

Academia Română  
Institutul de Filosofie și Psihologie „Constantin Rădulescu-Motru”

Societatea Germano-Română de Filosofie

KARLSRUHE – MÜNSTER – BUCUREȘTI – BRAȘOV – IAȘI

# CERCETĂRI FILOSOFICO-PSIHOLOGICE

PHILOSOPHISCH-PSYCHOLOGISCHE UNTERSUCHUNGEN



Anul III

Nr. 1

ianuarie–iunie 2011

EXTRAS / AUSZUG

# DIMENSIUNI COMPENSATORII ALE STRESULUI LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

GABRIELA FLORENȚA POPESCU, IOANA OMER

**Compensatory dimensions of stress in organizational level.** The research is going to established some of compensatory mechanisms witch can be important to reduce the level of stress. We study the relations between the level and reactivity of stress and the styles of communication and styles of conflict resolutions.

**Key-words:** stress, communication, assertive, nonassertive, aggressive, manipulator, avoiding, collaboration, competition, adaptation, compromis, conflict.

## 1. Concepte și problematică

H. Selye (1984) definește *stresul* ca pe o stare a organismului supus la acțiunea unui stimul suficient de puternic pentru a provoca fie o reacție de apărare, fie o tulburare funcțională fie o leziune organică. Atunci când menținerea echilibrului necesită eforturi compensatorii deosebite, când solicitările atrag sau depășesc limitele resurselor adaptative, când integrarea organismului este amenințată, persoana intră în stare de stres.

„Stresul profesional este definit ca un fenomen pluricausal și multidimensional reflectat în răspunsurile psihofiziologice ale individului într-o anumită situație de muncă, manifestat prin dezechilibrul dintre solicitările impuse de muncă și capacitatea obiectivă sau doar subiectivă a omului de a le face față” (P. Derevenco, I. Anghel, A. Băban, 1991).

*Simptomele stresului.* Stresul se poate manifesta la nivel individual sau organizațional. La nivel individual, prezența stresului se reliefează prin simptome fizice sau psihocomportamentale după cum urmează (Ghe. Iosif, 1996, Bogáthy, 2002, A.Tabachiu, 2003):

*Simptome fizice:* creșterea frecvenței cardiace, a pulsului având drept consecințe creșterea tensiunii arteriale (risc de hipertensiune arterială, cardiopatie ischemică, infarct de miocard); creșterea frecvenței respiratorii; tulburări de somn; tulburări de comportament alimentar; scăderea imunității organismului care determină o predispoziție la contractarea de boli; disfuncții organice de diverse tipuri: afecțiuni digestive (colon iritabil, ulcer de stres), afecțiuni dermatologice, neurologice, etc.

*Simptome psihocomportamentale:* scăderea capacității de memorare și de concentrare a atenției; scăderea capacității perceptive; scăderea puterii de decizie; scăderea intereselor; sentimente de culpabilitate; intoleranță și hipersensibilitate la

critică; niveluri ridicate de îmbolnăvire și absenteism; scăderea productivității și incapacitatea de atingere a obiectivelor impuse; tulburări comportamentale (apatie, agresivitate, etc.); tulburări psihice (depresie, anxietate, fobii, etc.).

La nivel organizațional indicatorii prezenței stresului se regăsesc printre cei de mai jos (G. Johns, 1999, G. A. Cole, 2000): niveluri crescute de îmbolnăviri și absenteism implicit solicitarea unui număr mare de concedii pe caz de boală sau nu; pasivitatea și slaba implicare în muncă din partea angajaților; evitarea responsabilităților și a sarcinilor; scăderea motivației și satisfacției în muncă; rezistențe la schimbare; scăderea calității interesului și a orientării către clienți și dorințele acestora; luarea unor decizii eronate; scăderea productivității, randamentului și incapacitatea de atingere a obiectivelor organizației; creșterea ratei accidentelor, a numărului de erori, violări, incidente și accidente de muncă; creșterea numărului de conflicte dintre angajați; rata exagerată a fluctuației de personal.

Una dintre cauzele generatoare de stres la nivel organizațional este mediul psihosocial, respectiv calitatea raporturilor cu superiorii și cu colegii (competiție, rivalitate, conflict).

Din perspectiva angajatului problemele cu superiorii ar putea fi legate de: tratamentul preferențial al altor angajați; recompensarea inechitabilă a muncii; criticile nefondate la adresa angajatului; supraîncărcarea cu sarcini (supraîncărcarea rolului); discriminările pe criterii de vârstă, sex, statut social; stilul de management neadecvat; centralizarea excesivă a autorității la nivel managerial și ca urmare posibilități scăzute de exercitare a autorității de către angajat; prelungirea programului de lucru; accesul scăzut la luarea deciziilor în grupul de muncă.

Din perspectiva angajatorului problemele cu subordonații ar putea fi legate de: lipsa de cooperare dintre angajați; conflictele care apar între angajați; ignorarea sarcinilor prioritare; refuzul atingerii anumitor obiective de către angajați; refuzul angajaților de a lucra peste program.

Cercetările din literatura de specialitate au relevat unele măsuri de prevenire a stresului la nivel organizațional, printre care le menționăm pe următoarele (G.A. Cole, 2000):

- Adoptarea unor stiluri participative de conducere care să aibă în vedere atât nevoile fiecărui individ în parte cât și pe cele ale grupurilor din cadrul instituției;
- Încurajarea spiritului de echipă, astfel încât membrii grupurilor de muncă să coopereze între ei și să se susțină reciproc;
- Încurajarea comunicării pe orizontală și verticală precum și asigurarea unui feed-back către toți angajații;
- Dezvoltarea unei culturi organizaționale în care atitudinea față de angajați să fie una pozitivă atât față de calitățile acestora cât și față de competențele și performanțele lor;

- Conceperea activității astfel încât să-i permită angajatului să-și asume responsabilități, să ia parte la decizii oferindu-i un anumit grad de autoritate și independență.

