

Dr. Cristian DOBRE

– coordonator –

PSIHOLOGIA MILITARĂ, CALEA SPRE EXCELENȚĂ



PSIHOLOGIA MILITARĂ, CALEA SPRE EXCELENȚĂ

**Coordonator:
Col. dr. psih. Cristian DOBRE**

**CENTRUL TEHNIC-EDITORIAL AL ARMATEI
București, 2020**

Colectivul științific:

Dr. psih. Cristian DOBRE
Dr. psih. Cristian ILIE
Psih. Manuela VĂRLAN
Psih. Daniela CHIRIȚESCU
Psih. Cristina-Elena VARTIC
Psih. Iulia-Andra NISTOR
Psih. Adrian-Dumitru HALIP
Drd. psih. Clarisa-Iulia GIURCĂ

Colectivul tehnic:

Psih. Cristina NEDEA
Dragoș-Gelu POPA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Psihologia militară: calea spre excelență / coord.: col. dr. psih. Cristian Dobre. - București : Editura Centrul Tehnic-Editorial al Armatei, 2020
ISBN 978-606-524-256-2

I. Dobre, Cristian (coord.)

159.9

355



*Editură recunoscută de către CNCS/CNATDCU – Panel 4
„Domeniul științe militare, informații și ordine publică“*

© Toate drepturile asupra prezentei ediții și responsabilitatea privind conținutul studiilor sunt rezervate autorilor și nu pot fi atribuite unor instituții ale statului sau utilizate în justiție.

CUPRINS

Marian HĂPĂU Prefață.....	9
-------------------------------------	---

SECȚIUNEA I LEADERSHIPUL STRATEGIC

Viorel ISTICIOAIA-BUDURA Reconciliere diplomatică cu arta conducerii militare	17
Paul T. BARTONE Importanța rezilienței pe timp de criză	24
Gheorghe SAVU Rolul leadershipului strategic în performanța informațiilor militare	32
Dumitru OLARU Leadershipul strategic în diplomatie	44
Dorin Sandu VOICU, Ioana DRĂGUȘIN Leadershipul și liderii crizelor viitorului	58
Cristian DOBRE Leadershipul strategic pe timp de criză	66
Andrzej PIOTROWSKI, Ole BOE, Samir RAWAT, Abhijit DESHPANDE Imaginea despre sine și leadershipul militar	79
Cristina IONICĂ, Dorina COLDEA Coaching pentru dezvoltarea abilităților de leadership	100
Leliana Valentina PÂRVULESCU Leadership comportamental militar. Noi abilități adaptate perioadei actuale	112
Cristian ILIE Metacognițiile și nivelul managerial	120
Georgeta ȚIRLEA, Raluca HRIȚUC, Cristina AMURĂRIȚEI, Iulia ANTON, Alexandru-Pantilimon GĂIANU Predicția comportamentelor discreționare. Revizuire de literatură ...	130
Iulia-Clarisa GIURCĂ, Iulia-Andra NISTOR Structura de personalitate, managementul conflictelor și leadershipul militar	143
Ionela DAVID Dezvoltarea abilităților și competențelor liderilor	159

SECȚIUNEA a II-a
EVALUAREA PSIHOLOGICĂ ÎN SPRIJINUL
LEADERSHIPULUI

Irina HOLDEVICI, Barbara CRĂCIUN	
Intervenții cognitive-comportamentale moderne în situațiile de criză	171
Ilie BOTOȘ	
Genetica și setul mental al agresivității umane. Populații marțiale și non-marțiale	181
Nicu Dumitru CORNOIU	
Evaluarea performanțelor ca instrument de obținere a informațiilor necesare liderului în luarea deciziilor	188
Cristina VERZA, Nicoleta MOCANU	
Repere metodologice de identificare și evaluare a riscurilor psihosociale	194
Manuela VÂRLAN	
„Raportul psihologic de management”- indicator al performanței umane în organizațiile militare	200
Monica FRANGA	
Studiu privind identificarea abilităților necesare îndeplinirii eficiente a sarcinilor în domeniile de activitate de tip sprijin: tehnic, resurse umane, logistică/financiar	209
Doina TRANDAFIR	
Importanța semnalării indicatorilor comportamentali cu potențial dezadaptativ în contextul evaluării adaptării profesionale a piloților militari	217
Liviu CIOCMĂREAN	
Prevenirea burnout-ului	228
Daniela CHIRIȚESCU	
Efectele emoțiilor reprimite	239
Mihaela CHIVU, Isabela FRĂȚICĂ, Laura GHICA, Tiberius AGAFIȚEI	
Efectele strategiilor de coping cognitiv asupra intensității reacției acute de stres	245
Dumitru GRIGORE	
Studiu experimental privind acțiunea unor factori și stimuli multipli asupra răspunsului electrodermal utilizat pentru comanda și controlul mișcării de la distanță în sistemele tehnice militare	253
Cristina NEDEA, Nicolae NEDEA	
Variabile de vulnerabilitate și sanogeneză implicate în anxietate	268

SECȚIUNEA a III-a
ANALIZA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SPRIJINUL
LEADERSHIPULUI

Ramute VAICAITIENE, Giedre AMBRULAITIENE Programul de suport psihologic ca măsură educațională – unealtă pentru prevenirea suicidului în rândul forțelor armate lituaniene	281
Claudiu NICULAE Standardizarea instrumentelor de diagnoză organizațională. Argumente pro și contra	286
Flavia-Emilia STAN O perspectivă psihologică privind efectul pandemiilor asupra serviciilor de intelligence	296
Adrian Dumitru HALIP Fitness-ul spiritual-influență în reziliența și starea de bine a militarilor ...	309
Teodora DELICAN, Cristina VARTIC Branding-ul și armata	319
Micaela CÎRSTEA, Alina-Ionela TAPALAGĂ, Adrian COCIAS, Sorina MOLDOVAN, Octavian BABA Anatomia și fiziologia fericirii	326
Cristina CAZACU, Iulia-Sorina ROȘCA Veteranii în viața civilă	334
George-Justin CHIȚU Identitatea colectivă și manipularea maselor	345

TABLE OF CONTENTS

Marian HĂPĂU	
Foreword	9
SECTION I	
STRATEGIC LEADERSHIP	
Viorel ISTICIOAIA-BUDURA	
Diplomatic reconciliation with the art of military leadership	17
Paul T. BARTONE	
Leading for resilience in times of crisis	24
Gheorghe SAVU	
The impact of strategic leadership on the performance of Military Intelligence	32
Dumitru OLARU	
Strategic leadership in diplomacy	44
Dorin Sandu VOICU, Ioana DRĂGUȘIN	
Leadership and the leaders of future crisis	58
Cristian DOBRE	
Strategic Leadership during a crisis situation	66
Andrzej PIOTROWSKI, Ole BOE, Samir RAWAT, Abhijit P. DESHPANDE	
Self-perception and military leadership	79
Cristina IONICĂ, Dorina COLDEA	
Coaching for developing leadership skills	100
Leliana Valentina PÂRVULESCU	
Military behavioral leadership – adapting to the reality of society nowadays	112
Cristian ILIE	
Metacognitions and managerial level	120
Georgeta ȚÎRLEA, Raluca HRITUC, Cristina AMURĂRIȚEL, Iulia ANTON, Alexandru Pantilimon GĂIANU	
Predicting discretionary behaviours	130
Iulia-Clarisa GIURCĂ, Iulia-Andra NISTOR	
Personality structure, conflict management and military leadership ...	143
Ionela DAVID	
Developing leadership skills and abilities	159

**SECTION II
PSYCHOLOGICAL ASSESSMENT
IN SUPPORT OF LEADERSHIP**

Irina HOLDEVICI, Barbara CRĂCIUN	
Modern cognitiv-behavioral interventions in crisis situations	171
Ilie BOTOȘ	
Genetics and mental set of human agresivity. Warrior and non-warrior populations	181
Nicu Dumitru CORNOIU	
Performance evaluation – as an instrument, useful for leaders in obtaining information needed in decision making process	188
Cristina VERZA, Nicoleta MOCANU	
Methodological benchmarks in the identification and evaluation of psycho-social risk	194
Manuela VÂRLAN	
„Managerial psychological report” – gauge of human performance in military organizations	200
Monica FRANGA	
Study on investigating the necessary abilities in achieving high standard task completion in combat service support branches such as: logistical/finance and HR specialists	209
Doina TRANDAFIR	
The importance of flagging the behavioral indicators with maladaptive potential while evaluating the proffessional adaptation of military pilots	217
Liviu CIOCMĂREAN	
Burnout prevention	228
Daniela CHIRIȚESCU	
Consequences of repressed emotions	239
Mihaela CHIVU, Isabela FRĂȚICĂ, Laura GHICA, Tiberius AGAFIȚEI	
The impact of cognitiv coping strategies on accute reactions generated by stress	245
Dumitru GRIGORE	
Experimental study on the multiple factors and stimuli affecting the electrodermal response utilised in the command and control of the unmanned military technical systems	253
Cristina NEDEA, Nicolae NEDEA	
Vulnerability and sanogenesis elements enmashed in anxiety	268

**SECTION III
ORGANISATIONAL ANALYSIS
IN SUPPORT OF LEADERSHIP**

Ramute VAICAITIENE, Giedre AMBRULAITIENE Educational measures of the psychological support programme - the tool for suicide prevention in lithuanian armed forces	281
Claudiu NICULAE Standardising organizataional diagnosis instruments. Pro and con arguments	286
Flavia -Emilia STAN The impact of the pandemic on the intelligence service	296
Adrian-Dumitru HALIP Spiritual fitness – influence in military personnel’s resilience and well-being	309
Teodora DELICAN, Cristina Elena VARTIC Branding and the army	319
Micaela CÎRSTEA, Alina-Ionela TAPALAGĂ, Adrian COCIAS, Sorina MOLDOVAN, Octavian BABA The anatomy and fiziology of happiness	326
Cristina CAZACU, Iulia-Sorina ROȘCA Veterans, readjusting to civilian life	334
George-Iustin CHIȚU Collective identity and mass manipulation	345

PREFAȚĂ

Lumea întregă s-a confruntat cu un inamic invizibil, cu ochiul liber, dar extrem de periculos și violent – COVID-19. Inițial subestimat și luat în derâdere, noul coronavirus s-a extins insidios și perfid din Wuhan, China, unde se presupune că a apărut, pe tot Globul, contaminând milioane de persoane și ucigând sute de mii de oameni.

COVID-19 a provocat o criză internațională de proporții, care a eclipsat, cu mult, orice altă criză, de la sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial, până în prezent. Această pandemie nu numai că a afectat sistemul sanitar și a arătat cât de nepregătită este omenirea pentru o confruntare cu un astfel de inamic, dar a produs și mutații de natură geo-politică, geo-strategică, militară, economico-financiară, o veritabilă revoluție a mediului virtual și comunicațiilor on-line, precum și transformări și convulsii sociale și psihologice de un dramatism greu de imaginat.

Dosarele internaționale tradiționale, reprezentate de crizele din Siria, Libia, Mali, Afganistan, Iran, Coreea de Nord și din multe alte puncte de pe Glob, alături de noile valuri migratorii spre UE, proliferarea nucleară, războiul comercial dintre diferite state - parcă au fost date uitării. Omenirea s-a concentrat asupra unui inamic biologic microscopic, care îi atacă pe toți, în egală măsură, fără discriminare și deosebire de religie, țară, etnie, nivel de trai, avere sau putere militară, producând o mulțime de victime pe toate meridianele Globului.

Multe dintre instituțiile fundamentale naționale, regionale și internaționale s-au clătinat profund, iar unele încă se străduiesc să-și refacă imaginea șifonată de la începutul pandemiei și să-și recâștige popularitatea din perioada anterioară acesteia. Multe rivalități dintre state, pe de o parte și dintre state și organizațiile la care erau membre, pe de altă parte, s-au amplificat, acțiunile naționaliste s-au accentuat, memoriile unor vremuri demult apuse au ajuns, din păcate, în prim-plan, s-au închis granițe, s-a limitat libera circulație, s-a instaurat starea de urgență/alertă în numeroase țări, sintagma „fiecare pentru el” a devenit omniprezentă și nu numai...

Forțele armate au fost scoase din cazărmi și au fost implicate, alături de forțele structurilor de afaceri interne și corpul medical în acțiuni umanitare, de ridicare a unor spitale de campanie, de pază, verificare, descurajare și transport.

Toate instituțiile, pe de o parte și firmele private, pe de altă parte, au fost testate la maxim, din punct de vedere al stresului și rezilienței.

Dar, poate, cel mai mult a suferit populația, care a avut de îndurat restricții dramatice și pierderi financiare considerabile, urmare a măsurilor impuse pentru limitarea extinderii răspândirii coronavirusului.

Situându-ne încă departe de o analiză completă a tuturor efectelor provocate de COVID-19, inclusiv a crizelor pe care acest virus le-a generat, succesiv, în avalanșă, la nivel mondial, putem totuși remarca faptul că lumea în care trăim, complexă, divizată, antagonică și competitivă, a rămas, totuși interconectată, deși preponderent virtual și a fost în măsură să dea semne de solidaritate dintre cele mai neașteptate.

În acest context extrem de ostil este imperios necesar să remarcăm suportul permanent de natură psihologică ce s-a manifestat de la începutul crizei până în prezent. Recomandările directe sau indirecte ale psihologilor au ajuns până la cele mai înalte niveluri ale leadershipului național de nivel strategic, în spitale și în casele fiecărui cetățean. Ele au făcut posibilă depășirea celor mai grele perioade, i-au însuflețit pe salvatori și au dat speranță victimelor COVID-19. Astfel, psihologii ne-au încurajat să ne păstrăm calmul, ne-au făcut recomandări cu privire la schimbarea rutinei zilnice - dictate de restricțiile de circulație și de consemnarea în case, ne-au vorbit despre necesitatea măririi distanței sociale, ne-au învățat cum să depășim anxietatea și multe alte manifestări psihologice apropiate de zona clinică, ne-au arătat cum să ne menținem o stare de spirit pozitivă și să rămânem optimiști, ne-au sfătuit să nu dăm crezare agresiunilor psihologice de tot felul, manifestate prin zvonuri, "fake news" și nu numai, ne-au consiliat și ne-au oferit soluții ingenioase la problemele curente ce au apărut pe timpul crizei de coronavirus.

În mod sigur, gestionarea unei astfel de crize de proporții a solicitat și leadershipul de nivel strategic, inclusiv pe cel militar, care a fost în dubla postură de a-și proteja personalul, dar și de a-l trimite să îndeplinească o gamă extrem de diversă și periculoasă de misiuni.

Cu certitudine, succesul celor mai multe misiuni s-a datorat atât pregătirii psihologice a liderilor care le-au condus, cât și dedicației și profesionalismului subordonaților, care nu au cugetat să se angajeze plener în acestea, asumându-și toate riscurile, atunci când a fost cazul.

Așadar, valoarea unui lider cred că se vede cel mai bine în situații de criză, atunci când trebuie să rămână, deopotrivă obiectiv, pragmatic, realist, dar și vizionar. Pentru a se menține astfel, însă, este nevoie să dispună de o gândire brillantă, clară, de imaginație și creativitate, de memorie, atenție și evident de trăsături de personalitate, caracteriale și morale de excepție.

Iată, stimați cititori, rolul acestui volum, care reunește lucrări remarcabile despre leadershipul strategic și nu numai. Multe articole provin chiar de la persoane care au îndeplinit funcții de conducere de nivel strategic în diferite instituții, iar altele provin de la specialiști străini și români care și-au dedicat întreaga carieră studierii diferitelor fațete ale

leadershipului. Fiecare perspectivă asupra leadershipului strategic izvorăște dintr-o experiență de viață și poate fi utilizată în viața reală.

Volumul poate fi considerat, în egală măsură, o lecție de conducere de nivel strategic, dar și un manual de psihologie, care pune la dispoziția celor interesați aspecte psihologice relevante, idei și experiențe de viață memorabile ale unor personalități civile și militare, de prestigiu, precum și studii și cercetări ale unor psihologi din România și din alte țări, care și-au dedicat cariera studierii mecanismelor intime ale funcționării leadership-ului de nivel strategic.

Această lucrare se adresează, deopotrivă, atât celor ce conduc structuri instituționale relevante ale statului, în prezent dar și celor ce se pregătesc pentru o astfel de responsabilitate și demnitate, în viitor.

Cartea de referință prezintă o parte a preocupărilor psihologilor militari, a liderilor din mediul diplomatic, din structurile instituțiilor Sistemului național de apărare, ordine publică și siguranță națională, din mediul academic, din cel diplomatic și chiar din alte armate cu privire la leadershipul strategic și nu numai.

Astfel, materialele găzduite de volumul *Psihologia militară – calea spre excelență* reprezintă, prin ele însele, o invitație la profesionalism și excelență, în actul de conducere.

Vă doresc lectură plăcută!

**Directorul general al
Direcției generale de informații a apărării
General Marian HĂPĂU
București, 2020**

FOREWORD

The entire world has confronted itself with an invisible enemy, one that is in the same time extremely dangerous and violent – COVID-19. An enemy which was at first underestimated and mocked, the new coronavirus has insidiously and perfidiously expanded from Wuhan, in China, where it supposedly originated, on the entire Planet, contaminating millions of people and killing hundreds of thousands.

COVID-19 has triggered a large international crisis, which surpassed any other international crisis since the end of the Second World War to the present time. This Pandemic, not only affected the health system and proved how unprepared mankind is for a confrontation with such an enemy, but has also produced geo-political, geo-strategic, military, economical-financial mutations, a real revolution in the virtual environment and in the on-line communication field, as well as major transformations and social and psychological convulsions of a hard to imagine dramatism.

Traditional international dossiers, represented by the crisis in Syria, Libya, Mali, Afghanistan, Iran, North Korea and many other hot points of the planet, together with the new migratory waves towards the EU, nuclear proliferation, commercial war between different countries – seemed to have been forgotten in the light of the newly emerged crisis. Mankind started to concentrate on a microscopic biological enemy, which attacks everybody equally, with no discrimination of religion, country of origin, ethnic group, level of living, wealth or military power, producing numerous victims all over the world.

Many national, regional and international institutions have been deeply shaken and some of them still try hard to rebuild their wrinkled image from the beginning of the Pandemics and to regain the popularity they had before the Pandemic started. Many rivalries among states on one side and states and organizations they were members of, on the other side, have increased, nationalist actions have deepened, the memories of some long-gone times have unfortunately been brought back in the spotlight, borders were closed, free circulation has been limited for many citizens of the world, we have seen emergency states/alert states installed in numerous countries, the expression □each person for himself□ has become omnipresent and many more....

Armed Forces have been taken out of their garrisons and units and have been involved, together with the police structures and medical personnel in humanitarian actions, in building campaign hospitals, in guard, inspection, discouragement and transportation missions.

All those institutions on one side and private companies on the other side, have been tested to their maximum capabilities, from the point of view of stress and resilience.

But, maybe it is correct to state here that the population had the most to suffer, due to the fact that it had dramatic restrictions to bear and considerable financial losses, as a result of the measures imposed to limit the expansion of coronavirus.

Since we are still far away from a complete analysis of all the effects provoked by COVID-19, including of the crises that this virus has generated, successively, like an avalanche at international level, we can still underline the fact that the world we live in, complex, divided, antagonistic and competitive, has remained interconnected, although mostly in the virtual environment and was capable of providing signs of solidarity that most people did not expect.

In this extremely hostile context, it is necessary to emphasize the permanent psychologic support that was present since the beginning of this crisis to the present day. Direct or indirect recommendations of the psychologists have reached the highest levels of the national leadership at strategic level, in hospitals and in every citizen's house. These recommendations have made it possible for everybody to overcome the toughest periods of time, have given courage to the rescuers and hope to the COVID-19 victims. So, the psychologists have encouraged us to keep calm, have recommended us the changes in the daily routine - so as to better cope with the restrictions to travel and the necessity to stay inside for a long period of time, have talked to us about how important it is to increase social distance, have taught us to overcome anxiety and many other psychological behaviors from the clinical spectrum, have showed us how to stay positive and remain optimistic, have advised us related to psychological aggressions such as rumors, "fake news" and not only, have provided counseling and smart solutions for everyday problems triggered by the coronavirus crisis.

Certainly, the management of such a huge crisis has also put a pressure on the strategic leadership, including on the military one, which has found itself in the double posture to protect its personnel, but in the same time to send that personnel to fulfill an extremely wide and dangerous range of missions.

It is obvious that the success of most of the missions was due both to the psychological training of the leaders who led those troops, and to the dedication and professionalism of the subordinates who did not hesitate in engaging fully in those missions designated to them, assuming all the risks whenever necessary.

So, the value of a leader is best seen in crisis situations, when he / she has to remain both objective, pragmatic, realistic and visionary. To be able to remain this way, it is mandatory for that leader to have a brilliant, clear, imaginative and creative thinking, an excellent memory, attention and obviously exceptional personality traits, character and morals.

