitarea problemelor critice și persistența în a rămâne tăcut.

ACOMODAREA:

- ☐ tendință spre atenuarea conflictelor;
- ☐ interes mare pentru celălalt și mai puțin pentru problemele în discuție;
- ☐ preferință pentru menținerea iluziei de armonie între părți => amânarea rezolvării problemelor pentru a nu se crea resentimente între părți;
- ☐ “nu face valuri” => renunțarea la propriile nevoi, interese și scopuri în favoarea celui alt;
- ☐ stil dezechilibrat de tip pierdere/câștig.

COMPETIȚIA (CONFRUNTAREA):

- ☐ tendință de a se impune cu forța în fața celui alt;
- ☐ nu neapărat indiferență față de celălalt, dar acordă mai mare importanță propriilor interese sau atingerii unor scopuri;
- ☐ în situații de criză e un stil cu rezultate bune; pe termen lung nu!
- ☐ practică ceea ce se numește “joc de sumă nulă” adică cu cât câștigă mai mult un partener cu atât îi rămâne mai puțin să câștige celălalt (posibilitățile de câștig sunt văzute ca fiind comune și limitate);

- ☐ comportament egoist, argumentative, certăreț;
- ☐ folosesc metode coercitive, de constrângere, mergând până la a trișa sau a “fura” de la partener.

COMPROMISUL:

- ☐ caută soluții practice, care să dea rezultate și nu soluții optime => orientare pragmatică spre interese, rezultate și relație și nu spre principii;
- ☐ rezultate pozitive într-un conflict în care e foarte clar că cele două părți nu pot obține exact ceea ce doresc sau tot ce doresc fiecare;
- ☐ rezultate negative dacă părțile ies din situația conflictuală cu o stare accentuată de nemulțumire față de ceea ce au obținut;
- ☐ “cedează și primește” – abordare realistă a unei soluții acceptabile dar nu preferate în care sunt implicate atât câștiguri cât și pierderi pentru fiecare din părți;
- ☐ fiecare parte pierde ceva din obiectivele stabilite inițial.

COLABORAREA:

- ☐ preferată în rezolvarea problemelor și obținerea unor înțelegeri/acorduri mutuale satisfăcătoare pentru ambele părți;
- ☐ câștig/câștig = bazat pe respectul pentru propriile interese dar și pentru celălalt și pentru interesele sale;
- ☐ implică o atitudine orientată spre rezolvarea problemei și pe încurajarea dezvoltărilor în și dinspre ambele părți a informației deținute.
- ☐ În ceea ce privește managementul conflictului interpersonal, când analizează și descoperă sursele unui conflict, oamenii își pot forma și dezvolta o metodă de a face față conflictului însuși.

De exemplu, când rădăcina conflictului este reprezentată de valori diferite, ei ar putea să încerce să înțeleagă și să respecte punctele de vedere ale celorlalți asupra situației respective prin prisma faptului că ceilalți se raportează la valori diferite față de ale lor. Dacă este vorba de percepțiile diferite pe care le avem asupra lucrurilor, oamenii pot încerca să-și clarifice propriile puncte de vedere și să ofere celorlalți informații corecte, pentru a evita neînțelegerile. Amânarea răspunsurilor, a-l pune pe celălalt în situația ingrată de a ghici ce ți se întâmplă, este o practică neconstructivă care va adânci un conflict. Când este vorba de interese diferite, oamenii pot încerca să și le facă reciproc cunoscute și să încerce să găsească o soluție agreeată de ambele părți.

Putem admite existența unor conflicte pozitive – funcționale și conflicte negative – disfuncționale. Conflictul funcțional este acel tip de conflict care încurajează comunicarea și este benefic indivizilor sau grupului pentru discutarea problemelor, ce determină membrii grupului sau ai organizației să fie mai conștienți de problemele interne și să caute soluții de rezolvare a acestora. Cunoașterea frustrărilor individuale poate duce la îmbunătățirea climatului de muncă.

Căile de soluționare a conflictului ajută membrii grupului să cunoască mai bine complexitatea relațiilor intergrupale și să găsească soluții creative și stimulative în conformitate cu interesele grupului. Căutarea mijloacelor de soluționare a conflictului poate duce la schimbări pozitive sau la perceperea laturii pozitive a unei situații văzută până atunci ca fiind numai negativă. Abordarea pozitivă a conflictelor generează o serie de sentimente pozitive: sentimentul desfășurării normale a evenimentelor, confort psihic, voie bună, vitalitate, deschidere, eficiență, sentimentul forței, ușurare, senzația succesului, senzația dezvoltării, plăcerea muncii în echipă, relaxare, etc.

Un autentic program de rezolvare a conflictului conține trei componente :

- un set de principii menit să rezolve problemele;
- un proces structurat;
- aptitudini pentru o cooperare creativă dintre indivizi și între grupuri.
- Programul care stă la baza educației pentru rezolvarea conflictelor are anumite principii:

- Conflictul este natural și normal
- Diferențele pot fi conștientizate și apreciate
- Conflictul, când este văzut drept o oportunitate pentru construirea de soluții, poate duce la o schimbare pozitivă.

Atunci când părțile implicate în conflict își valorifică reciproc punctele forte pentru a găsi soluții, se creează un climat care alimentează prețuirea de sine a fiecăruia și șansele de a se reuși satisfacerea deplină a nevoilor fiecăruia.

Mediul școlar găzduiește conflicte de natură specifică. Aici, sursele conflictelor rezidă în caracterul particular al activității (predarea – învățarea și formarea) și în tensiunile sau disfuncționalitățile care survin în procesul interacțiunii dintre elementele curriculum-ului: obiective, conținuturi /cunoaștere, tehnologie didactică (metodele de învățământ, relația profesor-elev, formele, modurile și mijloacele de învățământ), evaluare și notare, relația cu părinții și cu instituțiile nonșcolare.

În instituția școlară se produc, incontestabil, toate tipurile recunoscute de conflicte interpersonale, intergrupale, intragrupale, grup-individ, dar ele se prezintă ca și conflicte între: elevi – elevi ; elevi – cadre didactice; cadre didactice – cadre didactice; cadre didactice – foruri de conducere; cadre didactice – persoane/ instituții externe sistemului de învățământ. Conflictul din interiorul organizației școlare provine din modul în care sunt definite posturile și repartizate atribuțiile, din modul de structurare și conducere a organizației.

Concluzia este simplă. Vrea școala să gestioneze corect conflictele interpersonale? Trebuie să și poată! Pentru a dezvolta un management eficient al schimbărilor și soluționării conflictelor în mediul educațional, este necesar un efort de dezvoltare a acelor laturi ale culturii care pot susține implementarea schimbărilor în instituție, fiind în același timp favorabile unei abordări controlate și orientate a conflictelor.

Capitolul 6. Managementul stres-ului

6.1 Factorii care determină stres-ul

Lumea modernă în care trăim a strecurat în vocabularul nostru cotidian o serie de expresii care reflectă într-o bună măsură stilul de viață pe care-l are fiecare dintre noi. Astfel, ne surprindem gândind sau auzim adesea la cei din jur „sunt stresat”. Punem pe seama stresului comportamente, reacții, gânduri, emoții, mai ales negative, rar , foarte rar îl asociem cu ceva pozitiv din ceea ce ni se întâmplă. Cu alte cuvinte, stresul face parte din existența noastră și am putea spune fără a greși că o viață activă, în afara stresului, este de neconceput.

Și totuși, ce înseamnă stresul? Stresul este, potrivit dextonline.ro, un „termen general utilizat pentru orice factor de mediu (traumatism, frig, căldură etc.) capabil să provoace la om și la animale o stare de tensiune și o reacție de alarmă a organismului, determinând uneori îmbolnăviri grave”. Dicționarul de psihologie socială definește termenul de stres psihic ca fiind o stare de tensiune, de încordare și de disconfort, determinată de agenții afectogeni, cu semnificație negativă, de frustrarea sau deprimarea unor stări de motivație (trebuințe, dorințe, aspirații), de dificultatea sau de imposibilitatea rezolvării unor probleme. În psihologie, **stresul** vizează stările psihice disfuncționale datorate dificultăților cărora individul trebuie să le facă față, iar **coping-ul** vizează mecanismele și mijloacele de care dispune pentru a gestiona aceste probleme.

Coping-ul sau managementul stresului se manifestă în efortul cognitiv și comportamental al persoanei de a reduce, de a controla sau tolera solicitările interne sau externe care depășesc resursele personale, desfășurându-se în trei etape:

anticiparea (avertizarea);
confruntarea (impactul);
post-confruntarea.

Copingul este un răspuns la evaluarea unei amenințări, fiind definit ca un ansamblu de eforturi cognitive și comportamentale pentru gestionarea cerințelor specifice interne și/sau externe evaluate ca epuizând sau excedând resursele persoanei (Lazarus, Folkman, 1984)

Stresul are o importantă componentă subiectivă, în sensul că ceea ce este provocator, facil sau chiar relaxant pentru o persoană, pentru o altă poate deveni amenințător sau imposibil de realizat (Roesch și colab., 2002). Diferențele individuale în ceea ce privește răspunsul la stres sunt datorate atât componentei genetice, cât și experiențelor de viață diferite.

Abordarea pozitivă a situațiilor stresante se bazează pe convingeri adaptative de genul:

„Iau în avantajul meu orice dezavantaj.”
„Privesc situația ca pe o provocare.”
„Cu siguranță există și aspecte pozitive ale acestei situații de nedorit.”
„Aleg să privesc partea plină a paharului.”
„Am încredere în mine că pot să reușesc.”
„Întotdeauna există căi eficiente de a rezolva problemele.”

Factori de stres

Stresorii sau factorii de stres sunt evenimente/situații externe sau interne, reale sau imaginare, suficient de intense sau frecvente care solicită reacții de adaptare din partea individului. Există o serie de factori de stres / potențiali factori stresori:

problemele de sănătate, boala
situația financiară
locul de muncă
familia
prietenii
dezastrele naturale
propria persoană

Ritmul în care trăim, problemele sociale, financiare și familiale cu care ne confruntăm, mediul de muncă, poluarea și mulți alți factori, toate contribuie la creerea acestei stări de stres, pe care uneori o depășim cu mare dificultate. O sursă de stres extrem de importantă, care nu este amintită în conformitate cu importanța ei, este locul unde muncim, sistemul de educație fiind unul dintre cele mai mari generatoare de stres. Stresul în cadrul școlii a devenit un „*modus vivendi*” (mod de a trăi), profesorii abia mai fac față solicitărilor carenu au legătură cu profesia pentru care s-au pregătit, elevii sunt stresați de examene, de materia prea încărcată, părinții, pe lângă stresul generat de propriul loc de muncă, sunt stresați mai ales pentru viitorul copiilor lor care, într-o mare măsură, se decide în cadrul școlii.

Nu există școală în care angajații ei – într-o mai mică sau mai mare măsură – să nu afirme că „sunt stresați”, că se simt presați, copleșiți sau chiar epuizați pentru perioade lungi de timp (săptămâni, chiar luni de zile). Desigur, există și școli în care managementul se preocupă real pentru prevenirea și reducerea factorilor de stres ce țin de întreg sistemul, însă fenomenul continua să existe. Acest lucru se întâmplă și pentru că, pe lângă factorii organizaționali de stres, există și o serie de mediatori individuali care pot facilita amploarea reacției de stres (ex. stilul personal de lucru, pattern-urile de gândire, principiile de viață etc.).

Principalii factori organizaționali care pot cauza nivele disfuncționale de stres angajaților din mediul educational ar fi:

Sarcinile multiple de la locul de muncă

Există situații în care profesorii ajung să fie în mod clar supraîncărcați cu sarcini. De regulă, acest dezechilibru se întâmplă atunci când nu s-a realizat o analiză corectă a muncii, o normare echilibrată sau când ceea ce au de făcut se îndepărtează de activitatea lor de bază. Sunt alte situații în care sarcinile sunt, prin natura lor, ambigue sau devin ambigue datorită unei fluctuații imprevizibile de schimbări de cerințe, de specificații, de obiective de îndeplinit

De asemenea, angajații din sistemul de educație se confruntă cu controlul redus asupra sarcinilor pe care le efectuează și trăiesc în marea majoritate a timpului un sentiment de imprevizibilitate generator de stres.

Aspecte legate de roluri și responsabilități

Un alt aspect legat de roluri, care poate fi factor de stres în sistemul de educație, este conflictul dintre anumite roluri: de manager, de coleg, de elev, de părinte.

Oportunitățile de dezvoltare

Prin natura sa, oamenii au nevoie să simtă că ceea ce fac are un sens, și că, inclusiv în cadrul profesiei lor cresc și se dezvoltă. În școlile unde asemenea oportunități de dezvoltare sunt rare sau chiar lipsesc, stresul angajaților crește considerabil.

Mediul muncii

Un aspect deloc de neglijat sunt diversele elemente ale mediului de lucru – de la mediul fizic până la programul de lucru. Condițiile fizice de lucru pot deveni un factor de stres atunci când ele nu îndeplinesc câteva nevoi firești ale angajaților – de lumină, liniște, temperatură optimă, confort fizic, securitate etc. Programul de lucru poate deveni un factor de stres atunci când el interferează cu alte aspecte ale vieții angajaților – viața de familie, interese personale, studii etc.

Natura relațiilor de muncă

Una dintre cele mai relevante relații de muncă, considerată a fi, după caz fie un factor major de motivare, fie unul major de stres, este relația cu managerul direct. O relație toxică, dezechilibrată, nesigură, lipsită de încredere cu managerul direct reprezintă nu doar o cauză importantă de stres, ci și unul din principalele motive de demotivare, neimplicare a cadrelor didactice. Resurse umane valoroase ajung să-și ceară transferul într-o altă unitate școlară unde stilul managerial este orientat spre leadership, iar dacă acest lucru nu este posibil, rămânerea în cadrul unei școli în care climatul este unul dezagreabil se reflectă inclusiv în actul educațional a cărei calitate scade.

Pe lângă această relație, toate celelalte relații semnificative de muncă sunt o potențială sursă de stres atunci când accentul în echipa din școala respectivă se pune exclusiv pe rezultate și deloc pe modul în care se comunică sau se colaborează între membrii.

Cum gestionezi situațiile generatoare de stres?

După cum se poate observa, situațiile generatoare de stres din cadrul școlii nu sunt nici puține și nici de trecut cu vederea. Pentru a gestiona eficient stresul trebuie să învățăm strategii de adaptare prin care să urmărim:

- reducerea condițiilor stresante de la serviciu și din viața personală;
- tehnici de dezvoltare a toleranței la stres;
- menținerea unei imagini pozitive despre viață și sine;
- menținerea echilibrului emoțional;
- dezvoltarea unor relații satisfăcătoare cu cei din jur.

Strategiile funcționale de coping care se referă la modalitățile adaptative, pozitive de a gestiona factorii stresanți din mediul educațional:

- Gestionarea conflictelor/factorilor de stres;
- Consilierea psihologică;
- Terapia iertării;
- Menținerea simțului umorului;

Reevaluarea în mod realist a situației stresante;
Reprogramarea mentală prin afirmații pozitive;
Acceptarea propriei persoane;
Acceptarea greșelilor;
Promovarea unui stil de viață sănătos;
Cultivarea de emoții pozitive.