*Tipul de personalitate și stresul.* Reactivitatea la stres este influențată de personalitatea individului și depinde de percepția individului asupra nivelului, intensității și constanței stresului și de semnificația pe care o acordă acestuia.

M. Friedman și R.H. Rosenman au evidențiat în 1950 existența a două tipuri de comportamente: modelul comportamental de tip A și modelul comportamental de tip B. Configurarea acestor comportamente a apărut ulterior constatărilor făcute de medici care au observat apariția unei patologii cardiace la persoane tinere la care probabilitatea instalării unei asemenea afecțiuni era foarte mică. Din studiile făcute, ei au configurat modelul comportamental de tip A caracterizat prin: ambiție, agresivitate, spirit de competiție, nerăbdare, alertă, sentimentul că timpul presează imperios și răspunsuri emoționale precum iritabilitate, ostilitate, toleranță scăzută la frustrare, prezente la toți cei investigați. Aceste persoane sunt mai afectate de stres comparativ cu persoanele aparținând modelului comportamental de tip B și caracterizate prin: calm, pasivitate, relaxare, stil de viață liniștit, lipsa senzației de presiune a timpului.

În cercetarea de față am luat în considerare două dimensiuni majore, care se pot constitui în mecanisme compensatorii pentru nivelul ridicat, invalidant al stresului manifestat la nivel organizațional, și anume stilul de comunicare și stilul de rezolvare a conflictelor.

O definiție reprezentativă îi aparține lui M. Zlate: „*Comunicarea* reprezintă schimbul de informații, mesaje, semnificații dintre două sau mai multe surse (psihologice și nepsihologice) cu scopul influențării uneia dintre ele.” (M. Zlate, 2008). Din punct de vedere psihologic, comunicarea reprezintă o “relație între indivizi. Ea implică transmiterea, intenționată sau nu, de informații destinate să lămurească sau să influențeze un individ sau un grup de indivizi.” (N. Sillamy, 1996).

„Comunicarea este fenomenul care constă în a transmite și a face să circule informații” (Slama-Cazacu, 1999). Comunicarea umană este un fapt social, nu doar „din punct de vedere uman (societatea fiind propulsorul apariției acestui fenomen), ci ea este un fapt social și din punctul de vedere al însăși naturii sale, al condițiilor în care ea se desfășoară” (Slama-Cazacu, 1999).

Teoriile organizaționale consideră comunicarea un element esențial, care menține funcționarea organizației și care leagă obiectivele organizației de cele ale angajaților.

Comunicarea este un element central prin care se asigură printre altele: transmiterea de informații cu privire la sarcinile și activitățile de muncă, obiectivele ce trebuie atinse, feed-backul asupra rezultatelor dar și soluționarea problemelor care apar la nivel de organizație (medierea conflictelor, gestionarea stresului, etc.) evaluarea performanțelor sau pregătirea profesională. Comunicarea conduce la o

mai bună înțelegere a acțiunilor conducerii, la reducerea neînțelegerilor apărute în activitățile de zi cu zi și la sporirea încrederii reciproce între angajatori și angajați.

R. Emilian (1999) arată că în cadrul grupurilor de muncă, comunicarea amplifică legăturile dintre membrii acestora, dezvoltând un climat intern, bazat pe încredere și apartenență la grup ducând la creșterea coeziunii și a eficienței muncii în grup.

Stilurile de comunicare urmărite în cercetare sunt cele descrise în Chestionarul Stiluri de Comunicare, acestea fiind următoarele: stilul nonasertiv, stilul manipulator, stilul agresiv și stilul asertiv.

*Stilul nonasertiv* (atitudinea de fugă pasivă) - tendința de a se ascunde, de a fugi mai de grabă decât a înfrunta oamenii. Se poate manifesta printr-un exces de amabilitate și conciliere, prin tendința de a amâna luarea unor hotărâri și adesea prin imposibilitatea luării acestora, însoțită de cedarea către alții a dreptului de a decide. La baza acestor manifestări stă o teamă maladivă de a nu fi judecat de ceilalți, ca și supărarea intensă resimțită în cazul unui eventual eșec – pentru a le evita individul preferă să se supună hotărârii celorlalți. Aceasta nu exclude un sentiment de ciudă, mânie mocnită, ranchiună.

*Stilul agresiv* (atitudinea de atac) – tendința de a fi mereu în față, de a avea ultimul cuvânt, de a se impune cu orice preț, chiar cu prețul lezării și supărării altor persoane. Pentru a domina, orice mijloc pare a fi utilizabil - înfricoșarea, contrazicerea, umilirea, compromiterea celorlalți, atitudinile și comportamentele șocante, răzbunarea, asumarea unor riscuri excesive. Această atitudine stimulează agresivitatea și antipatia partenerilor și are ca efect pentru persoana în cauză sentimentul de a nu fi iubită, respectată și apreciată, fapte ce o fac și mai agresivă - se crează un adevărat cerc vicios al agresivității.

*Stilul manipulator* (atitudinea de manipulare) – preferința pentru un rol de culise, tendința de a aștepta clipa prielnică pentru a ieși la lumină și a se pune în valoare, tendința de a căuta intenții ascunse în spatele oricăror afirmații ale celorlalți. Persoana evită să spună deschis ceea ce gândește, își schimbă opiniile după cele ale interlocutorului, îi place să fie în preajma celor mari și puternici (ca o compensare a propriilor slăbiciuni) sperând să obțină beneficii din vecinătatea cu aceștia. Persoanele din această categorie urmăresc ca ceilalți să facă ceea ce ar dori ele, dar acest lucru să nu presupună confruntări deschise – fie ele raționale, constructive - de tip asertiv, fie ele conflictuale – de tip agresiv; este vorba mai de grabă de a aștepta ca situația să se întoarcă în favoarea lor. Adesea aceste persoane „jocă roluri” diverse, ca semn al insuficienței maturizării sociale, aceasta și în legătură cu un statut social slab, precar, nesatisfăcător. Problema indivizilor manipulatori este de a-și ascunde slăbiciunea, de a nu fi descoperiți pentru că și ei se tem de judecata celorlalți și de marginalizare.

