

CZU: 316.48(331:316.356.2)

SCENARIILE INTERVENȚIEI ÎN CADRUL CONFLICTULUI MUNCĂ-FAMILIE**Rodica PASCARI***Universitatea de Stat din Moldova*

Intervenția presupune o acțiune dinamică ce contribuie la analiza sistemului, structurii și factorului uman în cadrul organizației. Implementarea unei strategii de intervenție este un element al schimbării și dezvoltării organizaționale ce necesită investiții de timp, bani și resurse umane. Ritmul accelerat al progresului tehnologic determină (re)evaluarea continuă a organizației, a relației ei cu familia și cu sistemul de muncă al angajatului. Acest fapt a determinat interesul pentru analiza intervenției în cadrul conflictului muncă-familie. În acest articol vom analiza scenariile discursive identificate la angajații din Republica Moldova, pentru a explica prezența conflictului muncă-familie și care sunt elementele de intervenție în organizație. Intervenția presupune, frecvent, o restructurare prin schimbările pe care le propune. Atunci când se intervine, se face nu doar la nivel de structuri organizaționale, ci și la nivel de persoane. Respectiv, atunci când se intervine la nivelul postului, prin oferirea unui program flexibil sau a unui loc de muncă flexibil angajatului, acest fapt va determina armonizarea relației dintre muncă și familie. De asemenea, în cadrul articolului vom încerca să identificăm și anumite strategii organizaționale ce au drept scop echilibrarea raportului muncă-familie.

Cuvinte-cheie: *intervenție, conflict muncă-familie, scenarii, strategii.*

SCENARIOS OF INTERVENTION IN THE WORK-FAMILY CONFLICT

The intervention implies a dynamic action that contributes to the analysis of the system, structure and human factor within the organization. Implementing an intervention strategy is an element of organizational change and development that requires time, money, and human resources. The accelerated pace of technological progress determines, (re) evaluates the organization's and its relationship with the employee's family and work system. This has prompted interest in analyzing intervention in the work-family conflict. In this article, we will analyze the discursive scenarios that are offered by Moldovan employees to explain the presence of the work-family conflict and the elements of intervention. Very often the intervention involves a restructuring by means of the changes that it proposes. The intervention is done not only at the level of organizational structures, but also at the level of people. Therefore, a job created by offer the employee a flexible schedule and flexible job specifications, this fact will harmonize the relationship between work and family. In the article we will also make an attempt to identify some organizational strategies that aim to harmonize the relationship between work and family.

Keywords: *intervention, work-family conflict, strategies, scenarios.*

Introducere

Studiile realizate în ultimele patru decenii au identificat că intervenția psihosocială a fost folosită pentru atingerea obiectivelor organizaționale și a scopurilor angajaților, prin îmbunătățirea eficacității și productivității organizaționale, bunăstării și diminuării problemelor organizaționale, care au dus la dezvoltarea organizațională [1]. Totuși, sunt relativ puține cercetări ce analizează procesul de intervenție, ce vizează armonizarea celor două sfere importante din viața individului, munca și familia. În procesul de intervenție organizațională se analizează doar procesele specifice mediului organizațional și mai puțin se intervine la relația dintre mediul organizațional și cel familial, care determină apariția conflictului muncă-familie. Astfel, în cadrul acestui articol vom prezenta unele scenarii de intervenție ce au fost identificate prin intermediul interviurilor realizate cu angajați din diverse organizații. Înainte de a discuta despre scenariile de intervenție, să analizăm ce este o intervenție.

În literatura de specialitate se cunosc mai multe accepțiuni ale termenului „intervenție”. E.Shine analizează intervenția ca un demers mai mult sau mai puțin sistematic, efectuat de unul sau mai mulți practicieni, la cererea unui client (colectiv, de obicei) pentru a contribui la eliberarea sau surescitarea forțelor potențialului, deseori blocat în vederea unei schimbări dorite [2]. O altă definiție caracterizează intervenția drept un set de activități structurate, în care anumite componente organizaționale (grupuri țintă sau indivizi) sunt angajați în îndeplinirea uneia sau mai multor sarcini ce au ca scop îmbunătățirea organizațională sau dezvoltarea individuală [3]. Intervenția mai este definită drept o procedură de consultare în dezvoltarea organizațională, ce are loc după diagnosticul situației organizaționale, având scopul de a oferi un feedback în gestionarea și rezolvarea problemelor identificate, propunând o strategie de schimbare pentru viitor [4]. Intervenția în domeniul

conflictului muncă-familie presupune analiza acelor aspecte pe care le elaborează organizația, pentru a echilibra sarcinile de la serviciu cu cele din familie.

