

CZU: 005.961:316.47

DOI:<http://doi.org/10.5281/zenodo.5095150>**RELAȚIILE INTERUMANE ÎN GRUPURILE DE MUNCĂ***Svetlana MIRONOV**Universitatea de Stat din Moldova*

În cadrul grupurilor de muncă tot mai frecvent se insistă asupra unei culturi psihologice, iar figura pe care se centrează aceasta este managerul. Principalele elemente ale culturii psihologice sunt cunoașterea de sine, cunoașterea oamenilor, abilitatea de comunicare, abilitatea de a-și dirija comportamentul și emoțiile în raport cu angajații, asigurarea unui climat social-psihologic favorabil în colectivul de muncă. Apare întrebarea: Eforturile depuse întotdeauna aduc rezultatele dorite? Însă, indiferent de eforturile depuse de manager pentru instaurarea unei culturi psihologice, o problemă frecventă sunt relațiile toxice între angajați. În acest articol autorul intenționează să analizeze grupurile de muncă, tipul de relații în grupurile de muncă, cauzele apariției relațiilor toxice la serviciu și preîntâmpinarea apariției acestora.

Cuvinte-cheie: *climat social-psihologic, emoții, grup de muncă, relații interpersonale, relații toxice, manager.*

INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN WORK GROUPS

In work teams there is an increasing emphasis on a psychological culture, and the figure on which it focuses is the manager. The main elements of psychological culture are self-knowledge, knowledge of people, communication skills, the ability to direct their behaviour and emotions in relation to employees, ensuring a favourable social and psychological climate at the workplace. The question arises whether the efforts always bring the desired results? However, regardless of the manager's efforts to establish a psychological culture, a common problem is the toxic relationships between employees. In this article, the author intends to analyse the working groups, the type of relationships in the working groups, the causes of toxic relationships at work and the prevention of their occurrence.

Keywords: *social-psychological climate, emotions, work group, interpersonal relationships, toxic relationships, manager.*

Introducere

Relațiile interumane sunt determinate de natura socială a omului, de caracterul conștient al vieții sale psihice și se sprijină pe trăsăturile sale de caracter. Cunoașterea întregului sistem de relații interumane constituie o preocupare cu caracter permanent pentru fiecare manager, indiferent de poziția sa în sistemul de management din unitate, în scopul folosirii lor pentru facilitarea realizării obiectivelor, precum și pentru limitarea sau înlăturarea unor tensiuni ce pot să apară între angajați. În acest context, un rol hotărâtor îl joacă cunoașterea factorilor și a cauzelor care pot genera raporturi favorabile sau nefavorabile, cu scopul ca acei membri ai grupului care acționează în sensul constituirii unor relații interumane pozitive să fie menținuți și cultivați în rândul personalului, iar acei care creează tensiuni să fie înlăturați sau să fie limitată acțiunea lor. Sistemul relațiilor interumane cuprinde toate elementele legate de dezvoltarea relațiilor umane și a raporturilor de muncă din unitate. Prin natura lor, relațiile interumane creează anumite raporturi ce se stabilesc între persoanele care ocupă diferite posturi în sistemul de management, precum și între acestea și executanți. Ele sunt generate de nevoia de îndeplinire a atribuțiilor și de a realiza sarcinile prevăzute pentru postul pe care îl ocupă o persoană [1].

În contextul prezentului articol, vom analiza complexul de relații interumane cărora se circumscriu angajații din cadrul unității economice din care face parte personalul de conducere și execuție indiferent de dimensiunile, forma organizatorico-juridică și domeniul de activitate al acesteia.

Pentru a înțelege originea apariției relațiilor toxice și a conflictelor în colectivele de muncă, inițial vom prezenta stadiile de formare a grupurilor. Fiecare stadiu prezintă membrilor o serie de provocări pe care ei trebuie să le rezolve pentru a putea trece la stadiul următor. Dezvoltarea grupurilor parcurge următoarele etape:

1. Formarea – stadiu timpuriu, în care membrii grupului încearcă să se orienteze, să se familiarizeze cu noua situație, care este deseori ambiguă, iar membrii sunt conștienți de dependența lor, unii de alții (Care este scopul nostru? Ce le place celorlalți?).

2. Răbufnirea – aici apare deseori conflictul. Confruntarea și critica apar pe măsură ce membrii se hotărăsc să continue pe calea pe care se dezvoltă grupul. Organizarea pe bază de roluri și responsabilități este una dintre problemele acestei faze (Care este poziția mea în cadrul grupului?).