*Stilul asertiv* (atitudinea constructivă) – capacitatea de autoafirmare, de exprimare onestă, directă și clară a opiniilor și a drepturilor proprii fără agresivitate și fără a-i leza pe ceilalți; capacitatea urmăririi propriilor interese fără încălcarea nevoilor celorlalți. Persoana știe să asculte și este dispusă să înțeleagă, știe să fie ea însăși (fără simulări și „jocuri de rol”) și să se bazeze pe sine. Este cea mai bună

atitudine pentru că permite atingerea scopurilor propuse fără a provoca resentimentele celorlalți și chiar câștigându-le adesea simpatia.

Având în vedere complexitatea termenului de *conflict*, acesta poate fi descris din perspective diferite; astfel, în sociologie, conflictul este descris ca o realitate a vieții sociale contemporane, și nu numai, realitate ce este prezentă la diferite nivele, în diferite contexte, și care decurge din contradicția dintre interesele particulare ale diverșilor indivizi; de asemenea, abordarea psihologică prezintă conflictul ca o dimensiune esențială a ființei umane care poate avea consecințe negative de tipul inadaptării sau a tulburărilor comportamentale.

Sub raport etimologic, termenul de conflict a fost asociat cu doi termeni din latină, și anume, fie verbul *convingere*, care înseamnă ciocnire, polemică, luptă, fie *conflictus* care desemnează acțiunea de a ține împreună cu forța (Z. Bogáthy, 2002).

R. Rășcanu apreciază că importanța conflictului a fost subliniată după ce s-a cunoscut influența câmpului psihologic, a factorilor psihologici, sociali și culturali, a motivației care stă la baza comportamentelor noastre conflictuale pe care le provoacă factori din mediul exterior sau interior (R. Rășcanu, 1999).

Una din cele mai cunoscute definiții ale conflictului din literatura de specialitate este cea din 1993, și anume: opoziția deschisă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități sau state, între care există contradicții ce pot produce efecte negative asupra interacțiunilor sociale, aceasta fiind o definiție ce pune accentul pe dezavantajele conflictului (Zamfir și Vlăsceanu, 1993). De asemenea, Myers oferă o definiție sintetică, descriind conflictul ca o contradicție la nivelul acțiunilor și scopurilor (1989). O definiție situată la polul opus față de prima, care accentuează avantajele conflictelor este cea oferită de S. Moscovici, care vedea acest fenomen ca pe o sursă de energie, întrucât stimulează potențialul creator și participarea selectivă a indivizilor la diferite acțiuni (S. Moscovici, 1976).

Cauzele care pot duce la apariția conflictelor sunt variate, dar au fost stabilite următoarele categorii: incompatibilitățile dintre persoane, interesele sau nevoile umane, comunicarea deficitară, stima de sine, valorile individuale, nerespectarea normelor formale sau informale, comportamente neadecvate, agresivitatea, competențele sociale, mediul, statutul, puterea, prestigiul, utilizarea culturii și a informațiilor (A. Stoica-Constantin, 2004).

Nivelele la care pot apărea conflictele sunt variate în societate: fie că este vorba de raporturi interindividuale și intragrupale, fie de cele din organizații sau chiar între grupuri și categorii sociale cu interese divergente (Vlăsceanu, 1993). Pornind de la această idee, putem aminti și contribuția lui Gordon care enumeră șase niveluri de conflict, și anume: intrapersonal, interpersonal, intragrup, intergrup, intraorganizațional și interorganizațional (1987).

*Conflictul intrapersonal* poate apărea atunci când individul este nevoit să aleagă, din diferite motive și în variate circumstanțe între diferite scopuri incompatibile, care aparțin propriei persoane și unei alte persoane, grup sau

organizație; această formă a conflictului poate avea asupra individului fie un efect mobilizator, fie unul de stagnare provizorie în acțiune.

La nivel organizațional, se consideră că pot exista următoarele forme ale conflictului intrapersonal:

- conflict de atracție sau apropiere este cel apărut atunci când cel angajat este pus în fața a două scopuri alternative, ambele fiind atractive pentru el;
- conflictul de respingere sau de evitare apare atunci când angajatul simte respingere față de sarcinile pe care le are de îndeplinit pentru că ocupă un loc ce nu corespunde pregătirii și dorințelor sale;
- conflictul de evitare/atracție este cel generat de dorința de realizare a anumitor scopuri individuale care implică anumite riscuri legate de context sau de declanșarea unor competiții interindividuale;
- conflictul cumulat este cel care se declanșează când individul a ajuns la un anumit număr de eșecuri, pe diverse planuri, personale, relaționale sau profesionale.

Mecanismele psihice ce pot duce la apariția unor conflicte intrapsihice sunt: culpabilitatea, anxietatea, disonanța cognitivă, frustrarea, stresul.

*Conflictul interpersonal* desemnează opoziția dintre două sau mai multe persoane, sub aspectul scopurilor, atitudinilor, valorilor sau a comportamentelor și care este, în general, încărcat cu stări emoționale legate de prestigiu, poziție socială, carieră, experiență profesională. Interacțiunile din diverse instituții pot fi influențate, în mod inevitabil de problemele personale, nemulțumirile individuale, concepțiile politice sau religioase, care pot ridica gradul de complexitate al oricăror probleme care pot apărea și care pot accentua conflictele interpersonale.