Evenimentele generatoare de stres din cadrul școlii au o serie de caracteristici. Există cel puțin 4 caracteristici ale evenimentelor care sunt percepute ca generatoare de stres:

1. Lipsa de control

Stresul apare atunci când opțiunile personale de control ale cadrului didactic sunt minime sau nu există deloc, iar cerințele sau solicitările externe sunt intense și/sau amenințătoare.

Cu cât un eveniment este perceput ca fiind slab controlat sau incontrollabil, cu atât mai mult el devine generator de stres pentru persoana respectivă.

Așa se poate explica și cazul acelor persoane care nu sunt “posesorii” propriei lor vieți, ci sunt conduși sau manipulați de ceilalți. În timp, aceste persoane ajung să dezvolte un puternic sentiment de neajutorare sau neputință, inutilitate, stimă de sine scăzută, anxietate, depresie, comportament pasiv sau de evitare sau diverse alte tulburări emoționale.

Chiar și iluzia controlului poate să contribuie remarcabil la reducerea impactului evenimentului negativ.

2. Conflictele interioare

Conflictele interioare, fie ele conștiente sau inconștiente, apar de cele mai multe ori la intersecția a două tendințe contradictorii. De exemplu, **nevoia de a fi intim versus izolarea**.

O persoană simte nevoia de apropiere afectivă față de celălalt, însă teama de a fi respinsă sau părăsită o face să se izoleze, să se retragă sau să aibă un comportament pasiv deși continuă să-și dorească împărtășirea intimității.

La modul general, conflictualitatea interioară poate să apară atunci când obiectivele persoanei (ceea ce-și dorește) nu se pun în acțiune, când simte că cei din jur nu ar aprecia-o.

3. Evenimentele majore de viață

Schimbările care survin în rutina vieții poate să genereze stres, chiar dacă vorbim de evenimente pozitive, cum ar fi căsătoria, vacanțe, sărbători etc.

Evenimentele majore de viață care au un impact puternic asupra psihicului sunt: moartea unei persoane dragi, divorțul, detenția, accidente sau boli, concedierea, pensionarea, dificultăți sexuale (Holmes & Rahe), handicapul, șomajul etc.

Deși **tracasările zilnice** (daily hassles) sunt considerate stresori minori, prin frecvența lor sunt asociate stresului cronic și corelate cu diverse tulburări psihosomatice.

4. Imprevizibilitatea

Predictibilitatea unui eveniment, adică informațiile cu privire la locul și timpul la care va avea loc un eveniment, influențează caracterul stresant al acestuia.

Atunci când evenimentele sunt imprevizibile și incontrollabile acestea sunt percepute ca fiind agenți stresori puternici.

6.2 Burnout-ul profesional - factor de stres

Stresul apare atunci când solicitările externe depășesc capacitatea internă de a le face față, astfel încât, tot mai acaparat de ce i se întâmplă, fără a-și lua măsuri de protecție, individual, în cele din urmă clachează. Prin urmare, la timpuri noi, stresuri noi!

Noțiunea de **burnout profesional** a fost utilizată pentru prima dată în 1974 de către Freudenberg în contextul descrierii simptomelor de epuizare observate la voluntarii care îngrijeau pacienții dependenți de droguri. Cea mai veche utilizare a termenului „burnout”, în sensul său „psihologic” actual, a fost descoperită însă în 1961 de Burisch în povestirea lui Graham Green “A burnt-out case”. Deși această producție literară s-a bucurat de un mare succes, termenul de burnout nu a fost preluat în limbajul de specialitate. Freudenberg, Christina Maslach și Ayala Pines sunt cei care au „popularizat” și dezvoltat ulterior conceptul de burnout.

Freudenberg a definit acest concept ca pe o stare de oboseală provocată de devotament constant pentru o cauză, ca pe un mod de viață sau ca pe o relație care nu a reușit să producă recompensa așteptată. Cu alte cuvinte, „burnout-ul este o problemă născută din intenții bune, se întâmplă atunci când oamenii încearcă să atingă obiective nerealiste și sfârșesc epuizându-se și pierzând contactul cu ei înșiși și cu alții”.

Pines și Aronson (1981) definesc burnout-ul ca fiind o stare de spirit care afectează frecvent persoanele care lucrează cu alte persoane (în special, dar nu exclusiv). Această stare psihică este însoțită de o serie de simptome care includ oboseală, sentimente de neajutorare, lipsă de speranță și de entuziasm cu privire la locul de muncă și chiar la viață în general, toate acestea fiind dublate de o stare de rău general din punct de vedere emoțional, fizic și psihologic. Autorii consideră, folosind o metaforă extrem de sugestivă, că toate aceste manifestări apar insidios, „furișându-se printr-o eroziune generală a spiritului”.

Christina Maslach este autoarea celei mai cunoscute și mai larg utilizate definiții a sindromului burnout, pe care l-a descris ca fiind un sindrom caracterizat de epuizare emoțională (epuizarea resurselor emoționale și diminuarea energiei), depersonalizare (atitudini și sentimente negative, precum și insensibilitate și o lipsă de compasiune față de beneficiarii de servicii) și o lipsă de realizare personală (evaluări negative ale activității profesionale conexe la sentimente de competență redusă).

După Maslach (1986), se desprind trei dimensiuni ale epuizării profesionale.

- a) Epuizarea emoțională (solicitare emoțională excesivă, senzația de a fi la capătul puterilor);
- b) Depersonalizarea sau deumanizarea relațiilor interpersonale (manifestată prin scăderea empatiei, relații insensibile, distanțare-detașare, indiferență și/sau cinism față de persoanele care, în mod normal, sunt destinatarii serviciilor sau asistenței);
- c) Diminuarea motivației, a implicării profesionale și reducerea performanței (însoțită de un sentiment de incompetență, de a nu putea realiza nimic, deprecierea propriilor prestații).

Burnout-ul și în sistemul de educație, ca de altfel în oricare alt sistem, are consecințe negative, ducând la costuri psihologice asupra individului, la costuri economice asupra organizației și la costuri sociale - asupra comunității și familiei.



STRESUL PERCEPUT DE PROFESORI

Modelul multifactorial al stresului profesorilor (Boyle și colaboratorii, 1995)

Simptomele epuizării la cadrele didactice ca și la alte categorii socio-profesionale debutează cu oboseala fizică. Victimele epuizării încep prin a se plânge de oboseală fizică și de faptul că nu mai pot să-și ducă la bun sfârșit sarcinile. Sunt caracterizate de nivele reduse de energie și se simt obosite tot timpul, somnul fiind unul agitat.

Afirmă numeroase semne de slăbiciune fizică, precum dureri frecvente de cap, insomnii și schimbări în regimul alimentar.

Nici la nivel emotional lucrurile nu stau diferit. Al doilea nivel este oboseala emoțională. Depresia, sentimente de inutilitate și senzația de a fi prins în capcana postului sunt semne ale acestui sindrom.

În ultimul rând, oamenii ce suferă de epuizare manifestă adesea un model mental sau atitudinal al oboselii, cunoscut ca formă de depersonalizare. Aceste persoane devin cinice față de alte persoane, le tratează ca pe niște obiecte și manifestă atitudini negative față de organizația lor. Adesea au sentimentul eșecului sau a unor realizări nesemnificative. Intră astfel într-un cerc vicios care duce la scăderea stimei de sine, a eficienței generale și la o viață nu tocmai plăcută.

6.3 Tehnici eficiente de relaxare

În condiții de normalitate, oamenii trebuie să găsească modalități de adaptare în fața unor situații noi. Stresul nu este neapărat un fenomen negativ, perceput la nivel moderat, el poate fi chiar un important factor motivațional sau poate fi un instrument în dobândirea unei adaptări dinamice la noi situații.

Se impune sporirea preocupărilor privind prevenirea stresului din mediul școlar, apelându-se la măsuri preventive centrate pe climatul și managementul activității profesionale, la măsuri orientate spre angajați și, mai ales, la măsuri combinate. Câteva soluții ale depășirii, prevenirii, înlăturării surselor, efectelor stresului ocupațional pot fi: învățarea unor metode de relaxare, învățarea unor metode de rezolvare a problemelor și luare de decizii, dezvoltarea unor strategii de identificare și rezolvare a situațiilor conflictuale, menținerea echilibrului emoțional: dezvoltarea unei relații satisfăcătoare cu cei din jur, stabilirea și menținerea unui suport social adecvat, menținerea unei imagini de sine pozitive, dezvoltarea stimei de sine, valorizarea performanțelor, gândire pozitivă, dezvoltarea unui stil de viață sănătos .

De asemenea, dezvoltarea asertivității cadrelor didactice, comunicării pozitive cu ceilalți elimină semnificativ factorii de stres în școală, și nu numai. Comunicarea asertivă, ca sursa a adecvării sociale, s-a dezvoltat ca o modalitate de adaptare eficientă la situații conflictuale interpersonale. Asertivitatea, prin schimbarea atitudinii comportamentale are, ca și consecințe pe termen lung, îmbunătățirea relațiilor sociale, dezvoltarea încrederii în sine, respectarea drepturilor personale, formarea unui stil de viață sănătos, îmbunătățirea abilităților de luare de decizii responsabile. Exprimarea emoțiilor, utilizând o comunicare directă, deschisă și onestă, determină creșterea încrederii în sine, în ceilalți, la câștigarea respectului semenilor, de exprimare a emoțiilor și gândurilor într-un mod plăcut, nederanjant, împărtășirea opiniilor și experiențelor cu ceilalți, a trăirilor pozitive, negative fără cenzură și fără a deranja sau a fi deranjat sunt tot atâtea condiții ale unei comunicări asertive și deci a unui management eficient al stres.

6.4 Care sunt efectele stresului?

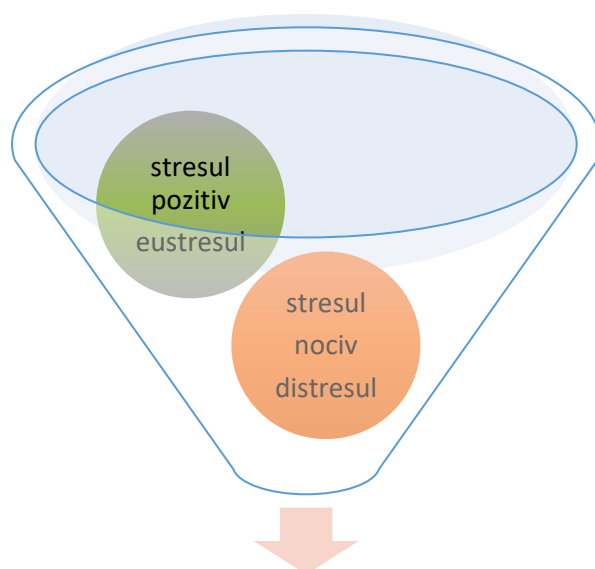
Stresul face parte din existența noastră, existență ce presupune adesea, în mod nedrept perfecționismul vecin cu paroxismul, un mers “pe repede înainte”, “zero defecte”. La toate acestea se adaugă supraîncărcarea de responsabilități, schimbări rapide cărora trebuie să le faci față pentru că, viața modern îți oferă prea puține clipe de răgaz.

Stresul cronic (permanentizarea prezenței factorilor de stres, care vor fi din ce în ce mai puțin controlați și controlabili) generează diferite boli sau le accentuează pe cele deja existente, măbind disconfortul psihic și scăzând capacitatea de adaptare la solicitări, pofta de viață sau ceea ce psihologii numesc satisfacția și sensul în viață. Dacă nu stă în puterea noastră să modificăm acest lucru, atunci putem totuși să controlăm felul în care reacționăm când suntem față în față cu stresul. Mai întâi trebuie să cunoaștem care sunt cauzele care ne fac să nu funcționăm bine sau chiar să ne lăsăm copleșiți în contexte amenințătoare. Odată descoperite cauzele, vom explora cum și cu ce trebuie înlocuite comportamentele, gândurile și emoțiile care ne sabotează capacitatea noastră de adaptare. De multe ori eșuarea noastră în a ține piept stresorilor nu este altceva decât un process inconștient de autosabotare – o imagine de sine apăsătoare de teama de eșec sau inadecvare, perfecționismul exacerbat, nevoia excesivă de validare socială.

Prin urmare, o bună cunoaștere de sine (și implicit a surselor de stres care ne afectează la nivel corporal sau psihic), urmată de o acceptare de sine reprezintă un ingredient de luat în seamă în creșterea capacității de adaptare în situații dificile. În aceste condiții stresul va înceta să mai fie o sursă de amenințare, anxietate, neajutorare și lipsă de speranță. Va fi o experiență care poate fi controlată și mai mult decât atât, o experiență care va contribui la creșterea personală, prin descoperirea celor mai bune strategii de „supraviețuire” în contextul adversităților. Atitudinea activă (născută din încrederea în sine și sentimentul eficienței personale) este definitorie pentru cei care reușesc să învingă stresul, menținându-și sănătatea fizică și mentală. Cei care au o atitudine evitantă, își vor activa mai greu și bineînțeles, insuficient, resursele interne pentru a face față stresului. Cu alte cuvinte stresul este o experiență eminamente subiectivă, percepută de fiecare în mod diferit, în funcție de o serie întreagă de factori, cum ar fi: încrederea în sine, gândirea pozitivă, optimismul, stilul explicativ, reziliența psihică, atitudinea în fața eșecului, nevoia de autoactualizare.

De exemplu, atunci când este pusă în pericol siguranța individului, vor fi activate automat reacții de tipul ”luptă sau fugi/fight or flyght” pentru a scăpa de pericol. În viitor situația amenințătoare va fi evitată sau va fi gestionată (în virtutea mecanismelor adaptative formate în contextul adversităților).

De menționat existența a două fațete ale stresului: **stresul nociv sau distresul** și **cel pozitiv sau eustresul**.



Fațete ale stresului

Distresul este resimțit ca o stare negativă, cauzată de impresia că resursele proprii sunt insuficiente pentru a face față factorilor perturbatori). Eustresul are un efect vitalizant, fiind caracterizat de o stare emoțională pozitivă, generată de evenimente plăcute din viața individului (apropierea momentului căsătoriei, aniversării zilei de naștere, organizării unei petreceri cu cei dragi, etc.). **Eustresul** corelează cu starea de bine psihic. Distresul intens sau prelungit afectează funcționalitatea la nivel biologic și psihic. Indiferent de natura factorilor stresori, mecanismele prin care acesta se manifestă sunt aceleași și presupun **modificări la nivel neurofiziologic** (care se răsfrâng și asupra funcționalității psihice).

Stresul anticipativ (*anticipative stress*) este un concept introdus de către M. A. Gold & S. B. Friedman, 2000) și se referă la starea pe care elevii o experimentează din teama de necunoscut sau atunci când aceștia își fac griji în legătură cu factori stresori posibili.

De subliniat faptul că stresul, cu o intensitate scăzută sau moderată nu are efecte negative. H. Selye (1993) menționează că stresul moderat antrenează component fiziologice (de exemplu creșterea pulsului) specific răspunsului luptă sau fugi. Strategiile de adaptare se crează în contextul confruntării cu adversitățile. Însă expunerea prelungită la astfel de stimuli stresori constituie solicitări care depășesc resursele fizice sau psihice ale individului, putând să apară efecte la nivel somatic (Stein & Miller, 1993) sau socio-emoțional (Jaser *et al.*, 2005).