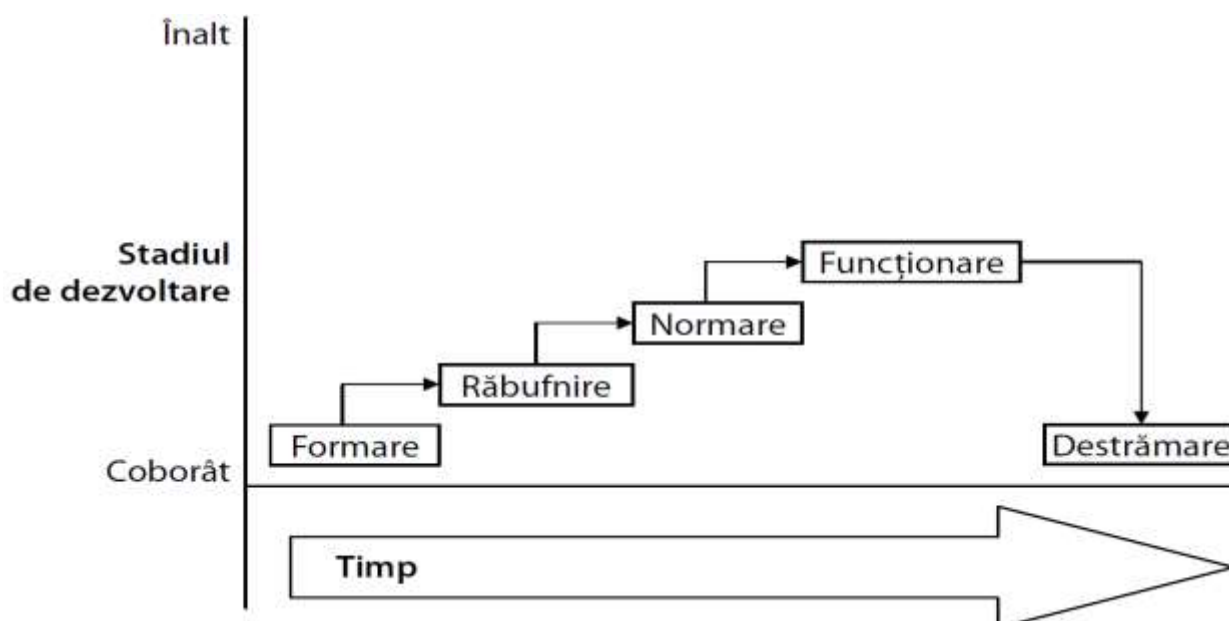


Fig.1. Dezvoltarea grupurilor.

Sursa: Ețco C., Cărăruș M., Davidescu-Creangă E. *Psihologie managerială*. Chișinău: Bons Offices. 2006, p.164.

3. Normarea – este stadiul în care membrii rezolvă problemele care au provocat răbufnirea și dezvoltă consensul social; este necesar compromisul. Se recunoaște interdependența, se ajunge la un acord asupra normelor și grupul devine mai coeziv. Informațiile și opiniile circulă liber între membrii grupului.

4. Funcționarea – la această etapă grupul are deja structura sa socială definitivată și își dedică energia îndeplinirii sarcinii.

5. Destrămarea – anumite grupuri, cum ar fi echipele de proiect, au o durată de viață definită și se destramă după ce și-au atins scopurile. De asemenea, anumite grupuri se destramă atunci când apar concedieri sau restructurări în cadrul organizației. La această fază sunt obișnuite ritualurile (ceremonii, petreceri), unde membrii deseori exprimă sprijin emoțional unul față de altul.

Modelul stadiilor este util pentru urmărirea dezvoltării grupurilor, identificarea neplăcerilor și eliminarea acestora. Nu toate grupurile trec prin aceste stadii de dezvoltare, procesul se aplică în principal grupurilor noi, care nu s-au întâlnit niciodată înainte. Pentru alții, răbufnirea și normarea nu sunt necesare, se modifică doar problema ce trebuie rezolvată (un nou scop) [2, p.164].