Condiții și principii în organizarea intervențiilor

În analiza intervențiilor implementate în cadrul organizațiilor din care fac parte participanții la studiu au fost luate în calcul următoarele condiții esențiale propuse de Wendell și French [5]:

1. *Realizarea unui plan general sau a unei strategii de intervenție în cadrul oricărui program de dezvoltare sau schimbare organizațională care să răspundă unui set minim de întrebări fundamentale, precum:* (1) Ce dorim să realizăm? (2) Care este cel mai adecvat moment, durata optimă și cea mai potrivită ordine de desfășurare a intervențiilor? Conform acestei structuri, am identificat că în cadrul organizațiilor de producție intervenția vizează, în cele mai dese cazuri, strategii de optimizare a planificării și organizării procesului de muncă care se desfășoară continuu. Se dorește creșterea productivității ce determină intensificarea unei stări de tensiune pentru angajat, deoarece se modifică în permanență orarul de muncă. Lunar, se fac schimbări în criteriile de stabilire a turelor și acest fapt creează situații de disconfort pentru angajați.

2. *Structurarea adecvată a activităților:* (1) a include persoanele relevante, afectate de problema/problemele în cauză; (2) obiectivele și căile de atingere a acestora să fie clare; (3) a garanta o probabilitate mai mare de obținere a succesului; (4) a asigura învățarea practică și teoretică etc. Acest aspect este aplicat în cadrul procesului de analiză a programelor ce vor fi implementate după terminarea intervențiilor. Toate aceste aspecte sunt influențate de tipul departamentului în care se va face intervenția.

3. *Selectarea și ordonarea corectă a intervențiilor:* Cu referire la aceasta, Tripon și Dodu [6] propun următoarele: (1) maximizarea datelor diagnostice; (2) maximizarea eficacității prin ordonarea intervențiilor, astfel încât acțiunile anterioare să contribuie la eficientizarea acțiunilor ulterioare; (3) maximizarea eficienței prin conservarea timpului, energiei și a banilor; (4) maximizarea rapidității cu care e obținută îmbunătățirea organizațională; (5) maximizarea relevanței, prima dată efectuându-se intervențiile cu impact asupra individului și a culturii organizaționale și apoi cele cu impact asupra sarcinilor și a performanței; (6) minimizarea tensiunilor psihologice și organizaționale.

4. *Conștientizarea faptului că diferite intervenții au dinamici diferite și produc efecte diferite pentru că se bazează pe mecanisme cauzale diferite.* Acest aspect este evidențiat de un interviu care a menționat că rezultatele schimbărilor implementate după efectuarea intervenției au fost vizibile după 6 luni. Deci, schimbările efectuate sunt determinate de angajați și de specificul organizației.

Clasificarea intervențiilor organizaționale

Friedlander și Brown [7] au propus o clasificare a intervenției organizaționale, având la bază următoarele categorii: procesele umane, abordările tehnestructurale și intervenția strategică.

1. *Intervenția la nivelul proceselor umane* presupune valorizarea succesului uman, realizările și performanțele prin îmbunătățirea funcționării proceselor umane, prin schimbarea percepțiilor și atitudinilor, prin influențarea directă a angajatului. În această categorie se includ următoarele aspecte: laboratoarele de training, implicarea în managementul decizional, managementul obiectivelor și stabilirea scopurilor, așteptările de la locul de muncă, activitățile de coeziune a grupului, feedback-ul la chestionare etc. În ceea ce privește procesul de intervenție la nivelul conflictului muncă-familie, s-a identificat că organizațiile aplică traininguri tematice, iar una dintre temele de bază o reprezintă managementul conflictelor. *Teambuilding*-urile sunt o tradiție, cel puțin anuală, pentru fiecare organizație, însă participanții la cercetare au menționat că *teambuilding*-urile se desfășoară trimestrial și foarte diversificat ca locație și organizare. Succesul angajaților organizația îl răsplătește prin bonusuri, aceasta determinând diminuarea conflictului muncă-familie.

2. *Intervenția tehnestructurală* are loc la nivelul conținutului postului, metodelor de lucru și al relației dintre angajați. Ea este formată din următoarele elemente: structura, caracteristicile postului, divizarea sarcinilor postului, stabilirea tipului orarului de muncă etc. În procesul de analiză a intervenției am identificat că se face o intervenție la nivelul flexibilității orarului de muncă. În acest context, sunt deschise multe organizații care oferă posibilitate angajatului de a-și stabili un grafic de muncă conform necesităților. Acest fapt la fel duce la diminuarea conflictului muncă-familie. În general, acutizarea conflictului este determinată de prezența unor grafice fixe și de modificările permanente în sistemul de planificare a orarului.