Principii de conduită antistres

Ierarhizarea obiectivelor într-o perioadă limitată (zi, săptămână, lună, etc.) în obiective majore și minore, pe care le realizăm într-un mod compensator (realizarea unui obiectiv major acceptă neîndeplinirea câtorva obiective minore și invers)

- ✓ Planificarea eficientă a timpului
- ✓ Rezervarea în fiecare zi a unui moment de liniste
- ✓ A face ceva din plăcere o dată pe zi sau pe săptămână
- ✓ Echilibru între muncă și recreație
- ✓ Somn suficient peste noapte
- ✓ A oferi și primi cu regularitate afecțiune
- ✓ A discuta dificultățile cu alții (prieteni apropiați)
- ✓ A cultiva și practica umorul
- ✓ A practica exerciții fizice

6.5 Reziliența psihică - trăsătură resursă în fața evenimentelor dificile

Termenul de reziliență

Reziliența este un termen englez folosit în metalurgie și reflectă capacitatea oțelului de a reveni la forma originală după ce a fost lovit. Referindu-se la oameni, reziliența este asociată mai ales nu doar cu capacitatea acestuia de a se recupera, dar și aceea de a obține putere din dezastru. Reziliența este un termen provenit din latinescul verbului "a-și reveni", ce înseamnă, de asemenea, "a salva", dar putând fi folosit și cu sensul de protecție. După cum se poate observa, controversa/disputa se concentrează nu pe originea noțiunii, ci mai degrabă a conținutului acesteia. Conținutul noțiunii se extinde și cuprinde nu numai răspunsul la traumă, dar și capacitatea de a se proteja de influența sa.

Reziliența se referă, de asemenea, și la adaptarea pozitivă la condiții dificile cu caracter traumatic, păstrând intactă sănătatea mentală. Este o calitate pe care orice om o posedă născut. Componentele de bază ale rezilienței există în fiecare dintre noi: optimismul, capacitatea de a rezolva probleme, adaptarea la mediu, abilități de comunicare sau puterea de a ne descurca în situații dificile, abilitatea de a identifica singuri soluții. „Nu cea mai puternică specie supraviețuiește, nici cea mai inteligentă. Ci aceea care este cea mai adaptabilă la schimbare.” Charles Darwin

Se spune, pe bună dreptate, că nu putem controla ceea ce ni se întâmplă, dar putem controla atitudinea pe care o avem față de situația respectivă, așa cum, cu siguranță nu este în controlul nostru ce fac alții, dar cu siguranță este în controlul nostru felul în care decidem să reacționăm, felul în care ne comportăm cu cei din jur, felul în care dăm glas gândurilor și emoțiilor. În acest context, a fi rezilient înseamnă a fi rezistent la șoc. Reziliența este definită frecvent drept capacitatea ființelor umane de a se adapta într-o manieră pozitivă la situații nefavorabile. Totuși, începând cu anii 60, conceptul a suferit numeroase schimbări. La început, a fost considerată înăscută, mai apoi atenția s-a îndreptat atât spre factorii individuali cât și cei familiari, sociali dar și culturali. Cercetătorii secolului XXI consideră reziliența un proces social și cultural, putând fi explicat cu ajutorul a trei modele: „compensator”, „de protecție”, „de sfidare”.

Reziliența reprezintă adaptarea la situațiile foarte stresante, traumatice sau potențial traumatice cu care o persoană se confruntă de-a lungul vieții. În ciuda faptului că trăiesc emoții negative, oamenii rezilienți nu se lasă copleșiți de acestea, ci își revin mai repede și cu mai puține daune emoționale în urma unui stres major.

Și în mediul școlar se întâlnesc numeroase cadre didactice care fac cu greu față emoțiilor sau situațiilor deranjante precum și numeroși elevi care eșuează deoarece nu au capacitatea de a-și gestiona emoțiile, de a-și reveni după un eșec, într-un cuvânt nu pot fi rezilienți. Persoanele reziliente emoțional nu își neglijează emoțiile sau experiențele, nu le tratează cu indiferență, nu le resping, însă nu lasă aceste emoții negative să preia controlul și să le copleșescă propriile decizii și viața.

Componentele rezilienței

Cercetătorii Wagnild și Young identificau 5 componente ale rezilienței:

Tratarea evenimentelor **cu calm** înțeles prin tendința de a lua lucrurile așa cum sunt, reducând reacțiile extreme și având o perspectivă echilibrată asupra vieții. A acționa „la cald” nu este o decizie foarte înțeleaptă, urmată fiind adesea de consecințe pe care ajungi să le regreți.

Perseverența înseamnă capacitatea de a-ți stabili niște obiective pe termen lung, de a urma niște pași, de a persista în ciuda adversității, a piedicilor care intervin, a continua lupta, a rămâne implicat, a nu renunța, a da dovadă de autodisciplină.



Încrederea în sine, abilitatea de a conta pe sine, de a-ți ști punctele forte dar și limitele. Capacitatea de a da sens: de a realiza că în viață sunt scopuri de atins, că există lucruri pentru care să merite să trăiești.

Solitudinea existențială: adică prezența unui sentiment de libertate și unicitate, în sensul că parcursul vieții unei persoane este unic, iar dacă unele situații sunt împărtășite cu alte persoane există alte situații pe care trebuie să le înfrunți singur.

Concluzii

Personele reziliente fac mai bine față stresului deoarece prezintă anumite trăsături, precum capacitatea de a reacționa rapid la stres, maturitate emoțională, capacitatea de a se distanța de afectele intense. Totodată ele sunt cele care vor căuta soluții și informații, având abilitatea de a crea relații de sprijin chiar și în timp de criză. Anticiparea proiectivă pozitivă este capacitatea persoanelor reziliente de a se proiecta în viitor și de a-și imagina cum va fi viața lor când dificultățile vor fi trecut. Alte atuuri sunt capacitatea de a lua decizii chiar și atunci când acest lucru implică riscuri personale, convingerea că sunt iubite pentru că o merită și reevaluarea pozitivă a evenimentelor dureroase, astfel încât acestea să devină mai acceptabile sau congruente cu punctul lor de vedere. Astfel de calități sunt îmbunătățite și susținute de altele precum altruismul, optimismul și speranța.

Cum îți poți construi reziliența

Sistemul în care activăm ne forțează să luăm sute de decizii mici, obositoare, în fiecare zi. Și din nou și din nou, ne pune în situația neplăcută de a ne testa încrederea, de a face uz de răbdarea noastră și de a ne frânge inimile.

Poți învăța toate tehnicile, planifica lecții extraordinare și să stabilești un sistem de management al clasei impenetrabil, dar pentru a putea să faci această muncă și să te ții de ea suficient de mult pentru a putea fi bun la asta, ai nevoie de o reziliență emoțională pe care majoritatea altor job-uri nu o vor cere niciodată.

Și, în acest anume moment al istoriei, predarea poate fi mai grea decât oricând. Sisteme care au fost stabilite și care fac munca să pară aproape imposibilă, și puteri care par să înrădăcineze piedici împotriva succesului nostru. Multe pot fi făcute ca să schimbi asta, pentru a face provocările predării mai satisfăcătoare și mai puțin... golite de suflet, dar în majoritatea zilelor se poate percepe că aceste schimbări sunt departe, în afara sferei noastre de influență. Să-ți găsești curajul și energia să prezezi pentru o schimbare, în ciuda a cât de greu este să o faci? Asta cere de asemenea reziliență.

- ✓ Tolerarea situațiilor incerte
- ✓ Menținerea optimismului
- ✓ Adaptarea rapidă la noi situații
- ✓ Păstrarea simțului umorului
- ✓ Formarea unei păreri bune despre sine
- ✓ Îmbogățirea permanentă a cunoștințelor din diferite situații de învățare (experiențe proprii sau experiențele altora)
- ✓ Menținerea curiozității și a nevoii de a pune întrebări
- ✓ Găsirea de soluții în rezolvarea problemelor
- ✓ Comportarea flexibilă în diferite situații
- ✓ Păstrarea încrederii în calitățile sale empatice și în propria intuiție

Dacă ne uităm la noi înșine putem regăsi o mare parte dintre aceste trăsături, dar le găsim doar în situații pozitive. Același lucru îl putem spune și despre elevii noștri.

Pentru a ne dezvolta această abilitate dar și pentru a le veni în sprijin elevilor noștri trebuie să parcurgem mai multe etape pas cu pas.

În primul rând trebuie dezvoltate abilitățile sociale și emoționale ale copiilor. De asemenea trebuie dezvoltată empatia, capacitatea de a înțelege cum se simte o altă persoană, de a simți suferința sau disconfortul celui alt, reprezintă o achiziție importantă în procesul de dezvoltare a rezilienței. Conectarea cu ceilalți oferă un puternic suport social și reprezintă un factor cheie în dezvoltarea rezilienței la copii și adolescenți.

Obiceiuri care construiesc reziliența

În cartea, *Onward: Cultivating Emotional Resilience in Teachers* (Înainte: Să cultivăm reziliența emoțională în profesori), Elena Aguilar explică cum, dezvoltarea fiecăruia din aceste obiceiuri contribuie la reziliență. De ex, emoțiile ”pot fi extraordinare resurse și surse de energie”, spune Aguilar, ”au existat perioade când am acționat din mânie, și asta nu a fost productiv,” adaugă autoarea. ”Și au existat alte timpuri în care mi-am dat seama cum să-mi utilizez mânia ca pe o sursă și ca energie, cum să acționez dintr-un loc al bunătății și compasiunii, dar să nu-mi suprim mânia.”

Dacă noi dezvoltăm obiceiuri care hrănesc relațiile cu colegii noștri, cu elevii, părinții și directorii/administratorii etc., ne întărim reziliența. ”Există chiar o cercetare medicală care spune că izolarea este mai periculoasă pentru sănătatea ta fizică decât fumatul,” spune Aguilar. ”Predarea poate fi o experiență atât de singuratică și eu cred că orice putem face pentru a începe să cimentăm aceste conexiuni ne poate ajuta atât de mult când lucrurile devin dificile.”

”Creierul nostru are o înclinație negativă”, explică ea, ”așa că orice este provocator, care este o amenințare potențială, ne apare cu adevărat viu și cu claritate, deoarece acesta este modul în care este structurat creierul, așa că una din abilitățile pe care trebuie să le dezvoltăm este cea de a vedea toate lucrurile care merg bine sau chiar doar normal.”

”Învățând cum să exiști în momentul prezent fără să judeci ne poate ajuta să experimentăm acceptarea. Ne ajută să avem un cap limpede în așa fel încât să putem face alegeri ale răspunsurilor noastre.”

”Oamenii rezilienți sunt curioși,” spune Aguilar. ”Oamenii rezilienți experimentează o provocare și se întorc și spun, Wow. Asta a fost cu adevărat greu. Asta m-a împins până la limitele mele. Ce pot învăța din asta? Doar această singură întrebare te proiectează într-un loc în care ești capabil să-ți construiești reziliența.” Profesorii sunt încurajați să reflecteze asupra a cine sunt ei ca persoane care învață, să înțeleagă mai bine stagiile procesului de învățare și să practice ideea de a vedea provocările ca pe invitații pentru curiozitate.

Ea recomandă concentrarea pe un obicei diferit în fiecare lună, acordându-ți o lună întreagă pentru a învăța despre, a reflecta asupra și a dezvolta practici care întăresc acel obicei.

Nr crt	Obiceiul	Acțiuni care formează obiceiul	Luna sugerată
1	Cunoaște-te pe tine însuși, valorile tale preferințele, abilitățile și aptitudinile tale		Iunie
2	Înțelege emoțiile, ca profesor fă pace cu ele, înțelege cum îți influențează gândirea		iulie
3	Spune povești care mobilizează, transformă ceea ce simți într-o poveste, găsește soluții		August
4	Construiește comunitatea		Septembrie

5	Fii aici, acum		Octombrie
6	Ai grijă de tine însuși		Noiembrie
7	Concentrează-te pe punctele luminoase		Decembrie
8	Cultivă compasiunea		Ianuarie
9	Fii o persoană care învață		februarie
10	Joacă-te și creează		martie
11.	Călărește pe valurile schimbării		Aprilie
12	Celebrează și apreciază		

Capitolul 7. Stresul în mediul educațional – efecte și costuri

Stresul ca reacție - ce ne comunică corpul nostru când ne îmbolnăvim

Profesorul este persoana cu studii superioare importantă în viața unei societăți moderne, căreia progresul științific nu-i este indiferent și care participă la procesul de educare și instruire a indivizilor de la vârsta preșcolară și până la dobândirea unei profesii. Educația se face cu scopul de a integra individul în raporturile sociale. Profesia de cadru didactic este o muncă care nu este izolată, ea este strâns legată de viața socială și de viitorul societății, care îi trasează cadrele generale, sociale și morale de dezvoltare. Profesorii reprezintă categoria profesională care manifestă cel mai ridicat nivel de stres profesional. Elementele generatoare de stres sunt: insatisfacție pentru stilul de conducere, relațiile interpersonale, atmosfera și climatul psihoafectiv, structura organizatorică din școală, luarea unor decizii, planificările școlare, subsolicitarea, suprasolicitarea, deplasările de serviciu, lipsa posibilităților de autoperfecționare, etc.

Toate aceste situații stresante, nerezolvate, duc la nervozitate, anxietate. Pentru a bloca efectele distructive ale stresului, individul pune în joc o mulțime de mecanisme de apărare a eu-lui. Acestea au funcții adaptive: raționalizarea care presupune justificarea comportamentului; proiecția care se manifestă prin atribuirea propriilor sale trăsături negative altei persoane; represiunea ce semnifică înlăturarea ideilor, simțămintelor inacceptabile; compensarea, supracompensarea, practicarea activităților în aer liber, sportul. Înțelegerea stresului specific profesiei didactice reprezintă baza pentru o intervenție specializată, la nivel individual și colectiv, în organizațiile de învățământ sau în contexte informale.

În instituțiile de învățământ deseori se întâmplă situații spontane care devin stresante pentru pedagogi. De aceea o organizare corectă a timpului de lucru îi va oferi mai multă siguranță și obiectivitate cum să-l gestioneze. Repartizarea corectă a sarcinilor în funcție de preferințele colegilor va duce la îndeplinirea mai corectă și mai eficientă a acestora. Prin urmare, colaborarea este indispensabilă. Dar pentru ca aceasta să fie eficientă, trebuie să avem curajul de a accepta ideile tuturor, de a alege varianta optimă și de a nu ne impune poziția.

Relația dintre manager și subalterni are o influență majoră asupra calității procesului educațional. De obicei subalternii se simt stresați când sunt întruniți în ședințe pentru a lua decizii. În cazul nostru cadrele didactice nu ar trebui să vadă conducerea instituțiilor de învățământ ca o sursă de stres, deoarece dacă nu va exista o relaționare prietenoasă și care va avea ca scop dezvoltarea instituției, atunci nu putem

pretinde la condiții favorabile de lucru. Doleanțele trebuie să fie expuse adecvat, pentru a nu crea situații penibile, dar pentru a explica corect care este necesitatea lor. Astfel managerul va fi la curent cu ce probleme se confruntă subalternii și va căuta modalități de a îmbunătăți situația.