So this is, esteemed readers, the role of this book, which brings together remarkable papers on strategic leadership and not only. Many articles have been written by people who had fulfilled leadership positions at strategic level in different institutions and others by Romanian and foreign specialists who have dedicated their entire career to the study of the different faces of leadership. Each perspective upon strategic leadership stems from a real life experience and may be also used in real life.

This book can be equally considered a lesson of strategic leadership, but also a manual of psychology which provides, for those who are interested, relevant psychological aspects, ideas and memorable life experiences of some prestigious civilian and military personalities, as well as studies and researches of some psychologists from Romania and from other countries, who have dedicated their entire career to the study of the most intimate mechanisms of strategic leadership.

This paper is addressed both for those who run relevant state institutions currently, but also to those that prepare themselves for this kind of responsibility and dignity in the future.

The reference volume presents only a small part of the preoccupations of the military psychologists, of the leaders from the diplomatic environment, of the structures that belong to the National Defense, Public Order and Security System, from the academic environment, the diplomatic one and also from other Armed Forces with respect to the strategic leadership and not only.

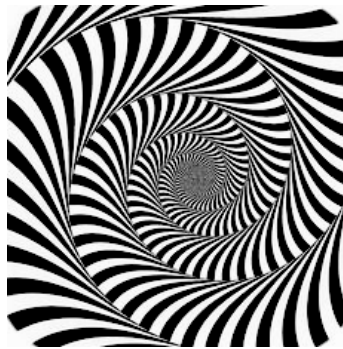
To conclude, all the articles hosted in this book – **□Military Psychology – the way to excellency□** – represent, in themselves an invitation to professionalism and excellence in leadership.

Enjoy your reading!

Director general
Defence Intelligence General Directorate
General Marian HĂPĂU
Bucharest, 2020

SECȚIUNEA I

LEADERSHIPUL STRATEGIC



RECONCILIERE DIPLOMATICĂ CU ARTA CONDUCERII MILITARE

E.S. Dl. Ambasador Viorel Isticioaia-Budura

Punctul de pornire se impune cu o simplitate aproape dezarmantă. „Diplomația în arta conducerii presupune să se procedeze cu tact, de o asemenea manieră încât negocierile, politicile, conflictele, interesele și beneficiile să fie agreeate și ambele părți și să fie satisfăcute de rezultat” (Sherley Alaba, *The Art of Leadership and Diplomacy*, *Modern Diplomacy Magazine*, 26 October 2017).

Amalgam încheșat de calități și aptitudini, arta conducerii în istoria umanității oscilează între multiplii poli de așteptări și tensiuni. În sfera militară a produs o cronografie de evenimente proeminente ce însumează bătălii și operațiuni militare de amploare conduse spre răsunătoare victorii. Ce-i drept, mai puțin spre „satisfacția ambelor părți”.

De o manieră relativ rezonantă și simetrică, pe o altă dimensiune complementară geniului uman, secolul 20 a descoperit arta managementului. A rafinat-o la altitudini ce defineau esențialmente performanța în gestionarea resurselor materiale și umane. A lansat sectoare industriale esențiale pentru progres, cu întreprinderi ce au fundamentat prescripții de succes covârșitor, de la producția auto la computer, de la produse electronice la tehnologia spațială. Trecerea într-un nou mileniu a mai întreținut o perioadă iluzia previzibilului și operarea în virtutea regulilor. În debutul său, actualul secol a îmbrățișat mobilitatea și flexibilitatea.

Prezentul, cu intrarea vertiginoasă în al treilea deceniu, ne dezbracă radical de certitudini. Probabil, un analist atent și ușor dezabuzat, într-un viitor nu foarte depărtat, va califica secolul nostru drept unul care a spart total tiparele și a zdruncinat deplin convențiile. În asemenea condiții, mai este exercițiul conducerii legitim și rational? Poate furniza așteptatele rezultate? Reacția mea, mai mult în registrul speranței decât al lucidității, față de inevitabila îndoială de mai sus, este încrezătoare și declarat pozitivă.

Experiența mea personală este circumscrisă unei cariere de peste patru decenii în sfera diplomației. Ca și în sfera militară, diplomația este asociată unor valori și principii de funcționare similare, precum respectarea ierarhiei, a disciplinei instituționale, a cauzei fundamentale de a servi interesele naționale. Deși are paliere manageriale care rezonază și funcționează similar cu alte structuri ale organizării umane, diplomația are mai degrabă o relevanță circumscrisă limitat pentru arta conducerii, în general. Multe aspecte o dovedesc cu eventuală semnificație în contextul subiectului.

I. AMBASADORUL CA MANAGER

De aproape două decenii, inspirată de accentele abundente și triumfătoare ale performanțelor managerilor din domeniul economic și industrial, literatura analitică dedicată descifrării modului în care ambasadorii își îndeplinesc mandatul a explorat o ipostază certificată cu o oarecare precipitare. Nu integral neverosimilă și nici lipsită de tentația unei șanse de credibilizare și legitimare a unei poziții diplomatice relativ criptică pentru marele public: ambasadorul ca manager, gestionar de resurse umane și materiale utilizate în împlinirea unei misiuni de reprezentare și relații, responsabilul unui outlet instituțional, al unei companii cu misiune nobilă și ambiții asumate pe măsură. Una dintre cele mai reprezentative definiții în această privință o constituie cea a Departamentului de Stat al SUA, calificând ambasadorul drept „Chief Executive Officer of a multi-national mission” (Leading Trough Civilian Power: The First Quadrennial Diplomacy and Development Review (2010), US Department of State).

O distincție se impune, însă, în completarea și pentru justa înțelegere a celor de mai înainte. Rațiunile instituționale și de mandat asumate de ambasador au în vedere obiectivele consacrate - de reprezentare și negociere în numele șefului statului, de informare și de relaționare. Spre deosebire de managerul companiei, diplomatul nu este cel căruia i se cere să genereze nici profit și nici producție de masă. Standardele după care se măsoară performanța sa nu sunt mai puțin pretențioase sau palpabile. Ca orice funcționar guvernamental, deși în alt registru, așteptările față de prestația sa sunt tot mai imperative, iar cercul public al celor implicit poziționați ca shareholders sau stakeholders tot mai extins.

În egală măsură, ierarhia instituțională și cetățenii așteaptă ca ambasadorul, șef de misiune, să demonstreze aptitudini de lider modern. Să-și comande echipa cu stil și eficiență, să o inspire și motiveze, să o conecteze adecvat la circumstanțele în evoluție ale țării de reședință. Să se dovedească înzestrat cu capacități depline în a recepta, descifra și acționa în condițiile unui mediu străin și ale unei culturi și civilizații, uneori profund diferite. Sub același drapel ca și cei în uniformă, ambasadorul și echipa sa practică multiplele virtuți ale „artei păcii”.

II. ÎNNOBILAREA DIPLOMATICĂ A LIDERULUI

În mod tradițional, cei aflați în funcție de execuție sunt pe deplin conștienți de cerințe specifice ce rezonează semnificativ cu stilul diplomatului. În diferite împrejurări, aproape fiecare lider este obligat să negocieze. Să construiască rețele de relații. Să performeze în ipostaza de comunicator. Să vadă dincolo de contextul operațional imediat. Calitățile recomandate liderului ca fiind inspirate de practica diplomatică tradițională configurează o conduită menită să garanteze participarea tuturor, eliminând riscul ca cineva să se simtă ignorat sau inferior.

Elementul imediat de referință este tactul, cultivarea încrederii și respectului reciproc. În fapt, diplomația este în mod esențial efortul de deschidere cu tot ce presupune acest proces – empatie, receptivitate, atenție față de celălalt, superior sau inferior. Cum spunea cineva, succint și inspirat, „leadership means relationship” (conducerea înseamnă relaționare)!

III. CE NE ȚINE TREJI NOAPTEA?

„Comanda militară a devenit un subiect emoțional în ultimul deceniu” afirmă un autor după ce parcurge atent memoriile celor care au servit în teatre majore de operațiuni (Anthony King Military Command in the 21st Century Through the Eyes of Two Generals, 22 January 2015, War on the Rocks (Texas National Security Review)). În măsura, mai mult sau mai puțin relativă, în care au început să se închege, caracteristicile principale ale perioadei în care navigăm sunt dezorientante. Uneori, evocă fără ezitare accente și atmosfera tensionată a unor dificile momente din consumatul episod al Războiului Rece.

Regăsim și unele componente delicate ale confruntărilor de altădată. Aspectele inedite și generatoare de derută se acumulează sau suprapun: reactualizarea confruntării și departajărilor ideologice, inclusiv cu o neproductivă, polarizantă, dar tot mai vehementă re-ideologizare a relațiilor internaționale; acompaniată și de alerta corectitudinii politico-ideologice, de care mulți se dezic, dar puțini se desprind; percepții mai mult sau mai puțin legitime privind eroziunea relativă, graduală, a primatului deținut de SUA și de comunitatea democrațiilor occidentale; revenirea în prim-plan a competiției între marile puteri. Globalizarea - care a produs interdependențe, integrarea fluxurilor de producție, aprovizionare, dar și de consum - devine o anatemă.

Fragmentarea, naționalismul, populismul cresc cu aplomb. Multilateralismul este tot mai expus sabotării sau ignorat. Unilateralismul

și tranzacționismul sunt asumate drept embleme de noblețe ale noii conduite internaționale. În circumstanțele date, diplomația găfăie, decidenții sunt sub presiune, leadership-ul e copleșit de presiuni multiple și de aglomerarea imperativelor și a opțiunilor pe termen scurt, și sub o cascadă de incertitudini (pentru un studiu de caz sau pentru exemplificarea enunțului de mai sus, evoluțiile legate de procesul BREXIT în Marea Britanie sunt mai mult decât relevante). În orice domeniu, decidenții sunt confrunțați cu necesitatea unei mai extinse cunoașteri pentru a fi capabili de interpretare adecvată și de o opțiune corectă.

Tempoul schimbării s-a accelerat în mod generalizat, indiferent că urmărim tehnologiile moderne, proliferarea noilor modele ale inovației sau ritmul transformărilor. Efectul universal: suntem în plină epocă a imprevizibilului. În plin proces al structurării „mai multor ordini” (Tim Sweijts, Danny Pronk, *Between Order and Chaos? The writing on the Wall*, Strategic Monitor 2019-2020, The Hague Centre for Strategic Studies) regionale și internaționale, căci fiecare competitor geopolitic major a început să-și instituie propriile reguli în sfera sa de influență. O dată în plus, constatăm că suntem într-o fază de tranziție!

De o remarcabilă manieră, sinceră și deschisă, personalități militare de nivel ce au traversat experiențe de substanță pe teatre de operațiuni majore (generalul britanic David Richards și generalul american Stanley McChrystal, foști comandanți ai ISAF în Afganistan) împărtășesc sentimentul de preocupare în același registru: „În secolul XXI, generalii se bucură rar de privilegiul de a primi directive politice clare. Pe teren, comandanții trebuie să inițieze strategii fezabile, care să reflecte, în linii mari, orientarea politică, și care să fie, retrospectiv, confirmate de liderii politici. Pentru desfășurarea cu succes a unor campanii, comandanții trebuie să convingă, să negocieze și să atragă; ei trebuie să construiască și să coordoneze rețele de relații civil-militare. Generalul modern nu este atât de mult un luptător, cât un bricoleur politico-militar, un orchestrator și un facilitator” (Anthony King, idem).

IV. „CE NAIBA FACEM ACUM, DOMNULE COMANDANT?”

(Captain Luke Wilson, *What the Hell Do We Do Now, Sir? On the theme of „Moral Courage and Human Behaviors in Leadership”*, The Centre for Army Leadership, Leadership Insight No 3, August 2017)

Ca diplomat, regăsesc anumite aspecte relevante în dezbaterile privind așteptările față de performanța leader-ului. Și aceasta pentru că

circumstanțele o impun. Când tensiunile și disputele ajung în punctul critic, izbucnește o criză. Indiferent de natura confruntării, opțiunile sunt sensibile, soluțiile vagi sau ambigui, riscurile reale, imediate sau de perspectivă.

Diplomatul adevărat se mândrește că are sânge rece și stăpânire de sine. Comandantul militar trebuie să dea ordine rapide, reacții adecvate și să orienteze acțiunea efectivă. Incontestabil, capacitatea și curajul de a lua rapid decizii autonome și în circumstanțe sensibile (caracterizate de deficit informațional, instrucțiuni incomplete și împrejurări precipitat schimbătoare) sunt calități autentice.

Din perspectiva experienței diplomatice recunosc însă justetea actualelor reconsiderări. „Nu este oare această concentrare asupra managementului de criză o falsă lecție? Nu plasează în obscuritate tocmai faptul că performanța din timpul unei crize s-ar putea să depindă de leadership-ul dinainte de criză?” (Captain Luke Wilson, *What the Hell Do We Do Now, Sir? On the theme of „Moral Courage and Human Behaviors in Leadership”*, The Centre for Army Leadership, Leadership Insight No 3, August 2017).

În virtutea situațiilor ce abundă, filozofia revizuită a managementului asimilează lecțiile unor stiluri consacrate, depășind o falsă dichotomie; respectiv, între stilul definit drept „tranzacțional”, adecvat confruntării cu circumstanțe critice, și cel „transformational”, dedicat formării și instruirii echipei și unității pentru momentul critic al acțiunii.

V. „UN POD PEA ÎNDEPĂRTAT?”

Cât de aproape sau cât de departe suntem de portretul ideal al comandantului? Probabil, așa cum evoluează societatea în prezent, este mai prudentă și înțeleaptă evitarea unor concluzii. „Principiile conducerii și listele de calități și atribute necesare, prescrierea conduitei recomandate, toate vor continua să inunde piața. Însă, elementele fundamentale ale leadership-ului, derivând din nevoile și aspirațiile omenești perene, s-au schimbat prea puțin față de modul în care sunt ele consemnate de istorie” (Walter F. Ulmer Jr., *Military leadership into the 21st Century: Another „Bridge too Far”?*, Parameters Magazine, Spring 1998), afirmă un analist militar. Concluzia sa pertinentă se impune atenției: „sarcina esențială nu este definirea cerințelor leadershipului, ci cum să-l dezvoltăm și să-l susținem” (Walter F. Ulmer Jr., *Military leadership into the 21st Century: Another „Bridge too Far”?*, Parameters Magazine, Spring 1998).

În acest proces, însă, provocarea acută este cea de profundă esență a naturii umane. „Ne îngrijorează faptul că strategiile moderne se preocupă mai degrabă de calitățile necesare (comandantului militar, n.n) și nu de

caracterul său. O abordare excesiv raționalistă în privința motivațiilor umane riscă să semene cu ingineria. Nu-l va pregăti pe strategist (comandant, n.n.) pentru a evalua ființele omenești reale, fragmentare, și nici nu se va focaliza asupra alcătuirii de structură și instituții a relațiilor internaționale. Aceste niveluri abstracte de analiză sunt importante, dar oferă o imagine incompletă a terenului pe care strategul trebuie să navigheze. Nicio educație strategică nu e completă fără studiul caracterului individual.” (Peter Campbell, Richard Jordan: Forming the Grand Strategist According to Shakespeare, Texas National Security Review, Winter 2019/2020).

În mod firesc, dincolo de contextul în rapidă evoluție antrenat de dinamica factorilor preponderant obiectivi menționați anterior, observatori și evaluatori informați sunt tot mai preocupați de adecvarea răspunsului la provocare! Corporațiile își consolidează robustețea operațională și reziliența pe termen lung prin programe regulate de training pentru staff-ul managerial. Astfel pot depăși traumele prezentului, dar mai ales pot fi pregătite pentru cele viitoare (Eric Hoffer (1902-1983): „In a time of drastic change, it is the learners who inherit the future!”). Simultan, un anume grad de scepticism este uman și inevitabil.

Mediile profesionale, aproape de o manieră generalizată, resimt confluența multiplelor presiuni, reflectată de altfel și de recomandări incidentale (gustate nu doar pentru convertirea abilă a metaforei în filozofie): „Uneori trebuie doar să te arunci și să-ți construiești aripile în timpul căderii libere!” (Kobi Yamada, President and CEO, Compendium Inc.) Poate de aceea, într-un recent interviu, o Doamnă a diplomației americane, ambasadorul Nancy J. Powell, după treizeci și șapte de ani de carieră diplomatică și cinci posturi de șef de misiune diplomatică, completa inventarul calităților esențiale în confruntarea cu epoca cu o adițională cerință: un simț dezvoltat al umorului și al absurdului! (Leader, Mentor, Diplomat: Ambassador Nancy J.Powell, The Foreign Service Journal, September 2017).

VI. CONVERGENȚĂ DIPLOMATICĂ CU COMANDANTUL?

În decursul carierei, am cunoscut ofițeri superiori, români sau străini, ce și-au asumat responsabilități în spațiul diplomatic. Nu numai în poziția de reprezentare curentă, ca atașat al apărării într-o misiune diplomatică, ci chiar ca ambasador sau consul general. Am constatat că fuseseră trimiși în mod deliberat în zone dificile: în capitale și posturi cu o anume complexitate sau în teritorii cu un grad de confort relativ, cu cerințe de reziliență implicite.

A fost evidentă pentru mine ideea că alegerea ofițerilor pentru asemenea misiuni a luat în considerare formația lor, capacitatea lor de performanță în orice circumstanțe, indiferent cât de incomode sau solicitante. Am cooperat cu ei cu satisfacție și încredere, în contextul muncii diplomatice, ca parteneri legitimi și eficienți. În mod cert, însă, conlucrarea va urma o traiectorie comună, configurată de circumstanțele epocii noastre, în continuă și rapidă transformare.

Ca cetățean educat înțeleg mai bine, ca diplomat încerc să văd cuprinzător și cât mai departe: implicit asumata viziune tactică și strategică a comandanților militari, prestața și noblețea uniformei militare, rigoarea instrucției, fermitatea ordinelor și disciplina executării comenzilor și, mai presus de toate, spiritul de sacrificiu – toate acestea impun respect! Nutrit de această convingere, îmi îngădui să cred într-o accentuată probabilitate: epoca noastră, în navigarea agitată a turbulențelor incertitudini naționale și internaționale, vă invită la o mai frecventă intersectare a „artei războiului” cu „arta păcii”, la o fertilă conlucrare menită a limpezi orizontul zilelor de mâine.

LEADING FOR RESILIENCE IN TIMES OF CRISIS

Col. (r) dr. Paul T. Bartone*

The coronavirus pandemic that emerged in the final weeks of 2019 has placed unprecedented stress on communities around the world as they struggle to deal with the profound health and economic sequelae. The COVID-19 pandemic is a major disaster and, unlike most disasters that striket only certain areas for a limited timespan, this one has affected the entire globe and will continue for a long time to come. As with any disaster, leaders have a special role to play in facilitating resilient responses and coping within their communities and organizations.

Resilience means coping effectively and bouncing back quickly from stressful or adverse events. The question of why some people are more resilient than others has mostly been addressed at the individual level (Layne et al. 2007). However, some studies have shown that resilience can also be influenced in groups and organizations (Gaillard, 2007; Kimhi and Eshel, 2009). The concept of hardiness provides valuable insights for understanding how individuals and groups come to show highly resilient response patterns under stress (Kobasa, 1979). In what follows, we discuss how hardiness can be increased across entire social groups through what community leaders say and do following extreme crisis events such as disasters and pandemics..

So what exactly is hardiness? Hardiness is a personality style or mindset found to distinguish people who remain healthy under stress from those who develop health and performance problems (Maddi & Kobasa, 1984). Hardy persons have a strong sense of life and work *commitment*, a greater feeling of *control*, and are more open to change and *challenges* in life. They tend to interpret stressful and painful experiences as a normal part of existence, part of life that is overall interesting and worthwhile. The high hardy person, while not immune to the ill-effects of stress, is generally resilient in responding to highly stressful conditions. Over the past 40 years, an extensive body of research has accumulated showing that hardiness protects against the ill effects of stress on health and performance (Bartone, 2017; Eschleman et al., 2010; Stein & Bartone, 2020).

* Visiting Research Fellow at the Institute for National Strategic Studies, National Defence University, US

I. PSYCHOLOGICAL HARDINESS AS A FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING POSITIVE LEADER INFLUENCE

How does hardiness increase resiliency to stress? A key aspect of the hardiness resiliency mechanism involves the interpretation or *meaning* that people attach to events around them and to their own place in the world. High hardy people typically understand experience as (1) overall interesting and worthwhile, (2) something they can exercise control over, and (3) challenging, presenting opportunities to learn and grow. In organizations, this meaning-making process is subject to influence by leader actions and policies. Through the systems and priorities leaders establish, the directives they give, the advice and counsel they offer, the stories they tell, and perhaps most importantly by the examples they set, leaders may alter the “mental models” of subordinates, shifting the manner in which they make sense of experience (Saus, Espevik & Eid, 2010).