În literatura de specialitate a fost identificată o dinamică în evoluția unui conflict interpersonal, acesta parcurgând, gradual, următoarele etape :

- apariția unor opinii contradictorii în privința unei anumite probleme, însoțite de argumente;
- conturarea ideilor stereotipe, neîncrederea în argumentele aduse de celălalt;
- în ultima etapă pot apărea chiar idei negative legate de celălalt.

Cauzele conflictului interpersonal sunt multiple și cu grade de complexitate variate, și anume: scheme cognitive iraționale și rigide, stresul ocupațional, tipul de personalitate al actorilor implicați (neuroticismul, ostilitatea, rigiditatea).

Factorii principali implicați în evitarea și rezolvarea conflictelor interpersonale sunt suportul social și sistemul de coping specific actorilor implicați.

*Conflictul intragrup*: poate fi *cognitiv* datorat neînțelegerilor la nivel intelectual sau *afectiv* generat de răspunsurile emoționale diferite într-o anumită situație ale unor indivizi cu stiluri de personalitate incompatibile

*Conflictul intergrup* rezultă din modul în care sunt coordonate sarcinile grupurilor și de modul în care sunt distribuite recompensele.

*Conflictul intraorganizațional* poate fi de patru tipuri: vertical (între superiori și subordonați), orizontal (între indivizi/departamente aflate pe același

nivel ierarhic), liniar (între angajați și se referă la resurse sau puterea informală) și de rol.

*Conflictul interorganizațional* apare atunci când unele organizații creează pentru celelalte condiții nesigure care le afectează funcționarea.

K.W. Thomas și R.H. Kilman au realizat un instrument de evaluare a abilităților de rezolvare a conflictelor, folosite de individ în diferite situații, prin intermediul căruia pot fi identificate următoarele modalități: colaborativ, de compromis, competiție, acomodare, evitant. Manifestările comportamentale individuale în diferite situații conflictuale, care presupun apariția unor incompatibilități între persoane, pot fi înscrise pe două axe, ce țin de două dimensiuni bipolare, și anume asertivitatea și cooperarea, axe pe care pot fi înscrise cele cinci modalități de rezolvare a situațiilor conflictuale.

*Stilul evitării* (fără afirmare, lipsit de cooperare): persoanele care adoptă evitarea unui conflict manifestă non-asertivitate și nehotărâre, și nu își urmăresc nici propriile interese și preocupări, dar nici pe cele ale adversarului. Ei evită și refuză negocierea conflictului, prin neprezentarea la ședințe și prin tactica de amânare pe o perioadă nedeterminată a discutării subiectului problemei.

*Stilul adaptării* (fără afirmare, cu cooperare): cei care adoptă acest stil rezervat și de acomodare își neglijează și se abat (deviază) de la propriile interese pentru a satisface preocupările și problemele celeilalte părți. Ele manifestă non-asertivitate și cooperare. Tacticile adoptate sunt contradictorii și contrastante: cedarea în fața punctului de vedere advers, concilierea, altruismul generos.

*Stilul competiției* (cu afirmare, fără cooperare): persoanele care adoptă acest stil manifestă asertivitate, hotărâre și necooperare. Este o strategie bazată pe autoritate și motivată pe deținerea puterii. Este gândită pentru a câștiga cu orice preț, atunci când se confruntă cu o situație conflictuală

*Stilul colaborării* (cu afirmare și cooperare): este opus evitării. Colaborarea caută soluții reciproc avantajoase, care satisfac necesitățile și preocupările ambelor părți. Persoanele care adoptă acest stil manifestă asertivitate și hotărâre în cooperare. Strategia implică o înțelegere a motivelor conflictului și găsirea soluției, în cazul cel mai fericit, care să elimine sau, cel puțin să atenueze competiția pentru resurse.

*Stilul compromisului* (afirmare relativă și cooperare parțială): părțile în conflict tind rapid către compromis și caută soluții reciproc acceptabile, care să satisfacă parțial ambele părți. Persoanele care adoptă acest stil manifestă parțial asertivitate și hotărâre pentru cooperare. Strategia include găsirea unei soluții rapide, de mijloc, acceptabilă de toată lumea, dezbateră diferențelor și depășirea deosebirilor care există între părțile aflate în conflict. Motivul pentru care am ales atât comunicarea, cât și conflictul, ca modalități compensatorii ale stresului la nivel organizațional, se referă la relația care este stabilită, în literatura de specialitate între perturbarea comunicării și efectele acesteia asupra conflictului interpersonal. Astfel, au fost identificate obstacole ce țin de mediu, societate, cultură sau individ care afectează procesul de comunicare, consecința fiind aceea că mesajul transmis



de emițător este diferit perceput de receptor, uneori modificat sau distorsionat. Premisele conflictului sunt create atunci când o serie de factori distorsionează sau blochează comunicarea. Categoriile ce au fost stabilite în rândul acestor factori sunt următoarele: cauze externe (diferențe culturale, distorsiunea mesajului în timpul transmiterii în lanț, entropia), procese psihice/psihosociale (raționalizarea, transferul generalizat, profeția care se autoîmplinește), comportamente (exprimarea ermetică, ambiguitatea, întreruperea actului de ascultare, stereotipiile, sfaturile necerute, neatenția, ignoranța, monologul egocentric, amenințarea, limbajul prescriptiv, lauda în scopul obținerii unor beneficii, refuzul de accepta problema, lipsa de simpatie sau respect față de interlocutor, refutul explicit de a continua comunicarea, critica, insulta, ironia), factori de personalitate și procese psihice (diferențele de gen, emoțiile-șoc, timiditatea sau chiar fobia socială) (Ana Stoica-Constantin, 2004).

## 2. Metodologie

Cercetarea își propune identificarea unor mecanisme compensatorii cu rol important în diminuarea nivelului și reactivității la stres, la persoanele ce fac parte din organizații.