3. *Intervenția strategică* analizează funcțiile interne ale organizației, în concordanță cu mediul exterior și aduce schimbările necesare pentru a ține pasul transformărilor din contextul extern. Aici se includ următoarele elemente: integrarea schimbărilor strategice, managementul învățării continue, dezvoltarea transorganiza-

țională, integrarea schimbărilor culturale etc. La nivel de organizație și familie, în cadrul acestui aspect observăm integrarea familiei ca valoare și promovarea acesteia prin organizarea, de către companie, a diverselor evenimente naționale și sărbători tematice cu participarea angajaților și a familiilor acestora.

Evaluarea intervenției într-o organizație reprezintă un moment critic atât pentru echipa de consultanți, cât și pentru management, datorită nevoii de măsurare obiectivă a rezultatelor. Astfel, Bogathy [8] menționează că eficiența intervențiilor de dezvoltare organizațională este măsurată prin două clase de criterii: *criterii soft*, prin măsurarea atitudinilor și a percepțiilor angajaților, realizându-se prin interviu, observarea angajaților la locul de muncă și prin administrarea diferitor instrumente (sondaje de opinii, atitudini etc.); *criterii hard*, prin măsurări cantitative ale comportamentului la locul de muncă și a performanței sistemului organizațional. Criteriile hard sunt evaluate prin colectarea unor date din procesele administrative (din departamentele de resurse umane, contabilitate, producție și vânzări).

Astfel, pentru prezenta cercetare, în vederea identificării scenariilor de intervenție, au fost aplicate *criteriile soft* (descrise mai sus), au fost analizate, prin intermediul interviurilor, percepția angajaților asupra procesului de intervenție în cadrul conflictului muncă-familie. Intervenția în organizație a fost studiată cu ajutorul metodelor calitative. Luând în considerare faptul că fiecare context organizațional este unic, metodele calitative oferă flexibilitate ce permite colectarea de date despre procesul și contextul intervenției [9].

Tipuri de scenarii de intervenție pentru conflictul muncă-familie

„*Suntem o familie*”. În cadrul acestui scenariu, organizația intervine pentru a consolida angajamentul organizațional, prin îmbunătățirea condițiilor de muncă și oferirea unei flexibilități în stabilirea orarului de muncă, însă cu executarea obligatorie a celor 8 ore, conform prevederilor stabilite în contract. Diminuarea conflictului muncă-familie se datorează timpului, posibilității angajatului de a veni sau de a pleca la o anumită oră, la necesitate. Acesta reușește să-și gestioneze propriul timp de muncă în cazul intervenirii anumitor activități în cadrul familiei. Totodată, identificăm și flexibilitatea locului de muncă, cu posibilitatea, în cadrul unor companii, de a munci acasă, ceea ce reprezintă o facilitate pentru părinții sau persoanele care nu au posibilitatea, din varii motive, să se deplaseze la muncă. Pentru întărirea valorii de familie, organizațiile, împreună cu angajații, serbează cele mai importante evenimente din familiile acestora, oferindu-le angajaților cadouri personalizate.

În cadrul scenariului „*Organizația terorii*” se trăiește un conflict muncă-familie în bază de tensiune, din cauza schimbărilor continue în planificarea turelor, creșterii nivelului de producție, ceea ce determină un flux continuu al personalului. Intervenția în cadrul acestei organizații a determinat creșterea și mai mare a tensiunilor și nemulțumirilor față de organizație, prin faptul că au început a oferi bonusuri de prezență și performanță. Acest fapt a dus și la apariția conflictului bazat pe timp. Pentru a se încadra în indicatorii de performanță, persoanele acordă foarte puțin timp și atenție familiei, dând prioritate lucrului peste program.

Un alt aspect al intervenției este declanșat și de faptul că organizația a stabilit un sistem de monitorizare și verificare a angajaților, ceea ce determină tensionarea continuă a acestora. Ei nici nu-și pot exprima starea de tensiune cu alți colegi, din frica de a nu-și pierde serviciul, nu interacționează între ei, s-a creat o stare de paranoie a „spionului”, astfel determinând înrăutățirea relațiilor dintre angajați. Totuși, un aspect pozitiv al acestei schimbări, menționat de intervievați, este că, în anumite cazuri, acest fapt a determinat tocmai îmbunătățirea relațiilor cu membrii familiei. Când ajung acasă, aceștia caută suport din partea familiei pentru a-și exprima starea de tensiune pe care au trăit-o la muncă. Ceea ce determină ca familia să devină un gen de „*pseudopsiholog*”. Însă, acest aspect are și efecte negative, deoarece membrii familiei au și ei necesitatea de a-și exprima stările și, ca rezultat, se intensifică conflictul muncă-familie.