Autorii C.Ețco, M.Cărăruș și E.Davidescu-Creangă în cartea lor „Psihologie managerială” evidențiază caracteristicile structurale de bază ale grupului și consecințele acesteia:

1. Mărimea grupului

La prima vedere s-ar părea că într-un grup mai mare crește și satisfacția morală, deoarece există posibilitatea de a lega mai multe prietenii. În realitate, însă, cu cât grupul este mai mare cu atât membrii săi se declară a fi mai puțin satisfăcuți. Motivele ar fi următoarele: este nevoie de mai mult timp și energie pentru participare verbală (legături informale); mulți oameni se inhibă atunci când participă la grupuri mai mari; există posibilitatea apariției mai multor disensiuni, din cauza opiniilor diferite; în final, în grupurile mai mari membrii acestuia se identifică mai greu cu succesul și împlinirile grupului.

2. Compoziția grupului

S-au realizat multe studii de cercetare asupra impactului diversității grupului. S-a constatat că apartenența diversă la grup are un impact serios asupra modelelor de interacțiune – grupurile mai diverse au dificultăți în a comunica eficient și a deveni coezive, adică au nevoie de mai mult timp pentru a trece prin propriile stadii de formare, răbufnire și normare. Odată ce s-au dezvoltat sunt la fel de productive ca cele omogene. Totuși, obțin rezultate mai bune atunci când sarcina cere creativitate și rezolvarea problemelor mai mult decât de rutină, deoarece membrii grupului iau în considerare un spectru mai larg de idei.

3. Normele de grup

Normele sociale sunt așteptări colective pe care membrii organizațiilor le au cu privire la comportamentul lor, unii față de alții. Ele sunt coduri de conduită care specifică ceea ce indivizii ar trebui sau nu să facă, sunt standarde cu ajutorul cărora să putem evalua cât de potrivit este comportamentul. Normele asigură comportamentului regularitate și predictibilitate. Această consecvență asigură o importantă securitate psihologică și ne permite să ne desfășurăm activitatea zilnică cu cât mai puține intreruperi, ele contribuie adesea la economia de timp și previn confuzia socială. Normele sunt așteptări colective și este nevoie de doi sau mai mulți oameni pentru ca ele să existe. Sunt cazuri când ne supunem normelor chiar dacă nu împărtășim aceleași atitudini și opinii, deoarece există o gamă mare de recompense și pedepse care sunt disponibile pentru a obține conformarea la norme.

4. Rolurile

Rolurile sunt poziții în cadrul grupului cărora le corespunde un set de comportamente așteptate, ele reprezintă un set de norme care se aplică unor membri anume ai grupului.

Ambiguitatea rolurilor apare atunci când scopurile muncii cuiva sau metodele de execuție sunt neclare ori când există confuzie asupra modului în care este evaluată activitatea, asupra limitelor de autoritate și responsabilitate. Cele mai frecvente consecințe ale ambiguității rolurilor sunt stresul, insatisfacția, angajamentul organizațional redus și intenția de a pleca. Managerii trebuie să asigure așteptări clare referitoare la performanță și un feedback corespunzător, mai ales pentru noii angajați. Pentru a preveni conflictele legate de rol, managerii trebuie să evite mesajele care se contrazic reciproc, să fie atenți la solicitările multiple ale rolurilor și să desemneze persoana potrivită pentru rolul potrivit.

5. Statutul

Statutul reprezintă rangul, poziția socială sau prestigiul acordat membrilor grupului; este aprecierea grupului față de un membru al său. Organizațiile au atât sisteme formale, cât și informale de statut. Criteriile statutului formal sunt: postul ocupat, vechimea în muncă, cărora li se acordă anumite simboluri (titluri, relații speciale, salarii preferențiale, program și mediu fizic de lucru). Deși anumite diferențe de statut pot fi motivatori puternici, paradoxal ele au tendința de a inhiba libera circulație a informației [2, p.166-167].

Dată fiind importanța asigurării unui sistem de relații interumane funcțional fără tensiuni, o atenție deosebită trebuie să i se acorde încă din faza de proiectare a structurii organizatorice, când se constituie compartimentele și se trasează sistemul de relații organizatorice din unitate, continuând cu selectarea angajaților și ocuparea posturilor prevăzute în organigramă [1].

Relațiile interpersonale se instituie în funcție de preferințele afective, sub formă de relații de simpatie - antipatie, de atracție - respingere sau de indiferență.