Managementul stresului implementat corect în mediul educațional, poate conferi profesorilor un grad de siguranță în forțele proprii și va favoriza procesul educațional.

Stresul a devenit inamicul cel mai temut al civilizației moderne. Stresul este o reacție psihologică la solicitările inerente ale factorilor de stres și are potențialul de a face o persoană să se simtă tensionată și anxioasă, pentru că nu se simte în stare să facă față anumitor solicitări. Meseria de cadru didactic rămâne o profesie cu un grad ridicat de stres. Stresul este o problemă socială majoră și în creștere. Majoritatea cadrelor didactice consideră la un moment dat că serviciul îi solicită mai mult decât pot suporta și pentru unii aceasta poate deveni o problemă cronică. Presiunea de a avea atât de mulți elevi prin preajmă, atât de multe de „scos la capăt” pe parcursul unui an și rutina implacabilă a lecțiilor, reprezintă un șoc, din care, de obicei, cadrele didactice tinere nu-și mai pot reveni, motiv pentru care multe cadre didactice și abandonează sistemul. Multe cadre didactice declară că disciplina reprezintă o sursă majoră de stres, ceea ce nu este surprinzător, din moment ce sentimentul că situația a scăpat de sub control este foarte frustrant și poate provoca anxietate. În plus, brusca schimbare în educație, destul de frecvent întâlnită, le face pe multe cadre didactice, care inițial nu aveau probleme, să simtă că nu au nici timpul și nici rezistența necesare pentru a face față atâtor cereri.

Uneori, celor aflați sub stres li se pare că singura modalitate de a rezista stresului este să-l eviți. Totuși, aceasta nu este singura sau cea mai bună soluție și s-ar putea să nu poată fi mereu practică. Viața ne cere uneori să facem lucruri care nici nu pot și nici nu trebuie evitate. Presiunile la locul de muncă, dificultățile în relațiile cu oamenii, pierderea unor lucruri sau persoane dragi sunt experiențe pe care toți le trăim. De multe ori este posibil pentru noi să înțelegem să le facem față și să le abordăm într-o manieră care să ne ajute să ne maturizăm, să ne schimbăm și să realizăm că suntem mai puternici decât am fi crezut.

Câteodată, stresul nu vine neapărat de la evenimentul sau stresul exterior ci de la interpretarea pe care noi i-o dăm și care ne face să ne simțim sub presiune. Stresul poate fi, în parte, controlat, antrenându-ne să facem asta.

7.1 Stresul ca stimul

De cele mai multe ori stresul este privit prin prisma laturii sale negative, iar noțiunea de stres profesional este definită ca mod de a reacționa emoțional, cognitiv, comportamental și psihologic la elementele nocive din conținutul activității, din modul de organizare a activității sau din mediul de muncă.

Stresul are o influență psihologică și fiziologică asupra sensibilizării organismului, la o acțiune intensă și de durată poate declanșa îmbolnăviri de gravitate diferită. Primele efecte negative sunt de teamă, enervări, agitări. Studiile efectuate au demonstrat prezența și creșterea concentrațiilor în sânge a hormonilor de stres ca adrenalina, noradrenalina, iar dacă aceste concentrații persistă timp mai îndelungat, produc: leziuni a pereților vaselor sanguine ce afectează organe interne, procesul de îmbătrânire fiind accelerat; oamenii mai sensibili la stres sunt predispuși de a avea un sistem imunitar labil, au mai frecvent afecțiuni cardiace.

Stresul apare ca efect al epuizării mecanismelor de adaptare ale individului la cerințele mediului profesional sau, atunci când cerințele activității profesionale sunt mai mari decât posibilitatea individului de a le îndeplini sau de a le controla. Altfel spus apare o nepotrivire între individ și activitatea sa.

Dificultatea esențială a conceptului derivă din aceea că accentul cade pe ansamblul reacției organismului, pe întrepătrunderea reacțiilor din sfere diferite precum și pe un amalgam de cauze care interrelaționează cu pondere diferită în producerea efectului și pentru a complica lucrurile a căror influență variază în timp.

7.2 Efectele stresului la locul de munca

Efectele stresului la locul de muncă se pot manifesta în plan comportamental, fiziologic și psihologic.

Reacțiile comportamentale: sunt activități practicate deschis, pe care individul stresat le folosește în încercarea de a face față stresului. Ele includ: atitudini de rezolvare a problemei, de retragere și de folosire a substanțelor care provoacă dependență.

Reacțiile psihologice: implică în primul rând procesele emoționale și cerebrale. Reacția psihologică cel mai des întâlnită este utilizarea mecanismelor de apărare (eforturi psihologice de a reduce anxietatea asociată cu stresul).

Reacții fiziologice la stres: există dovezi că stresul la locul de muncă se asociază cu funcționarea neregulată a inimii, hipertensiune, puls accelerat, creșterea colesterolului. Stresul a mai fost asociat și cu declanșarea unor boli cum ar fi cele respiratorii și infecțiile bacteriene. Când ești supus stresului, ritmul cardiac și tensiunea arterială cresc. Nivelul glucozei în sânge crește și el.

În fluxul sanguin sunt eliberați hormoni. Dacă stresul persistă, toate părțile organismului ce reacționează la stres (creier, inimă, plămâni, vase sanguine și mușchi) ajung să fie solicitate peste măsură sau să nu fie stimulate suficient, iar asta pentru un timp îndelungat. În final, acest lucru ne poate afecta grav pe plan fizic sau psihic. Lista cu bolile în care stresul se pare că joacă un rol important e alarmant de lungă: boli cardiovasculare, accidente vasculare cerebrale, boli ale sistemului imunitar, cancer, boli ale aparatului locomotor, diabet și multe, multe altele.

Epuizarea propriilor noastre resurse de energie, în lupta continuă cu agenții externi perturbatori, ne duce la extenuare, ce reprezintă elementul decisiv care conduce la apariția stresului cronic, negativ. Efectele negative importante, ale stresului asupra organismului sunt:

- dificultăți de concentrare;
- nervozitate;
- neliniște;
- dereglări de memorie;
- oboseală cronică
- dezorganizare.

Reacțiile la stres pot fi structurate pe patru niveluri, ce se influențează reciproc :
nivelul cognitiv (percepția este redusă, se poate ajunge la leșin, pot apărea coșmaruri);
nivelul muscular (încordare la nivel muscular, dureri de spate, dureri de cap etc.);
vegetativ hormonal (senzația de nod în gât, transpirația corpului, amețeală etc.);
nivelul emoțional (teamă, nesiguranță, nervozitate, depresie).

În perioada actuală, stresul este o problemă în plus, căreia organismul uman trebuie să-i găsească rezolvarea. Din acest motiv se spune că, cel mai adesea, oamenii își complică viața stresându-se. Este vital să știm că atunci când ne stresăm ne îmbolnăvim fizic și psihic. Întrebarea salvatoare este : Din moment ce stresorii nu vor dispărea, dacă eu mă stresez, de ce să nu aleg să mă confrunt cu stresorii fără să mă stresez?

Stresul afectează relațiile cu ceilalți. Nimeni nu dorește să stea în preajma unei persoane stresate. Un individ stresat are: dureri de cap frecvente, de spate; spasme musculare; amețeală, senzație de leșin, sunete în ureche; transpirația mâinilor, mâini și picioare reci sau transpirate; mâncărimi ale pielii, iritații, alergii inexplicabile; dureri de stomac, greață; dificultate de a respira, oftat, atacuri de panică, palpitații; anxietate, vinovăție, nervozitate excesivă, furie, frustrare; depresie, modificări bruște de dispoziție; insomnie, coșmaruri, dificultăți de concentrare; sentiment de suprasolicitare; sentiment de singurătate sau de lipsă de valoare; ticuri nervoase; oboseală permanentă.

Stresul distruge sistemul imunitar. Apar anumite tipuri de cancer, afecțiuni ale pielii, ale sistemului gastrointestinal, insomnie etc. Este greu de crezut că există o boală pe care stresul să nu o agraveze sau că există vreo parte a corpului care să nu fie afectată de stress

7.3 Prevenirea stresului la locul de munca

Nu exista abordari standardizate sau un manual pentru dezvoltarea programelor de prevenire a stresului. Designul programelor și soluțiile vor fi influențate de numeroși factori: mărimea și complexitatea organizației, resursele disponibile și în special tipul de probleme cu care se confruntă organizația. Cu alte cuvinte nu este posibilă o prescripție universală de prevenire a stresului la locul de munca, dar este posibilă oferirea unor linii de ghidare pentru procesul de prevenire a stresului în organizații. În toate situațiile, procesul programelor de prevenire a stresului implică trei etape distincte: identificarea problemei, intervenția și evaluarea. Pentru ca acest proces să aibă reușita, organizațiile trebuie să fie pregătite adecvat. Un nivel minim de pregătire pentru programul de prevenire a stresului trebuie să includă următoarele:

- * Conștientizarea problemelor legate de stresul la locul de munca (cauze, costuri, control).
- * Asigurarea unui management și suport de calitate pentru program.
- * Implicarea angajaților în toate fazele programului.
- * Stabilirea capacității tehnice de conducere a programului (cursuri specializate pentru membrii organizației sau folosirea consultantilor) Aducerea împreună a angajaților sau a angajaților și managerilor, în cadrul aceluiași comitet sau "grup de rezolvare a problemelor" poate fi o abordare foarte utilă pentru dezvoltarea programelor de prevenire a stresului. Cercetările arată că aceste eforturi participative au fost încununate de succes în privința problemelor ergonomice la locul de muncă, în parte datorită capitalizării cunoștințelor directe ale angajaților despre problemele întâlnite în munca lor

Deoarece, de cele mai multe ori, cauza instalării stresului este în noi, și vindecarea trebuie să o găsim tot în noi înșine. Printre metodele de combatere a stresului, oferite de către managementul stresului avem: managementul timpului, managementul schimbării, managementul proiectelor și al proceselor, tehnici de relaxare, tehnici de comunicare, etc. Aplicând cu succes aceste metode și tehnici de management vom obține din nou un echilibru al corpului, sufletului și al spiritului.

Stresul ca stimul- procese de învățare accelerată

Inevitabil, stresul face parte din viața noastră. Deși nu poate fi eliminat complet, stresul poate fi controlat și gestionat astfel încât să ne ajute să ne îmbunătățim sănătatea mentală și fizică. Un prim pas în acest proces este să înțelegem exact modul în care organismul nostru reacționează la stres. Răspunsul organismului la stres poate fi extrem de util în momentele în care te afli în fața unui pericol fizic. Nivelul crescut de adrenalină îți permite în acele situații să duci la bun sfârșit acțiuni pe care nu îți imagineai că le poți face. Manifestat pe termen scurt, stresul te ajută să faci față mai bine provocărilor, chiar și situațiilor extreme, cum sunt dezastrele naturale (cutremure, incendii) sau amenințările de sănătate interne (semnele transmise de organism când sistemul circulator se află în colaps). Este dovedit că performanța și eficiența cresc odată cu nivelurile de stres și anxietate, însă, până la un anumit punct. Stresul stimulează capacitatea intelectuală: un nivel scăzut de stres stimulează producerea substanțelor chimice din creier numite neurotrofine și întărește conexiunile dintre neuroni. De fapt, acest lucru poate

fi mecanismul primar prin care mișcarea (un factor de stres fizic) ajută la creșterea productivității și a capacității de concentrare, susține dr. Richard Shelton de la Departamentul de Psihiatrie al Universității Alabama din Birmingham, Statele Unite ale Americii. În plus, factorii de stres psihologic pe termen scurt pot avea un efect similar. Este dovedit faptul că învățarea în condiții ușoare de stres și mobilizare este superioară învățării în condiții de relaxare totală

Creativitate crescută: Sarcinile pot, de asemenea, foarte simplu să fie realizate în conformitate cu regulile, dar care nu funcționează întodeauna. Schimbările neașteptate pot crea presiune; fără idei noi și soluții inovatoare, finalizarea sarcinilor în mod corespunzător și la timp este sortită eșecului. Ideile și soluțiile generate în condițiile de stres ajută oamenii ca pe viitor să reacționeze cu mai multă flexibilitate în finalizarea sarcinilor. Astfel nu suntem capabili doar să cream/dezvoltăm lucruri, ci să ne gândim la metode noi sau mai eficiente pentru rezolvarea sarcinilor.

Efectul stresului temporar asupra performanței

Stresul crește imunitatea - pe termen scurt "Atunci când organismul răspunde la stres, se pregătește pentru o posibilă infecție sau un alt tip de atac. Astfel, produce o cantitate suplimentară de interleukine - substanțe chimice cu rol în reglarea sistemului imunitar", explică dr. Richard Shelton, într-un studiu realizat în 2012 la Stanford. Sistemul imunitar fiind stimulat să funcționeze optim, sunt mai puține șanse de îmbolnăvire.

Stresul te motivează să reușești în ce-ți propui

Stresul pozitiv, cunoscut în comunitatea științifică sub numele de eustres, poate fi exact ceea ce-ți lipsește pentru a îndeplini o sarcină importantă. "Gândește-te la un termen limită. Îți apare constant în minte și te va stimula astfel încât să gestionezi situația, mai eficient, mai rapid și mai productiv", consideră dr. Shelton. Stresul te ajută să iei decizii, cheia este să vezi situațiile stresante ca provocări cărora le poți face față și nu ca fiind copleșitoare, de nedepășit.

Productivitate crescută: sunteți capabili să finalizați mai multe sarcini la muncă (obiective și deadline-uri), aveți vigilență, motivație, eficacitate sporită și participați în mai multe activități în viața personală datorită unui puseu de adrenalină

Stresul consolidează cooperarea: situațiile de muncă care sunt însoțite de stres, aduc împreună angajați care nu au fost nevoiți să lucreze împreună. Stresul în aceste situații înseamnă că angajații nu mai pot să se evite unul pe altul. Nivelul bun de stres produce rezultate bune în muncă la final - un succes comun și de asemenea o bază pentru continuarea cooperării cu mai puține obstacole.

Respect de sine îmbunătățit: în general, va simți bine cu voi înșiva și fericit cu viața pe care o aveți

Metode practice de combatere a stresului la locul de muncă

Aplicarea managementului stresului pentru a preveni sau a diminua efectele stresului deja instalat, înseamnă însușirea de cunoștințe despre natura și cauzele stresului, dobândirea de cunoștințe despre organizarea timpului, învățarea de exerciții de relaxare, consiliere individuală privind atât problemele specifice locului de muncă, cât și problemele familiale.