1. Stilul de comunicare de tip asertiv corelează pozitiv cu un nivel și o reactivitate scăzute la stres.

2. Stilul de rezolvare a conflictelor caracterizat de compromis este corelat pozitiv cu un nivel și o reactivitate scăzute la stres.

### 2.2. Lotul investigat

În cercetare am folosit instrumentele prezentate mai jos pe un lot constituit din 250 persoane, 125 bărbați și 125 femei, cu vârste cuprinse între 20 și 60 ani, și care sunt angajați, fiind interesați de verificarea ipotezelor menționate la nivelul persoanelor ce fac parte dintr-o organizație.

### 2.3. Instrumentele folosite în cercetare

- *Chestionarul Stiluri de Comunicare* prin care pot fi identificate următoarele tipuri: stilul nonasertiv, stilul agresiv, stilul manipulator, stilul asertiv;
- *Chestionarul Thomas-Kilman de rezolvare a conflictelor* care diagnostichează următoarele categorii: evitare, adaptare, colaborare, competiție, compromis;
- *Testul „Cum răspundeți la stres?”* are 22 de itemi cu răspunsuri de tip scală Lickert. Cotarea răspunsurilor subiecților se face astfel: se acordă câte 1 punct dacă subiectul a încercuit răspunsul 3 sau 4 la itemul 3, dacă a încercuit răspunsul 3 la itemul 11 și răspunsul 2 la itemul 14. Pentru fiecare dintre ceilalți itemi subiectul primește câte 1 punct dacă subiectul a încercuit răspunsul 1. Interpretarea scorului: dacă subiectul a obținut: a) între 0-3 puncte subiectul răspunde normal la stres, nefiind afectat de acesta; b) între 4-6 puncte subiectul se află la limita normalului fiind

prezent un nivel scăzut de stres; c)  $> 7$  puncte: subiectul prezintă un nivel crescut de stres, deci se impun măsuri de reechilibrare fizică și psihică.

- *Testul “Reactivitate la stres: tip A sau tip B”*: testul conține 28 de afirmații din care subiectul trebuie să le aleagă pe cele care i se potrivesc. Se adună enunțurile de tip A și de tip B care corespund celor două tipuri comportamentale: comportamentul de tip A și comportamentul de tip B. Tipul comportamental la care subiectul obține cele mai multe alegeri este cel care îl caracterizează pe subiect.

#### 2. 4. Prezentarea și interpretarea datelor

Datele obținute în urma administrării celor patru instrumente amintite anterior au fost prelucrate cu ajutorul programului SPSS, fiind urmărit coeficientul de corelație Pearson, în cazul următoarelor dimensiuni: tipul de reactivitate la stres (A sau B) și stilurile de comunicare, tipul de reactivitate la stres (A sau B) și stilurile de rezolvare a conflictelor, nivelul reactivității la stres și stilurile de comunicare, nivelul reactivității la stres și stilurile de rezolvare a conflictelor. Prelucrările statistice au fost efectuate pentru ambele loturi, de bărbați și femei, toți fiind făcând parte din organizații. Coeficienții de corelație, precum și semnificația statistică a acestora au fost trecute în tabelele următoare, urmate de analiza calitativă a rezultatelor.

**Tabelul nr. 1. Corelații între stilurile de comunicare și tipul de reactivitate la stres (A sau B) la bărbați**

Nr. crt.	Dimensiunile corelate	p	Semnificația statistică
1	Stilul de comunicare nonasertiv – tipul A de reactivitate la stres	-0.131	nesemnificativ
2	Stilul de comunicare agresiv – tipul A de reactivitate la stres	+0.389	semnificativ la nivelul 0.01
3	Stilul de comunicare manipulator – tipul A de reactivitate la stres	+0.217	semnificativ la nivelul 0.05
4	Stilul de comunicare asertiv – tipul A de reactivitate la stres	+0.021	nesemnificativ
5	Stilul de comunicare nonasertiv – tipul B de reactivitate la stres	+0.248	semnificativ la nivelul 0.01
6	Stilul de comunicare agresiv - tipul B de reactivitate la stres	-0.221	semnificativ la nivelul 0.05
7	Stilul de comunicare manipulator - tipul B de reactivitate la stres	-0.058	nesemnificativ
8	Stilul de comunicare asertiv - tipul B de reactivitate la stres	-0.054	nesemnificativ

Din datele obținute în urma prelucrărilor statistice (tabel nr. 1), reiese faptul că la bărbați, stilul de comunicare agresiv corelează pozitiv cu tipul A de reactivitate la stres; astfel, putem spune că un stil de comunicare dominat de tendința de a fi mereu în față, indiferent de consecințe și de tendința de asumare a unor riscuri excesive este prezent la acele persoane care tind să reacționeze la stres prin comportamente cum ar fi: nerăbdare, stare de alertă, ostilitate, ambiție, toleranță scăzută la frustrare, iritabilitate. Ca o completare a acestor date apare corelația negativă semnificativă dintre același stil de comunicare și tipul B de reactivitate la stres, aceasta însemnând că un bărbat va fi cu atât mai pasiv, calm, liniștit în fața unei situații stresante, cu cât stilul de comunicare agresiv va fi mai slab conturat.

Un nivel mai scăzut al corelației, dar semnificativ din punct de vedere statistic, apare și între tipul de comunicare manipulator și tipul A de reactivitate la stres. Această relație ne indică faptul că starea de iritabilitate, alertă și ostilitatea ca reacții în fața unor situații stresante, variază în același sens cu tendința de ramâne în umbră, de a evita confruntările deschise sau agresive, de a obține beneficii stând în preajma celor ce dețin poziții favorabile. Persoanele insuficient maturizate social, care se tem de evaluarea celorlalți și se ascund în spatele unor roluri sociale, tind să fie caracterizate de ostilitate, nerăbdare și toleranță scăzută la frustrare.