Instituirea relațiilor interpersonale de simpatie sau atracție, în general, dă rezultate pozitive, generând o atmosferă destinsă, fără tensiuni, creează o colaborare permanentă, atribuțiile și sarcinile sunt realizate cantitativ și calitativ, la un nivel superior. În cazul apariției unor influențe negative ale factorilor din mediu, spiritul de echipă este dominant și dificultățile sunt depășite cu eforturi minime, activitatea se desfășoară într-un ritm relativ constant, chiar dacă managerul lipsește temporar din unitate, discuțiile purtate au un rol constructiv pentru că se respectă etica dialogului, fenomen ce contribuie la diminuarea sau chiar eliminarea împotrivirii nedecarate față de manager sau de ceilalți membri ai grupului. Aceste elemente pozitive asigurate de raporturi favorabile, determinate de sistemul de relații interumane, pot reprezenta tot atâția factori de creștere a productivității muncii și tot atâtea premise ale funcționării sistemului unitate economică la parametrii prestabiliți și ale realizării cu succes a obiectivelor programate. Aceste raporturi favorabile sunt determinate adesea de acțiunile pe care le inițiază titularii posturilor din sistemul de management al unității, cum ar fi: formarea colectivelor de muncă, asigurarea desfășurării normale a proceselor de muncă, realizarea unei motivații corespunzătoare a personalului de a cărui activitate răspunde etc. [1].

După cum s-a precizat, procesul de management este specific activității umane, se desfășoară în colectivități umane, organizate structural, în cadrul cărora se formează un anumit climat psihosocial, care este determinat în cea mai mare parte de calitatea acțiunilor, de asigurarea unor condiții de mediu, de sistemul de apreciere a muncii, de sistemul de informare și comunicare, de stilul și metodele de management practicate de manageri.

Promovarea consecvență a unor raporturi de muncă favorabile prezintă importanță deosebită pentru stabilirea forței de muncă, menținerea satisfacției de muncă, menținerea stării de sănătate și a integrității profesionale, a componentelor unității economice.

Raporturile de muncă nefavorabile se dezvoltă pe fondul unor relații interpersonale neprincipiale, al unei activități de management discordante în raport cu posibilitățile reale fizice și intelectuale ale executanților și cu aspirațiile acestora, descurajări în serviciu. Pentru evitarea unor astfel de situații, managerii, indiferent de poziția lor ierarhică, trebuie să cunoască natura și cauzele conflictelor, modalitățile de rezolvare la timp și în mod deosebit, de prevenire a lor, deoarece chiar și cele mai nesemnificative pot deveni importante și pot genera dificultăți mari în activitatea unităților economice.

În anumite situații, în grupurile constituite ca efect al organizării structurale a unității sau a organizării muncii apar microgrupuri neformale, având la bază criterii, cum ar fi: prietenia, rudenția, simpatii personale etc., care pot avea rol pozitiv dacă interesele coincid cu cele generale ale subdiviziunii organizatorice din care fac parte. Dacă aceste microgrupuri se constituie având la bază criterii de antipatie față de alții, ele au un caracter nociv, prin acțiunile lor creează și amplifică atitudinile neprietenoase, fiind generatoare de conflicte și tensiuni între membrii grupului formal, cu implicații negative asupra realizării sarcinilor de serviciu, relațiile în colectivul de muncă devenind toxice.

Practicarea unui comportament adecvat, fără să favorizeze pe unii în defavoarea altora, respectarea strictă a actelor care reglează activitatea acestora, respectarea demnității umane etc. sunt doar câteva elemente la îndemâna oricărui manager pentru asigurarea unei ambianțe corespunzătoare în grupul pe care îl coordonează.

Un rol important revine modului în care un manager se adresează subordonaților. Folosirea unui ton aspru, brutal, în transmiterea sarcinilor dezvoltă antipatia, sentimente neplăcute, fiind un prim germen în declanșarea stărilor conflictuale și toxice între manager și subalternii săi.

Uneori tonul aspru se justifică pentru anumite persoane de un anumit comportament, superficial și indisciplinat, pentru a-i convinge de nevoia efectuării corespunzătoare a sarcinilor de serviciu. Practicarea unui astfel de comportament în fața unei persoane de o structură psihică mai sensibilă poate avea efecte negative, aceasta având impresia că este permanent persecutată sau neagreată. Adresarea cu un ton moderat, plăcut, astfel încât persoana mai sensibilă să câștige încrederea necesară pentru manifestarea deplină a personalității sale, depunând toate eforturile pentru realizarea sarcinilor circumscrise postului, are adesea inițiative foarte importante [1].