Scenariul „*La muncă ca la terapie*” arată că intervenția a fost făcută pentru a diminua din stresul produs de intensitatea muncii. Fiind un „*program peste program*”, rar se respectă orarul de muncă stabilit, toți angajații lucrează peste program, fiind implicați în diverse proiecte. Pentru a contribui la starea de bine a angajaților, organizația a creat o cameră de odihnă, unde aceștia veneau să se relaxeze, având posibilitatea de a-și lua pauze la dorință. De asemenea, managerul de resurse umane are și rolul de „*psiholog*” având în cabinet o canapea, unde angajații vin și își exprimă emoțiile negative acumulate. Acest proces, pentru unii, a devenit un ritual, din cele menționate de intervievați, dar care a contribuit la diminuarea stării de oboseală. Dat fiind că există o presiune a timpului și a sarcinilor, care pot intensifica conflictul muncă-familie, organizația a intervenit prin oferirea unei politici de loialitate față de angajați. Atunci când angajatul are o necesitate, urgență de familie, el poate să apeleze la organizație pentru a-i oferi suportul necesar.

Un alt aspect al intervenției este implementarea *teambuilding*-urilor pentru angajați, care se organizează periodic, cu tematică și localizări diferite. De asemenea, se oferă posibilitatea de a participa atât la trainingurile organizate de companie, cât și cele identificate de către angajat, după interes.

Scenariul „*Munca organizată*” este acel scenariu al companiilor în care totul este conform planificărilor. Aici intervenția se face organizat și presupune schimbări de armonizare a relațiilor muncă-familie. Procesul muncii este repartizat și organizat pentru fiecare angajat în parte, se respectă cu strictețe ora de plecare din companie, nu se lucrează peste program și în zile libere. Dacă persoana are vreo necesitate de a-și lua o zi liberă, i se oferă suportul necesar și posibilitatea de a înainta o cerere, prin care solicită acest fapt, însă conform anumitor reguli bine stabilite între angajator și angajat. Există posibilitatea de a ajusta ora de începere și sfârșire a programului de lucru; totuși, odată stabilit, acest program poate fi modificat doar la intervalul de 3 luni, pentru a împiedica schimbările frecvente ce ar perturba procesul de lucru.

Concluzii

Analiza strategiilor de intervenție se face în concordanță cu tipul de conflict muncă-familie, iar în cadrul conflictului muncă-familie de timp s-a evidențiat faptul că organizațiile au început, cu pași mici, a fi deschise spre un orar de muncă flexibil. Pentru organizațiile care încă nu au aderat la acest tip de orar, se menține o regulă de sfârșire a procesului de muncă fix la ora stabilită, conform graficului. Acest fapt duce la intensificarea conflictului muncă-familie de timp. Pentru a oferi angajaților o atmosferă de deschidere, se mărește numărul pauzelor de 10-15 minute, în care angajatul poate să se deconecteze de la munca prestată, aspect ce diminuează conflictul muncă-familie de timp. O strategie de diminuare a conflictului muncă-familie bazat pe tensiune este oferirea zilelor libere, atunci când sunt evenimente importante în familie.

În contextul organizațiilor din Republica Moldova, manifestarea acestor două aspecte ale vieții – munca și familia – încă nu are o imagine clar conturată. Din cauza unui mediu foarte instabil în care sistemele organizaționale luptă pentru instaurarea unei stabilități pe piață și crearea unei siguranțe pentru ziua de mâine, intervențiile și diminuarea conflictului muncă-familie sunt plasate undeva pe locul doi în lista de priorități. Totuși, aceste fenomene se manifestă în forma lor specifică, adaptată spațiului nostru.

Referințe:

1. TRIPON, C., DODU, M. *Dezvoltarea organizațională și managementul schimbării*. Suport de curs. Cluj-Napoca, 2013, p.84-90.
2. NIELSEN, K., RANDALL, R., CHRISTENSEN, K.B. Developing new ways of evaluating organizational-level interventions. In: J.HOUDMONT, S.LEKA (coord.). *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 2010, vol.I, p.21-45.
3. NEUMAN, G.A., EDWARDS, J.E., RAJU, S.N. Organizational development interventions: a meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. In: *Personnel Psychology*, 1989, no.42, p.461-489.
4. WENDELL, L., FRENCH, C., BELL, H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
5. Apud SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, p.21.
6. TRIPON, C., DODU, M. *Dezvoltarea organizațională și managementul schimbării*. Suport de curs. Cluj-Napoca, 2013, p.84-90.
7. Apud SCHEIN, E.H. *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, p.21.
8. BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007.
9. COOK, SHADISH, 1994 apud BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007.

Notă: Lucrarea a fost elaborată în cadrul Proiectului „*Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*” (Proiect instituțional 2015-2018, direcția strategică „Patrimoniul național și dezvoltarea societății”, codul proiectului 15.817.06.06A).

Date despre autor:

Rodica PASCARI, doctorandă, Școala doctorală *Psihologie și Științe ale Educației*; lector universitar, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.

Email: pascarirodica@yahoo.com

Prezentat la 09.10.2018