Gestionarea timpului este esențială pentru combaterea stresului. Astfel, alocarea timpului necesar realizării unei activități se poate face după următoarea schemă :

- previzionarea, ce presupune stabilirea de obiective pe care dorim să le realizăm într-o anumită perioadă de timp. Obiectivele trebuie să fie clare, să poată fi evaluate, să fie relevante, abordabile și să se încadreze în timpul stabilit;
- planificarea unei activități sau a unei zile de lucru, ce înseamnă a avea o vedere de ansamblu asupra tuturor obiectivelor și sarcinilor ce trebuie realizate;

- informarea, ce presupune a cunoaște înainte de începerea oricărei activități a resurselor ce pot fi mobilizate pentru atingerea obiectivelor stabilite, disponibilitatea lor, costurile, timpul alocat pentru obținere;
- organizarea, ce presupune stabilirea succesiunii în care trebuie atinse obiectivele stabilite; este important de prevăzut pauze în programul de activități;
- motivarea, pentru a ști ce ne mobilizează să atingem obiectivele stabilite;
- realizarea, obținerea rezultatelor dorite, așa cum au fost ele previzionate;
- relaxarea, cel mai important element de previzionat în gestionarea timpului, deoarece după orice activitate intensă este necesară o etapă de relaxare în care să ne refacem energia consumată.

Gândirea pozitivă este o altă componentă a managementului stresului. A gândi pozitiv înseamnă a privi orice situație, astfel încât să minimalizăm cât mai mult aspectele negative și să valorificăm aspectele pozitive. Un eșec poate fi o excelentă oportunitate pentru îmbunătățirea vieții. A gândi pozitiv înseamnă a începe orice activitate cu optimism, cu încrederea că vom reuși să o și realizăm.

A avea o comunicare eficientă, un stil de viață sănătos și a ne relaxa sunt alte componente importante ale managementului stresului. Comunicarea eficientă înseamnă a ne pune de acord cu ceilalți. Pentru aceasta trebuie să ascultăm, să înțelegem, să ținem cont de punctul de vedere al celor implicați, pentru orice activitatea pe care dorim să o realizăm. Stilul de viață sănătos ajută organismul să facă față influenței stresorilor, care ne asaltează viața. Exercițiile de relaxare reduc stresul și pot fi realizate ușor la locul de muncă, ori de câte ori este nevoie.

Implementarea managementului stresului aduce cu sine și schimbări ale organizației în care individul activează.

Schimbarea organizațională presupune:

- capacitățile și resursele angajaților să fie corelate cu gradul de dificultate al muncii desfășurate;
- posturile trebuie să valorifice abilitățile angajaților,
- fiecare angajat trebuie să aibă clar definite rolurile și responsabilitățile;
- crearea posibilității angajaților de a participa la luarea deciziilor și la acțiunile ce au legătură cu locul lor de muncă;
- bună comunicare la toate nivelurile ierarhice,
- promovarea înțelegerii și stabilirea de proceduri pentru soluționarea conflictelor de muncă apărute.

Este important de subliniat și rolul umorului în prevenirea și combaterea stresului. Umorele la locul de muncă are efecte pozitive ca:

detensionează atmosfera și înlătură stresul;
menține moral ridicat al angajaților;
generează un mediu de lucru creativ;
contribuie la buna comunicare a angajaților,
permite obținerea de reacții oneste din partea angajaților.

Capitolul 8. Stres și motivație în activitatea profesională

La locul de muncă stresul se manifestă ca rezultat „al unor resurse psihice insuficiente pentru a face față solicitărilor și exigențelor profesionale”. În acest context cercetătorii vorbesc de un tip aparte de stres numit în termeni diferiți: stres ocupațional, stres profesional sau stres în activitatea profesională, care acoperă una și aceeași entitate. Cercetătorii americani, considerați cei mai performanți în domeniul studiului asupra stresului, în general, și asupra stresului profesional, în special, delimitează două tipuri de stres:

- stresul cu caracter benefic sau eustress-ul, care motivează și mobilizează persoana în activitatea profesională; poate avea și efecte benefice, stimulative, acționează ca factor energizant care pot dezvolta creativitatea și performanțele angajatului. Acest tip de stres permite concentrarea și focalizarea forțelor fizice și psihice pentru realizarea unor obiective la cote maxime. În general, rezolvarea situației este urmată de relaxare, disiparea energiei acumulate, și care se manifestă în cadrul unei competiții, în încercarea de a duce la bun sfârșit un proiect foarte important, generând o stare de efervescență individului. Eustresul te menține mereu 'în priză', îți întărește sistemul imunitar și te împinge spre acțiune.
- stresul cu caracter negativ sau distress-ul, cu impact nefavorabil asupra sănătății persoanei stresate. Fiecare individ reacționează altfel în condiții de stres, unii având tulburări psihice, supraincercări negative, ducând la suprasolicitare fizică și intelectuală și este cauzat de stres intens și prelungit, când angajatul simte deja că nu mai face față provocărilor, este suprasolicitat și duce la scăderea performanțelor profesionale.

Dacă eustresul este cel care te încarcă cu energie, îți crește nivelul de adrenalină din corp, distressul consumă energie în cantități mari, ducând la pierderea capacității de concentrare și chiar la uzura organismului. În care organismul supramobilizat refuză să revină la starea normală. Individul este nervos, gata de reacție, cu tensiunea arterială modificată (de regulă, crescută), cu musculatura încordată. Este mult mai probabil ca distressul să conducă la boala de adaptare, deși unele cercetări indică faptul că ambele forme de stres pot fi daunatoare, dacă sunt menținute timp îndelungat.

Rezultatele cercetării privind relația dintre sursele de stres ocupațional și variabilele dependente, satisfacția și implicarea în muncă¹, au arătat că, atât corelațiile dintre stres și satisfacție, cât și cele dintre stres și implicare sunt negative, moderate și scăzute, ceea ce înseamnă că de fiecare dată când nivelul de stres crește, satisfacția și implicarea tind să scadă. Astfel, stresul ocupațional prezintă corelații negative semnificative cu satisfacția în muncă și cu implicarea în muncă. Dacă nivelul de stres ocupațional crește, atunci satisfacția și implicarea se diminuează într-o mai mare proporție. Aceleași studii arată că dacă angajații înregistrează niveluri ridicate de stres cauzat de realizarea unor activități prea solicitante, atunci satisfacția acestora scade. Ceea ce realmente contează în mediul organizațional este atmosfera plăcută, degajată.

Detensionarea angajaților, suportul social, divizarea responsabilităților, stabilirea standardelor, eliminarea soluțiilor eronate ajută personalul la rezultatele anticipate.

Scopurile organizațiilor pot fi realizate doar prin efortul comun al membrilor ei. Una dintre condițiile pentru care unele organizații sunt mai eficiente și productive decât altele, este dată de calitatea și cantitatea eforturilor depuse de angajații ei, eforturi care sunt legate de motivație.

Pentru a lucra bine, oamenii trebuie să fie puternic implicați în munca lor și dornici să-și atingă anumite scopuri, de la cele mai simple (de exemplu câștig financiar), până la cele mai complexe și utile organizației (a realiza lucruri importante, a găsi metode noi eficiente, a face ceea ce le face plăcere).

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.

Motivația trebuie analizată și ca un proces de satisfacere a trebuințelor. Trebuința 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 urmărește satisfacerea trebuinței și reducerea tensiunii. Astfel, 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 și propriile trebuințe. Motivația pentru muncă a unui individ este determinată de o serie de factori motivaționali: intrinseci (individuali) și extrinseci (organizaționali)

Teoriile cu privire la efectele stresului profesional asupra performanței sînt împărțite, pornind de la aceea că oamenii sînt diferiți și reacționează în mod diferit în situații de stres la locul de muncă. Majoritatea oamenilor vor considera stresul profesional ca fiind un fenomen negativ cu efecte nocive asupra bunăstării și performanței, pe cînd există persoane care, dimpotrivă, „înfloresc” în condiții de stres. O serie de cercetători sînt de părere că o creștere treptată a stresului profesional de la zero la moderat se asociază cu creșterea performanțelor, însă la un moment dat, depășirea „liniei invizibile de demarcație”/creșterea suplimentară a stresului duce la scăderea performanțelor. Există însă și un alt punct de vedere, promovat de J. Greenberg și R.A. Baron. Potrivit acestor psihologi, prezența stresului, oricît de slab, cauzează scăderea performanței ²

Efectele negative pe care le are stresul profesional asupra deciziei se manifestă la nivelul etapelor procesului decizional. Acest proces constă din etapa preparatoare/pregătitoare (colectarea informațiilor), etapa de prelucrare și interpretare a acestor informații și etapa decizională. Dacă una din aceste trei etape sau chiar toate trei se desfășoară în condiții de stres, este foarte probabil ca individul să ia decizii greșite care ar putea avea consecințe grave mai apoi.

Inteligența emoțională

În cartea “Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ?”, D. Goleman, definește noțiunea de inteligența emoțională ca fiind un amestec de stăpînire de sine, motivație, empatie, gîndire liberă, tact și diplomatie³. Aceste atributele sunt caracteristice persoanelor cu o inteligența emoțională ridicată.

În lucrarea sa, Dr. Daniel Goleman definește inteligența emoțională ca fiind abilitatea de a identifica și gestiona propriile emoții – dar și ale celorlalți – pentru a le putea exprima într-un mod potrivit și eficient.

Inteligența Emoțională este formată din 4 elemente:

- ✓ **Înțelegerea mai bună a propriilor emoții sau auto-conștientizarea.** Aceasta se bazează pe: determinarea punctelor forte și a limitărilor; conștientizarea emoțiilor și a efectelor acestora asupra comportamentului, precum și de impactul acestora asupra celorlalți; analiza comportamentului dintr-o perspectivă introspectivă.
- ✓ **Gestionarea eficientă a propriilor emoții și creștere semnificativă a calității vieții (gestionarea emoțiilor).** Aceasta se bazează pe: Obținerea abilităților de a face față în mod eficient stresului și frustrării și să fii flexibil și să dorești să te adaptezi la schimbare.
- ✓ **Înțelegerea mai bună a celor din jur și o conviețuire cu un grad de confort ridicat, fiind capacitatea de a observa emoțiile celorlalți și de a înțelege ce gîndesc și ce simt acestia.**
- ✓ **Crearea de relații mai bune la toate nivelele cu cei din jur și creșterea productivității și a imaginii personale prin dezvoltarea unui simț de autoevaluare și încrederea în abilitățile de a face față cererilor.**

O inteligență emoțională ridicată presupune o serie de abilități sociale, cum ar fi: ascultarea activă, asertivitate, capacitatea de gestionare a conflictelor, acțiuni în raport cu ceea ce simt ceilalți.

Inteligența emoțională presupune și mai multe beneficii, precum munca în echipa excelentă, performanțe mari, motivație îmbunătățită, inovație sporită, încredere, leadership și management eficient, determină modul în care reacționăm la tot ce se întâmplă în viață, crescând gradul de adaptare la situații noi și provocări; influențează în mod semnificativ calitatea vieții în plan personal; influențează calitatea relațiilor sociale. Determinând în mare parte rezultatele unei persoane, inteligența emoțională contribuie semnificativ asupra stării generale a acesteia de fericire.

Spre deosebire de IQ, care este o abilitate fixă, EQ = Inteligența Emoțională este o abilitate flexibilă, care poate fi dezvoltată pe parcursul vieții. Pentru a dezvolta inteligența emoțională trebuie să ținem cont de 4 componente. Două se referă la abilitățile de autoînțelegere și autoreglare în vreme ce ultimele două sunt legate de puterea noastră de conectare cu alte persoane, prin ascultare, empatie și relații de calitate. De-a lungul timpului au existat mai multe modele ale componentelor EQ. Conform cărții „Emotional Intelligence 2.0” scrisă de Travis Bradberry și Jean Greaves (2009) acest model este format din patru piloni: conștientizarea de sine, autocontrolul emoțional, empatia și arta de a construi relații. Conform acestora inteligența emoțională nu are limite; oricine e pregătit și dorește poate să-și îmbunătățească nivelul de inteligență emoțională, aceasta implicând faptul că fiecare experiență implică o reacție emoțională, iar pentru a trata mai eficient emoțiile, o persoană trebuie: să remarce emoțiile, să simtă emoțiile, să sesizeze ce anumite transmite emoția și să dezvolte și să urmărească un nou fir al acțiunii.

Astfel nivele mai mari de inteligență emoțională sunt asociate cu o mai bună performanță în următoarele domenii: Management Participativ; Capacitatea de a calma oamenii; Conștientizarea propriei persoane; Balanța între viața personală și viața profesională; Capacitatea de a fi direct și de a-ți păstra calmul; Clădirea și menținerea relațiilor; Perseverența în fața obstacolelor; Luarea deciziilor; Confruntarea angajărilor-problema; Managementul schimbării.

Managementul Participativ reflectă importanța a fi cooperant la începutul unei inițiative. Este o aptitudine de creare a relațiilor foarte importantă în climatul managerial de azi în care organizațiile apreciază interdependența din cadrul grupurilor și dintre grupuri. Cu alte cuvinte managerii care sunt considerați buni în a-i asculta pe cei din jur și în a le cere părerea înainte de a implementa schimbări sunt cei care sunt apreciați ca fiind buni în cooperarea cu alții, capabili să se bucure de viață, să întemeieze relații de durată, să își controleze impulsurile și să înțeleagă emoțiile lor și ale altora.

Capacitatea de a calma oamenii este baza în a-i face pe oameni să se simtă relaxați și confortabil în prezența celorlalți. Din perspectiva rapoartelor directe capacitatea de a calma oamenii a fost legată de controlul impulsurilor, care este definit ca abilitatea de a rezista sau de a amana impulsul de a comite un anumit act. Acest rezultat sugerează că a fi capabil să calmezi oamenii constient are legătura cu controlarea propriilor impulsuri legate de furie sau alte emoții. Cele mai mari nivele în ceea ce privește capacitatea de a liniști oamenii sunt corelate cu fericirea, sugerând că dispoziția ta este legată de cât de confortabil se simt alții în prezența ta.

Conștientizarea propriei persoane caracterizează acei manageri care își înțeleg cu acuratețe aptitudinile și slăbiciunile. Nivelele conștientizării propriei persoane sunt legate de controlul impulsurilor și de toleranța la stres. Dacă va enervat ușor este probabil că cei din jur să nu va considere o persoană conștientă de sine. În plus se pare că oamenii cu care intrăm în contact tind să traga concluzii legate de cât de conștienți suntem din modul în care tratăm situațiile dificile. Dacă devenim agitați cei din jur pot considera că acesta este un semn că nu suntem conștienți de propria persoană.

Balanța între viața personală și viața profesională măsoară gradul în care munca și viața personală sunt prioritare astfel încât nici una din ele să nu fie neglijată. Nivelele înalte ale sefilor în aceste

comportamente au fost asociate cu măsurile inteligenței emoționale de responsabilitate socială, control al impulsurilor și empatie. Crearea în fața managerilor a impresiei că suntem o persoană echilibrată este legată de sentimentele noastre în ceea ce privește capacitatea de a contribui la un grup, de a ne controla impulsurile, de a înțelege emoțiile altora. Nivele înalte de la rapoartele directe sunt de asemenea asociate cu controlul impulsurilor.

Capacitatea de a fi direct și de a ne păstra calmul care se referă la aptitudinea de a rămâne calm într-o situație de criză și de a ne reveni după comiterea unor greseli, este asociată cu mai multe măsuri ale inteligenței emoționale. Deloc surprinzător, rezultatele de la sefi, angajați și rapoartele directe la această scară sunt legate de controlul impulsurilor. Rezultatele raporturilor directe sunt de asemenea asociate cu toleranța la stres, optimism și responsabilitatea socială. Rezultatele managerilor sunt corelate cu fericirea. Astfel se pare că a avea un punctaj mare în ceea ce privește păstrarea calmului și direcțiunea presupune controlarea impulsurilor în perioade dificile, responsabilitatea față de cei din jur, și o dispoziție satisfăcută.