O corelație ridicată apare și între tipul A de reactivitate la stres și stilul nonasertiv de comunicare, caracterizat prin evitarea înfruntărilor, precum și a luării deciziilor, stil care pare de asemenea, să fie destabilizator pentru persoanele care trec prin situații stresante.

**Tabelul nr. 2. Corelații între stilurile de comunicare și tipul de reactivitate la stres (A sau B) la femei**

Nr. crt.	Dimensiunile corelate	p	Semnificația statistică
1	Stilul de comunicare nonasertiv – tipul A de reactivitate la stres	-0.071	nesemnificativ
2	Stilul de comunicare agresiv – tipul A de reactivitate la stres	+0.320	semnificativ la nivelul 0.01
3	Stilul de comunicare manipulator – tipul A de reactivitate la stres	+0.248	semnificativ la nivelul 0.01
4	Stilul de comunicare asertiv – tipul A de reactivitate la stres	+0.059	nesemnificativ
5	Stilul de comunicare nonasertiv – tipul B de reactivitate la stres	+0.010	nesemnificativ
6	Stilul de comunicare agresiv - tipul B de reactivitate la stres	+0.123	nesemnificativ
7	Stilul de comunicare manipulator - tipul B de reactivitate la stres	+0.238	nesemnificativ
8	Stilul de comunicare asertiv - tipul B de reactivitate la stres	-0.002	nesemnificativ

În cazul lotului de femei, tabloul corelațiilor nu este același ca în cazul bărbaților, dar prezintă totuși, unele puncte comune. Astfel, corelația pozitivă se păstrează în cazul relației dintre tipul A de reactivitate la stres și stilul agresiv de comunicare, precum și între același tip de comportament și stilul manipulator de răspuns la situații stresante (tabelul nr. 2).

Punctele comune între cele două loturi, diferențiate în funcție de gen, se referă la relația directă dintre un comportament caracterizat prin ostilitate, agresivitate, nerăbdare, ostilitate, toleranță scăzută la frustrare și două dintre stilurile de comunicare: unul caracterizat de dominare excesivă și de tendința de contrazicere, de a avea ultimul cuvânt, iar celălalt specific persoanelor ce preferă să acționeze din umbră, să adopte opiniile celorlalți, fără a spune deschis ce gândește persoana respectivă.

**Tabelul nr. 3. Corelații între stilurile de comunicare și nivelul reactivității la stres la bărbați**

Nr. crt.	Dimensiunile corelate	p	Semnificația statistică
1	Stilul de comunicare nonasertiv – nivelul stresului	+0.344	semnificativ la nivelul 0.01
2	Stilul de comunicare agresiv – nivelul stresului	+0.014	nesemnificativ
3	Stilul de comunicare manipulator – nivelul stresului	+0.103	nesemnificativ
4	Stilul de comunicare asertiv – nivelul stresului	-0.204	semnificativ la nivelul 0.05

În cazul corelațiilor statistice dintre stilurile de comunicare și nivelul reactivității la stres, corelația care a fost obținută ca fiind pozitivă este între stilul de comunicare nonasertiv și un nivel ridicat al reacțiilor la stres (tabelul nr. 3). Acest tip de comunicare cu ceilalți, care presupune un exces de amabilitate și conciliere, precum și amânarea luării deciziilor, și care este dublat de teama de evaluare negativă, poate fi considerat cauza sau consecința unui nivel ridicat de stres, între cele două dimensiuni fiind o relație directă.

Ca o completare firească vine și coeficientul de corelație obținut pentru relația dintre stilul de comunicare asertiv și nivelul reactivității, această corelație fiind una negativă. Acest rezultat ne indică faptul că o persoană care găsește și folosește strategii de comunicare de tip asertiv, este o persoană cu un nivel scăzut al stresului.

**Tabelul nr. 4. Corelații între stilurile de comunicare și nivelul reactivității la stres la femei**

Nr. crt.	Dimensiunile corelate	p	Semnificația statistică
1	Stilul de comunicare nonasertiv – nivelul stresului	+0.423	semnificativ la nivelul 0.01
2	Stilul de comunicare agresiv – nivelul stresului	+0.092	nesemnificativ
3	Stilul de comunicare manipulator – nivelul stresului	+0.122	nesemnificativ
4	Stilul de comunicare asertiv – nivelul stresului	-0.253	semnificativ la nivelul 0.01

Și în cazul lotului de femei apar aceleași corelații semnificative statistic, după cum se vede în tabelul nr. 4, și anume o corelație pozitivă între nivelul ridicat al reactivității la stres și stilul de comunicare nonasertiv, precum și una negativă între nivelul scăzut al reactivității la stres și stilul asertiv de comunicare.

**Tabelul nr. 5. Corelații între stilurile de rezolvare a conflictelor și tipul de reactivitate la stres (A sau B) la bărbați**

Nr. crt.	Dimensiunile corelate	p	Semnificația statistică
1	Stilul evitării – tipul A de reactivitate la stres	+0.140	nesemnificativ
2	Stilul adaptării - tipul A de reactivitate la stres	-0.106	nesemnificativ
3	Stilul colaborării - tipul A de reactivitate la stres	-0.188	semnificativ la nivelul 0.05
4	Stilul competiției - tipul A de reactivitate la stres	+0.0296	semnificativ la nivelul 0.01
5	Stilul compromisului - tipul A de reactivitate la stres	-0.044	nesemnificativ
6	Stilul evitării – tipul B de reactivitate la stres	+0.077	nesemnificativ
7	Stilul adaptării - tipul B de reactivitate la stres	-0.026	nesemnificativ
8	Stilul colaborării - tipul B de reactivitate la stres	+0.145	nesemnificativ
9	Stilul competiției - tipul B de reactivitate la stres	-0.147	nesemnificativ
19	Stilul compromisului - tipul B de reactivitate la stres	-0.013	nesemnificativ

