PROGRAME DE INTERVENȚIE ÎN CADRUL MUNCII EMOȚIONALE

Rodica PASCARI
CZU: 159.942:331.101.39 *pascarirodica@yahoo.com*

Intervenţia în organizaţie este un proces structurat, destinat elucidării anumitor dificultăţi ce apar în procesul de muncă şi în sistemul de organizare. Pentru ca intervenţia în cadrul muncii emoționale să ofere rezultate prevăzute, ea trebuie să fie foarte specifică şi conform strategiei organizaționale. Astfel, ţinând cont de specificul muncii emoționale, intervenţia poate avea două strategii de lucru. Prima strategie de intervenţie este cea bazată pe *teoria alinierii*, în cadrul căreia se elucidează comportamentul anagajatului în consonanţă cu scopurile muncii în cadrul schimbăriilor organizaţionale şi recompensează prin crearea unei persoane organizaţionale congruente [3]. A doua strategie este *teoria co-optimizări sistemice*, care este o extensie a teoriei sistemului sociotehnic dezvoltată din studiul Tavistock, care caută interdependenţa şi cooperarea dintre perechi bazată pe munca în echipă, care au o anumită autonomie și manifestare emoțională [4].

Pentru eficientizarea intervenţiei, trebuie luate în considerare resursele specifice organizaţiei, elementele planificării, colaborările cu contextul macrosocioeconomic şi specificul muncii prestate în cadrul organizaţiei. Elementul esențial în munca emoțională constituie controlul și stăpânirea propriilor trăiri de-a lungul confruntării cu clienți care au o stare de spirit stresantă, negativă, iritantă, exprimă neplăcere și poate genera conflicte. Astfel au loc două mecanisme de control – cel de la suprafață care presupune o „mască” cu emoții pozitive, un limbaj nonverbal, verbal și paraverbal artificial, menit să predispună receptorul spre comunicare, și mecanismul interior, care are vectorul îndreptat spre convingerea în ceea că persoana simte doar emoții pozitive, respectiv blocarea emoțiilor negative. Aceste mecanisme, fiind întrebuințate foarte des, pot trezi conflicte interioare care aduc la un nivel înalt de stres și îndepărtează de relații intrapersonale eficiente și sincere. Deci, accentuăm faptul că importanța stabilității emoționale

ocupă un loc determinatoriu pentru sănătatea lucrătorului. Însăşi expunerea emoţională este esenţială în oricare ramură a muncii, având o influenţă asupra comportamentului atât individual, cât şi de grup.

Astfel, procesul de intervenţie în cadrul muncii emoţionale este necesar să fie focusat pe strategia care permite creşterea performanţei organizaţionale şi personale. Institutul Tavistock pentru relaţii umane din Londra a diferenţiat strategiile de intervenţie în strategii *„asupra”* [ntervenţii „tehnocratice”] şi strategii *„cu”* [intervenţii „colaborative”]. Dubost [1998] mai precizează că orice practică de intervenţie apare ca o aplicaţie într-o împrejurare în care a apărut o problemă umană. Se cunosc trei tipuri de intervenţie:

1. Consultanţa – se adresează grupurilor mici [prin interviuri sau reuniuni de grup se analizează dinamica intergrupală]. Psihologul identifică disfuncţiile la nivel emoţional-motivaţională şi propune soluţii. Caracteristicile acestui tip de intervenţie sunt: între psiholog şi beneficiari se stabileşte o relaţie [cognitivă, afectivă, morală]; relaţia are la origine o situaţie greu de depăşit; psihologul aduce o pricepere, o experienţă, o competenţă într-un domeniu, pe care clientul nu o are; cererea de consiliere presupune: aport de informaţii, contribuţie la o reflecţie, susţinere psihoafectivă etc.

2. Intervenţia propriu-zisă este un plan de acţiuni de durată, care presupune găsirea unor soluţii la mai multe probleme. În acest caz, consilierul se confruntă nu cu o cerere, ci cu mai multe.

3. Proiectul de cercetare-acţiune vizează un cadru mai larg [organizaţia]. De exemplu, psihologul îşi propune să îmbunătăţească climatul emoţional la locul de muncă, să depăşească anumite situaţii critice, să dezamorseze o stare de apatie/demotivare generală într-o anumită organizaţie etc.