Clădirea și menținerea relațiilor este abilitatea de a menține relații la locul de muncă cu diverse părți atât din interior cât și din exterior. Rezultatele managerilor la această scară au fost legate de o singură măsură a inteligenței emoționale: controlul. Controlul scăzut al impulsurilor se manifestă prin incapacitatea de a stăpâni ostilitatea și caracterul exploziv. Evident, această tendință nu va avea ca rezultat o relație puternică cu superiorii. Similar, scorurile la toleranța la stres sunt legate de rezultatele raporturilor directe. Dificultățile în a face față stresului pot duce la relații tensionate sau stresul poate fi provocat tocmai de aceste relații dificile.

Perseverența în fața obstacolelor și de asemenea preluarea controlului și susținerea propriei poziții când este necesar, au fost corelate cu 2 dintre scalele inteligenței emoționale: independența și încrederea în sine. Oamenii care sunt independenți tind să fie mai autonomi să se bazeze mai mult pe ei și nu pe ceilalți. Deși pot cere părerea celorlalți ei nu depind de ea. Încrederea în sine se manifestă prin exprimarea sentimentelor, gândurilor și a opiniilor într-o manieră nondistructivă. Oamenii care au atins nivele înalte pe această scară nu sunt timizi când vine vorba de a spune ceea ce doresc. Rezultatele raporturilor directe sunt asociate cu independența și optimismul. Optimismul presupune privirea jumatății pline a paharului. Această constelație a relațiilor sugerează că a merge până la capăt presupune inteligență emoțională în sensul că trebuie să fii capabil să lupti pentru ceea ce îți dorești, să fii perseverent și să crezi că un viitor luminos este posibil.

Rapoartele directe în ceea ce privește luarea deciziilor sunt legate de evaluarea independenței. Luarea deciziilor este în corelație cu o preferință pentru acțiunile rapide față de cele lente. Independența presupune abilitatea de auto-control și auto-direcție în gândire. Cei care se consideră gânditori independenți sunt văzuți în funcție de rapoartele lor directe ca buni în luarea deciziilor.

Confruntarea angajaților-problema, gradul în care un manager acționează decisiv și corect când se confruntă cu angajați-problema, depinde și de măsura inteligenței emoționale și de încrederea în sine. Persoanele care au încredere în sine sunt capabile să își exprime sentimentele și opiniile într-o manieră nondistructivă. Aceste rezultate sugerează că a fi capabil să faci acest lucru este de ajutor când trebuie rezolvate situații legate de performanțe problematice.

Managementul schimbării ca abilitate, se referă la eficiența strategiilor folosite pentru a facilita inițiativele de schimbare. Rezultatele de la rapoartele directe sunt asociate cu măsurile de responsabilitate socială. Altfel spus, abilitatea de a fi un membru cooperant al propriului grup social este asociată cu percepțiile de eficacitate în introducerea schimbărilor. Rezultatele angajaților (Peer ratings) în ceea ce privește managementul schimbării sunt legate de abilitățile interpersonale. Aparent

capacitatea de a stabili relații satisfacatoare este legată de cât de bine angajații (peers) judecă capacitatea dvs de a institui schimbarea.

Un mod simplu și la îndemâna oricui de a crește inteligența emoțională în domeniul relațiilor poate fi legat de următoarele aspecte: cultivarea interacțiunilor pozitive cu persoanele semnificative din viața noastră prin: cuvintele de apreciere, de recunoștință; complimentele; cuvintele „te iubesc”; contactul vizual; o îmbrățișare; o bătaie pe umăr; ținutul de mână; oferirea de cadouri, de servicii sau oferirea unui simplu zâmbet și o ascultare empatică. Toate acestea fac minuni pentru cultivarea inteligenței emoționale cât și pentru relațiile noastre zilnice.

Studiile desfășurate de Dr. John Gottman arată că experimentăm zilnic în jur de 100 de astfel de interacțiuni care hrănesc intimitatea și relațiile sănătoase. Toate acele gesturi și cuvinte simple care spun „îmi pasă de tine” și „ești important pentru mine” creează un mediu de siguranță, acceptare și hrănesc relațiile. Întotdeauna putem să găsim metode de a transforma energia emoțională într-un lucru productiv; nu vom putea întotdeauna să controlăm modul în care ne simțim, dar, înțelegând emoțiile, vom putea să ne controlăm reacțiile.

Emoții funcționale și disfuncționale

Emoțiile sunt o componentă esențială în funcționarea noastră fiziologică. Ele se derulează permanent în corpul nostru, ne modifică fără încetare starea interioară, informându-ne despre ceea ce se petrece în profunzimile corpului nostru, despre felul în care ne afectează mediul înconjurător.

Manifestările emoționale cum sunt tristețea, regretul, mulțumirea, bucuria, etc. sunt rezultatul atât al modului de gândire, cât și al comportamentelor și al modificărilor fiziologice, care la rândul lor reprezintă un răspuns la un eveniment de viață. Sunt calificate drept “pozitive” emoțiile care induc o stare de bine, de calm, sau de confort: bucuria, speranța, mulțumirea, iubirea, recunoștința, plăcerea, iertarea etc. Dimpotrivă, emoțiile precum frica, tristețea, rusinea, enervarea, nemulțumirea, ranchiuna etc. sunt responsabile de producerea unor stări de neplăcere, de disconfort, chiar de suferință – ele sunt calificate drept “negative”. Adesea sunt considerate dusmani care trebuie combătuți; totuși, au și ele importanța lor.

Emoțiile negative sunt considerate funcționale atunci când au o intensitate moderată și o durată redusă; ele au rolul de contribui la evaluarea și la adaptarea la situațiile în care ne găsim la un moment dat. De exemplu, nelinistea pe care o resimțim înaintea unui examen, concurs sau interviu, ne ajută să ne pregătim cât mai bine, să luăm în considerare cât mai multe variante posibile. Emoții funcționale sunt frica, enervarea, nelinistea, tristețea. Atunci când emoțiile sunt foarte intense sau au o durată mare în timp, efectul lor este perturbator asupra funcționării noastre – nelinistea se transformă în anxietate, frica în panică, enervarea în furie, tristețea în deprimare. În aceste condiții ele sunt considerate emoții disfuncționale și este nevoie să acționăm asupra lor și asupra condițiilor care le produc pentru a diminua efectele lor asupra sănătății noastre psihice.

În literatura de specialitate, există două posibilități de abordare și prezentare a emoțiilor. Astfel, pe de o parte putem vorbi despre emoții pozitive și emoții negative, iar pe de altă parte, putem vorbi despre emoții funcționale și emoții disfuncționale. „Funcționalitatea/disfuncționalitatea emoțiilor este dată de experiența subiectivă, cognițiile asociate și consecințele lor”⁴

Cele două clasificări ale emoțiilor nu se exclud una pe alta, ci mai degrabă se completează fiind astfel obținute patru tipuri de emoții: emoții pozitive funcționale, emoții pozitive disfuncționale, emoții negative funcționale și emoții negative disfuncționale.

Aceasta categorizare are la bază diferența calitativă a emoțiilor cu aceeași valență (negativă sau pozitivă), diferența este dată de cogniția asociată și nu de variația intensității ei.

Emoțiile negative disfuncționale au una sau mai multe din următoarele caracteristici:

- a) conduc la experimentarea durerii și disconfortului psihic;
- b) motivează persoana să recurgă la comportamente contrare propriilor interese;
- c) împiedică persoana să se angajeze în comportamente necesare atingerii propriilor scopuri.

La polul opus, emoțiile funcționale au una sau mai multe din următoarele caracteristici:

- a) atrag atenția persoanei că ceva blochează atingerea scopurilor sale, însă nu imobilizează individul;
- b) motivează persoana să recurgă la comportamente care conduc la dezvoltare personală;
- c) încurajează punerea eficientă în practică a comportamentelor necesare atingerii propriilor scopuri.

Emoțiile sunt de cele mai multe ori un răspuns specific la un factor de stres.

Este evident faptul că o emoție disfuncțională implică și echivalenta funcțională a acesteia (dacă ești deprimat ești și trist). Prezența unei emoții funcționale nu implică însă și echivalenta disfuncțională.

Așadar, evenimentul activator trebuie să depășească resursele pentru care este pregătit organismul, pentru a declanșa astfel un răspuns de stres.

Nu orice emoție implică însă un răspuns la stres. Atunci când evenimentul activator corespunde expectanțelor noastre specifice, el nu declanșează răspunsul la stres ci doar o stare emoțională pozitivă. Situația este asemănătoare și atunci când emoțiile sunt rezultatul unor prelucrări informaționale inconștiente. O dată generate însă, emoțiile pot deveni ele însele stresori, în funcție de modul în care sunt prelucrate, generând apoi răspunsul de stres.

Cum să relaționăm eficient cu ceilalți

Zilnic interactionam cu persoane diferite și ne relationăm diferit dar noi transmitem un model care ne caracterizează, așa parem în ochii celorlalți. Noi primim ceea ce oferim, dacă ești o persoană mai caldă, oamenii se vor deschide în fața ta, dacă ești o persoană mai rece, persoanele cu care vei interactiona vor purta o conversație mai formală.

John C. Maxwell ne spune că, dacă vrem să avem succes, trebuie să învățăm cum să stabilim relații cu ceilalți. În cartea “Strategii de viață” Phillip McGraw⁵ da niște exemple plastice, care ne fac să înțelegem mai bine stilul nostru de relaționare.

Porcul spinos – sunt oamenii care au de împartit ceva cu toată lumea. În orice situație ei sunt pregătiți pentru că “stiu” că urmează să fie ofenși. La orice găsesc nod în papură; se simt jigniți din nimicuri, ți-e și groază să interrelationezi pentru că știi că orice ai face o vei lua pe cocoasă. Așa că lumea îi ține la distanță, iar persoana se plânge că lumea este rece și rezervată cu ea. Dacă te regăsești în categoria asta, destinde-te, nu căuta să aduci întotdeauna ceva spectaculos în discuție, lasă conversația să curgă, fii empatic. Va funcționa și persoanele se vor deschide pentru că vor simți că ești “de-a lor” și nu vrei neapărat să faci nota distinctă și apoi să te ofensezi.

Catelusul – sunt persoane care își asumă vina pentru orice. Sunt aceia care spun: e vina mea. Am gresit. Merit să fiu pedepsit, așa că iau poziția de rigoare. Ce comunică celorlalți: în orice situație e un calau și un martir. Catelusii sunt întotdeauna martirii. Ce fac de fapt: îi invită pe ceilalți să îi umilească. Ei întotdeauna vor fi pe treapta de jos, iar oamenii îi vor face pe plac. Face-ți un exercițiu: plangeti-va și asumați-va o vină și veți vedea cum oamenii vor fi acolo să va consoleze.

Regele sau regina junglei – acești oameni comunică faptul că ei sunt în centrul atenției, ei sunt “cei mai cei”, o “personalitate” care nu se pune cu “orice taran”. El se crede mai important decât este și veți vedea în discuții va aborda doar “probleme importante”, iar toți ceilalți trebuie să fie

atenți la el pentru că întotdeauna ceea ce comunică el este de interes major. Ați spune un arogant, dar el chiar crede că totul se învârtă în jurul lui. Reacția oamenilor: ostilitate, cei din jur vor tăcea și vor da din cap doar de frică să nu li se întâmple ceva dacă îl vor dezaproba. Ei nici măcar nu realizează, deoarece au o lume a lor, ca pot naște resentimente și când o va da în bară, lumea se va bucura. Nimeni nu este buricul pământului și pentru a avea un câștig în viață e bine să fim atenți cum îi tratăm pe ceilalți. Dacă îi tratăm de “sus”, nu avem decât de pierdut.

Modelul – de ce vorbim aici? În primul rând de superficialitate. Ce își dorește cel mai tare această persoană? Să arate mai bine ca tine și să se asigure că vei înțelege asta. Cum va proceda? Cea mai mare a timpului va poza și se va critica ca să obțină cât mai multe complimente. Totul este tratat cu superficialitate și nu va fi niciodată sincer. Această persoană are o falsă încredere în ea și nu o vei ajuta dacă o umpleți de complimente. Va trebui să aprecieze și alte lucruri în viața decât faptul că trebuie să arate bine.

Capcaunul – Caracteristica lui principală este dominantă și controlul asupra tot: a vieții lui, a vieții tale, a tot ce interacționează cu el. Îți vor spune chiar cum să gândești, cum să iubești etc. Ei se folosesc de ceilalți pentru a-și atinge scopurile. Ei vor lăsa întotdeauna în urmă victime și nu vor întoarce capul. Cum sunt percepuți? Ca niște rebeli și lumea îi va respinge. Ei vor ajunge într-un final la frustrare și singurătate.

Cabotinul – Pentru el toate experiențele vieții sunt extraordinare, chiar și cele mai banale. Chiar și dacă au vreo boală banală, ei au forma cea mai gravă, orice mic incident este pentru el un accident cumplit. Totul e dus la extrem: dacă le faci un compliment, este cel mai frumos pe care l-au auzit vreodată, dacă îi critici este cea mai mare jignire adusă lor. Fac drama din orice fleac. Ce se întâmplă? Își pierd credibilitatea, nimeni nu mai crede în ce spune această persoană. Își dau seama că ei vor doar să fie în centrul atenției și nu va mai fi luat în serios în nici o situație. Ce se observă în jurul lor? Zambete ironice.

Victima – LOR li se întâmplă toate lucrurile posibile și imposibile. Ei sunt doar prizonieri în viața lor și toți cei din jur au un singur scop: acela de a le veni lor de hac. Aceste persoane se smiorcăie, se plâng tot timpul și dau vina pe ceilalți. Ce se întâmplă? Oamenii se plictisesc repede de acești oameni și mai rău încep să nu mai aibă nici un pic de respect pentru ei. Ei sunt pasivi, nu vor să se urce la volanul vieții lor și nici nu vor să depășească obstacolele vieții. Genul “lăsa-mă, nu vezi că doar eu nu am noroc în viață”. Și va fi lăsat...

Micul Einstein – omul “stie tot”. Analizează orice situație dincolo de limita bunului simț, uită de esența problemei pierzându-se în detalii. Oamenii îl vor considera un om inteligent dar care nu are simț practic. Degeaba stii teorie dacă nu o aplici în practică. Nimeni nu va sta în preajma unei persoane care va prezenta o analiză interminabilă, așa că va fi o persoană de evitat. El va realiza, la un moment dat, că a dus o viață stearsă fără profunzime.

Barfitorul conspirator – este o persoană care se va uita tot timpul peste umăr și va spune ceva la ureche, ceva ce doar ea știe și va împărtăși doar vouă. Este o persoană privită cu neîncredere pentru că este de fapt un răspândac de zvonuri. Oamenii se feresc de astfel de persoane, care va ajunge să se facă de ras la un moment dat. Dacă continuă tot astfel va reuși să se autodistrugă prin încercarea de a crea o legătură apropiată cu cineva pe socoteala altora.