Many authors have commented on how social processes can influence the creation of meaning by individuals. For example, Irving Janis (1982) used the term “groupthink” to describe how people in working in groups can come to premature closure on issues, with multiple individuals conforming to whatever is the dominant viewpoint in the group. Karl Weik (1995) goes deeper, showing how organizational policies and programs can modify how individuals within an organization “make sense” of or interpret their experiences, particularly at work. Peers, leaders, and entire work units or organizational cultures can make a difference in how individual members interpret their experiences. In particular, leaders can exert substantial influence on those around them in terms of how they process and makes sense of stressful experiences.

Understanding how hardiness operates gives the leader a significant advantage in helping communities cope effectively with stressful conditions. High hardy people tend to interpret or make sense of stressful, difficult situations in more positive terms. For them, all of existence is essentially interesting, worthwhile, fun, a matter of personal choice, learning and growth. And while hardiness is in part an individual trait, it can also be influenced by situational, contextual factors, even in people who may start out on the low end of the hardiness scale (Stein & Bartone, 2020). To show how this can work in communities affected by disaster, I present the case of a military air crash that impacted the community of Fort Campbell, Kentucky in 1985.

II. THE GANDER MILITARY AIR DISASTER

Two weeks before Christmas in December 1985, a plane carrying U.S. Army soldiers home from a 6-month deployment in the Sinai desert crashed in a blizzard after refueling in Gander, Newfoundland. All 248 soldiers aboard were killed, as well as 6 crew members. The crash was followed by a long and gruesome crash site recovery operation in the frozen landscape. Efforts to collect and identify remains of the victims, most badly burned and fragmented, took over three months to complete. News of the crash reached the soldiers' home base at Fort Campbell, Kentucky as family members were already gathering at the airstrip to welcome the soldiers home.

This was a community disaster for the residents of Fort Campbell on a scale not experienced since World War II. Following the crash, the author was part of a research team conducting an extensive study of community responses to the Gander disaster. Additional details on this research project are available in Bartone and Wright (1990) and Wright & Bartone (1994). Reactions in the community were shock, denial and prolonged grief.

Only hours after the crash, the Commanding General of Fort Campbell's 101st Airborne Division, Major General Burton J. Patrick, stood before assembled families and troops in a gymnasium building and offered the following words. He said (paraphrasing): "...we have three major tasks before us. First, we must experience this terrible loss of friends, comrades and loved ones. The loss cannot be denied; we must accept it and the grief and sorrow it brings. Next, we must reach out and wrap our arms around the families who lost husbands and fathers, and take care of them. Finally, we must pick ourselves up and work even harder to rebuild the unit and return it to a mission-ready status. In doing these things, we will be honoring our lost soldiers, and doing what they would most want us to do."

With these words the Commanding General did several things that helped to facilitate a healthy response in the community. He gave explicit recognition to the loss, and at the same time granted permission to everyone to admit and experience their pain and sadness. This is not a time for macho pretending to be tough and unperturbed. Following the General's speech, many of the soldiers in the unit were seen shedding tears, something quite unusual in military groups. The leader also showed compassion and concern by directing special attention to the family members, while at the same time uniting the larger community in a broader purpose: to take care of these families in their grief. Finally, he held out for the community a

hopeful future to work toward: putting the unit back together and going on with the mission of national defense. At the same time he drew a connection between getting back to work and thus giving honor to the memory of those killed. Following his speech, the General's message was repeated many times in media interviews and in speeches and comments made by subordinate leaders throughout the community. The term "grief leadership" was subsequently applied by Ingraham (1987) to describe what appeared to be highly constructive statements and actions by multiple leaders at Fort Campbell. In interviews conducted across the affected unit, many soldiers indicated that it was these comments by the General and other senior leaders that "made it OK" to grieve the loss, and at the same time served to strengthen their resolve to go forward and rebuild.

In this same disaster scenario, another example of positive leadership came shortly after the crash when U.S. President Ronald Reagan and his wife visited Fort Campbell to meet with the grieving families and preside at a memorial service. This was also a huge media event, with Reagan's speech carried live by all major U.S. television networks. The actions of Reagan and his wife – the very fact of their presence – conveyed to the community a message that they were important, that their loss and sacrifice was recognized and shared in some way by the entire nation. Also, the Reagans made it a point to meet and talk with all of the surviving family members, widows, parents and children, putting a personal, compassionate face on their visit.

In his formal remarks, Reagan again gave recognition to the sacrifice and loss experienced by family members and friends, while memorializing in heroic terms the dead soldiers. Significantly, he also sought to link the loss to larger, ongoing shared goals and values, including national security and world peace (soldiers killed in the crash were returning from peacekeeping duty in the Sinai). These actions and words not only provided comfort to those in grief, but served to increase the sense of commitment and shared purpose for the survivors.

III. LEADER INFLUENCE IN CRISIS

This example demonstrates how leaders are in a unique position to shape how crisis events are understood and processed by members of the group. By communicating a positive interpretation of shared stressful experiences, the leader can move the entire community toward a more hardy interpretation of experience. Under high stress conditions such as disasters and major organizational disruptions, leaders who are high in hardiness can have an even greater impact on the organization. Through the explanations

they give to the group as well as their own examples, they encourage community members to interpret stressful events as interesting challenges that can be met, and that provide opportunities to learn from. This process itself, as well as the positive result (a shared understanding of the stressful event as something that can be managed and is potentially beneficial) can also lead to a strengthening of shared values, mutual respect, and cohesion (Bartone, Johnsen, Eid, Laberg & Brun, 2002).

Leaders exert an important influence, for good or ill, on how community members cope with adverse events as well as day-to-day stresses and challenges. One of the key mechanisms in this process appears to be an increased sense of meaning and commitment that is realized under positive, hardy leadership. Social commitment and cohesion can also be enhanced through leader actions and statements. The effects of leadership, whether positive or negative, can also be magnified in a number of ways. One is through modeling or emulation. Subordinate leaders throughout the organization will tend to model their own statements and behaviors after those of the senior leader. In this way positive crisis leadership effects are multiplied throughout the community. Similarly, in the absence of clear examples from senior leaders, junior leaders are likely to be uncertain about how to behave or speak in crisis situations. Another multiplier is media coverage. To the extent that news media broadcast the statements and actions of senior leaders following a disaster, anyone listening can be influenced toward more (or less) positive and resilient responding.

IV. RECOMMENDATIONS FOR LEADERS

Based on the above discussion, here are some suggestions for what leaders can do to increase hardiness in their organizations and communities both in normal times, and as well as when disaster strikes. It is best of course for leaders not to wait for a disaster or crisis, but to act as hardy leaders all the time. This builds resilience across the organization and community, leaving them better prepared to cope effectively with periodic highly stressful situations.

- Perhaps most important, leaders should set a clear positive example, providing community members with a role model of the hardy approach to life and work and how to cope with stressful events. Through their actions and reactions, leaders should demonstrate a strong sense of commitment, control and challenge, responding to stressful circumstances with an attitude that says the crisis situation can be managed, and that stressful events always at least provide an opportunity to learn and get

better. Subordinates and community members watch their leaders closely, and will tend to model themselves after the leader's example.

- Provide truthful and timely information. One of the most important functions of effective leadership in crisis is to provide accurate information regarding what has happened and what is being done to deal with the situation. Leaders must be visible, and be clear and consistent in their communications. This helps to inspire trust and confidence among community members in their leaders, and a belief that the problem situation can be managed successfully.

- Encourage positive group sense-making of experience, in how tasks and missions are planned, discussed, and executed, and also in how mistakes and failures are spoken about and interpreted. For example, do we accept responsibility for mistakes and seek to learn from them, or do we blame others and avoid responsibility (and learning)? Leaders build hardiness by setting high standards, while addressing shortfalls and failures as opportunities to learn and improve. This also requires a degree of humility in leaders, and the willingness to admit mistakes and seek to learn from them.

- Provide meaningful and challenging group tasks, while attempting to assure that the needed resources are available to accomplish these tasks. When failures occur, look for what went wrong and seek to correct it, rather than punish subordinates and others in the community. What can be learned from the experience so that we do better next time? Capitalize on positive accomplishments by providing recognition, awards, and opportunities to reflect on and magnify positive results such as pictures, newsletter stories, employee or community member awards, and so forth.

- Always convey a high level of respect and commitment to subordinates and community members. This is done by means of respectful communications, as well as supportive actions and policies such as steps to protect the health and security of community members. These help to foster a strong sense of commitment to the organization and its missions and goals.

- Build cohesion in teams and across the organization and community by providing opportunities for socializing and interacting both on the job and outside of work and normal activities. At work, provide comfortable areas where members can meet informally, such as lunch and break rooms. Sponsor off-site team activities such as sports competitions, community and charity benefit projects, and educational or professional development trips. These also build organizational cohesion and commitment.

V. THE BOTTOM LINE...

While resilience under stress is ultimately an individual level phenomenon, the responsible processes are amenable to social influence. Especially when groups are confronted with crisis, loss and death, leaders can help to foster resilient responses across entire communities and organizations by building up the sense of commitment, control, and challenge. Positive crisis leadership can enhance resilience in groups by strengthening social bonds and a sense of commitment. When times are tough, the most effective leaders remind people of the importance of their mission and shared goals; restore a feeling of control by outlining tasks that must be accomplished in the near term; reinforce a sense of challenge by focusing on learning; and present a vision of a positive future to strive for.

REFERENCES:

1. Bartone, P.T. (2017). Leader influences on resilience and adaptability in organizations. In U. Kumar (Ed.), *The Routledge International Handbook of Psychosocial Resilience* (pp. 355-368). New Delhi: Sage.
2. Bartone, P.T., Johnsen, B.H., Eid, J., Laberg, J.C. & Brun, W. (2002). Factors influencing small unit cohesion in Norwegian Navy officer cadets. *Military Psychology, 14*, 1-22.
3. Bartone, P.T. and Wright, K.M. (1990). Grief and group recovery following a military air disaster. *Journal of Traumatic Stress, 3*, 523-539.
4. Eschleman, K. J., Bowling, N. A., & Alarcon, G. M. (2010). A meta-analytic examination of hardiness. *International Journal of Stress Management, 17*(4), 277-307. <https://doi.org/10.1037/a0020476>.
5. Gaillard, J.C. (2007). Resilience of traditional societies in facing natural hazards. *Disaster Prevention and Management, 16*, 522-544.
6. Ingraham, L.H. (1987). Grief leadership. In K.M. Wright (Ed.), *The Human Response to the Gander Military Air Disaster* (pp. 10-12). Division of Neuropsychiatry Report Number 88-12. Washington, DC: Walter Reed Army Institute of Research.
7. Janis, I. (1982). *Groupthink* (2d ed.). Boston: Houghton Mifflin.
8. Kimhi, S. and Eshel, Y. (2009). Individual and public resilience and coping with long-term outcomes of war. *Journal of Applied Biobehavioral Research, 14*, 70-89.
9. Kobasa, S.C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 1-11.

10. Layne, C.M., Warren, J.S., Watson, P.J. and Shalev, A.Y. (2007). Risk, vulnerability, resistance, and resilience.” In M.J. Friedman, T.M. Keane, & P.A. Resick (Eds.), *Handbook of PTSD: Science and Practice* (pp. 497-520). New York: Guilford.
11. Maddi, S.R. & Kobasa, S.C. (1984). *The hardy executive*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
12. Saus, E.R., Espevik, R. & Eid, J. (2010). Situational Awareness and Shared Mental Models: Implications for Training in Security Operations. In P.T. Bartone, B.H. Johnsen, J. Eid, J. M. Violanti & J.C. Laberg (Eds.), *Enhancing human performance in security operations* (pp. 161-178). Springfield, Illinois: Charles C. Thomas.
13. Stein, S.J. & Bartone, P.T. (2020). *Hardiness: Making stress work for you to achieve your life goals*. Hoboken, NJ: Wiley.
14. Weik, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Wright, K.M. & Bartone, P.T. (1994). Community responses to disaster: The Gander plane crash. In R.J. Ursano, B.G. McCaughey & C.S. Fullerton (Eds.), *Individual and Community Responses to Trauma and Disaster: The Structure of Human Chaos* (pp. 267-286). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

ROLUL LEADERSHIPULUI STRATEGIC ÎN PERFORMANȚA INFORMAȚIILOR MILITARE

General (r) conf. dr. ing. Gheorghe Savu

Rezumat:

Lucrarea prezintă, într-o manieră sintetică și colocvială, cele mai importante imperative de natură psihologică, de care liderul strategic, din domeniul informațiilor militare/pentru apărare, ar trebui să țină seama în activitatea sa curentă.

Experiența autorului în funcții strategice i-a permis să formuleze puncte de vedere pertinente, pragmatice și realiste, orientate spre viitor.

***Cuvinte cheie:** leadership strategic, informații pentru apărare, inteligență emoțională.*

În domeniul informațiilor pentru apărare strategice, mai mult decât în orice alt domeniu al conducerii militare, leadershipul capătă valențe deosebite, având în vedere faptul că cei care execută procesele specifice conducerii acestui domeniu trebuie să fie lideri, comandanți și manageri.

Serviciile de informații militare sunt organizații complexe, cu o activitate dinamică, în care nu toate procesele care se desfășoară în organizație pot fi reglementate prin regulamente, ordine sau proceduri interne. Domeniile de responsabilitate sunt de o multitudine care nu se mai întâlnește într-o altă organizație militară. Oamenii care execută aceste procese sunt foarte diferiți din punct de vedere al educației, personalității, preocupărilor cotidiene și, nu în ultimul rând, al aspirațiilor profesionale.

Serviciile de informații pentru apărare dispun de oameni foarte valoroși, capabili să execute misiuni complexe și de mare risc, mai ales în afara țării și în teatrele de operații. Acești oameni au nevoie să fie conduși de adevărații lideri ai domeniului informațiilor pentru apărare, care ajung la acest statut ca urmare a pregătirii profesionale și a valorilor morale pe care le împărtășesc. Liderul strategic al informațiilor pentru apărare nu are nevoie să conducă prin autoritatea sa de comandant. Valoarea etică și profesională, însoțite de exemplul personal, îi asigură autoritatea în fața subordonaților. Din acest motiv, autorul consideră că la conducerea informațiilor pentru apărare strategice trebuie numiți lideri profesioniști ai domeniului, adică, acei oameni care pot să conducă, în primul rând prin exemplul propriu.

În opinia autorului, pornind de la experiența sa de lider strategic al informațiilor militare și pentru apărare de peste nouă ani, liderii strategici ai informațiilor pentru apărare trebuie să îndeplinească următoarele trei

condiții de bază: 1) să împărtășească sistemul de valori etice specific informațiilor militare, 2) să dețină competențe profesionale în domeniu la cel mai înalt nivel posibil și 3) să fie capabili să exercite actul de conducere strict pe bază de valori morale și profesionale, mai ales prin exemplul propriu. În plus, liderul informațiilor pentru apărare strategice trebuie să cunoască competențele necesare funcției îndeplinite și să-și analizeze permanent activitatea pentru a vedea în ce măsură aceste competențe se reflectă în rezultatele muncii sale. Pe baza unei asemenea autoanalize realiste, acesta își poate îmbunătăți în mod continuu performanța.

Leadershipul în domeniul informațiilor militare este un concept complex, care trebuie analizat din multe puncte de vedere. Din experiența autorului, acest tip de leadership trebuie abordat, în primul rând, din perspectiva *calităților necesare liderilor strategici din domeniul informațiilor pentru apărare*. Ideea principală care stă la baza acestei abordări pornește de la faptul că cei mai relevanți factori în performanța conducerii sunt: 1) valoarea profesională și morală a liderului și a personalului din subordine, 2) natura relației dintre lider și subordonați, mai ales din perspectiva prevenirii și gestionării conflictelor și 3) capacitatea liderului de a inspira și mobiliza colectivul pe care îl conduce, în primul rând prin exemplul propriu.

În literatura de specialitate sunt prezentate multele calități general acceptate ca fiind factori esențiali în performanța leadershipului strategic în domeniul informațiilor pentru apărare. Dintre acestea, autorul consideră că cele mai importante sunt: originalitatea, viziunea, curajul, puterea exemplului propriu, capacitatea de comunicare a concepției proprii, identificarea și evitarea erorilor produse anterior, capacitatea de a învăța din erori, capacitatea de ascultare a subordonaților, capacitatea de convingere a subordonaților de valoarea lor, capacitatea de a crea și participa la evenimente deosebite din viața organizației și capacitatea de a lăsa succesorilor o moștenire valoroasă. La acestea se adaugă *inteligența emoțională*, care, în opinia autorului, este cea mai relevantă calitate pentru succesul liderului informațiilor pentru apărare strategice. (Savu, 2017).

În cazul specific al informațiilor pentru apărare, competențele enumerate anterior se dobândesc în primul rând prin educație, instruire și dezvoltare personală. Însă, în acest domeniu, mai mult decât în orice alt domeniu al activității militare, experiența profesională obținută în funcții de conducere la eșaloanele inferioare ale informațiilor pentru apărare devine esențială. Tocmai de aceea, autorul a militat întotdeauna pentru numirea liderilor de la eșaloanele superioare ale conducerii din rândul ofițerilor de informații cu o bogată experiență profesională. Doar aceștia dispun de competențele, pregătirea, moralitatea și experiența necesare performanței

conducerii unui serviciu de informații pentru apărare. Trecutul nu prea îndepărtat a demonstrat că atunci când acest principiu nu a fost respectat, organizația a suferit.

Trebuie subliniat faptul că, deseori, competențele liderului informațiilor militare strategice au o relevanță contextuală. Există multe situații în care acestea sunt influențate de starea serviciului, de misiunile încredințate, de contextul național și internațional etc. Însă, există un factor comun al celor trei competențe care se manifestă indiferent de context: *etica procesului de conducere*. Tocmai din acest motiv, liderul strategic trebuie să dispună de calități deosebite care să asigure fundamentarea competențelor sale pe setul de valori etice specifice ofițerului de informații: loialitate, datorie, respect, altruism, onoare, integritate și curaj.

Ofițerii de informații militare strategice își construiesc de-a lungul vieții un set de valori etice, care are la bază credința religioasă, originea etnică, cultura, educația primită în familie, experiențele personale, normele și principiile profesionale specifice militarilor, educația generală militară și de ofițer de informații. Cea mai mare parte a acestui set de valori etice este general valabilă conducerii militare strategice, constituind și baza fundamentală a procesului decizional specific informațiilor pentru apărare strategice. Totuși, relevanța acestor valori etice este diferită în activitatea de informații și diferă de la individ la individ. Tocmai din acest motiv, liderul informațiilor pentru apărare strategice trebuie să fie capabil să-și adapteze procesul decizional la acele valori etice care sunt cele mai importante pentru succesul actului său de conducere. Având în vedere specificul activității de informații pentru apărare, valorile etice nu pot fi impuse subordonaților prin ordin. Ofițerii de informații trebuie să simtă și să trăiască valorile etice în mod natural, având ca sursă de inspirație valoarea morală a leadershipului strategic. Liderul nu trebuie să ignore niciodată faptul că subordonații își însușesc și aplică valorile morale mai ales pe baza exemplului personal al superiorilor lor, decât de pe urma studiului teoretic al eticii. Din nou, conducerea pe baza exemplului propriu își manifestă relevanța.

„Liderul nu trebuie să ignore niciodată faptul că subordonații își însușesc și aplică valorile morale mai ales pe baza exemplului personal al superiorilor lor, decât de pe urma studiului teoretic al eticii.”

General dr. ing.(r) Gh. SAVU

Mai mult decât atât, capacitatea liderului strategic de a valorifica *potențialul uman* pe care îl conduce devine tot mai importantă pe măsura creșterii nivelului eșalonului de conducere. Punerea factorului uman în valoare este măsura respectului și încrederii liderului în subordonați, ca și a

angajamentului său în scopul creării unui climat instituțional sănătos în care primordiale sunt: munca în echipă, promovarea pe criterii valorice și facilitarea asumării responsabilității până la nivel de individ. Liderul strategic trebuie să înțeleagă faptul că valorificarea optimă a factorului uman trebuie să înceapă cu el însuși, în primul rând prin adoptarea unei maniere de leadership transparent, corectă și etică, în care vorbele trebuie să se reflecte în acțiuni concrete. Pentru aceasta, trebuie să dispună și de capacitatea de a *empatiza* cu subordonații, cerință sine-qua-non a performanței leadershipului strategic.

În oricare domeniu militar, performanța leadershipului este puternic influențată de calitățile esențiale necesare fiecărui lider militar strategic. Însă, în cazul informațiilor pentru apărare, aceste calități au relevanță diferită deoarece liderul trebuie să le aplice la specificul acestei activități. Succesul liderului informațiilor pentru apărare strategice este puternic condiționat de setul de calități esențiale pe care trebuie să le cunoască, dezvolte și utilizeze permanent în exercitarea actului său de conducere. Mai mult, liderul informațiilor pentru apărare strategice trebuie să-și analizeze continuu activitatea prin evaluarea modului în care calitățile esențiale de care dispune se reflectă în actul său de conducere. În opinia autorului, calitățile esențiale conducerii performante a informațiilor militare strategice sunt: inteligența emoțională, originalitatea, viziunea și curajul, agilitatea mintală, robustețea psihică și puterea exemplului propriu. Fără aceste calități ale liderului strategic, nu se poate vorbi de leadership performant în domeniul informațiilor pentru apărare strategice.