Din toate corelațiile calculate în lotul de bărbați, în tabelul nr. 5, reiese faptul că se poate vorbi de nivele semnificative ale acestora în două cazuri: o corelație pozitivă între tipul A de reactivitate la stres și stilul competiției și una negativă între același tip de reactivitate și stilul colaborării de rezolvare a conflictelor. Un stil de rezolvare a conflictelor caracterizat prin competiție și care presupune dorința puternică de obținere a câștigului prin asertivitate, necooperare și hotărâre este asociat cu o puternică tendință spre stilul A de reactivitate la stres, specifică persoanelor ambițioase, nerăbdătoare, iritabile și chiar ostile. Descrierile comportamentelor specifice celor două dimensiuni corelate sunt complementare și redau o relație firească între un stil competitiv de rezolvare a conflictelor și un ansamblu de comportamente ce se înscriu în tipul A de reactivitate în fața situațiilor ce ar putea genera stres.

De asemenea, în același lot, al bărbaților, avem o corelație negativă, de data aceasta, între același tip de rezolvare a conflictelor (A) și stilul colaborativ de rezolvare a conflictelor. Aceasta ne indică faptul că o persoană care manifestă asertivitate, căutând satisfacerea nevoilor ambelor părți într-un conflict, pornind de la înțelegerea motivelor acestuia și găsirea soluției, va avea mai puține șanse de a dezvolta un tip de reactivitate la stres dominat de agresivitate, ostilitate și iritabilitate.

**Tabelul nr. 6. Corelații între stilurile de rezolvare a conflictelor și tipul de reactivitate la stres (A sau B) la femei**

Nr. crt.	Dimensiunile corelate	p	Semnificația statistică
1	Stilul evitării – tipul A de reactivitate la stres	-0.105	nesemnificativ
2	Stilul adaptării - tipul A de reactivitate la stres	-0.096	nesemnificativ
3	Stilul colaborării - tipul A de reactivitate la stres	-0.131	nesemnificativ
4	Stilul competiției - tipul A de reactivitate la stres	+0.251	semnificativ la nivelul 0.01
5	Stilul compromisului - tipul A de reactivitate la stres	-0.028	nesemnificativ
6	Stilul evitării – tipul B de reactivitate la stres	+0.006	nesemnificativ
7	Stilul adaptării - tipul B de reactivitate la stres	+0.156	nesemnificativ
8	Stilul colaborării - tipul B de reactivitate la stres	+0.011	nesemnificativ
9	Stilul competiției - tipul B de reactivitate la stres	-0.056	nesemnificativ
19	Stilul compromisului - tipul B de reactivitate la stres	+0.104	nesemnificativ

În cazul lotului de femei s-a obținut o singură corelație semnificativă statistic, și anume între tipul A de reactivitate la stres și stilul competiției, corelație care este, ca și în cazul lotului de bărbați pozitivă, relevând o variație în același sens a tendinței de a reacționa în fața stresului prin ostilitate, agresivitate, toleranță redusă la frustrare și nerăbdare și a tendinței de domina orice conflict apărut în relațiile interpersonale (tabelul nr. 6).

**Tabelul nr. 7. Corelații între stilurile de rezolvare a conflictelor și nivelul reactivității la stres la bărbați**

Nr. crt.	Dimensiunile corelate	p	Semnificația statistică
1	Stilul evitării – nivelul stresului	+0.299	semnificativ la nivelul 0.01
2	Stilul adaptării - nivelul stresului	-0.008	nesemnificativ
3	Stilul colaborării - nivelul stresului	+0.082	nesemnificativ
4	Stilul competiției - nivelul stresului	-0.014	nesemnificativ
5	Stilul compromisului - nivelul stresului	-0.331	semnificativ la nivelul 0.01

Pentru lotul de bărbați am constatat o corelație pozitivă semnificativă din punct de vedere statistic între un nivel ridicat al reactivității la stres și stilul de

rezolvare a conflictelor prin evitare (tabelul nr. 7). Acest fapt ce redă asocierea între un nivel superior al stresului și tendința spre oscilare, non-assertivitate, nehotărâre, spre refuz de negociere a conflictului, prin care nu sunt urmărite nici interesele personale, nici ale altora, poate duce la conturarea ipotezei că evitarea în rezolvarea unui conflict în relațiile interpersonale, are drept consecință creșterea nivelului stresului.

O relație inversă apare între nivelul de reactivitate al stresului și tendința spre compromis, spre soluții care să fi satisfăcătoare pentru ambele părți aflate în conflict. Astfel, cu cât se adoptă un stil prin care sunt căutate soluții acceptabile pentru toți și sunt dezbătute contradicțiile, cu atât scade nivelul de reactivitate la stres.

**Tabelul nr. 8. Corelații între stilurile de rezolvare a conflictelor și nivelul reactivității la stres la femei**

Nr. crt.	Dimensiunile corelate	p	Semnificația statistică
1	Stilul evitării – nivelul stresului	+0.180	semnificativ la nivelul 0.05
2	Stilul adaptării - nivelul stresului	+0.218	semnificativ la nivelul 0.05
3	Stilul colaborării - nivelul stresului	-0.162	nesemnificativ
4	Stilul competiției - nivelul stresului	-0.033	nesemnificativ
5	Stilul compromisului - nivelul stresului	-0.194	semnificativ la nivelul 0.05

În cazul lotului de femei constatăm aceleași corelații, pozitivă pentru relația nivelul stresului – stilul evitării și negativă pentru relația nivelul stresului – stilul compromisului. În plus, mai apare o corelație pozitivă, pentru relația dintre stres și stilul adaptării (tabelul nr. 8). De aceea, putem aprecia că un stil caracterizat prin non-assertivitate și cooperare, specific unei persoane ce renunță la propriile interese în favoarea celorlalți, poate fi considerat unul din factorii importanți responsabili de un nivel superior al reactivității la stres.