Da, dar... – Orice ai spune, orice soluție ai oferi, orice sugestii ai da, răspunsul lor e: da, dar... și o mie de motive de ce ceea ce ai propus tu nu e ok. Foarte iritant, nu? Discuția cu astfel de persoane este enervantă. Îi agasează pe toți și apoi ei devin iritați. Ce fac ei este să intre în conflict cu lumea din jur.

Scarlet O’Hara – Cand dau de obstacole, acesti oameni prefera sa le amane. “Ma gandesc la asta maine”, “Si maine e o zi” etc. Oamenii ii privesc pe aceastia ca pe niste persoane nerealiste, care nu au de gand sa se confrunte cu problemele pe care le au si la un moment dat vor realiza ca orice efort de a-i ajuta e sortit esecului. Vor ramane singuri pentru ca cei din jur vor renunta la un moment dat in a-i sprijini.

Masca – sunt persoane care se straduie sa ascunda ceva, si tocmai ca se straduie atata denota ca ascund ceva. Cand incearca cineva sa treaca de aceasta masca ei ii vor intampina cu reticenta, cu minciuni si oamenii vor trage concluzia ca omul acesta nu va spune niciodata adevarul. Celor care au masti le va fi greu in viata pentru ca lumea nu va avea incredere in ei. Cum sa creezi o relatie autentica si profunda daca te ascunzi?

Jekyll si Hyde – persoane complet imprezibile. Azi sunt alaturi de tine si maine de tradeaza. Ajungi sa fii precaut in fata acestor persoane pentru ca nu stii cand se vor intoarce impotriva ta. De obicei realizezi asta doar dupa ce te arzi, dar o data ce te-ai ars, esti foarte precaut cu astfel de persoane si nu mai ai incredere in ei.

Moralistul ingamfat – e o persoana care parca traieste pe alta lume. Abordeaza o masca a inocentei, fara a fi neaparat intelept. Daca cumva aude cuvinte mai colorate, se schimba la fata, are o atitudine de puritana. Ce fac aceste persoane este sa impuna lor si altora standarde exagerate si nerealiste. Si o data ce cred cu tarie asta au tendinta de a-i judeca pe cei din jur. Te fac sa te simti prost ca nu gandesti ca ei, “moral” evident.

Perfectionistul – Vrea sa fie perfect, asta e obiectivul lui ca si cum ar fi vorba de o virtute. Ei TREBUIE sa fie perfecti. Misiunea lor in viata este asta si de multe ori sunt aroganti. Ei nu vor ca si tu sa fii perfect, tu poti gresi dar LOR trebuie sa le iasa totul perfect. Pentru ca nu exista perfectiune, ei sunt tot timpul nemultumiti. Nu se ridica niciodata la standardele stabilite tot de ei. Isi petrec viata autocriticandu-se si inca se lauda: sunt un perfectionist, ce sa-i faci?! Ce ii spun ceilalti oameni: “Mai bine ti-ai trai viata!”

Puiul de gaina – e o poveste pentru copilasi, unde puiul de gaina atrage toate nenorocirile pentru ca el crede ce e mai rau. Persoana aceasta fie ca se afla la locul de munca, acasa, fie intr-o relatie, doar la dezastru se gandeste care este iminent. Aceste persoane sunt anxioase si nerabdatoare. Trec de la o criza imaginara la alta, numai dezastru vad inaintea lor. Ceilalti obosesc langa ei si devin tot mai iritati.

Plangaretul – pentru acest om nimic, chiar nimic nu e destul de bun. Este fie prea cald, fie prea frig. Este prea departe, el este obosit, este prea greu etc. Ce vorba adevarata: “daca ar fi spanzurat s-ar plange ca nu e funia noua”. Nimeni nu ii acorda suficienta atentie, nimanui nu ii pasa de el, viata nu e dreapta. El nu a fost tratat la fel ca ceilalti etc. se plange intr-una. Un astfel de om are impresia ca lumea e un chin agonizant pentru el. Reactia celor din jur: ‘Taci si descurca-te sau macar taci si nu te mai plange atata.”

Santajistul – acest om a realizat ca daca va induce sentimentul de vinovatie acesta este un instrument suficient de puternic pentru a-i controla si manipula pe ceilalti. El ii invinuieste pe altii pentru a le inchide gura. Se poate arata nemultumit sau poate juca rolul de martir, insa ideea e alta, l-ati ranit ingrozitor, iar pentru greselile dvs. sunteti condamnat pe viata sa va simtiti vinovat sau rusinat, pentru ceea ce sunteti sau pentru ceea ce ganditi sau simtiti.

Există câteva practici care ne ajuta sa ne dezvoltam abilitatea conectarii in viata de zi cu zi care pot fi dezvoltate și cultivate:

- identificarea lucrurilor pe care le ai in comun cu ceilalti
- mentinerea simplitatii in timpul comunicarii
- atragerea interesului celorlalti
- autenticitatea de care dai dovada in toate relatiile pe care le ai

Adaptarea la schimbare

Adaptarea este proprietatea fundamentală a unui organism de a-și modifica funcțiile și structurile în raport cu schimbările cantitative și calitative ale mediului înconjurător; prin procesul de adaptare, organismul își îndeplinește în condiții optime funcțiile. Adaptarea mai poate fi definită ca fiind un ansamblu de procese și activități prin care se trece de la un echilibru mai puțin stabil, între organism și mediu, la un echilibru mai stabil; organismul funcționează prin înglobarea schimburilor dintre el și mediu; dacă acesteschimburi favorizează funcționarea normală a organismului, acesta este considerat ca adaptat.

Adaptarea mentală, după J. Piaget, constă în schimburi mediate între subiect și conceptul de adaptare și formele sale. Adaptarea este proprietatea fundamentală a unui organism de a-și modifica funcțiile și structurile în raport cu schimbările cantitative și calitative ale mediului înconjurător; prin procesul de adaptare, organismul își îndeplinește în condiții optime funcțiile; încetarea de adaptare ale organismului moartea sa. În condițiile vârstei școlare, școala trebuie să asiste pe elev în eforturile de adaptare la viața școlară, la munca de învățare, la schimbările de ambianță social-culturală (a familiei, a comunei, etc) Adaptarea mai poate fi definită ca fiind un ansamblu de procese și activități prin care setrece de la un echilibru mai puțin stabil, între organism și mediu, la un echilibru mai stabil; organismul funcționează prin înglobarea schimburilor dintre el și mediu; dacă aceste schimburi favorizează funcționarea normală a organismului, acesta este considerat ca adaptat.

Pentru om caracteristică este adaptarea realizată prin unelte, tehnică, cultură, civilizație. Dintre formele de adaptare specifice ființei umane amintim în cele ce urmează adaptarea mentală, adaptarea senzorială și adaptarea socială.

Adaptarea mentală, după J. Piaget realizează o interdependență ireductibilă între experiență și rațiune. În ansamblu, adaptarea psihică este concepută de J. Piaget ca fiind o echilibrare între asimilare și acomodare echilibru a cărui cucerire durează în tot cursul copilăriei și al adolescenței își definește structurarea proprie a acestor perioade ale existenței. Se spune, de pildă, că un organism este adaptat când poate în același timp să-și păstreze structura–asimilând acesteia alimentele provenite din mediul exterior, și să acomodeze această structură diverselor particularități ale mediului. La fel se poate spune că gândirea este adaptată la o realitate particulară când ea a reușit să asimileze cadrelor sale proprii această realitate și, în același timp, să acomodeze aceste cadre noilor împrejurări oferite de realitate.

Adaptarea intelectuală constituie deci o stabilire a echilibrului între asimilarea experienței la structurile deductive și acomodarea acestor structuri la datele experienței. Asimilarea se referă la procesul prin care o idee sau un obiect nou este înțeles în termenii conceptelor sau acțiunilor (scheme) pe care persoana deja le are. Acomodarea reprezintă procesul complementar prin intermediul căruia toți indivizii își modifică conceptele și acțiunile pentru a corespunde noilor situații, obiecte sau informații.

Adaptarea senzorială (lege a sensibilității) constă în modificarea sensibilității absolute (minime) și diferențiale a analizatorilor în raport cu intensitatea și durata acțiunilor asupra receptorilor. Această modificare are un caracter adaptativ în sensul că vizează reflectarea cât mai exactă a realității. Ea poate urma două direcții: creșterea (adaptarea pozitivă) sau scăderea sensibilității (adaptarea

negativă). În general, adaptarea pozitivă are loc sub influența stimulilor slabi, iar adaptarea negativă sub influența stimulilor puternici sau de lungă durată.

Adaptarea socială constă în potrivirea unei persoane cu mediul, în acordul între conduita personală și modelele de conduită caracteristice ambianței, în echilibrul între asimilare și acomodare socială. Adaptarea socială, deci, este procesul prin care o persoană sau un grup social devine capabil să trăiască într-un nou mediu social, ajustându-și comportamentul după cerințele mediului. Un rezultat clar al vieții sociale îl identificăm în limbaj, care îl distinge pe om de toate celelalte viețuitoare.

“Inadaptarea socială” poate fi cauzată de acțiunea unor agenți nocivi (fizici sau chimici), de stările nervoase, de boli care distrug echilibrul omului cu mediul. Inadaptarea socială poate duce și la schimbări de profesii; se știe că mulți indivizi își schimbă în repetate rânduri profesia, din punct de vedere al performanței înregistrându-se rezultate îndoielnice, oamenii ajung să se creadă neproductivi. În asemenea climat se trăiește un sentiment al inadaptării care ocazional produce conflicte între motivele ce susțin persoana pe linia activității sale productive. Oamenii nu se pot hotărâ să abandoneze o profesie pe care o practică de ani de zile și să ia o altă de la capăt.

Când însă se ivește factorul favorizant, sub formă de reușită strălucită într-un alt domeniu de activitate, printr-un proces de discernere, motivele în legătură cu activitatea productivă se supun unei noi ierarhizări, în centru plasându-se abilitățile revelate, care sunt văzute printr-o optică mărită. Se produce, în felul acesta, nu numai o reorientare, o redirectionare, ci o revoluționare a personalității, o mobilizare optimă a motivelor, realizându-se astfel o marcantă focalizare care absoarbe nesățios dorințele, cerințele și mai ales aspirațiile persoanei. Preocupările persoanei se vor concentra de acum încolo în legătură cu perfecționarea abilităților sale specifice și cu realizarea unui succes deosebit în domeniul structurii lucrative care i-a revoluționat personalitatea.

Adaptabilitatea este capacitatea organismelor vii de a realiza reacții de răspuns care să le mărească șansele de supraviețuire în condițiile schimbătoare ale mediului. Este dezvoltată la maximum de om, care nu numai că se conformează cerințelor mediului, ci îl și modifică, transformându-l în concordanță cu necesitățile sale. Activitatea psihică este considerată o componentă și o formă superioară a adaptabilității. În adaptare, psihicul, dezvoltat până la conștiință, îndeplinește un rol esențial. Psihicul este modalitatea superioară a vieții de relație sau a adaptării. Fiind mijloc instrumental și social, la om adaptarea este de fapt coadaptare subiect-obiect, latura ei definitorie fiind intervenția activă în ambianță, transformarea acesteia prin muncă.

Abilitatea de a te adapta cu ușurință la schimbare este una dintre cele mai utile caracteristici pe care un angajat o poate avea. Este o condiție care trebuie îndeplinită pentru ca un angajat/o companie să aibă succes. Adaptarea la schimbări viitoare ar trebui dezvoltată și încurajată prin utilizarea tuturor oportunităților care apar de pe urma acestor schimbări. Adesea utilizăm expresia ”adaptare la schimbare” însă nu suntem pe deplin conștienți de ceea ce înseamnă.

Comportamentul caracteristic poate fi format din: învățarea de pe urma oportunităților care apar; crearea stilului propriu și abordarea în conformitate cu noua informație; investirea celui mai mult efort pentru a înțelege necesitatea schimbării; privirea schimbării ca fiind o nouă oportunitate și nu ca pe o amenințare; descurajarea speculațiilor care nu sunt necesare sau care aduc rău; menținerea succesului personal și a nivelului de energie în fața ambiguității și nesiguranței; evaluarea obiectivă a propriilor puncte tari și puncte forte; învățarea și actualizarea planului de întreținere.

Strategii individuale de combatere a stresului

Deoarece, de cele mai multe ori, cauza instalării stresului este în noi, și vindecarea trebuie s-o găsim tot în noi înșine. Printre metodele de combatere a stresului, oferite de către managementul stresului avem: managementul timpului, managementul schimbării, managementul proiectelor și al proceselor, tehnici de relaxare, tehnici de comunicare, etc. Aplicând cu succes aceste metode și tehnici de management vom obține din nou un echilibru al corpului, sufletului și al spiritului.

Aplicarea managementului stresului pentru a preveni sau a diminua efectele stresului deja instalat, înseamnă însușirea de cunoștințe despre natura și cauzele stresului, dobândirea de cunoștințe despre organizarea timpului, învățarea de exerciții de relaxare, consiliere individuală privind atât problemele specifice locului de muncă, cât și problemele familiale. Gestionarea timpului este esențială pentru combaterea stresului. Astfel, alocarea timpului necesar realizării unei activități se poate face după următoarea schemă⁶:

previzionarea, ce presupune stabilirea de obiective pe care dorim să le realizăm într-o anumită perioadă de timp. Obiectivele trebuie să fie clare, să poată fi evaluate, să fie relevante, abordabile și să se încadreze în timpul stabilit;

planificarea unei activități sau a unei zile de lucru, ce înseamnă a avea o vedere de ansamblu asupra tuturor obiectivelor și sarcinilor ce trebuie realizate;

informarea, ce presupune a cunoaște înainte de începerea oricărei activități a resurselor ce pot fi mobilizate pentru atingerea obiectivelor stabilite, disponibilitatea lor, costurile, timpul alocat pentru obținere;

organizarea, ce presupune stabilirea succesiunii în care trebuie atinse obiectivele stabilite; este important de prevăzut pauze în programul de activități;

motivarea, pentru a ști ce ne mobilizează să atingem obiectivele stabilite;

realizarea, obținerea rezultatelor dorite, așa cum au fost ele previzionate;

relaxarea, cel mai important element de previzionat în gestionarea timpului, deoarece după orice activitate intensă este necesară o etapă de relaxare în care să ne refacem energia consumată.

Gândirea pozitivă este o altă componentă a managementului stresului. A gândi pozitiv înseamnă a privi orice situație, astfel încât să minimalizăm cât mai mult aspectele negative și să valorificăm aspectele pozitive. Un eșec poate fi o excelentă oportunitate pentru îmbunătățirea vieții. A gândi pozitiv înseamnă a începe orice activitate cu optimism, cu încrederea că vom reuși să o și realizăm. A avea o comunicare eficientă, un stil de viață sănătos și a ne relaxa sunt alte componente importante ale managementului stresului.