Însă, informațiile pentru apărare au specificitatea lor. Această activitatea se desfășoară permanent într-un context dinamic și complex, fapt pentru care performanța leadershipului nu este posibilă fără calitățile specifice liderului strategic al informațiilor pentru apărare, cum ar fi: capacitatea de comunicare a concepției proprii, capacitatea de a învăța din erori, capacitatea de ascultare a subordonaților și capacitatea de a inspira încrederea subordonaților în ei înșiși.

În opinia autorului, aplicarea calităților esențiale și specifice enumerate în actul de conducere face dintr-un conducător un lider valoros. Relevanța acestora din punctul de vedere al performanței leadershipului strategic este influențată în mod decisiv de personalitatea, pregătirea profesională și setul de valori morale ale liderului.

Toate calitățile esențiale sunt absolut importante performanței leadershipului strategic în domeniul informațiilor pentru apărare. Însă, din experiența autorului, niciuna nu este mai importantă decât *inteligența emoțională*. Autorul a avut șansa să înțeleagă, cu mult timp înainte, rolul acesteia în succesul leadershipului strategic, fapt pentru care i-a acordat

o atenție deosebită încă din perioada când îndeplina funcții de conducere la primele eșaloane strategice ale informațiilor militare din Armata României. Tocmai de aceea, autorul recomandă ofițerilor de informații care doresc și se pregătesc să devină lideri strategici să-și însușească din timp conceptul de inteligență emoțională, metodele și procedeele specifice acestora care li se potrivesc cel mai bine. Astfel, conștientizând încă de la începutul carierei de ofițeri de informații rolul inteligenței emoționale în performanța leadershipului strategic, aceștia își pot cultiva acele aptitudini și calități care să le maximizeze coeficientul inteligenței emoționale de care dispun.

Din păcate, în majoritatea structurilor militare nu i se acordă, încă, atenția cuvenită conceptului de inteligență emoțională. Din perspectiva leadershipului strategic al informațiilor militare, autorul consideră că cea mai relevantă descriere a conceptului de inteligență emoțională este cea dată de Daniel Goleman: „*Cei mai eficienți lideri seamănă într-un mod crucial: cu toții dețin un înalt grad de ceea ce a devenit cunoscut ca fiind **inteligență emoțională**. Nu înseamnă că IQ-ul și abilitățile tehnice sunt irelevante. Acestea contează și sunt cerințe de bază pentru funcțiile de execuție. Cercetarea mea, împreună cu alte studii recente, demonstrează clar că inteligența emoțională este o cerință sine-qua-non a conducerii. Fără aceasta, chiar și o persoană cu cea mai bună pregătire din lume, cu o minte incisivă și analitică și care este o sursă inepuizabilă de idei deștepte, nu poate deveni lider de valoare.*” (Goleman, 2004).

În ultimele două decade, inteligența emoțională a fost puternic conceptualizată, fiind atât în atenția teoreticienilor, cât și a tot mai multor lideri strategici, inclusiv militari. Astfel, în prezent cunoașterea și aplicarea inteligenței emoționale au devenit o condiție obligatorie pentru obținerea performanței în leadershipul strategic al informațiilor militare. Serviciile de informații sunt instituții în care munca în echipă și interacțiunea umană pe orizontală și pe verticală sunt esențiale, iar acest lucru presupune exprimarea practică a inteligenței emoționale a celor implicați. Cunoașterea și aplicarea componentelor inteligenței emoționale în leadership permit liderilor serviciilor de informații militare să-și îmbunătățească abilitățile de conducere astfel încât să creeze condițiile necesare pentru obținerea performanței maxime de la personalul instituției pe care o conduc. Informațiile militare sunt un domeniu în care eroarea strategică trebuie evitată cu orice preț. De aceea, valorile etice, profesionalismul și experiența practică în domeniu a liderilor devin factori determinanți ai succesului. Iar acest lucru este posibil numai prin cunoașterea și aplicarea inteligenței emoționale în leadershipul strategic.

În general, literatura de specialitate menționează patru domenii ale inteligenței emoționale, anume: *conștiința de sine, stăpânirea de sine,*

conștiința socială și gestionarea relațiilor. Toate aceste componente sunt importante pentru leadershipul strategic al informațiilor militare. Liderii acestui domeniu trebuie să le cunoască și aplice în mod echilibrat, în funcție de domeniile inteligenței emoționale în care excelează. Aplicarea inteligenței emoționale în leadershipul informațiilor militare este o problemă mai complexă decât în cazul structurilor militare clasice și presupune din partea liderilor calități specifice.

În general, din cauza specificului profesiei lor, ofițerii de informații excelează în unele dintre domeniile inteligenței emoționale (conștiința și stăpânirea de sine) și deseori se confruntă cu dificultăți în alte domenii (conștiința socială și gestionarea relațiilor). Din acest motiv, autorul consideră că inteligența emoțională trebuie să constituie o temă importantă în programele de pregătire de specialitate a ofițerilor de informații. Practic, autorul militează pentru introducerea conceptului în pregătirea tuturor ofițerilor de informații și stimularea aprofundării lui de către toți conducătorii, de la liderii eșaloanelor tactice la cei strategici. Numai în acest fel ofițerii de informații își pot dezvolta și acele componente ale inteligenței emoționale la care sunt deficitari. Acest lucru este posibil cu ajutorul specialiștilor în domeniu și printr-un efort susținut al ofițerului, inclusiv după ce ajunge să ocupe funcții de leadership strategic.

Pe de altă parte, trebuie avut în vedere faptul că cele patru domenii ale inteligenței emoționale sunt conectate printr-o relație de interdependență puternică, dinamică și complexă. În general, este dificil ca acestea să fie tratate distinct, ignorând corelația puternică dintre ele. În domeniul informațiilor militare, cele patru componente sunt puternic corelate, depind și se influențează una pe cealaltă. Dinamica și complexitatea activității de informații militare duc la o interdependență puternică a componentelor inteligenței emoționale, relevanța fiecăreia dintre ele fiind aproape similară din perspectiva performanței leadershipului strategic.

Fiind preocupat de studierea conceptului de inteligență emoțională de peste trei decade, autorul consideră că aceasta a devenit condiție obligatorie a succesului leadershipului informațiilor militare strategice. Simplificând lucrurile, este evident faptul că succesul nu va fi al liderului care intră în panică și ridică tonul la subordonați când se află în situații stresante. Liderul strategic autentic rămâne mereu calm și sigur pe sine. Acesta identifică soluția optimă numai printr-un proces de analiză responsabil și calm, de cele mai multe ori împreună cu echipa. În concluzie, este absolut necesar ca liderii din domeniul informațiilor militare strategice să înțeleagă și să gestioneze atât emoțiile proprii, cât și pe ale subordonaților. Liderii care dispun de o inteligență emoțională puternică cunosc trăirile proprii și ale colectivelor pe care le conduc. Aceștia știu care

este cauza, natura și semnificația emoțiilor sale și ale tuturor celor implicați și intuiesc relativ ușor modul în care acestea afectează performanța instituției pe care o conduc.

Așa cum s-a menționat deja, toate cele patru componente ale inteligenței emoționale au un rol decisiv în performanța leadershipului informațiilor militare strategice și trebuie tratate în ansamblul relațiilor dintre ele. Acestea se condiționează și influențează în mod reciproc și constituie un ansamblu integrat. Deseori relevanța lor depinde de personalitatea, calitățile și pregătirea profesională a liderului strategic. Însă, în aceeași măsură, relevanța acestora este conjuncturală, fiind influențată de mulți factori, precum: starea instituției, natura activităților desfășurate, calitatea și sistemul relațional al personalului etc. Oricum, întotdeauna două dintre componentele inteligenței emoționale își păstrează relevanța deoarece, în cea mai mare măsură, țin de însuși liderul strategic: cunoașterea și stăpânirea de sine.

Conștiința de sine, sau autocunoașterea, înseamnă înțelegerea în profunzime a propriilor emoții, atitudini, limite, valori, motivații, obiective și intenții (Goleman, 2017, p.63). Pentru a asigura un nivel ridicat al conștiinței de sine, liderul strategic trebuie să ajungă la acel nivel al cunoașterii de sine care să-i permită să desfășoare permanent un amplu proces de analiză a propriilor atitudini și fapte. Acesta trebuie să se poată detașa de orice presentiment sau prejudecată și să analizeze în mod obiectiv rezultatele acțiunilor și deciziilor sale. Leadershipul informațiilor militare strategice solicită lideri cu o conștiință de sine dezvoltată. Numai astfel de lideri pot fi realiști și cinști atât cu ei înșiși, cât și cu subordonații și superiorii lor. Acest tip de lideri pun la baza activității lor valorile etice și profesionale ale activității operativ-informative, obiectivele de îndeplinit, utilizarea optimă a resursei umane și dezvoltarea pe termen lung a organizației pe care o conduc.

Printr-o autocunoaștere dezvoltată, liderii informațiilor militare strategice pot apela fără teamă la capacitatea intuitivă dobândită pe baza cunoștințelor profesionale și a experienței de ofițeri de informații. Mai mult decât în orice alt domeniu, în domeniul informațiilor militare strategice, *intuiția* dezvoltată a liderului strategic devine un element important al performanței leadershipului său. Acesta se află întotdeauna în criză de timp și deseori trebuie să analizeze o cantitate mare de informații care sunt fie incomplete, fie lipsite de relevanță pentru o situație dată. Astfel, liderul informațiilor militare se află deseori în situația de a lua decizii strategice fără toate informațiile la dispoziție și fără a putea să prevadă exact

consecințele deciziilor sale asupra bunului mers al instituției și chiar asupra carierei sale profesionale.

Practic, din cauza crizei de timp și a lipsei de informații complete și oportune, liderul trebuie să apeleze inclusiv la instinct pentru luarea unor decizii. Astfel, autocunoașterea permite liderului utilizarea intuiției în procesul său decizional. Capacitatea intuitivă are o puternică componentă genetică, fără îndoială. Însă, aceasta se dezvoltă mai ales prin atingerea unui nivel înalt de pregătire profesională și acumularea unei experiențe profesionale ca executant și conducător la diverse eșaloane.

Liderii informațiilor militare strategice trebuie să aibă o conștiință de sine dezvoltată, care să le asigure onestitatea și curajul luării deciziilor și asumarea consecințelor acestora. Acest lucru nu este posibil fără tăria de caracter specifică liderilor care se cunosc suficient de bine și au curajul răspunderii. Cei mai buni lideri au un înalt nivel de autocunoaștere și au întotdeauna conștiința valorii și a potențialului lor etic și profesional. Potrivit psihologului Abraham Maslow, *„în timp ce persoanele obișnuite de multe ori nu au nici cea mai mică idee de ceea ce sunt, de ceea ce doresc și de ceea ce reprezintă opiniile proprii, indivizii cu conștiință de sine dețin o cunoaștere superioară a propriilor impulsuri, dorințe, opinii și, în general, a reacțiilor lor subiective”*.

Liderul care se cunoaște bine este întotdeauna conștient de factorii care îi influențează comportamentul pentru o situație dată. Acesta își cunoaște punctele slabe și pe cele tari, își conștientizează trăirile și modul în care emoțiile și acțiunile sale influențează starea psihică a personalului din subordine. Cunoscându-se pe sine, liderul poate să-și adapteze atitudinea la orice situație, simte când riscă să devină nervos și recalcitrant sau prea detașat și arogant și își ia din timp măsurile de autocontrol care se impun. Astfel, cunoașterea de sine ajută liderul strategic să rămână calm și echilibrat în orice situație.

Stăpânirea de sine, cunoscută și sub denumirea de autocontrol sau autodisciplină, este acea calitate a liderului strategic care îi oferă acestuia forța necesară îndeplinirii responsabilităților profesionale printr-o atitudine calmă și optimistă, chiar și în situațiile complexe și dificile cu care se confruntă. Stăpânirea de sine are la bază, în primul rând, cunoașterea de sine. Aceasta permite liderului gestionarea emoțiilor proprii, inclusiv a celor pozitive, cum ar fi entuziasmul și plăcerea de a face față provocărilor. Practic, stăpânirea de sine face ca orice trăire a liderului strategic să se manifeste întotdeauna ponderat și să aibă o atitudine mereu echilibrată și realistă. Prin urmare, *stăpânirea de sine este acea componentă a inteligenței emoționale care permite liderului să nu fie dominat de sentimentele*

proprie, să dispună de claritatea de spirit necesară concentrării energiei pe implementarea obiectivelor, concomitent cu controlul ferm al emoțiilor perturbatoare, fie ele pozitive sau negative (Savu, 2017).

Liderii cu un înalt nivel al stăpânirii de sine sunt întotdeauna optimiști și entuziaști, sunt capabili să transmită emoții pozitive subordonaților și chiar pot gestiona emoțiile negative ale acestora. Aceștia sunt conștienți de faptul că starea lor emoțională este mai mult decât o problemă personală deoarece se transmite ușor celor din jur și are potențialul de a influența negativ climatul instituțional. Prin controlul propriilor sentimente și reacții la diverși stimuli, liderul induce subordonaților o atmosferă de încredere, optimism, confort și corectitudine. În acest fel, climatul instituțional devine pozitiv și propice performanței. În astfel de situații, subordonații care au tendința de a fi factori perturbatori ai colectivului se văd obligați să facă eforturi pentru corectarea comportamentului lor, urmând exemplul liderului.

În opinia autorului, stăpânirea de sine este cea componentă a inteligenței emoționale care se manifestă prin autocontrolul permanent al comportamentului individului, indiferent de situație și de interlocutori. Pentru domeniul informațiilor militare, importanța capacității de autocontrol a liderului crește pe măsură ce eșalonul conducerii devine mai înalt; pe măsura creșterii eșalonului comenzii, situațiile cu care se confruntă liderul din domeniul informațiilor militare strategice sunt mai complexe și mai dinamice și pot aduce atingere chiar intereselor securității naționale în domeniul militar. Tocmai din acest motiv, liderul unui serviciu de informații nu trebuie să se lase dominat de emoții negative, cum sunt frustrarea, panica, anxietatea sau chiar furia. În același timp, acesta trebuie să evite să fie dominat de emoții pozitive exagerate deoarece și acestea pot avea influență negativă asupra instituției. Liderul strategic al informațiilor militare trebuie să fie capabil să se controleze în absolut orice situație, să nu ia decizii când se află dominat de emoții puternice, să nu lanseze acuze nefondate la adresa subordonaților și să evite cu orice preț jignirea, subminarea autorității sau compromiterea valorilor etice și profesionale ale acestora (Savu, 2017).

Stăpânirea de sine favorizează *transparența* procesului de fundamantare și adoptare a deciziilor. Aceasta constituie o virtute importantă a liderului și o calitate indispensabilă leadershipului strategic în domeniul informațiilor militare strategice. *Transparența*, care se manifestă prin sinceritatea autentică față de ceilalți cu privire la trăirile, convingerile și acțiunile proprii, este un factor important al manifestării *integrității* și *credibilității* liderului strategic. Din acest motiv, liderul informațiilor militare strategice trebuie să fie permanent preocupat de modul în care

acțiunile și atitudinile sale sunt conforme cu principiile etice și profesionale asumate.

Pentru a fi perceput de subordonați ca un om integru și bun profesionist, liderul strategic trebuie să fie transparent în acțiunile și deciziile sale, atât cât este posibil. Sigur, spre deosebire de alte domenii, în domeniul informațiilor militare strategice transparența are valențe diferite deoarece trebuie respectate principiile *nevoii de cunoaștere și păstrării*

„Liderul strategic trebuie să înțeleagă faptul că succesul său depinde în primul rând de (...) capacitatea de a canaliza emoțiile proprii și ale subordonaților în direcția potrivită.”
General dr. ing(r). Ghe. SAVU

secretului celor mai multe aspecte ale procesului decizional, mai ales în domeniul activității operativ-informative. Indiferent de situație, liderul strategic trebuie să aibă permanent în vedere impactul transparenței sale decizionale asupra subordonaților. Acesta trebuie să acționeze pentru transparența controlată a acțiunilor și deciziilor sale, asigurând echilibrul între nevoia păstrării secretului activităților operativ-informative și principiile conducerii coerente și viziune a informațiilor militare strategice.

Liderul, capabil să-și asigure o stare echilibrată emoțional, este în măsură să-și afișeze emoțiile care se potrivesc unei anumite situații; în aceeași măsură, acesta poate identifica starea emoțională a subordonaților și poate oferi acestora perspectiva cea mai realistă asupra evenimentelor în desfășurare. Un astfel de lider este întotdeauna într-o stare de control deplin al comportamentului, acțiunilor și deciziilor sale, având capacitatea să se manifeste într-o paletă mare de atitudini, de la relaxare la angajare totală, în funcție de situație. Acest tip de lider este capabil să transmită o sarcină urgentă, complexă și cu posibile consecințe grave, fără a introduce haosul în instituție. El are capacitatea de a încuraja subordonații să-și continue misiunea chiar și în cele mai grele momente, având ca exemplu însuși liderul. În acest scop, liderul trebuie să-și poată controla emoțiile afișate în fața subordonaților, să nu cadă pradă ispitei de a face doar ceea ce i se pare lui că este bine. Liderul nu trebuie să-și elibereze emoțiile puternice printr-un comportament excesiv de strident chiar și în situații în care nu poate lua o decizie informată. Acesta trebuie să țină permanent seama de faptul că *subordonații sunt atât de stabili emoțional cât este și liderul lor* (Savu, 2017).

În concluzie, pentru un lider al informațiilor militare strategice, stăpânirea de sine este o caracteristică absolut obligatorie performanței leadershipului său. Dacă stăpânirea de sine se dobândește inițial prin

pregătire de specialitate, ulterior, pentru orice lider în domeniul informațiilor militare, importante devin efortul personal și preocuparea permanentă privind cunoașterea și aplicarea practică a propriilor valori morale, asumarea răspunderii propriilor decizii, admiterea greșelilor proprii și a consecințelor lor negative asupra instituției și identificarea celor mai potrivite metode prin care își poate **păstra calmul în orice situație**.

Doar detaliind conștiința și stăpânirea de sine, este evident faptul că liderul informațiilor militare strategice trebuie să dețină o înțelegere corectă a modului în care emoțiile și acțiunile sale pot afecta aperformanța sa și a subordonaților. Succesul liderului strategic al informațiilor militare este puternic influențat de modul în care acesta relaționează cu subordonații. Liderul strategic trebuie să înțeleagă faptul că succesul său depinde în primul rând de modalitatea în care își exercită actul de conducere, mai ales de capacitatea de a canaliza emoțiile proprii și ale subordonaților în direcția potrivită. Tocmai din acest motiv, autorul consideră că liderul trebuie să facă eforturi pentru o mai bună cunoaștere și stăpânire de sine, mai ales din punct de vedere al empatiei, motivației și capacității sale de relaționare.

Pentru a fi performant, liderul informațiilor militare strategice trebuie să identifice componentele inteligenței emoționale care i se potrivesc și pe care le poate aplica în mod natural în actul său de conducere. În aceeași măsură, acesta trebuie să fie conștient de acele componente ale inteligenței emoționale pe care nu a reușit să le dezvolte

„Fără a înțelege rolul central al omului, actul de conducere nu poate fi performant, nu se poate vorbi despre leadership.”

General dr. ing (r). Ghe. SAVU

la nivelul cerut leadershipului strategic. Fără a le elimina total din actul său de conducere, liderul trebuie să aprofundeze, să înțeleagă și aplice aceste componente în părțile ce se potrivesc personalității și pregătirii sale profesionale. Acesta trebuie să înțeleagă faptul că aplicarea forțată a componentelor inteligenței emoționale care nu i se potrivesc aduce mai mult rău decât neaplicarea acestora. Astfel, prin evaluarea obiectivă a propriilor valori și acțiuni, liderul informațiilor militare strategice poate exploata la maximum toate componentele inteligenței emoționale în scopul creșterii performanțelor leadershipului său și, implicit, ale serviciului pe care are privilegiul să îl conducă.

* * *

*

Concluzia autorului după o carieră de aproape trei decenii în domeniul informațiilor militare și pentru apărare, din care peste nouă ani în funcții de conducere strategică, este faptul că *actul de conducere este în*

primul rând despre oameni. Liderii care nu înțeleg acest lucru dăunează grav climatului și performanțelor instituției. Fără a înțelege rolul central al omului, actul de conducere nu poate fi performant, nu se poate vorbi despre leadership. În cel mai bun caz, se poate vorbi de administrarea problemelor curente. Un astfel de conducător nu va putea contribui la dezvoltarea instituțională, la adaptarea serviciului de informații la nevoile reale de informare și la evoluția mediului internațional de securitate. Practic, nu va fi lider, ci șef.