La baza relațiilor interpersonale și a comportamentelor stau emoțiile oamenilor. Emoția este termenul al cărui înțeles precis nu a fost încă definit de psihologi și filosofi. Dicționarul *Oxford* definește *emoția* ca fiind agitație sau tulburare mintală, sentimentală sau pasională; orice stare mintală acută sau tensionată. Emoția se referă la un sentiment și la gândurile pe care acesta le antrenează, la stări psihologice și biologice și la măsura în care suntem înclinați să acționăm [3, p.345]. Reieșind din temperamentul și caracterul lor, oamenii își manifestă în diferit mod emoțiile, iar acestea se expun în mod diferit asupra relațiilor interumane și nu întotdeauna în cel mai pozitiv mod.

Mulți angajați au experimentat la locul de muncă o relație toxică, având ca urmare o pierdere majoră a energiei și productivității.

Într-un nou studiu efectuat la Universitatea din Georgetown, 98% din persoane au recunoscut că au parte de comportamente toxice la locul de muncă [4]. Studiul a constatat că relațiile toxice influențează negativ angajații și companiile la care aceștia își desfășoară activitatea, majoritatea recunoscând faptul că: au pierdut timpul de lucru îngrijorându-se de anumite incidente, angajamentul lor față de companie a scăzut, a diminuat performanța lor, acestea au redus în mod intenționat timpul petrecut la locul de muncă, au scăzut în mod intenționat calitatea muncii lor, au acceptat să-și verse frustrarea față de clienți sau chiar și-au părăsit locul de muncă.

Înainte ca o relație toxică să poată fi neutralizată, trebuie să înțelegem, în primul rând, ceea ce o face toxică. Relațiile toxice se dezvoltă atunci când nevoile unei persoane nu mai sunt îndeplinite sau cineva sau ceva contribuie mai puțin benefic la menținerea relației sănătoase și productive. Recunoașterea și înțelegerea originii toxicității relațiilor în colectivele de muncă va permite să dezvoltăm strategii eficiente, pentru a contracara viitoarele interacțiuni toxice.

Specialiștii în domeniul psihologiei și psihanalizei identifică ca o sursă a relațiilor toxice în colectivele de muncă șefii abuzivi, în măsura în care aceștia subordonează activitatea echipei sau a organizației pe care o conduc dorinței de a satisface interese sau nevoi personale, conștiente sau nu, și care nu corespund misiunii sau valorilor respectivei organizații. O astfel de modalitate de conducere periclitează buna funcționare a oricărei organizații și, pe termen lung, o face să devină incapabilă de a-și îndeplini scopurile și îi amenință, astfel, existența [5].

În continuare vom stabili comportamentele care conduc la apariția diferitor tipuri de relații toxice în colectivele de muncă și vom formula recomandări pentru preîntâmpinarea apariției lor.

✓ **Relațiile pasiv-agresive**

Tipul de angajați care practică relații pasiv-agresive au dificultăți mari în a primi feedback, ceea ce îi poate determina să plece mai devreme de la serviciu sau să nu depună efort pentru a-și duce la bun sfârșit sarcinile. Angajații pasiv-agresivi acționează în acest mod pentru că încearcă să evite adevarata problemă [5].

În cazul în care angajații nu reușesc să deschidă o linie de comunicare, riscă să intre în niște jocuri la nivel mental. În acest caz, părților implicate într-un astfel de tip de relații toxice li se recomandă ca în timpul interacțiunilor și comunicării să aducă argumente într-un mod cât mai constructiv și armonios posibil.

✓ **Relațiile lipsite de încredere**

Inevitabil, cu toții comitem greșeli la locul de muncă, însă unii oameni se fixează atât de greșit pe alte persoane, încât consideră că ei nu vor fi puși niciodată în această ipostază. Acești oameni au în mod constant frică că alții le-ar putea face rău și vor începe să-i excludă din proiecte importante. Acest lucru poate să înăbușe mișcarea ascendentă a carierei profesionale, eliminând oportunități importante de creștere.

Pentru a recăpăta încrederea, este esențial să se acorde o atenție deosebită detaliilor și să se evite frustrarea pentru faptul că colegul sau șeful vor căuta mereu greșeli în executarea sarcinilor de muncă.