### Concluzii

Bărbații din lotul cercetat, și într-o oarecare măsură și femeile, caracterizați de un stil de comunicare agresiv, tentați să fie în centrul atenției, au reacții la stres specifice tipului A, sunt nerăbdători, ambițioși, cu toleranță scăzută la frustrare și iritabili. La polul opus se situează bărbații cu un nivel scăzut al agresivității asociat cu reacții caracterizate de liniște, pasivitate în fața situațiilor solicitante.

Interesant este că datele au relevat o relație directă, de corelație directă și între stilurile de comunicare manipulator și nonassertiv și același tip A de reactivitate la stres, aceasta arătând că alături de stilul agresiv și ultimele două precizate anterior nu sunt generatoare de echilibrul pentru individ, ci pot fi considerate parțial responsabile, alături de alți factori, de nivele superioare, invalidante ale manifestărilor în fața stresului. Și în cazul femeilor au fost identificate aproximativ aceleași reacții.

Am observat, în urma prelucrărilor statistice de asemenea, că un nivel ridicat al nivelului stresului este asociat cu stilul de comunicare non-assertiv, caracterizat de un exces de amabilitate, ca o consecință a temerii de evaluare negativă. Ca o completare firească apare și relația inversă dintre un stil de comunicare assertiv și nivelul ridicat al stresului, aceasta indicând că o persoană ce a învățat și reușește să comunice assertiv va resimți un nivel scăzut al stresului.

Dacă ne referim la cealaltă dimensiune potențial compensatorie a stresului, constatăm o relație directă între o reactivitate de tip A și stilul competiției folosit în rezolvarea conflictelor, relație stabilită atât la bărbați, cât și la femei, relație ce poate fi explicată prin standardele impuse de o societate dominată de această dimensiune ce duce la tendința de a obține poziții cât mai bune din punct de vedere profesional sau social. Aceasta poate fi cauza pentru care bărbații se simt motivați către competiție, poate uneori exagerată, tendință ce duce la reacții de iritabilitate, toleranță scăzută la frustrare în condiții de stres ridicat.

Colaborarea, prin care sunt prezente comportamente de căutare a soluțiilor pentru ambele părți aflate în conflict, pare să varieze în sens invers față de tipul A de comportament în fața stresului.

În cazul declanșării unor conflicte, evitarea, nehotărârea, refuzul negocierii, pentru bărbați duc la creșterea nivelului stresului. Dimpotrivă, inițierea unor negocieri prin care sunt căutate soluții mulțumitoare pentru ambele părți, poate duce la scăderea nivelului stresului. La femei apar aceleași relații între nivelul stresului și stilul de evitare și cel de compromis în rezolvarea conflictelor, la care se adaugă și cea dintre adaptare și creșterea nivelului de stres, aceasta conducând la ideea că anularea propriilor nevoi în favoarea celorlalți poate avea efecte destabilizatoare pentru persoana respectivă.

În consecință, dimensiunile care pot avea valoare compensatorie la nivel interpersonal și implicit la cel organizațional sunt: stilurile de comunicare nonagresiv și assertiv precum și stilurile de rezolvare a conflictelor dominate de compromis. Astfel, managerii și specialiștii în resurse umane ar putea cultiva în rândul angajaților dintr-o organizație capacitatea de autoafirmare, de exprimare a propriilor opinii și inițiative, fără agresivitate, fără a-i leza pe ceilalți, precum și abilitatea de a identifica soluții avantajoase pentru ambele părți implicate într-un potențial conflict, acestea având efecte în primul rând asupra diminuării stresului la nivel individual, cât și la nivel organizațional, cunoscută fiind importanța acestuia pentru randamentul profesional.

### **Bibliografie**

1. BOGATHY, Z., *Introducere în psihologia muncii*, Timișoara, Tipografia Universității de Vest, 2002.
2. BIRKHENBIL, V., *Stresul-un prieten prețios ?*, București, Ed. Gemma Pres, 2000



3. CHELCEA, A. (coord.) *Psihoteste*. (vol. I), București, Ed. Știință și Tehnică, 1994
4. COLE, G.A., *Managementul personalului*, București, Codecs, 2000.
5. DEREVENCO, P., ANGHEL I., BABAN A., *Stresul în sănătate și boală. De la teorie la practică*, București, Editura Dacia, 1992.
6. EMILIAN, R., *Conducerea resurselor umane*, București, Ed. Expert, 1999.
7. FRIEDMANN, M, ROSENMAN R., *Association of overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings*, JAMA, nr. 169, p. 1286-1296, 1959.
8. GORDON, J., *Organizational Behavior*, Second Edition, Allyn & Bacon, Inc. Boston, 1987 (cf. Z. Bogáthy, 2002).
9. IOSIF, Ghe., MOLDOVAN-SCHOLZ, M., *Psihologia muncii*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1996.
10. JONS, G., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 1998.
11. MOSCOVICI, S., *Social Influence and Social Change*, Academic Press, London, 1976 (cf. Z. Bogáthy, 2002).
12. RĂȘCANU, R., NUTȚ, S., *Anxietate, depresie în perioada de tranziție*, Revista de psihologie, Tomul 45, 1-2/1999, pag. 77, Editura Academiei Române.
13. SILLAMY, N., *Dicționar de psihologie. Larousse*, București, Ed. Univers Enciclopedic, 1996.
14. SLAMA-CAZACU, T., *Psiholingvistica. O știință a comunicării*, București, Ed. ALL, 1999.
15. STOICA-CONSTANTIN A., *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*, Editura Polirom, Iași, 2004.
16. TABACHIU, A., *Psihologia ocupațională*, București, Editura Universității Titu Maiorescu, 2003.
17. VLĂȘCEANU, M., *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București, 1993.
18. ZLATE M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol. I), Iași, Ed Polirom, 2008.