Pentru a rămâne în memoria instituțională a unui serviciu de informații ca lider autentic, conducătorul trebuie să acționeze ca fiind doar unul dintre membrii instituției, care are șansa enormă de a o conduce, de a o transforma și de a-i crește prestigiul. De cele mai multe ori identitatea coidentivului condus este percepută în afara instituției ca fiind sinonimă cu identitatea conducătorului. Acest lucru reprezintă o provocare permanentă pentru lider, deoarece trebuie să facă tot ce este posibil astfel încât performanța leadershipului său să nu aducă atingere imaginii instituției pe care o conduce, dimpotrivă, să contribuie la reflectarea corectă a realității.

Pentru aceasta, *liderul informațiilor militare strategice trebuie să dispună de abilitățile necesare relaționării obiective și permanente cu personalul din subordine. Numai în acest mod poate să mobilizeze participarea fiecărui individ la efortul general al instituției și să asigure climatul organizațional necesar obținerii performanțelor maxime posibile în activitatea curentă a instituției și în dezvoltarea acesteia pe termen lung (Savu, 2017).*

BIBLIOGRAFIE:

1. Goleman, Daniel (2004) - *What Makes a Leader*, Harvard Business Review.
2. Maslow, H., Abraham (2019) = *A Theory of Human Motivation*, General Press.
3. Savu, Gheorghe (2017) - *Spionajul Militar Modern – Rolul liderului în conducerea și dezvoltarea informațiilor militare strategice*, Editura RAO, București.

LEADERSHIPUL STRATEGIC ÎN DIPLOMAȚIE

Ambasador dr. Dumitru Olaru

Înainte de a-mi exprima gândurile asupra temei privind ”Leadershipul strategic”, îi adresez sincerele mele mulțumiri fostului coleg și colaborator, Cristian Dobre, pentru invitația de a-mi exprima opinia privind tema abordată în cadrul Conferinței INFO-PSIHO 2020. Vocația, pasiunea și competențele acestuia în domeniul psihologiei s-au împletit armonios și practic cu activitatea sa diplomatică desfășurată, în calitate de atașat militar, în mai multe țări de pe continentul asiatic. Împreună am gândit, elaborat și realizat un proiect de promovare a cooperării militare româno-vietnameze care s-a concretizat în întâlniri de nivel înalt, la Hanoi și București, între lideri ai armatelor din cele două țări. Fiecare dintre noi am avut posibilitatea să înțelegem particularitățile liderilor din această parte a lumii, dinamica continentului asiatic și mutațiile care aveau loc sub ochii noștri. Am avut privilegiul să vedem, la fața locului, ascensiunea economică a ”dragonilor asiatici” – Coreea de Sud, Singapore, Hong Kong și mai recent a Vietnamului – dar și a Chinei care a atins pragul critic al convertirii sale în putere dominantă, atât economică cât și politică-militară, nu doar în zona sa geografică, Asia de Est, ci și în alte părți ale lumii. Această experiență, combinată, i-a oferit distinsului colonel-psiholog Cristian Dobre posibilitatea să imagineze, să configureze și să identifice leadershipul strategic, în diverse ipostaze, pe un continent unde se dispută supremația la nivel regional, continental și intercontinental. Cred că acest plus de experiență i-a creat o viziune personală, suficient de completă, asupra sintagmei privind ”conducerea strategică” chiar dacă noi, pământeni, trăim sub același cer azuriu dar avem, totuși, orizonturi deferite. Poate că tocmai de aceea au fost invitate la Conferința INFO-PSIHO 2020 diverse persoane, din domenii diferite de expertiză, să-și aducă contribuția asupra temei respective astfel încât să se poată trece prin filtru și decanta convergența de vederi privind identificarea pragmatică și realistă a ”leadershipul strategic”, care se manifestă, în fel și chip, în diverse sfere ale vieții noastre cotidiene.

Această sintagmă ”leadership strategic”, aflată în vogă în ultimul timp, inclusiv în aceste vremuri infectate, la nivel planetar, de un inamic invizibil, Covid-19, a fost și este tratată cu multă atenție deoarece există o legătură indisolubilă între cauză și efect, respectiv între liderul strategic și impactul pe care acesta îl propagă în sfera sa de acțiune. În contextul în care acest virus a zdruncinat întreaga planetă și a schimbat ordinea existentă pe

întreg mapamondul, inclusiv sub aspect psihologic și al comportamentului uman, se impune o reflecție profundă asupra viitorului planetar în care liderul strategic joacă un rol determinant. Remarca cunoscutului epidemiolog american Francis Collins asupra faptului că acest virus, Covid-19, s-a dovedit a fi "cel mai eficient bio-terorist" la nivel planetar ne determină să punem o întrebare naivă, respectiv dacă acest inamic ucigaș, care a răvășit planeta, poate fi considerat și el un lider strategic ? Indiferent de răspuns, cert este faptul că "strategia" acestuia a creat, mai întâi, o criză medicală globală și, apoi, o criză economică profundă, cu multiple efecte colaterale. Catastrofa sanitară și recesiunea economică au accentuat și modificat balanța internațională a puterii, au alimentat rivalitățile latente și au dezvăluit transformări care au fost până acum ascunse și au creat adevărate rupturi. Deși cooperarea ar fi cel mai eficient remediu pentru eradicarea pandemiei totuși la orizont se întrezărește confruntarea care modelează geopolitica lumii viitoare.

Diverși analiști studiază modalitatea de a defini, cât mai original, în relațiile internaționale acest post-coronavirus pornind de la ideea că viitorul trebuie să se concentreze pe optimizarea și reînnoirea modelelor existente, precum și pe calitatea și robustețea leadershipului strategic. Este vorba despre o formă de noutate deoarece aceasta presupune o trecere de la sănătatea publică la geopolitica planetară, care poate aduce o formă de originalitate la ceea ce se joacă, deși actorii rămân aceiași și împrumută mult din gestionarea crizelor anterioare. Pe termen lung, gestionarea crizelor aplicate societății contemporane nu a fost gândită astfel încât liderii, fie ei și strategici, să aibă instrucțiunile necesare pentru a le aplica atunci când te confrunți cu o criză cu multe incertitudini, precum cea creată de gripa pandemică. În lipsa unor instrucțiuni clare singurul remediu ar fi înțelepciunea, creativitatea și refuzul de a spune că trebuie să faci la fel ca înainte, respectiv că trebuie să schimbi modelul, adică să joci rolul leadershipului strategic în condițiile în care acest termen, de origine anglo-saxonă, presupune a ghida, a orienta, a conduce. Conducătorul este adesea asociat dezvoltării unei viziuni și gestionării unei schimbări, chiar și în situații de criză. Termenul s-a răspândit odată cu dezvoltarea industrială și cu intensificarea schimburilor internaționale și reprezintă capacitatea de a conecta viziunile și conceptele de perspectivă cu activitatea cotidiană. Literatura de specialitate privind leadershipul dezvăluie o evoluție a "școlilor de gândire" referitoare la conducere care variază în ceea ce privește liderul și care pune accent pe trăsăturile acestuia deși, în opinia autorului acestor rânduri, percepția despre lider trebuie privită într-un context mai larg care să includă domeniul și mediul în care-și desfășoară activitatea, evoluția tehnologică, nivelul de cultură și încă multe altele.

Conducerea nu este o piesă izolată ci elementul principal al unui sistem mai complex al cărui lider trebuie să asigure echilibrul. Liderii sunt chemați să fie creativi în eforturile lor de a-și atinge obiectivele propuse, dar părerile privind liderul strategic sunt împărțite. Conducerea strategică este concepută pentru executiv și personalul său și se referă la obiectivele și la strategia viitoare a unei organizații, mișcări sau instituții. Un lider strategic își propune să creeze o unitate viabilă, care să poată funcționa în toate circumstanțele, să fie mai rezistentă, mai consistentă și de perspectivă pentru a o face puternică în fața obstacolelor și amenințărilor. Prin urmare, liderul strategic nu este o noțiune abstractă ci este întruchipat de o persoană, cu calități de conducător, capabilă să angajeze și să inspire staff-ul său, aflată în diverse locuri, în cadrul unor organizații, instituții guvernamentale, corporații, companii, armată, școli și alte structuri. Practic a pătruns în toate domeniile de activitate. inclusiv în instituțiile publice care promovează politica externă a țărilor lor și dezvoltarea relațiilor internaționale, prin intermediul ambasadelor.

Personal, voi încerca să-mi exprim un punct de vedere asupra leadershipului strategic în domeniul diplomației, un domeniu despre care cred, făcând abstracție de modestie, că îl cunosc bine în contextul în care m-a găzduit peste trei decenii, în momente și locuri diferite, pe un drum lung care mi-a oferit posibilitatea să parcurg întreaga ierarhie diplomatică, să întâlnesc diverși lideri în diverse circumstanțe și reuniuni internaționale, să reprezint țara pe mai multe continente, în diverse zone și țări ale lumii, de la Bruxelles la Damasc și de la Alger la Hanoi și Phnom Penh. Pe tot acest parcurs am avut privilegiul să întâlnesc multe și diverse tipuri de leadership, de la persoane cu responsabilități, în diverse instituții publice sau private, la miniștri și șefi de state, între care și mai mulți monarhi. Fiecare dintre ei întruchipa modelul unui anumit tip de leadership, dintre care am ales modelele care mi s-au părut cele mai reprezentative. Pe acest fond profesional, desfășurat în diverse poziții diplomatice am înțeles, cât am putut de bine, ce înseamnă leadershipul în diplomație, fapt pentru care voi încerca, mai întâi, să prezint succint acest domeniu de activitate, respectiv ce este diplomația în accepțiunea mea.

Diplomația reprezintă instrumentul principal de realizare a politicii externe a unui stat în raporturile sale cu alte state sau organizații internaționale. La rândul său, politica externă este expresia personalității unei țări, a identității sale pe scena internațională. În literatura de specialitate, diplomația este definită ca fiind atât o știință cât și o artă. Ambele sensuri se justifică și se regăsesc cotidian în sfera acestei activități. Ca știință studiază relațiile dintre state și principiile care le guvernează, în plan bilateral și multilateral, respectiv în raporturile directe dintre state cât și

în cadrul organizațiilor internaționale. În același timp, diplomația este o artă deoarece prin tehnici specifice, aparținând domeniului artei, creează scenarii și strategii noi de regulă mai favorabile, mai optimiste, precum cele realizate de orice creator, avizat, care încearcă prin opera sa să prefigureze partea frumoasă a existenței umane, acea parte care oferă confort și satisfacție sufletului. În sfera sa de activitate, diplomația modelează idei, concepte sau inițiative, mai mult sau mai puțin conformiste, în încercarea de a asigura liniștea și prosperitatea umanității, respectiv imaginează, orientează și prefigurează buna funcționare a relațiilor internaționale prin abilități care țin de tehnica negocierilor. Este arta de a broda, a ciopli și șlefui, de multe ori pe teren neutru, alte ori pe teren necunoscut, arid, neprietenos sau chiar ostil. Este arta de a asculta interlocutorul și de a fi ascultat, de a concepe și prezenta un discurs captivant, respectiv de a fi un bun și persuasiv orator care să pledeze și să susțină cu argumente convingătoare cauza și interesele țării pe care o reprezintă. Este arta de a risca fără să te înfricoșezi, de a lupta fără să te lamentezi, de a pierde fără să te plângi și de a câștiga fără să te bucuri zgomotos. Este arta de a zâmbi atunci când ești trist și de a rămâne sobru când șansa îți surâde. În toate aceste situații este suficient să lași sufletul să cugete și inima să surâdă discret. O reușită diplomatică, după ce a fost concepută și șlefuită în atelierele diplomației, este precum o operă de artă care privește, cu seninătate, de pe pedestalul său. În termeni populari se spune că diplomația este arta compromisului sau arta imposibilului. Artă, în accepțiunea sa, transmite bucurie sufletului iar diplomația asigură liniștea acestuia. Cunoscutul om de stat francez Albert de Broglie, care a trăit între anii 1784-1863, spunea că ”diplomația este cel mai bun lucru pe care civilizația l-a putut concepe și crea pentru a împiedica forța brută să guverneze relațiile dintre state”.

Diplomația este percepută ca fiind una dintre cele mai nobile profesii, o meserie destinată celor cu vocație și talent, dedicați și cu chemare pentru această profesie. Este, de fapt, o meserie ca multe altele care necesită o temeinică pregătire teoretică și, apoi, una practică, în timp, cu migală și cu multă răbdare, prin multiple exerciții. Totodată, este una dintre profesiile mai puțin accesibile și cunoscute din lume, poate și datorită faptului că sfera sa de activitate este mai restrânsă, mai complexă, mai pretențioasă, mai subtilă și, uneori, cu un ridicat nivel de confidențialitate. Diplomația mai presupune și alte calități, mai deosebite, precum capacitatea de adaptare rapidă la situații noi, determinate de o criză politică, un mediu înconjurător ostil etc. Presupune, de asemenea, un plus de abilitate și flexibilitate, dăruire, spirit de sacrificiu și mult curaj deoarece nu este nici simplu și nici comod să fii diplomat într-o țară aflată într-o zonă de conflict sau cu un

climat politic și/sau natural greu de suportat. Un diplomat desăvârșit, carismatic, trebuie să fie dotat cu multă tărie de caracter și să întrunească deopotrivă trăsături care să-i definească o personalitate robustă, între care nu pot lipsi demnitatea, moralitatea, atașamentul la valorile universale și, nu în ultimul rând, fidelitate profundă față de patria mamă pe care o reprezintă. Obligatoriu trebuie să aibă un puternic simț al măsurii, al echilibrului și, de ce nu, al umorului, pentru a-i mări doza de șarm, inclusiv simțul nuanțelor și capacitatea de a citi, subtilitățile, printre rânduri.

Pe întreg mapamondul, majoritatea diplomaților au o pregătire adecvată, respectiv sunt instruiți și formați pentru a-și desfășura activitatea în sfera relațiilor internaționale. În lumea diplomatică simbolul împlinirii profesionale îl reprezintă **ambasadorul**. Ajuns în această poziție, cea mai înaltă în ierarhia acestei meserii, orice diplomat se poate considera împlinit adică ajuns pe culmile diplomației sau, într-un termen mai modern, se poate considera un "leadership strategic" în sfera diplomației.

Desigur, ambasadorul zilelor noastre diferă sensibil de cel existent în imaginația unora prefigurată pe baza lecturilor despre diplomația secolelor trecute în care această îndeletnicire apare ca o activitate de salon, cu intrigi de culise, gen telenovelă, cu ambianță confortabilă generată de strălucirea candelabrelor, de farmecul vestimentației și de aroma gustărilor sau a unei savuroase licori. De asemenea, în imaginația unora, ambasadorul ar fi doar un simbol al țării sale acolo unde își exercită misiunea ca și cum funcția acestuia s-ar rezuma numai la reprezentare, respectiv un personaj care se deplasează în țara de reședință, pentru îndeplinirea unor acțiuni protocolare, într-un autoturism bine lustruit pe capota căruia fâlfaie un steguleț în culorile țării sale. În anii studenției, chiar și autorul acestor rânduri a fost bântuit de această imagine, în timp ce participa la un curs de istoria diplomației, organizat la Sala Dalles din București.

Ulterior, odată cu evoluția în timp, această imagine despre diplomație și ambasador s-a dovedit a fi depășită deoarece nu mai corespunde realității și exigențelor lumii contemporane. Tehnologiile de ultimă generație și evoluția spectaculoasă a mijloacelor de comunicare au impus un nou tip de diplomație care face diferența între cea actuală și cea din trecut. Ambasadorul contemporan, leadership strategic în diplomație, are multiple sarcini în diverse domenii de interes, în relațiile bilaterale sau multilaterale, pe care le pune în aplicare după o strategie riguros elaborată. În activitatea practică, ambasadorul se află în contact permanent cu autoritățile din țara în care este acreditat, cu care se consultă, negociază și promovează dezvoltarea relațiilor bilaterale sau intervine pe lângă acestea, ori de câte ori este nevoie, pentru găsirea unor soluții comune, inclusiv de susținere reciprocă în promovarea unor proiecte cu caracter bilateral sau

multilateral. Din aceste considerente rolul ambasadorului a devenit mult mai complex. Acesta nu îl exclude pe cel de reprezentare ci doar îl include în sarcinile sale, iar diplomația secolelor trecute, prin farmecul specific acelor vremuri, contrastează cu cea actuală care a devenit mult mai complexă și mai pragmatică. Ambasadorul este oglinda țării sale în țara în care este acreditat, fapt ce îi impune o conduită și o disciplină riguroasă pe baza cărora să respecte atât legile și cutumele țării sale cât și pe cele ale țării de reședință.

Structura actuală a ambasadelor este sensibil aceeași, diferența fiind făcută de interesele și dimensiunea atât a țării acreditate cât și a celei acreditante. Ambasadorul, șef al misiunii diplomatice, asistat de personalul ambasadei, diplomatic și tehnic, reprezintă țara sa în toate circumstanțele, concentrându-și activitatea atât asupra dezvoltării relațiilor politico-diplomatice cât și asupra celor cu caracter consular, economic, militar, cultural, educațional și de altă natură. Aspectele legate de dezvoltarea relațiilor bilaterale din diverse domenii sunt reglementate, sub autoritatea ambasadorului, de personalul diplomatic al ambasadei specializat pe domeniile de interes, incluse în Programul de obiective al ambasadei.

În evoluția diplomației contemporane apariția și proliferarea organizațiilor internaționale joacă un rol deosebit de important în restructurarea relațiilor dintre state astfel încât ambasadelor li se adaugă acum și o reprezentare, tot mai accentuată, a instituțiilor comune. Nivelul de reprezentativitate al organizațiilor internaționale, în raport cu fostele alianțe, depinde de propria lor autoritate. O organizație care beneficiază de un veritabil transfer de suveranitate din partea țărilor membre modifică substanțial relațiile politico-diplomatice în cadrul comunității respective. În acest context, au apărut două tendințe, una supra-națională, limitată la un număr mai mic sau mai mare de țări, și alta națională, în forma în care s-a afirmat în timpurile moderne. Crearea grupărilor regionale, precum Uniunea Europeană, a grupărilor continentale, precum Uniunea Africană, sau a grupărilor intercontinentale, de tipul Alianței Nord-Atlantice (NATO), este considerată ca un proces de integrare la diverse niveluri și în diferite zone ale mapamondului. Acest aspect conferă noi valențe activității diplomatice dar nu poate fi perceput ca un preaviz spre organizarea mondială, globală, a planetei. Cel mult s-ar putea percepe ca o evoluție ce se înscrie în tendința generală de integrare, sub diverse forme, în plan regional, continental și, eventual, intercontinental, de tipul Conferinței Asia-Europa (ASEM) sau a Forumului Economic Asia-Pacific (APEC).

Realitatea obligă să remarcăm faptul că, în general, sunt mai vizibile aspectele protocolare ale diplomației și mai puțin activitatea laborioasă care stă în spatele acestei profesii. Din aceste considerente mulți

privesc cu simpatie sau cu invidie această meserie. Uneori, chiar și cei mai neavizați indivizi doresc, cu ardoare, să-și exerseze "talentele" în tainele acestei meserii, exerciții care, de cele mai multe ori, au afectat imaginea diplomației și, deopotrivă, pe cea a "distinsului" amator, diletant în ale diplomației.

De regulă, acest tip de "diplomați în tranziție" provin din cercurile politice, apropiați ai unor guvernări grăbite, efemere. Pentru a se compensa acest deficit de imagine și de autoritate, instituțiile care guvernează politica externă a țării care lansează acest gen de "diplomați" plasează în spatele lor diplomați de carieră, profesioniști cu înaltă calificare, care fac și treaba neavizaților. Stângăciile acelor "diplomați de ocazie" sunt tot mai evidente atunci când aceștia trebuie să înțeleagă ceea ce au gândit și proiectat cei din spatele lor, adică diplomații de profesie. De aceea, printre picanterii diplomației se înscriu și numirile de ambasadori, după criterii politice, dar și incidentele acestora care aprind spontan proiectoarele actualității despre amatorismul în diplomație și fac deliciul presei.

Publicul larg percepe ambasadorii ca fiind lideri în domeniul relațiilor externe și deținători ai unor secrete de stat, ceea ce în mare măsură este adevărat, cu excepția celor menționați mai înainte, dar ignoră faptul că realitatea este mai puțin solemnă, mai puțin profesională și, adesea, mai puțin morală în contextul în care, spre exemplu, un fost președinte, al unei influente țări europene, a făcut din fiul său, urmărit de justiție pentru corupție, patronul ambasadorilor africani. Administrațiile americane, de regulă, au la dispoziție un număr de posturi diplomatice pentru a numi ambasadori, selectați dintre prieteni, rude sau oameni de afaceri care au contribuit financiar la alegerile electorale. Britanicii, recunoscuți pentru conservatorismul lor, sunt mai rezervați asupra acestui subiect. Scandinavii percep ambasadorii lor ca reprezentanți ai țării și nu ai guvernelor în funcție. Rușii, care au o școală diplomatică de bună calitate, numesc ambasadorii, în diverse situații, din cadrul serviciilor de informații iar iranienii și chinezii încredințează această sarcină, de obicei, celor mai destoinici activiști.