✓ **Relațiile unilaterale**

Relațiile trebuie să fie reciproc avantajoase. La locul de muncă acest lucru se aplică relațiilor cu subalternii, precum și cu șefii. Aceste relații devin toxice atunci când o persoană începe să ofere sarcini în mod disproporționat sau când o persoană vrea doar să profite din orice situație [5]. Ar putea fi un manager care ghidează un angajat prin toate detaliile sarcinii de serviciu sau un coleg care ulterior afirmă că singur face toată munca. La apariția unor astfel de relații toxice se recomandă o conversație sinceră și directă cu cealaltă parte, pentru a recalibra relația.

✓ **Relațiile idealiste**

Relațiile idealiste sunt cele în care unii angajați își supraapreciază colegii și își subestimează propriile calități și capacități. Când se creează iluzia că noul coleg este capabil să meargă chiar și pe apă, relația devine toxică, deoarece nu există limitele de care este nevoie într-o relație de lucru sănătoasă [5]. De exemplu, s-ar putea trece cu vederea o greșeală care necesită atenție, deoarece se presupune că acest coleg întotdeauna îndeplinește excelent sarcinile de muncă. Această pierdere a limitelor este extrem de toxică. Nu contează cât de apropiat este un coleg în raport cu alt coleg sau cât de bună ar putea fi munca lui; permanent trebuie să se păstreze obiectivitatea.

✓ **Relațiile punitive**

Punitive sunt relațiile în care o persoană o pedepsește pe cealaltă pentru un comportament care nu se aliniază direct la așteptările ei. Problema majoră cu aceste tipuri de pedeapsă este că instinctul lor este de a pedepsi, fără o comunicare adecvată, feedback și înțelegere.

Această abordare abuzivă creează conflicte și sentimente mai puțin benefice. Pentru a supraviețui unui tip punitiv angajatul trebuie să acționeze cu înțelepciune și să evite conflictele. În situația în care angajatul va reacționa la fiecare conflict, el va fi etichetat ca persoană sensibilă [5].

Abilitatea de a ne gestiona emoțiile și de a rămâne calmi sub presiune are o legătură directă cu performanța noastră. TalentSmart a efectuat cercetări, implicând în ele peste un milion de persoane. S-a constatat că 90% din cei mai performanți oameni sunt cei care reușesc să-și gestioneze emoțiile în momente de stres, pentru a rămâne calmi. Unul dintre cele mai mari atuuri ale acestora este abilitatea de a identifica persoanele toxice și de a le ține la distanță. Cu cât mai iraționale și mai puțin dependente sunt, cu atât mai ușor este să le eliminăm [4].

Concluzii

Putem afirma cu siguranță că pentru a instaura în grupurile de muncă un climat social-psihologic favorabil, bazat pe relații interumane corecte și respectuoase, și pentru a reduce frecvența apariției conflictelor și a relațiilor toxice, se recomandă:

- cultivarea la angajați a sentimentului de încredere și sprijin în situații dificile;
- asumarea responsabilităților pentru propriile acțiuni;
- promovarea cooperării între membrii grupului de muncă;
- încurajarea ajutorului reciproc și a consultărilor, ceea ce va asigura o implicare reală și afectivă a membrilor grupurilor de muncă la realizarea obiectivelor propuse;

- indiferent de poziția ierarhică, managerul trebuie să asigure o evaluare obiectivă a eforturilor și a rezultatelor obținute de subordonați.

Referințe:

1. MOGA, T., VOICU, R. *Management*. București: ASE, 2003. 340 p.
2. EȚCO, C., CĂRĂRUȘ, M., DAVIDESCU-CREANGĂ, E. *Psihologie managerială*. Chișinău: Bons Offices, 2006. 280 p.
3. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. București: Curtea Veche, 2001. 424 p.
4. *Tipuri de relații toxice de evitat la locul de muncă*. Disponibil: <https://thewoman.ro/6-tipuri-de-relatii-toxice-de-evitat-la-locul-de-munca/> [Accesat: 27.09.2020]
5. *Relatiile toxice la serviciu*. Disponibil: <https://www.psychologies.ro/job/cum-gestionam-relatiile-disfunctionale-la-serviciu-2152084>. Revista PSYCHOLOGIES, 30 aprilie 2016 [Accesat: 27.09.2020]

Date despre autor:

Svetlana MIRONOV, doctor, conferențiar universitar, Facultatea de Științe Economice, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: mir.svet.lec76@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9921-0619

Prezentat la 03.12.2020