Comunicarea eficientă înseamnă a ne pune de acord cu ceilalți. Pentru aceasta trebuie să ascultăm, să înțelegem, să ținem cont de punctul de vedere al celor implicați, pentru orice activitatea pe care dorim să o realizăm. Stilul de viață sănătos ajută organismul să facă față influenței stresorilor, care ne asaltează viața. Exercițiile de relaxare reduc stresul și pot fi realizate ușor la locul de muncă, ori de câte ori este nevoie. Implementarea managementului stresului aduce cu sine și schimbări ale organizației în care individul activează. Schimbarea organizațională presupune⁷: capacitățile și resursele angajaților să fie corelate cu gradul de dificultate al muncii desfășurate; posturile trebuie să valorifice abilitățile angajaților; fiecare angajat trebuie să aibă clar definite rolurile și responsabilitățile; crearea posibilității angajaților de a participa la luarea deciziilor și la acțiunile ce au legătură cu locul lor de muncă; o bună comunicare la toate nivelurile ierarhice; promovarea înțelegerii și stabilirea de proceduri pentru soluționarea conflictelor de muncă apărute.

Este important de subliniat și rolul umorului în prevenirea și combaterea stresului. Umorele la locul de muncă are efecte pozitive ca: detensionează atmosfera și înlătură stresul; menține moral ridicat al angajaților; generează un mediu de lucru creativ; contribuie la buna comunicare a angajaților; permite obținerea de reacții oneste din partea angajaților

Corelația dintre motivație și stresul organizațional își pune amprenta asupra sarcinilor care trebuie să fie elaborate cu succes. În cazul în care angajații nu sunt suficient de motivați există posibilitatea ca organizația să rămână fără angajați. Angajații trebuie să aibă anumite abilități prin care următoarele: capacitatea de empatie în rezolvarea sarcinilor de lucru, existența ambianței sociale și interacțiunea eficientă la locul de muncă, capacitatea de negociere și alegerea soluției optime din multitudinea soluțiilor prezentate, existența motivației și dorința ca întreaga organizație să se poate dezvolta la standardele scontate, existența persuasiunii și a serenității în situațiile de conflict și de negociere.

Rolul managementului stresului este acela de a preveni apariția stresului în viața de zi cu zi, dar și de a înlătura sau diminua efectele negative ale stresului deja instalat, asupra vieții, și astfel, de a o îmbunătăți. Aplicarea managementului stresului pentru a preveni sau a diminua efectele stresului deja instalat, înseamnă însușirea de cunoștințe despre natura și cauzele stresului, dobândirea de cunoștințe despre organizarea timpului, învățarea de exerciții de relaxare, consiliere individuală privind atât problemele specifice locului de muncă, cât și problemele familiale

. În concluzie terapia pentru combaterea stresului este o necesitate în lumea modernă, lupta împotriva acestei maladii trebuie dusă începând cu cele mai fragede vârste, într-o manieră personalizată, atât în spațiul social, profesional cât și în cel personal. Fiecare individ este un univers cu un istoric parte, așezat într-un context particular și influențat de circumstanțe care nu pot fi prevăzute; prin urmare boala secolului XXI- stresul- poate deveni fatală dacă nu este constientizată, recunoscută, asumată și tratată.

Bibliografie

Capitolele și 2

- Băban, Adriana.; Petrovai. Domnica; Lemeni. Gabriela-„Consiliere și orientare”, Ed. Humanitas educațional, București, 2002
- Băban, Adriana- „Consiliere educațională”. Cluj -Napoca, 2001
- Baban A. (coordonator), CONSILIERE EDUCAȚIONALĂ -Ghid metodologic pentru orele de dirigiență și consiliere, Editura: ASCR, Cluj- Napoca, 2009
- Baban A. (1998), Stres și personalitate, Cluj-Napoca: Presa universitară clujeană
- Bandura, The Primacy of Self-Regulation in Health Promotion, USA, 2005
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84
- Bandura, A. (1995). Self-efficacy in changing societies. *New York: Cambridge University Press*.
- Borcoși, C., A. – Metode și tehnici de management aplicate în IMM-uri, Editura Academica Brâncuși, 2011
- Comunicarea și conflictele - un ghid prin labirintul artei de a face față conflictelor. Arc, 1998, cu sprijinul Fundației SOROS
- Craiovan M.P., Cercetări filosofico-psihologice, anul VIII, nr. 2, p. 177-188, București, 2016
- Daniela Docu**, Contributor for TestCentral, Scientific Consultant @ Choice
- Joe Dispenza, Antrenează-ți creierul, Editura: Curtea Veche, București, 2012
- Goleman, D., - Inteligența emoțională, Curtea veche, București, 2001 Hayes N., Orrell, S - Introducere în psihologie. All, București, 1998
- Goleman, D. Inteligența Emoțională, Editura Curtea Veche, București, 2008,

Lemeni, G., Miclea, M - Consiliere și orientare, ghid de educație pentru cariera, Ed. ASCR, Cluj Napoca, 2004

Hamel, G., Breen, B. - Viitorul managementului, Editura Publica, 2010

Lemeni, Gabriela; Miclea, Mircea-“Consiliere și orientare”, Ed ASCR, Cluj- Napoca, 2004

Miclea M. (1997), Stres și mecanismele de apărare, Cluj-Napoca: Presa universitară clujeană

VioREL Mih, CURS CONSILIERE șCOLARĂ, UBB CLUJ-NAPOCA

Miller, S., H., Stress management for you, The knowledge for life series, 2013-2014

Nicolescu, O., Plumb, I., Pricop, M., Vasilescu, I., Verboncu, I. – Abordări moderne ale managementului și economia organizației, volumul 2, Managementul pe domenii de activitate, Editura Economică, București, 2003

Prutianu, Ș., - Negocierea și analiza tranzacțională, Sagittarius, Iasi, 1996

Roco, M. - Creativitate și inteligența emoțională, Polirom, Iasi, 2001

Salomia, Elena; Marcinschi, Marcela- „Ghidul carierei mele”, Ed. Humanitas Educational. București, 2003 Schröder, J.-P., Managementul stresului, Editura All, București , 2011

M. Zlate , Eul și personalitatea, Editura Trei, București, 2002

M. Zlate, Cretu T., Manual de Psihologie pentru cls a X-a, Editura Aramis, Bucuresti, 2005

"Co-Active Coaching" (ediția a doua), © 2007 - Laura Whithworth, Karen Kimsey House, Henry Kimsey-House și Philip Sandahl.

Capitolul 3

Abric, J.-C., *Psihologia comunicării*, București, Editura Polirom, 2002

Allport, G., *Structura și dezvoltarea personalității*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1981

Arsenie, C., *Tratat de neurologie*, București, Editura Medicală, 1980

Băban, A.: Consiliere educațională- ghid metodologic pentru orele de dirigenție și consiliere”, Editura. Ardealul, Cluj-Napoca, 2001

Bower, G., Bootzin, R., Zajonc, R., Hall E. (1987). Principles of psychology, NY: Random House

Carlson N. (1993). Psychology. The Science of Behaviour, Boston: Allyn and Bacon

Cerghit, I. :Sisteme de instruire alternative și complementare. Structuri, stiluri și strategii, Editura Aramis, București, 2002

Constantin - Stoica, A., Neculau, A. : Psihologia rezolvării conflictului, Editura Polirom, Iași, 1998

Coon, D. (1983). Introduction to Psychology. Exploration and Application. St. Paul: West Publishing Company

Deschamps, J.-C.; Beauvois, J.-C., *Des attitudes aux attributions*, Grenoble, PUG, 1998

Golu, M., *Culoare și comportament*, Craiova, Editura Scrisul Românesc, 1974

Hayes, N., Orrell, S. (2003). Introducere în psihologie, București: Ed. Bic All

Huffman K.; Vernoy M.; Williams B.; Vernoy J. (1991). Psychology in action. New York: John Wiley and Son

Lemeni, G., Miclea, M. : Consiliere și orientare, Editura ASCR Cluj Napoca, 2004

Marcu, V.; Matei, C., *Normal și patologic în evoluția echilibrului uman*, Oradea, Editura Universității din Oradea, 2005

Morris, Ch. (1990). Psychology (seventh edition), Englewood Cliffs: Prentice Hall

Panisoara, G.; Panisoara, I.-O. (2005). Motivarea eficientă. Iasi: Polirom.

Philippe, J., Moussatak, E., Rosette, D.: Curriculum și competente – un cadru operational, Editura ASCR, Cluj-Napoca, Colectia Educatie, 2010

Sall, F.; Knight, P., (1988), Industrial organizational psychology: Science and practice. Pacific Grove: Brooks/Cole Publication

Zlate, M.:Tratat de psihologie organizațională – managerială, vol. I, Editura Polirom, Iași, 2002

Capitolul 4

- Anda, R.F. și colaboratorii, The enduring effects of abuse and related adverse experiences in childhood: A convergence of evidence from neurobiology and epidemiology, Eur Arch Psychiatry Clin Neuroscience, 256, 174-186, 2006
- Băban, Adriana, cap. *Comunicare și conflict*, p 83-93 în *Consiliere și orientare școlară*, Ed. Imprimeria Ardealul, Cluj-Napoca, 2001
- Bogathy, Zoltan, *Negocierea în organizații*. Timișoara: Editura. Eurostampa, 1999
- Cojocaru, Venera Mihaela, cap. *Managementul comunicării*, p.125-161 în *Managementul educației*, E.D.P., București, 2004
- Cristea, Dumitru, *Tratat de psihologie socială*. București: Editura Pro Transilvania, 2000
- D. Chavin, *L'affirmation de soi*, col. *Formation permanente en science humaines*, editia a IX-a, PUF, Paris, 1999
- De Bellis, M.D., Zisk, A. B., The Biological Effects of Childhood Trauma, Child & Adolescent Psychiatric Clinics, 23, 185-222, 2014
- de Perreti, A., Legrand Jean-Andre, Boniface Jean, *Tehnici de comunicare*, Ed. Polirom, Iași;
- Dimitriu-Tiron, Elena, *Consiliere educațională*. Iași: Editura Institutul European, 2005
- Fleming, James. Cum sa devii sigur pe tine. București: Editura VOX SRL (Become assertive!.. David Grant Publishing Limited. Trad. rom. Roxana Toader), 1998
- <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/stress/art-20046037>
- Joița, Elena, *Comunicarea în managementul educațional*, p.115-122 în *Management educațional; profesorul-manager, roluri și metodologie*, Polirom, Iași, 2000
- Marinescu, Valentina, *Introducere în teoria comunicării*, Editura Tritonic, București, 2003
- Mucchielli, Alex, *Arta de a comunica*, traducere de Giuliano Sfichi, Gina Puică, Marius Roman, Editura Polirom, Iași, 2005
- Pânișoară, Ion-Ovidiu, *Comunicarea eficientă*. Iași: Editura Polirom, 2008
- Pânișoară, Ion-Ovidiu, *Comunicarea eficientă. Metode de interacțiune educațională*, Polirom, Iași, 2004
- Păuș, Viorica Aura, *Comunicare și resurse umane*, Editura Polirom, Iași, 2006
- Pease, Allan, *Limbajul trupului. Cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*, Ed. Polimark, București, 2002
- Pirău, Maria-Tereza, cap. *Comunicarea educațională*, p.83–106, în *Introducere în pedagogie*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 2008
- Popa, Mariana, *Comunicarea: aspecte generale și particulare*, Editura Paideia, București, 2006
- Șoitu, Laurențiu, *Pedagogia comunicării*, E.D.P., București, 1997

Capitolul 5

- Orțan F., *Management educațional*, Editura Universității din Oradea, Oradea, 2003
- Cristea S., *Managementul organizației școlare*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2003
- STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal. Prevenire rezolvare și diminuare a efectelor*, Iași: Polirom, 2004.
- PANIȘOARĂ, I. O. *Comunicarea eficientă. Metode de interacțiune educațională*, Iași, Editura Polirom, 2003.
- Cristea, Sorin, *Managementul organizației școlare*, Editura Didactică și Pedagogică RA, București, 1996
- Dean, Fink, *Dezvoltarea capacității de schimbare a școlii: eficacitatea și ameliorarea școlii – curs de formare*, 7-10 iulie 1999, M.E.N., București, 1996
- Dragomir, Mariana, *Managementul activităților didactice. Calitate și eficiență*, Editura Eurodidact, Cluj-Napoca, 2004
- Iosifescu Ș., *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București, 2001
- Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, ed. Economica, București, 2001
- Truța E. , Mardar S., *Relația profesor-elevi blocaje și deblocaje*, ed Aramis, București, 2005.
- Resurse on line

https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Conflictele%20scolare.pdf
<https://ro.wikipedia.org/wiki/Conflict>
<https://edict.ro/efectele-pozitive-ale-conflictului-si-gestionarea-acestuia-de-catre-cadrelle-didactice/>

Managementul conflictelor și tehnici de negociere – suport de curs pentru învățământ la distanță
–Ciprian Tripon, Marius Dodu, Gabriela Penciu, 2013 -2014, Cluj-Napoca

Capitolul 6

Educație mental-emoțională în grupul școlar – suport de curs- program de formare continuă furnizat de Casa Corpului Didactic Constanța, 2013;

Stănculescu, E., Managementul stresului în mediul educațional, Editura Universitaria, 2015;

Iucu, R. B., Managementul clasei de elevi, Editura Polirom, Iași, 2006.

Lok, C.F., Bishop, G.D. (1999) Emotion control, stress and health, Psychology and Health, 14, 5.

Băban, A. (1998). Stres și personalitate, Cluj Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană

Stoica, M. - Stres, personalitate și performanță în eficiența managerială, Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2007

A.Andreescu, Managementul stresului profesional, vol. 1, 6. E. Stănculescu, Managementul stresului în mediul educațional, Editura Universitară, București, 2015

<https://www.cultofpedagogy.com/resilience/>

Stănculescu, E., Managementul stresului în mediul educațional, Ed. a 2-a, rev. - București : Editura Universitară, 2015

<http://www.alinabaciu.ro/reziliencia-emotionala>

<http://www.parintibuni.ro/index.php/Parenting-de-la-A-la-Z/reziliencia-un-cadou-pentru-viata.html>

Stănculeanu, Diana și Irina Petrea-GHID DE BUNE PRACTICI pentru educația pozitivă a părinților, cadrelor didactice și elevilor, București, 2011,

<https://www.onwardthebook.com/>, *Onward: Cultivating Emotional Resilience in Teachers*, (Să cultivăm reziliența emoțională în profesori), Elena Aguilar

Capitolul 7

Schröder, J.P., Managementul stresului, Editura All, 2011

http://www.centruldesanatemintala.ro/centrul_lascar_catargi/download/ghid_pentru_combaterea_si_prevenirea_stresului_profesional.pdf

BOGATHY, Z. Manual de psihologia muncii și organizațională. Iași: Polirom, 2004. 184 p.

Managementul stresului: cauzalități și interdependențe- Galina Craveț, ECOSTUDENT - Revistă de cercetare științifică a studenților economiști, Nr. 3/2014

Capitolul 8

Revista Psihologia Resurselor Umane, 2013, Nr. 11 (1), 33-50.

Greenberg J., Baron R. A. -*Behavior in Organization* - Boston: Allyn and Bacon, 1993

D. Goleman Inteligența Emoțională- Editura Curtea Veche, 2001

David, D (2006), Tratat de psihoterapii cognitive și comportamentale, Polirom, Iași

Phillip McGraw “Strategii de viață”- Editura Curtea Veche 2006

http://www.centruldesanatemintala.ro/centrul_lascar_catargi/download/ghid_pentru_combaterea_si_prevenirea_stresului_profesional.pdf

Schröder, J.P., Managementul stresului, Editura All, 2011