În ceea ce privește România, lucrurile sunt sensibil diferite sau, mai bine spus, amestecate. Diplomația română a fost pe tot parcursul ei reprezentată de iluștri diplomați, de un înalt profesionalism și pătrunși de un profund spirit patriotic. Din păcate, în diverse momente conjuncturale ale existenței sale, s-a încercat diminuarea importanței și rolului acestei profesii. În perioada dictatorială, diplomația română a fost afectată, sub diverse forme, în încercarea de a o transforma într-o anexă a partidului unic. În acea perioadă sumbră, diplomația românească a fost forțată să coboare stacheta de la un înalt nivel de reprezentare existent în perioada antebelică,

al cărui apogeu a fost atins de Nicolae Titulescu, la un nivel mediocru, deoarece în diplomație, pe lângă diplomații de carieră, au fost infiltrați și "iluștri" necunoscuți ai fostului regim dictatorial. Pe întreg parcursul acestei perioade sumbre unele dintre misiunile diplomatice ale României erau conduse de "politrucci" ai regimului respectiv, exponenți ai acestuia, cărora li se oferea sub formă de "prime compensatorii" funcții în diplomație pentru serviciile lor sau altora care intraseră în dizgrația regimului și erau marginalizați, la propriu și la figurat, din considerente punitive, ca urmare a rivalităților politice.

Începuturile perioadei post decembriste nu au adus prea multe elemente de noutate în diplomația românească. Așa cum a consemnat istoria recentă, în perioada respectivă locul vechilor activiști ai regimului dictatorial a fost ocupat, direct sau într-o formă mascată, de fii, nepoți, rude de toate categoriile și alți fideli, simpatizanți și nostalgici ai regimului respectiv. A fost o perioadă în care, în politica românească, s-a jucat cu și fără mască, un joc care s-a extins și în diplomația română. De atunci, trecând prin perioada de tranziție, diplomația a parcurs mai multe momente de reformă pentru a se moderniza și încadra în standardele de performanță existente la nivel internațional.

În prezent diplomația română, ca de altfel a tuturor țărilor membre ale Uniunii Europene (UE), pendulează între național și supra-național, deoarece Politica Externă și de Securitate Comună (PESC), instituționalizată prin tratatele de bază ale UE, este reglementată prin proceduri interguvernamentale cu luarea deciziilor în unanimitate de toate statele membre. Astfel, statele membre își păstrează totuși un rol de lider în definirea politicii externe a UE. Regula generală pentru procesul decizional rămâne unanimitatea Consiliului European și a Consiliului de Miniștri al UE, denumit pe scurt Consiliul. Primul identifică interesele strategice ale UE, stabilește obiectivele și definește orientările generale ale politicii externe și de securitate comune iar al doilea dezvoltă politica externă și de securitate comună și ia deciziile necesare pentru definirea și punerea în aplicare a acestei politici, pe baza orientărilor generale și a liniilor strategice definite de Consiliul European.

Între timp, PESC a fost consolidată, în 2009, prin Tratatul de la Lisabona care a creat instituția de Înalț Reprezentant pentru Politică Externă și Securitate Comună, care este liderul diplomației europene și, totodată, a fost creat Serviciul European de Acțiune Externă (SEAE), care este corpul diplomatic al UE, alcătuit din funcționari proveniți din instituțiile relevante ale acesteia și din personal detașat din serviciile diplomatice ale țărilor membre. Crearea acestor două instituții a permis structurarea și regruparea acțiunilor diplomatice și preluarea de către Înalțul Reprezentant a funcțiilor

asumate, până atunci, de președinția rotativă a Consiliului Uniunii Europene.

În aceste circumstanțe, PESC constă, înainte de toate, în coordonarea politicilor externe ale statelor membre ale UE și prevede schimburi de informații și consultări reciproce între cancelarii, armonizarea punctelor de vedere și acțiuni diplomatice concertate. Aceasta are ca obiectiv să suscite o urgență de principii comune și, eventual, dispoziții operaționale pentru punerea lor în aplicare. PESC nu este o politică externă unică fapt datorită căruia, uneori, s-a dovedit a fi dificil de pus în aplicare și armoniza interesele țărilor membre deoarece acestea își conservă deplina lor suveranitate asupra politicii externe. Practic, statele membre reunite în cadrul Consiliului definesc politica UE față de țări, regiuni ale lumii sau asupra unor probleme transversale precum neproliferarea nucleară sau prevenirea conflictelor în lume. Prin urmare, politica externă a UE se distinge net de celelalte politici în care statele membre și-au delegat Uniunii Europene o parte sau în totalitate unele dintre competențele lor.

În noile condiții, Uniunea Europeană și-a creat și o rețea diplomatică proprie formată din «delegații» cu statut de ambasade, în țările din afara UE și pe lângă organizațiile internaționale. Fiecare delegație este condusă de un șef de delegație care are rol de ambasador și reprezintă UE în țara respectivă. Pe acest fundament, UE a stabilit relații diplomatice cu majoritatea țărilor lumii, a încheiat parteneriate strategice cu principalii actori internaționali, este pe deplin implicată în cooperarea cu țările emergente și a semnat acorduri bilaterale și de asociere cu diverse țări vecine.

Delegațiile UE cooperează și fac schimb de informații cu serviciile diplomatice ale țărilor membre ale UE. Prin urmare, activitatea diplomatică a țărilor membre ale UE în străinătate, inclusiv a României, se desfășoară în paralel și concomitent cu cea a Uniunii Europene. Cele două misiuni diplomatice, ambasadele naționale și delegațiile europene, cooperează strâns, dar orientările generale de politică externă sunt date de la Bruxelles prin intermediul delegațiilor sale. În această situație se pune întrebarea: Cine este leadership-ul strategic? La prima vedere, privit în ansamblu, rezultă că acesta este șeful delegației europene. Privind în detaliu rezultă că ambasadorul este atât leadership, care aplică orientările UE, cât și leadership strategic, care reprezintă interesele țării sale. Intrând însă mai în profunzime și pentru a fi mai explicit aș putea spune că, la nivel general, în cadrul diplomației UE, se disting, cel puțin, trei niveluri de conducere și tipuri de lideri:

- șeful delegației UE este liderul strategic deoarece pune în aplicare strategia de ansamblu a politicii externe, stabilizează la nivelul Uniunii Europene, prin intermediul SEAE și al rețelei sale diplomatice;

- ambasadorul țării membre UE care deține președinția rotativă a Consiliului este un semi-lider strategic deoarece, în concordanță cu politica UE, încearcă să pună în aplicare strategia țării sale în calitate de președinte al Consiliului;

- ambasadorii celorlalte țări membre ale UE se constituie în lideri diplomatici care susțin interesele țărilor lor.

Probabil că, odată cu aprofundarea procesului de integrare în cadrul Uniunii Europene, cele două instituții diplomatice, națională și europene, se vor unifica sub forma unei reprezentări unice la nivel europeană. Personal, prevăd această evoluție deoarece Uniunea Europeană a manifestat, încă de la început, o preocupare constantă pentru dezvoltarea unei componente destinată politicii externe, la nivel instituțional și strategic, capabilă să o depășească pe cea națională. Această viziune ambițioasă a fost extinsă progresiv de la o abordare clasică asupra politicii externe, tradițional-națională, spre o abordare postmodernă, cu evidente elemente supra-statale. În prezent, diplomația UE constituie una dintre dimensiunile fundamentale ale conceptului "Europa Unită", o componentă a UE ca centru distinct al puterii, cu ambiții în dezvoltarea unei viziuni strategice globale în domeniul politicii externe, la nivel internațional.

Până la sosirea acestui moment, ambasadorul unei țări membre, ca reprezentant al țării sale, rămâne leadership-ul strategic, în cadrul misiunii sale diplomatice, și își exercită atribuțiile prin intermediul liderilor din subordine așezați pe diferite paliere în structura ambasadei și monitorizează punerea în aplicare, la toate nivelurile, a proceselor pentru a realiza implantarea strategiei. Referindu-ne la activitatea diplomatică, deși are specificitatea sa, totuși orice ambasadă este structurată pe diverse compartimente – consular, economic, militar, cultural, logistic etc. – care are, fiecare dintre ele un lider, subordonat ambasadorului care, la rândul său, în calitate de lider strategic, trebuie să aibă o gândire pro-activă asupra perspectivelor de dezvoltare a relațiilor bilaterale cu țara de reședință. Acesta trebuie să aibă capacitatea de a înțelege mediul intern din care provine, respectiv țara de origine pe care o reprezintă, și mediul extern, respectiv țara de reședință în care este acreditat, pentru a dezvolta o viziune și un mod de gândire orientat spre elaborarea periodică, de regulă anual, a unui Program de obiective structurat pe articularea și ordinea logică a priorităților în cadrul unor termene cât mai realiste. Ambasadorul, în calitate de lider strategic al unei misiuni diplomatice, își dezvoltă viziunea în fața unui mediu în continuă schimbare și îi revine rolul de a încuraja și promova creativitatea în cadrul ambasadei pe care o conduce. Totodată, alimentează eforturile și inițiativele creative pentru a permite colaboratorilor să dezvolte modalități cât mai eficiente de lucru. Acesta are obligația profesională de a

monitoriza evoluțiile din țara de reședință, conectate cu dezvoltările în plan regional și continental, pentru a identifica oportunitățile de cooperare în domenii de interes.

De-a lungul timpului, am remarcat diverse tipuri de leadership dar și nevoia prezenței acestora pe diverse meridiane ale lumii. Prima mea misiune permanentă în străinătate, la Bruxelles, a fost un debut promițător în care orice tânăr diplomat acreditat pe lângă Uniunea Europeană, care atunci, în ”anii 1980” se numea Comunitatea Economică Europeană (CEE), poate dobândi o bogată experiență și intra în contact cu numeroase și diverse tipuri de lideri de toate categoriile, de regulă de bună calitate și de înalt profesionalism. Practic există posibilitatea alegerii modelelor cele mai reprezentative de leadership. Privind retrospectiv, experiența de la Bruxelles a reprezentat a doua universitate care, pe lângă multe altele, mi-a oferit posibilitatea să selectez modelele preferate de leadership, care m-au călăuzit de-a lungul timpului.

Ulterior, străbătând continentul african în lung și-n lat cu diverse misiuni diplomatice, pentru stabilirea unor întâlniri guvernamentale, recuperarea unor creanțe, închiderea unor ambasade care nu se mai justificau noilor evoluții etc., am deschis, însă, orizonturi noi în propriul mental privind leadershipul strategic al unui continent, precum Africa, care se confruntă cu multiple probleme. Am ajuns la concluzia că o conducere politică are un impact major asupra sistemelor economice și sociale iar liderii politici, vizionari și carismatici, precum Nelson Mandela, au avut un rol deosebit în transformarea și evoluția pozitivă a Africii de Sud. Totodată, am constatat că acest continent are nevoie de lideri strategici, inclusiv, capabili să gestioneze diversitatea pentru a face față transformărilor. Africa are nevoie de un altfel de leadership strategic care să aducă schimbări, lideri care să gestioneze diversitatea și să practice coeziunea socială. Uniunea Africană, ca lider strategic continental, trebuie să includă un element de evaluare a performanței conducerii în mecanismul său de evaluare, ca modalitate de reducere a decalajului de conducere existent, pentru a putea stabili responsabilitățile, individuale și colective, astfel încât să determine progresul continentului african.

În Orientul Mijlociu, în Siria, am întâlnit alt tip de conducători, inclusiv pe fostul președinte Hafez al Assad, și am încercat să aflu mentalitatea acestora despre modul de a fi, despre lume în general și, în special, despre modul în care percep societatea în care trăiesc și pe care o conduc. Am încercat să decriptez culisele acestei zone frământate și să văd miopia conducerii politice din această parte a lumii. Am ajuns la concluzia că, aproape fără excepții, lideri ai acestei regiuni au o mare responsabilitate asupra a tot ceea ce se întâmplă în această parte a lumii. Ajungând la Alger,

mai întâi ca observator ONU la primele alegeri prezidențiale, democratice, și apoi ca ambasador, am întâlnit numeroși lideri așezați pe diverse paliere ale fragmentatei și agitatei societăți algeriene. Am discutat îndelung cu fostul președinte Abdelaziz Bouteflika și alți lideri marcanți și am descoperit profiluri noi de conducători cu mentalități și viziuni diferite asupra evoluției societății în care trăiesc fapt ce a influențat, în toată complexitatea sa, involuția Algeriei.

Ajuns în Orientul îndepărtat, respectiv în Vietnam și Cambodgia unde am dobândit, timp de peste cinci ani, o experiență nouă cu prilejul căreia am întâlnit noi profiluri de lideri, cu trăsături specifice zonei, am încercat să intru în tainele și jocul unui continent deosebit de dinamic unde puterile regionale – Japonia, China, India – își dispută supremația regională, continentală și, în cazul Chinei, cea mondială.

Într-o lume agitată cu frământări multiple de natură sanitară, economică, rasială etc., rolul liderilor politici devine tot mai important în situația în care aceste convulsii pot degenera, deveni incontrolabile și se pot transforma în conflicte majore. Liderul diplomatic trebuie să aibă o privire de ansamblu asupra a tot ceea ce se întâmplă în jurul lui, în mediul local, regional și continental, în contextul în care după încheierea ”Războiului Rece” Statele Unite au perceput ascensiunea Chinei ca o veritabilă amenințare iar, mai recent, după ce aceasta a revenit la expedițiile secolului XV cunoscute sub numele de ”Drumul mătăsii”, prin lansarea noului său proiect „One Belt One Road”, denumit de președintele Chinei, Xi Jinping, ca fiind „proiectul secolului”, deoarece vizează crearea unei noi generații de conexiuni transnaționale care privesc cca 70 de țări ce regroupează peste patru miliarde de locuitori și reprezintă cca 40% din PIB-ul planetei.

Adâncirea conflictului dintre SUA și China, pe fondul divergențelor comerciale, al ascensiunii fulminante a Chinei și, mai nou, pe fondul controverselor din jurul pandemiei de coronavirus a pus sub lupa diplomației obiectivele strategice ale liderilor, atât de la Beijing, Washington, Moscova cât și din alte părți ale lumii. În această lume frământată care a inflammat spiritele se agită și liderii politici de pe toate meridianele. Sub acest aspect, devine tot mai interesant de văzut cine se poziționează în noua rivalitate strategică dintre Statele Unite și China. În cartea sa, Capcana lui Tucidide, Graham Allison evidențiază un nume și un concept privind trecerea sistemică în tranziția Chinei la rolul de superputere globală. Într-o comunicare a Comisiei europene din martie 2019, în ajunul summit-ului UE-China, se regăsește un important punct de inflexiune în care este descrisă China, pentru prima dată, ca un ”rival sistemic”. Pe acest fond, SUA și India, apropiate sub aspect geopolitic, preocupate de

ascensiunea Chinei, încearcă să facă front comun pentru temporizarea acesteia. Pe de altă parte, Rusia post-sovietică după ce s-a separat de celelalte 14 republici și a pierdut cinci milioane de Kmp, după destrămarea URSS, păstrează sentimentul de revizuire a ceea ce se întâmplă la frontierele sale, precum doctrina Brejnev de suveranitate limitată. La rândul său, Germania intenționează ca în timpul președinției sale rotative a UE, din 2020, să organizeze un summit în care să invite toți liderii europeni apropiați de China pentru a nu o lăsa să joace individual. Intențiile de apropiere a unor țări membre ale UE de Rusia, precum Franța, pot fi explicate, de asemenea, în acest context dacă ne imaginăm un fel de inversare a alianțelor așa cum s-a întâmplat, în anul 1971, când Statele Unite s-au apropiat de China lui Mao împotriva Uniunii Sovietice. Desigur, această eventualitate este mai greu de imaginat acum în situația în care Rusia are diverse litigii, vechi sau mai recente, dar poate fi luată în considerare.

Pe acest fundal, al luptei pentru supremația globală între SUA, Rusia și China, Uniunea Europeană încearcă să stabilească dacă ar urma să fie un aliat mai mic al unuia sau altuia, sau să ia parte la acest joc. Mai recent, SUA au pus sub semnul întrebării multilateralismul susținut de Uniunea Europeană și au oprit negocierile privind încheierea unui Acord de Liber-Schimb Transatlantic. În acest sens, pentru lămurirea lucrurilor, Înalțul Reprezentant al UE pentru PESC, Josep Borrell, sublinia într-o alocuțiune la Parlamentul European că ”necesitatea conducerii europene este mai pronunțată ca niciodată iar Europa trebuie să-și folosească puterea diplomatică și economică pentru a sprijini stabilitatea și prosperitatea la nivel mondial”. Referindu-se la parteneriate și multilateralism, ca parte a ”ADN-ului colectiv” al Europei, liderul strategic al diplomației de la Bruxelles a evidențiat faptul că Uniunea Europeană trebuie să se poziționeze în confruntarea crescândă dintre SUA și China, prin ”reluarea multilateralismului, bazat pe reguli, și promovarea propriei abordări, pentru a evita să fie strânsă între cei doi”. În context, acesta a subliniat intențiile UE de a se angaja în procesul de reforme în Balcanii de Vest, de a aborda provocările din vecinătatea sudică, de a dezvolta noua strategie pentru Africa, de a lucra la relațiile politice cu Asia, de a intensifica cooperarea cu America Latină și de a consolida relațiile transatlantice.

În aceste circumstanțe, este interesant de văzut cum va evolua omenirea, ce lideri strategici va avea, în contextul geopoliticii Covid-19, și în ce măsură criza generată de această pandemie va modifica filozofia de geo-economie a lumii accidentale. Este un joc așteptat cu mult interes de marile puteri, în special SUA, Rusia și China.

În prezent lumea nu este așezată într-un nou echilibru, dar raporturile de forță și ierarhiile se reconfigurează. Criza a consacrat definitiv confruntarea multidimensională sino-americană, într-o rivalitate structurată a secolului nostru. Totodată a scos în evidență aspirația de revenire a Statelor Unite în viața economică și socială.

După două războaie mondiale, deosebit de violente soldate cu imense victime umane și pierderi materiale, un eventual nou conflict mondial, nedorit de lumea pașnică și rațională, s-ar putea desfășura sub altă formă și cu alte mijloace, altele decât cele militare. Se pare că unii au înțeles că țările nu mai pot fi supuse prin violență dar pot fi cucerite economic. Ca fost ambasador în Vietnam pot afirma cu certitudine că războiul din această țară reprezintă pentru Statele Unite o lecție dură și o amintire deosebit de tristă. Muzeul atrocităților de război din Ho Chi Minh City, fost Saigon, reflectă în detaliu măcelul produs în timpul acestui conflict deosebit de sângeros iar renumitele tunele de război Cu Chi, săpate cu multă trudă pe sub pământ de vietnamezi pentru a-i învinge pe americani, demonstrează voința, tenacitatea și spiritul de sacrificiu al acestui brav popor de a nu se supune violenței și agresiunii, așa cum a făcut, de fiecare dată, de-a lungul zbuciumatei sale istorii. Toate acestea au demonstrat că SUA n-ar fi putut îngenunchea niciodată această țară, n-ar fi putut subjuga niciodată poporul vietnamez și n-ar fi putut niciodată să-i impună prin violență un regim politic. Astăzi, însă, prin mijloace pașnice, Vietnamul este un important partener economic al SUA, în Asia de Sud-Est.

În prezent, în lume se disting două mari strategii, două modalități de abordare a viitorului, respectiv strategia care păstrează ideologia clasică, bazată pe control și dominație armată, și noua strategie economică, fondată pe non-violență și pe abordarea pașnică a viitorului. În acest sens, unele țări – Germania și China – au înțeles că eventualele ”războaie moderne” vor fi războaie economice și, prin urmare, au adoptat cu succes strategia economică.

În încheiere, deși sunt optimist, cred totuși că în perspectivă se întrevede o renaștere a resentimentelor și a tensiunilor la nivel regional și global concomitent cu o formă de anti-globalizare, exprimată în discursuri naționaliste și protecționiste ce se vor face auzite în dezbaterile post-coronavirus, în contrast cu tot ce s-a sărbătorit, în anii 1990, referitor la globalizare, interdependență și interconectare. În același timp, se prefigurează în structura relațiilor internaționale diminuarea centralității statului prin proliferarea altor actori non-statali, precum societatea civilă, ONG-urile, mediul de afaceri, mass-media etc. Acest fenomen presupune că omenirea a intrat într-o etapă nouă care impune examinarea vectorilor, a liderilor strategici, la nivel internațional și transnațional, care au impact atât asupra relațiilor dintre societăți cât și asupra vieții intime a fiecăruia dintre noi.