O altă clasificare a intervenţiei organizaţionale este propusă de Friedlander şi Brown [*apud* 2] având la bază următoarele categorii: procese umane, abordări tehnostructurale şi intervenţia strategică.

1) *Intervenţia la nivelul proceselor umane* presupune valorizarea succesului uman, realizările şi performanţele, prin îmbunătăţirea funcţionării proceselor umane, schimbarea percepţiilor şi atitudinilor prin influenţarea directă a angajatului. În această categorie se includ

următoarele aspecte: laboratoarele de training, implicarea în managementul decizional, managementul obiectivelor, stabilirea scopurilor, aşteptările la locul de muncă, activităţile de coeziune a grupului şi feedback-ul la chestionare etc.

2) *Intervenţia tehnostructurală* are loc la nivelul conţinutului postului, metodelor de lucru şi al relaţiei dintre angajaţi. Ea este formată din următoarele elemente: structura postului, divizarea sarcinilor postului, caracteristicile postului şi stabilirea tipului orarului de muncă etc., aceste aspecte determină o anumită manifestare emoțională necesară postului.

3) *Intervenţia strategică* analizează funcţiile interne ale organizaţiei în concordanţă cu mediul exterior şi aduce schimbările necesare pentru a ţine pasul transformărilor din contextul extern. Aici se includ următoarele elemente: integrarea schimbărilor strategice, managementul învăţării continue, dezvoltarea transorganizaţională, integrarea schimbărilor culturale etc.

Prima strategie din acest tip este intervenţa (asupra) managementului resurselor umane, care se focalizează pe politicile de personal şi acordă o atenţie deosebită mecanismelor de integrare a oamenilor în organizaţie. Dintre acestea reţinem: stabilirea obiectivelor, a sistemelor de recompense, planificarea şi dezvoltarea carierei, managementul stresului care se elaborează în urma analizei specificului consumului emoțional al angajatului în procesul muncii.

A două strategie este intervenţia strategică, orientată spre strategia generală a organizaţiei ce prespune identificarea unei anumite strategii emoționale necesară pentru performanță, spre modul în care aceasta îşi utilizează resursele pentru a câştiga o poziţie avantajoasă în mediul în care îşi desfăşoară activitatea. Această categorie include următoarele tipuri de intervenţii: planificarea sistemelor deschise, cultura corporatistă, managementul schimbării strategice. La baza intervenţiei tehnostructurale stau elementele ce afectează conţinutul muncii, metodele de muncă şi relaţiile dintre angajaţi, fiind orientate spre raportul dintre angajaţi, tehnologia şi structurile organizaţionale. Tehnologia organizaţională se referă la metodele de lucru şi fluxul tehnologic, în timp ce structurile se referă la diviziunea muncii, la ierarhia organizaţională şi la design-ul muncii.

Ca demers, derularea unei intervenţii în cadrul muncii emoţionale implică resurse de timp din partea organizaţiei şi a angajaţilor, resurse financiare pentru plata echipei de consultanţi şi scăderea temporară a productivităţii departamentelor, din cauza implicării acestora în programe de dezvoltare personală şi profesională şi din cauza schimbării practicilor organizaţiei. Drept urmare, managerii care investesc aceste resurse în dezvoltarea organizaţională sunt responsabili de rezultate în faţa acţionarilor şi justifică aceste cheltuieli în termeni de rezultate obiective [La Montagne *et. al.*, 2007].

Referinţe:

1. LAMONTAGNE, A.D., KEEGEL, T., LOUIE, A., OSTRY, A., LANDSBERGIS, P.(2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. In: *Occup Environ Health*, 13, pp.268-280.
2. NIELSE, K, Taris, TOON, W. and COX, Tom. (2010).The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. In: *Work & Stress*, 24, 3, pp.219-233.
3. NECULAU, A. *Analiza şi intervenţia în grupuri şi organizaţii*. Iaşi: Polirom, 2000, p.7.
4. ZLATE, Mielu. *Tratat de psihologie organizaţional-managerială.* Vol. I. Iaşi: Polirom, 2004.