LEADERSHIPUL ȘI LIDERII CRIZELOR VIITORULUI

Dorin Sandu Voicu
Ioana Drăgușin

Sfârșitul lumii nu va mai veni, pentru că deja a venit. Care lume? Lumea nu a fost niciodată la fel. Nici nu va fi cum a mai fost. Și e bine că nu va mai fi una cum a fost. De ce? Moromete ar fi zis „d'aia”. Începusem să trăim într-o lume globalizată. Începusem să credem și chiar să ne și dorim ca președintele Americii să fie ales prin vot de către toată populația planetei. În situația în care deciziile se luau semicentralizat se impunea alegerea unui „er lider maximo”. Este de discutat. Tocmai ajungerea în acea situație dezvoltă o criză. Iar criza, la rândul ei, impunea apariția unui lider.

Leadershipul nu poate fi văzut și explicat într-o simplă definiție școlară. Definirea lui trebuie făcută în primul rând psihologic și apoi sociologic pe nivelele de baza sociale, profesionale și globale. La ce te gândești când vorbești de „leadership”? La un manager, la un „șef”, la un om cu „carismă”, la unul „competent” sau la un „staff”. Este nevoie de o altă gamă de aptitudini ale unui lider pe timp de criză. Cum ar trebui să fie acesta? Direct, antrenat? Nu există lideri de criză, ci există numai „lideri competenți”.

Într-adevăr, rolul maselor în istorie reprezintă o poveste frumoasă. Numai elitele sunt cele care au produs schimbări mari, au schimbat mersul istoriei și pulsul populației, s-au alăturat sau încolonat în spatele unor lideri și au condus masele spre stabilitate socială, bunăstare sau victorie. Citiți istoria, citiți istoria marilor personalități ale lumii. Niciunii dintre ei nu au fost niște sfinți. Dar asta nu contează. Au învins. Iar învingătorii își scriu istoria lor și pentru că au reușit să treacă masele prin iad, au rămas în conștiința populară și mai apoi în letopiseț ca mari personalități ale lumii.

Profesorii noștri, deși glumeau, spuneau un mare adevăr în exprimarea lor că „nu există școală pentru directori”. Lideri și mase progresează și apar la momentul potrivit și la locul potrivit. Soarta lor nu este una fericită. Din momentul în care și-au asumat rolul de lider, au îmbrăcat cămașa morții. Când masele își identifică un lider și îl urmează, îi execută ordinele și deciziile, îi vor ceda din libertățile lor mai ales când le este viața și bunăstarea amenințată. Aceștia vor avea totul. Celebritate, glorie, victorie....totul. Vor avea totul, dar se vor pierde de ei. Astfel că nu

vor supraviețui prea mult victoriei. Revoluția în sine, pe care au produs-o sau au condus-o îi va detrona.

Exemplele istoriei sunt convingătoare. Fie că acestea au excelat în sfera religioasă, socială sau militară. Cu certitudine va veni o nouă lume. Cu alte valori, cu alte profesii, cu alte structuri sociale și instituționale, cu alte mari puteri, cu alte zone de influențe și alți lideri.

De ce sfârșitul lumii a venit? Pentru că înaintea sfârșitului lumii la nivel global se produce sfârșitul lumii fiecăruia dintre noi, sfârșitul lumii de lângă noi. Nimic nu mai este cum era. Nici noi nu mai suntem cum eram. Prima victimă este individul cu obiceiurile lui, cu obișnuința, bucuriile și tradițiile și modul colectiv de a și le trăi. Am intrat într-o altă lume, fără voia noastră, ni s-a impus să ne izolăm, să ne înstrăinăm. Ușor, ușor, socializăm și realizăm că nu suntem singuri decât în mediul virtual. Mai mult, ne e frică să ne îmbrățișăm până și copiii. Generația care se va impune ca activă nu se mai identifică după nume ci după nickname. Ne este frică și să ne mai salutăm. Bine că ne ajută măștile să nu ne mai recunoaștem. Ne înstrăinăm, ne dezumanizăm ori asta este mai grav decât orice, la nivel personal, colectiv și global.

Din această răsturnare, din disperarea de a supraviețui se va naște apariția de noi lideri. Și vor apărea. Curând. Cum vor arată și cum se vor impune? Vom vedea. Cum vor arată liderii noștri? Într-un sistem în care logica executării ordinului este imposibilă, personalitatea este nulă. Liderul trebuie să fie un cumul superior al unor personalități multiple. Comandantul este mai mult decât un lider. Știm cu toții care este raționamentul pentru care în armata nu există sindicate. Pentru că acest comandant reprezintă interesele individuale și colective ale subordonaților.

Indiferent de criză, leadershipul bine implementat reprezintă cheia tuturor eforturilor militare de succes. Acesta este un factor care modelează cultura organizațională în moduri care afectează în mod direct rezultatele și performanța atât a unităților militare, cât și a oamenilor lor. Leadershipul reprezintă simultan cea mai ieftină și cea mai scumpă resursă pe care militarii noștri o dețin. Astfel, prețul eșecului ce poate fi plătit în vederea dezvoltării viitorilor lideri este enorm atât la nivel personal, cât și la nivel instituțional.

Liderii strategici eficienți trebuie să fie capabili să înțeleagă complexitatea mediului strategic, să echilibreze cerințele concurente ale circumscripțiilor electorale interne și externe, să ofere îndrumări și să ia decizii pentru a duce organizația mai departe. Succesul în aceste roluri provocatoare necesită: o înțelegere a propriilor perspective și modul în care acestea au fost dezvoltate, disponibilitatea de a lua în considerare validitatea punctului de vedere al altuia și deschiderea de a lua în considerare abordări

noi și diferite pentru rezolvarea problemelor. În consecință, termenul de „leadership” reprezintă un concept de conștientizare de sine și gândire creativă pentru a informa și spori succesul în coordonarea activităților și în perioade mai puțin favorabile.

Unii lideri de succes pot fi mai direcți și orientați spre sarcini în stilul lor de conducere. Exemple pot fi liderii de afaceri care au avut succes și eficiență, fiind mai consultivi, participanți și orientați către relații. În general, aceste relații trebuie să fie atât directive și participative, cât și preocupate de sarcini și relații.

Analizăm această problemă a leadershipului într-un moment în care serviciile militare reduc capacitatea generală și își consolidează programele. Leadershipul va juca un rol semnificativ în pregătirea atât a persoanelor cât și a unităților pentru un viitor ce va avea o importanță crucială în evoluția societății așa cum o știm astăzi. Indiferent de domeniu, un leadership strategic reprezintă cheia tuturor eforturilor militare de succes ce atrage după sine, inevitabil, lupta și schimbările instituționale semnificative.

Inima conducerii, în special în profesia militară, este rezumată cu un singur cuvânt: influența. Influența este capacitatea de a avea un efect asupra caracterului, dezvoltării sau comportamentului unei situații sau a unei persoane. Ca lideri, trebuie să începem în primul rând să înțelegem acest principiu fundamental. Oamenii pot fi influențați în două moduri: prin conducerea pozițională sau prin conducere organică. Înțelegerea acestor două abordări foarte diferite de influență va determina în mare măsură nu numai ce tip de lider suntem, ci și eficiența conducerii noastre în modelarea comportamentului celorlalți.

Cel mai important lucru în călătoria de dezvoltare a leadershipului este reprezentat de înțelegerea atributelor fundamentale ale conducerii poziționale față de abilitățile de conducere organică. Această formă de conducere spune practic: „Vei face asta pentru că așa am spus eu... pentru că eu sunt șeful tău... pentru că am capacitatea de a te pedepsi dacă nu o faci”. Deși există numeroase exemple în care acest tip de conducere este adecvat, în special în scenarii în care factorul timp este limitat și crucial (de exemplu, pe câmpul de luptă), pentru majoritatea interacțiunii noastre cu subordonații în viața de zi cu zi, aceasta este cea mai slabă și mai ineficientă formă de conducere. Din păcate, acest tip de leadership este foarte des folosit și este, în mod obișnuit, abordat de către cei care nu au capacitatea sau înțelegerea de a conduce prin încredere și inspirație.

Conducerea organică se concentrează mai puțin pe autoritatea oferită printr-o poziție și mai mult pe încrederea, angajamentul și loialitatea oamenilor față de persoană. Conducerea organică necesită o înțelegere a

subordonaților, cunoașterea poveștilor lor, aprecierea cine sunt în calitate de indivizi și apoi adaptarea interacțiunii cu ei, pe baza capacităților lor unice, toate cu scopul de a stabili încredere. Când un lider își face timp pentru a-și conduce oamenii în mod organic, producția crește, retenția este mai mare, problemele au soluții mai bune și mai durabile, iar cei implicați se simt răsplătiți pur și simplu printr-o muncă bine făcută. De ce? Pentru că toți vrem să simțim că facem o diferență, că suntem unici. Toți ne dorim un anumit grad de proprietate în activitatea noastră. Cu toții găsim mai multă satisfacție în realizarea personală a ceva pozitiv decât doar făcând o treabă.

Un leadership de calitate se învață prin experiență, prin observații, prin studiu, prin reflecție și prin îmbrăcarea varietății în toate formele sale. Și de-a lungul acestei călătorii, liderii învață, de asemenea, faptul că elementele integrante ale unui bun leadership sunt reprezentate de cooperare și de colaborare. Dezvoltarea capacităților de a conduce reprezintă o călătorie continuă și, dacă este făcută corect, va oferi o satisfacție personală imensă.

Conducerea strategică joacă un rol extrem de important pentru conducători, atât în mediul privat, cât și în instituțiile publice. Aceasta este provocată de nevoia de a onora trecutul și prezentul, luând în considerare viitorul organizației și mediul său. Liderii trebuie să sprijine continuitatea și schimbarea. Pe baza scanării organizației și a mediului său, liderii strategici formulează obiectivele și direcțiile organizației pe care le comunică ulterior celor direct implicați. Pe baza consultărilor, intuiției și a unei perspective pe termen lung, liderii iau decizii strategice care afectează rentabilitatea companiei sau instituției într-un mod pozitiv sau mai puțin pozitiv.

Strategiile pot urmări o varietate de abordări, de la considerente pur economice, la accent pe relațiile umane și orientate către bunăstarea cetățeanului. Titlurile din ziare și de pe site-urile din întreaga lume detaliază crizele corporative ca fiind ceva obișnuit, însă efectele acestora sunt departe de rutină. Astfel de crize - indiferent dacă sunt în afaceri, guvern, educație sau organizații cu scop lucrativ sau nonprofit - pot demonta fundamentele și sistemele organizațiilor: conducerea de top poate demisiona sau, chiar mai rău, să suporte rigorile legii. Managementul mijlociu poate fi concediat sau retras, lucrătorii pot fi disponibilizați, deseori fără nicio speranță reală de a reveni la locul de muncă. Acționarii pierd bani, publicul își pierde încrederea și cetățeanul, afectat de evenimentul precipitat, poate suferi cel mai mult: salarii pierdute, bunuri deteriorate, vătămări personale - chiar moartea.

Afacerile ar trebui să fie familiarizate cu crizele care includ o gamă largă și în continuă expansiune de evenimente. Acestea pot include sabotaje industriale, încălcări ale drepturilor de autor, furt de informații, atentate la

locul de muncă, atacuri teroriste, dezastre naturale, dar și provocate de om. Operațiunile zilnice de „rutină” nu mai există în organizațiile ce se confruntă cu crizele. Totuși, crizele pot perturba percepțiile oamenilor în poziții de conducere cheie, provocându-le îndoială de sine și stres. Rezultatul se vede adesea în deciziile greșite luate la momentul nepotrivit.

Gânditorii strategici insistă asupra mai multor opțiuni de la început și nu se blochează prematur în cea mai simplă soluție. Nu se dau înapoi de la muncă, ci urmează un proces disciplinat care echilibrează rigoarea cu viteza, iau în considerare compromisurile și țin cont atât de obiectivele de lungă durată cât și de scurtă durată.

În final, liderii strategici trebuie să aibă curajul convingerilor lor - informați printr-un proces de decizie robust. Când întreb grupuri de manageri ce calitate definitorie posedă un lider bun, nu trebuie să aștept mult înainte ca cineva să spună: „Viziunea”. Am pus această întrebare de nenumărate ori în ultimii zece de ani, la cohorte de directori superiori, manageri și tineri studenți din mai multe sectoare, industrie, medii și țări diferite. Răspunsul este întotdeauna același: O viziune inspiră și îndeamnă oamenii la schimbări pozitive. Extinderea, dominația, libertatea, egalitatea, mântuirea - orice ar fi, dacă viziunea unui lider ne oferă direcție și speranță, o vom urma. Dacă nu aveți un scop, o viziune, un plan, nu vă puteți numi lider.

Totuși, atunci când „chemarea” unui lider se bazează doar pe o viziune, conducerea nu este întregă. Iar limitările unui astfel de leadership vizionar devin dureros de evidente în perioadele de criză, incertitudine sau schimbări radicale. Să luăm drept exemplu pandemia coronavirusului din perioada actuală – Nimeni din generațiile actuale nu s-a mai confruntat cu ceva asemănător.

Crizele testează întotdeauna viziunile și majoritatea nu supraviețuiesc. Deoarece atunci când există un incendiu într-o fabrică, o scădere bruscă a veniturilor, un dezastru natural, nu suntem obișnuiți să fim îndrumați spre o cale de rezolvare printr-un apel la acțiune. Foarte mulți acționează așa cum consideră de cuviință, aflați sub o presiune uriașă în momente de stres major, astfel rezultatul poate fi de multe ori unul dezastruos. De aceea, ceea ce avem nevoie este un tip ferm și eficient de leadership, astfel încât să putem acționa corespunzător, indiferent de situație.

Un lider în momente de criză devine o figură autoritară ce asimilează și interpretează ceea ce se întâmplă în momentele de incertitudine oferind mai apoi soluții și idei menite să reducă pagubele și să sporească eficiența. Acesta își dezvoltă abilitatea de a calma stresul și de a-i ajuta pe ceilalți să înțeleagă o situație confuză. Gândiți-vă la un director

care, într-o criză severă, îi asigură pe angajați că respectiva companie are resursele necesare pentru a preveni “furtuna” și că majoritatea locurilor de muncă vor fi protejate, îi ajută pe angajați să interpreteze datele privind veniturile și oferă indicații clare despre ce trebuie făcut pentru a deservi clienții existenți și dezvolta noi afaceri. Acest lider adoptă o rațiune menită să ajute angajații să conștientizeze importanța acestora la locul de muncă și să se redreseze în vederea sporirii productivității și a minimizării efectelor dezastruoase.

Pentru a oferi un sprijin instituțional, spuneți-le oamenilor dvs. ce se va întâmpla cu salariile, asigurările de sănătate și condițiile de muncă. Ce se va schimba cu privire la modul în care își fac munca? Care sunt prioritățile cheie acum? Cine trebuie să facă ce? Este posibil să nu puteți face predicții, dar puteți oferi totuși interpretări în cunoștință de cauză, adică de ce anumite măsuri sunt sensibile și necesare în locul altora. Zvonurile trebuie eliminate. Încurajați și protejați participarea tuturor chiar și mai mult decât faceți de obicei.

Oamenii nu uită niciodată cum au fost tratați de către managerii/directorii/superiorii lor, atunci când se confruntau cu o situație dificilă. De asemenea, vedem consecințele eșecurilor din trecut, în acele instituții care se luptau să mobilizeze un fond de resurse deja epuizat. Este tentant să recurgem la comandă și control într-o criză, însă liderii sunt cei care ne ajută să lucrăm prin aceasta.

O criză este un proces progresiv care poate să nu fie restricționat într-o zonă dintr-o frontieră comună. Poate să apară rapid și concomitent cu alte crize, iar consecințele sale sunt extinse. Cuvântul „criză” a fost utilizat în mod interschimbabil cu o serie de alți termeni, incluzând dezastru, întrerupere în afaceri, catastrofă și urgență. Nu se poate afirma în siguranță că vulnerabilitatea rezultă din forțele de mediu sau din eșecul tehnologiei în sine sau exclusiv din eroarea umană, deși rezultă adesea din acești trei factori.

Abordările strategiei de management al gestionării crizelor iau în considerare mediul intern și extern. Se concluzionează că elaborarea de orientări strategice esențiale pentru crize ar trebui să țină cont și de factorul de timp și de interesele tuturor părților interesate. Aceste abordări ale unei crize sunt un aspect fundamental al procesului sistematic de gestionare a crizelor. Pentru a răspunde la întrebările existențiale profunde care apar în timpul unei crize, acestea sunt aplicate în diferite strategii defensive.

Subiecte precum „prevenirea” și „răspunsul” la crize atrag interese semnificative din partea managerilor. Natura multor crize este greu de prevăzut. Faptul că aceste crize s-ar putea să nu se repete și că o soluție de criză dată ar putea să nu fie direct aplicabilă unei alte crize reprezintă

schimbări radicale în abordarea acestora. Ca atare, este posibil ca o organizație să fie nevoită să improvizeze atunci când reunește un set de surse și capacități în vederea găsirii celei mai optime soluții. Responsabilitățile, protocoalele, acțiunile, comunicările și multe altele trebuie clarificate clar pentru perioada de criză. Dezvoltarea unui plan de criză necesită timp și resurse.

În încheiere, doresc să adaug unul din motto-urile călăuzitoare în cariera mea de militar, motto pe care încerc să-l trăiesc și în viața mea civilă: „Curaj, putere și rezistență”. Următoarele luni nu vor fi ușoare. Așadar, trebuie să fim puternici și să luăm măsuri, să punem în aplicare planuri clare, orientate către acțiune, pe termen scurt.

Situații precum COVID-19, ca orice luptă, vor veni și vor pleca. Înainte de a-l cunoaște, economia mondială și omenirea au avut de înfruntat și alte obstacole destabilizatoare. Concentrați-vă eforturile proprii și ale echipelor dumneavoastră acolo unde sunt cele mai necesare și fiți suficient de flexibili pentru a vă redistribui echipa atunci când aveți nevoie. Fiți agili și acceptați situația, astfel încât să puteți păstra o mentalitate pozitivă și să înfrunțați această criză până la capăt.

Asigurați-vă că aveți planuri și strategii în vigoare pentru momentul în care această bătălie se va termina.

Acest subiect nu poate fi evitat, nu poate fi epuizat și nici suficient de explicat. Încheiem acest articol cu speranța că l-am incitat pe cititor. Sperăm că l-am provocat să citească despre foștii lideri ai lumii, despre istoria evoluției lor, despre căile, metodele și forțele care au făcut din ei să fie ceea ce toți ceilalți și-ar fi dorit și nu au reușit.

Spuneam noi în începutul articolului că trăim alte vremuri, răsturnări extraordinare ce vor impune schimbări majore în viața noastră particulară și în istoria omenirii, în general. Aceste schimbări nu se vor produce de la sine. Așa cum scrie și în Biblie că voia lui Dumnezeu se împlinește prin oameni, așa și aceste schimbări vor corespunde nevoilor social umane și se vor pune în mișcare prin oameni, prin lideri. Oricare dintre noi, oricare dintre voi, poate ajunge un lider. Sper că noii lideri pe care îi vor produce masele să-l contrazică pe celebrul Noah Harari.

BIBLIOGRAFIE:

1. John Adair, Pan Macmillan. (2011) – Business & Economics; Effective strategic leaders: The complete guide to strategic management.
2. Paul J. H. Schoemaker, Steve Krupp, Samantha Howland. (2013). Harvard Business Review. Strategic Leadership: The Essential Skills; Link: <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>.
3. Jo Brick, Ross Coffman, Kurt Degerlung, [...] Stewart Welch. Military Leadership in the 21st Century. Link: <http://theststrategybridge.com>.
4. Maximilian Groh. (2014). Strategic management in times of crisis. Science Publication.
5. Tugce Cevic. 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM. Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts.

LEADERSHIPUL STRATEGIC PE TIMP DE CRIZĂ

Dr. Cristian Dobre*

Motto: "Leadership is about inspiring people to do things they never thought they could."

Steve Jobs

Rezumat:

Acest articol reprezintă o abordare psihologică a problemei leadershipului, în condiții de criză. Ce presupune o criză? Ce rol poate juca liderul pe timp de criză? Care sunt așteptările subordonaților și terților de la un lider, pe timp de criză? Care sunt trăsăturile psihologice ale liderului de succes, pe timp de criză? – reprezintă doar câteva dintre întrebările la care această expunere și-a propus să răspundă.

Cuvinte cheie: leadership, criză, trăsături de personalitate, COVID-19 .

I. CRIZA

Pe 31 decembrie 2019, China a notificat Organizația Mondială a Sănătății (WHO) cu privire la apariția unui coronavirus ce provoacă o formă atipică de pneumonie, în provincia Wuhan. Aproape nicio țară nu a acordat atenție acestui eveniment, iar viața a continuat în ritmul alert și trepidant, bine cunoscut.

Pe 10 ianuarie 2020, WHO a publicat un avertisment cu privire la noul virus, bazându-se pe experiențele anterioare, generate de epidemiile de SARS și MERS. Probabil, sistemele medicale centrale au reacționat la avertismentele emise, dar, viața de pe Terra și-a continuat, netulburată, cursul normal.

Pe 11 ianuarie s-a înregistrat primul deces datorat noului coronavirus, în China. Viața Planetei a continuat într-o normalitate desăvârșită...

Pe 13 ianuarie s-a înregistrat primul caz de coronavirus, din afara Chinei, în Tailanda, iar pe 20 ianuarie a fost identificat primul caz din SUA. Lumea întreagă a continuat să fie prea preocupată de grijile zilnice, de rezolvarea crizei din Siria, de problema noului val de emigranți ce se apropie de Europa, de dosarul nuclear nord-coreean, de conflictul mocnit din Ucraina, de construirea zidului cu Mexicul, de războiul economic și așa mai departe...

* Ministerul Apărării Naționale

Deși numărul cazurilor de coronavirus din China a început să crească exponențial, problema coronavirusului a reprezentat doar un subiect de știri, care a făcut, însă, înconjurul Planetei și a dat prilejul unor noi polemici politico-diplomatice. În scurt timp, pe 23 ianuarie, Wuhanul va intra în carantină, iar autoritățile chineze vor construi, în timp record noi spitale. Restul lumii privește pasiv la ceea ce se întâmplă, departe în China...

După vizita delegației WHO în China, pe 28 ianuarie și emiterea, pe 30 ianuarie a unui avertisment de sănătate, la nivel global, referitor la noul coronavirus, sistemele sanitare din tot mai multe țări realizează că, din ce în ce mai multe persoane de pe teritoriul lor sunt infectate.

Pe 31 ianuarie, SUA își închid granițele, inclusiv față de UE, generând un val de proteste diplomatice. Noul coronavirus este botezat de WHO: "COVID-19".

Numărul celor infectați din toată lumea, dar, cu precădere din Italia, Iran, Coreea de Sud crește exponențial. Odată cu infectările, apar complicațiile bolii și în scurt timp și primele decese în masă.

Luna martie 2020 pune Italia pe harta roșie a infectărilor cu COVID-19. Noi state semnalează zeci de mii de cazuri de noi îmbolnăviri, iar numărul deceselor depășește orice imaginație, zilnic înregistrându-se sute și chiar mii de morți. Sistemele sanitare sunt depășite. Serviciile funerare sunt blocate, se produc primele crize de echipamente medicale, de personal medical și de medicamente, la nivel global.

Efectele COVID-19 depășesc orice așteptare, iar autoritățile dintr-un număr din ce în ce mai mare de state impun măsuri de combatere a epidemiei fără precedent, instaurând chiar starea de urgență medicală, manifestată prin instaurarea carantinei la nivel de orașe și mai apoi la nivel de țară (Italia), limitarea ieșirilor din casă, înghețarea activității economice, interzicerea, temporară, a unor drepturi cetățenești și nu numai.

Organizațiile internaționale sunt în stare de șoc. Virusul nu-i iartă nici pe liderii lumii. Prim-ministrul Marii Britanii este infectat și nu numai. Mai mult de o treime din umanitate s-a oprit în loc.

Activitățile economice au încetat, oamenii sunt blocați în case, turismul a dispărut în totalitate, străzile s-au golit, poliția și armata patrulează pe străzi, pentru a asigura impunerea măsurilor de protecție sanitară excepționale...iar șirul măsurilor de prevenire a răspândirii pandemiei ar putea continua.

Starea de urgență se prelungeste de la o lună la alta, iar oamenii își pierd răbdarea, blocați în case, banii se termină, toți încearcă să se protejeze pe ei și pe cei dragi lor, numărul victimelor COVID-19 crește continuu, iar oamenii se uită cu speranță, revoltă, neîncredere, suspiciune, disperare la leadership...

Criza COVID-19 nu a fost singura criză. Ei i-au precedat o mulțime, dintre care, vom aminti, doar unele relativ recente, cu titlu de exemplificare: criza rachetelor cubaneze din 1962/SUA – URSS, Războiul de șapte zile/Israel versus coaliția arabă, explozia nucleară de la Cernobil/URSS, Revoluția română din 1989, dezastrul de la Fukushima/Japonia, uraganul Katrina/SUA, atacul terorist din 11 septembrie din SUA, invazia Irakului, criza economico-financiară mondială din anii 2008 – 2009, crizele medicale de SARS, Ebola, Zika, atentatele teroriste împotriva revistei Charlie Hebdo/Paris, criza refugiaților din UE și multe altele.

După fiecare criză o să mai urmeze și altele. Omenirea le-a depășit pe toate și a mers mai departe. Acest fapt s-a datorat, în mare parte leadershipului de la toate nivelurile, dar, mai cu seamă leadershipului strategic.

II. LIDERUL STRATEGIC PE TIMP DE CRIZĂ

Criza – prin excelență, o stare sau moment critic ce produce o schimbare bruscă și dramatică a ceea ce este perceput, înainte, ca și normalitate – poate avea loc de la nivel individual, până la nivel global, manifestându-se plenar psihologic, social, economic, securital, politic, în funcție de sectorul pe care-l atinge.

În acest context impredecibil, atipic, volatil și plin de amenințări, liderului strategic îi revine o misiune unică, de o responsabilitate covârșitoare – limitarea efectelor directe ale crizei și ieșirea din criză. Unele crize sunt determinate de acțiuni care țin direct de voința umană, cum ar fi crizele politice, militare, diplomatice, umanitare, economico-financiare, de comunicare, dar, altele se derulează independent de vrerea omului – calamitățile, catastrofele tehnologice, dezastrele naturale și pandemiile.

„Care sunt acele trăsături psihologice ce-i vor permite liderului strategic să gestioneze criza?” - va rămâne una dintre cele mai importante întrebări ale psihologiei și managementului, deopotrivă.

Astfel, cercetările momentului au enumerat și descris cele mai relevante trăsături psihologice, care îi permit liderului de nivel strategic să gestioneze adecvat o criză și să-i reducă efectele, semnificativ:

1. Păstrarea calmului. Cu certitudine, de departe, cea mai importantă măsură, pe timpul unei crize, din partea liderului de nivel strategic este aceea de a-și păstra calmul. Acesta trebuie să fie calm pentru a putea judeca cu celeritate și pragmatic situația dată. Menținerea autocontrolului este primul său comportament observabil, ce va fi ușor de identificat de subalterni și de terți, care vor decide, aproape instantaneu dacă să aibă sau nu încredere în respectivul lider.

2. Abordarea realistă a crizei. Acest moment îi permite liderului strategic să-și asume responsabilitatea pentru rezolvarea crizei și să constituie echipa de gestionare a crizei – celula/centrul de criză – destinată să evalueze exhaustiv riscurile, să ia în considerare efectele anomice produse de criză și să impună măsurile cele mai adecvate pentru limitarea efectelor crizei și ieșirea din evenimentul traumatic, în concordanță cu resursele la dispoziție. În funcție de eveniment, se impun, desigur, măsuri diferite. La acest moment, liderul strategic trebuie să ia în calcul și cea mai negativă opțiune de urmat, care poate fi generată de evoluția neașteptată a evenimentelor, într-o direcție de nedorit.

3. Capacitatea de decizie. Criza, prin însăși natura sa, este un eveniment traumatic cu o evoluție, de cele mai multe ori, neliniară și impredictibilă. Liderul trebuie să fie capabil să ia decizii adecvate și, uneori, dramatice, pe baza: predicțiilor cu privire la evoluția crizei, evaluării impactului său multidimensional, resurselor la dispoziție. În gestionarea crizelor este esențial ca liderul strategic să aibă capacitatea de a lua decizii rapid, sub presiunea timpului și evenimentelor.

4. Flexibilitatea cognitivă și capacitatea adaptativă. Caracterul ambiguu al crizei face posibilă schimbarea rapidă a scenariilor de rezolvare a sa, uneori, în timp foarte scurt. Numărul foarte mare de variabile ce dirijează criza și faptul că multe dintre acestea nu sunt cunoscute solicită la maxim capacitatea de adaptare a liderului și capacitatea de generare a noi soluții la noi și noi situații tactice, dar cu impact strategic. De cele mai multe ori sunt în joc viețile a zeci de mii sau chiar milioane de oameni. Capacitatea de adaptare la situațiile noi generate de criza în derulare, de multe ori impredictibile și marcate de un grad ridicat de instabilitate, reprezintă o probă importantă pentru leadershipul strategic (Boin, 2020). Este recomandat să se elaboreze un plan de acțiune, dar să se mențină o rezervă de manevrabilitate, în funcție de evoluția crizei, pentru a ajusta planul, la nevoie.

5. Construirea încrederii. Nimic nu se poate câștiga fără convingerea că problema va fi rezolvată, fără crezul în victorie. În cele mai multe cazuri, nu este suficient ca liderul însuși, să creadă în victorie, este nevoie ca acest crez să fie împărtășit cu ceilalți. Winston Churchill, în 1940, a crezut, pentru un moment, că este pe cale să piardă războiul. În acest context, el nu a spus „...vom câștiga acest război...”. El a spus, „Nu ne vom preda niciodată”. Și credea, cu adevărat, în acest slogan! Cuvintele sale au avut un efect incredibil de puternic pentru moralul tuturor britanicilor, fapt

ce a condus, în cele din urmă, la victorie (McChrystal, 2015). Un discurs mobilizator, dar nu demagogic, un desen, o imagine, un cântec, o poezie, un slogan – pot schimba eșecul evident în victorie, fie ea militară, economică, politică, socială, diplomatică, medicală etc. Menținerea unui moral ridicat, a unei încrederi puternice în forțele proprii și în victoria finală constituie o resursă psiho-morală de maximă însemnătate. În acest context, solidaritatea și altruismul capătă semnificații enorme. Ele, însă, pot fi induse maselor/personalului de către liderul strategic. Prin încredere, el, liderul strategic va putea să-i energizeze pe ceilalți și să-i facă să-l urmeze.

6. Exemplul personal. Liderul strategic trebuie să fie văzut în centrul evenimentelor. El inspiră și îi determină și pe alții să-l urmeze. Pe timp de criză se așteaptă acest lucru de la el, iar el nu trebuie să ezite să reprezinte un exemplu pentru alții. Integritatea morală a liderului strategic, tenacitatea, spiritul de sacrificiu, curajul, inteligența, atitudinea pro-activă și responsabilitatea sa ocupă un loc esențial în mecanismul de gestionare a crizei.

7. Menținerea unui flux oportun și neîntrerupt de informații relevante. „Cunoașterea este puterea”. Pentru a lua decizii, liderii de nivel strategic au nevoie de informații clare, precise, de încredere, oportune, acționabile și cu o mare putere predictivă. Desigur, într-o criză, astfel de informații sunt extrem de greu de obținut, dar setarea și însărcinarea sistemelor specializate de a furniza informații și analize din și despre zona de interes reprezintă un imperativ major al leadershipului strategic eficient (McChrystal, 2015).

8. Transparența. Liderul trebuie să evalueze pragmatic criza și să prezinte situația într-un mod realist, fără, însă, a genera panică. Unele dintre deciziile luate trebuie explicate și argumentate public. Oamenii trebuie să înțeleagă, în mod real, cum se prezintă „inamicul” – fie el o armată străină ostilă, un grup terorist, o forță a naturii dezlănțuită sub formă de cutremur, tsunami, erupție vulcanică, inundație ori un virus invizibil cu ochiul liber – și să fie capabili să se apere și ei înșiși împotriva acestuia, mai mult sau mai puțin sprijiniți de autorități. Totodată, este esențial ca liderul strategic să nu creeze așteptări nerealiste și iluzii deșarte, care, mai târziu, să se transforme în dezamăgiri, reproșuri, ură și chiar revolte publice. Gestionarea realistă a așteptărilor, de către lider, oferă fiecărui subiect al crizei un contact optim cu realitatea dură, fără însă a-i distruge speranța și moralul. Uneori liderul strategic trebuie să aibă puterea să recunoască unele greșeli și să și le asume, dacă este nevoie. Nimeni nu este perfect, în definitiv.

9. Comunicarea neîntreruptă. Liderul trebuie să dezvolte o strategie de comunicare adecvată situației, care să-i permită să țină o legătură continuă și adecvată cu cei ce sunt afectați de criză, pe de o parte și cu cei ce gestionează criza, pe de altă parte. Lipsa unei surse clare, credibile și oficiale de informare poate genera foarte ușor ”fake news”, teorii conspiraționiste, acțiuni propagandistice ostile, zvonuri, panică, subversiune, dezorientare socială și haos, cu un impact devastator asupra gestionării crizei și pierderii credibilității liderilor strategici. Strategia de comunicare poate include, după caz, prevederi obligatoriu de respectat, recomandări, perspective de soluționare a crizei, explicații și argumente, soluții alternative temporare, acțiuni compensatorii, avertizări, măsuri coercitive de impunere. Pentru a fi credibilă, strategia de comunicare trebuie susținută de fapte concrete. Construirea unei strategii de comunicare cu mass-media, care poate include, după caz, declarații, interviuri, avertizări, informări etc. - este esențială, în acest context. Este important ca auditoriul (opinia publică, personalul unei anume organizații/firme etc.) să afle că liderul are grijă, iar tot ceea ce se face este pentru binele său, al țării, al națiunii, după caz. Elementele de retorică aristotelică; ethos, pathos și logos pot fi exersate în acest context, cu succes. Limbajul utilizat trebuie să fie simplu și clar, astfel încât să fie bine înțeles de interlocutori și să nu lase loc la interpretări (Gabillot, 2020).

10. Dezvoltarea conectivității. Succesul misiunii unui lider strategic este garantat și de menținerea neîntreruptă a contactului său cu alți lideri parteneri, aliați, de la nivel național și internațional, precum și cu subordonații, șefii săi și structurile instituționale cu care se poate colabora ori coordona. Menținerea deschisă și activă a canalelor de comunicare pe direcțiile menționate devine esențială, pe timp de criză. Liderul strategic trebuie să organizeze întâlniri periodice cu echipa de gestionare a crizei, pentru a fi în măsură să ia cele mai potrivite decizii, raportate la evoluția crizei. În acest context, liderul trebuie să fie în măsură să adreseze întrebări pertinente experților. Conectivitatea nu înseamnă, neapărat, întâlnirea fizică, în aceeași încăpere, a liderului strategic cu echipa sa. Acest lucru poate fi realizat, foarte bine, în zilele noastre, cu ajutorul tehnologiei, prin videoconferințe.

11. Capacitatea de a asculta activ. Nici măcar liderul de nivel strategic, indiferent de poziția socială pe care o ocupă în scara ierarhiei sociale, nu le știe pe toate. El are nevoie de consiliere de specialitate, de cele mai multe ori, în domenii extrem de variate, unele de noutate absolută

pentru el. În acest context, liderul strategic va trebui să asculte activ, să integreze informațiile primite și să le introducă, adecvat, în strategia de rezolvare a crizei. Pentru lămurirea unor aspecte, fie ele și naive, pentru unii experți, liderul trebuie să nu ezite în a le adresa întrebările pe care le are.

12. Puterea persuasivă și autoritatea. Viața a demonstrat că cel mai eficient mod de a gestiona o situație de criză se bazează pe o conducere unică, autoritară, fermă și persuasivă. Impunerea măsurilor de limitare a efectelor crizei nu se poate face în condiții optime, dacă există mai multe centre de putere, care se contrazic între ele și concurează, mai mult sau mai puțin corect, pentru resursele și așa limitate aflate la dispoziție. Asumarea puterii într-o situație de criză presupune nu numai un nivel înalt al responsabilității sociale, dar și un nivel de profesionalism desăvârșit. Uneori, trebuie luate decizii extrem de dure, în numele binelui colectiv, prin încălcarea unor principii elementare de etică, cum a fost cazul și în criza generată de COVID-19/SAR-CoV-2, cele relaționate de prioritatea de tratare a pacienților și cele legate de repartizarea ventilatoarelor persoanelor aflate la terapie intensivă, fapt ce făcea diferența dintre viață și moarte, în cele din urmă. În timp de criză este nevoie soluții acționabile imediate, în primul rând (George, 2020). Liderul strategic nu trebuie să scape niciodată din atenție acest fapt.

13. Capacitatea de prioritizare a urgențelor. Prin excelență, criza este un fenomen atipic, de cele mai multe ori unic, ca și fizionomie, care bulversează, uneori apocaliptic, societatea și care generează o mulțime de alte sub-crize asociate cu evenimentul principal. Oricare criză ar fi luată, pentru exemplificare, ca de exemplu, cea pandemică COVID-19, constatăm că, în paralel cu acțiunea principală, reprezentată de eliminarea virusului, societatea umană, în ansamblul său, s-a mai confruntat, în cascadă și cu o serie de sub-crize: contaminarea masivă a personalului medical, lipsa echipamentelor de protecție, lipsa ventilatoarelor și a medicamentelor antivirale, blocarea economiei, intrarea în țară a unui număr foarte mare de conaționali, închiderea granițelor - la nivel internațional, probleme financiare, dispariția unor bunuri de larg consum de pe piață, apariția speculei, deficiențe asociate de ajutorul internațional, incapacitatea unor manageri de spitale de a-și exercita atribuțiile, menținerea populației în casă, realizarea izolării și carantinei și nu numai. Liderii strategici, atunci când acționează pe timp de criză, au în vedere evaluarea riscurilor și prioritizarea priorităților, în scopul gestionării eficiente a resurselor limitate la dispoziție și rezolvării problemelor ce apar, gradual, într-o ordine logică ce ar evita suprapunerile, redundanțele, revenirea la puncte anterioare de pe parcursul crizei, irosirea fondurilor și pierderea inutilă de vieți omenești.

14. Menținerea nealterată a capacității de decizie. Criza reprezintă un fenomen extrem de provocator și solicitant, atât în plan emoțional, cât și rațional. Deși liderul strategic trebuie să fie la curent cu derularea evenimentelor, el nu trebuie să neglijeze odihna și somnul, atât de necesare refacerii psiho-fizice după efort și unei judecăți clare. Stresul prelungit, pierderea nopților, lucrul fără întreruperi, abuzul de substanțe (cafea, alcool, droguri, medicamente), oricât de eroice ar părea, pot afecta iremediabil nu numai starea de sănătate, dar și capacitatea de decizie a liderului strategic, cu consecințe dramatice în luarea unor hotărâri adecvate de control și soluționare a crizei. Lipsa prelungită de odihnă poate produce deformări ale percepției realității și instabilitate psiho-emoțională, care se pot apropia foarte mult de afecțiunile psihiatrice. Nimeni nu este imun la suprasolicitarea fizică și psihică, inclusiv liderul de nivel strategic.

15. Reziliența mare. Depășirea obstacolelor se poate face numai dacă liderul strategic este suficient de rezilient să le înfrângă ingenios. Criza, în sine, reprezintă un test suprem de reziliență din partea tuturor structurilor sociale, fie ele instituții, organizații, firme, companii, asociații, culte, armate etc.

16. Inteligența emoțională. Aceasta îl ajută pe liderul strategic să înțeleagă faptul că organizația este formată din oameni, cu așteptări, nevoi, vise, idealuri, resentimente și nu numai. A le introduce în ecuația de rezolvare a crizei într-o formă sintetică, dar, vizibilă, reprezintă un mare atu pentru moralul celorlalți, dar și pentru succesul acțiunii, în egală măsură. Exprimarea empatiei, compasiunii, speranței, determinării - produce un efect electrizant asupra celor ce trebuie să-l urmeze pe liderul strategic. Liderul strategic are datoria să vorbească despre momentul în care criza se va fi terminat, să întrevadă „luminița de la capătul tunelului”, să întrețină speranța, recomandabil, într-o manieră pozitivă, preponderent logică și rațională.

17. Capacitatea inovativă și creativitatea. Liderul strategic trebuie să fie deschis la nou. De regulă, cele mai provocatoare și grave crize nu respectă regulile deja scrise, în trecut. Ele au nevoie, în cele mai multe cazuri, de soluții noi, inovative. Liderul trebuie să încurajeze inițiativa și chiar să genereze el însuși idei novatoare, destinate să limiteze efectele nocive ale crizei.

18. Capacitatea de a învăța. Criza, prin natura ei, aduce în atenția liderului strategic o mulțime de lucruri noi, așa cum am arătat. Toate aceste elemente trebuie să fie învățate de acesta, pentru a fi în măsură să le utilizeze integrat și interdependent. Acest aspect este legat de abilitatea liderului de a fi orientat spre viitor, dar, fără a neglija trecutul, de unde vine experiența.

19. Viziunea. Liderul strategic de succes vede dincolo de criză. El deja își proiectează acțiunile dincolo de momentul dramatic al crizei și se gândește cu una două faze înainte, poate chiar la momentul post-criză. Acest aspect face diferența dintre un lider strategic eficient și un manager, fie el și bun.

20. Capacitatea de a mobiliza resurse. În situație de criză resursele umane sunt răvășite de impactul emoțional produs de eveniment, cele materiale sunt dispersate și oricum insuficiente, cele financiare sunt, întotdeauna, sub nivelul nevoilor reale, cele tehnice, tehnologice și de infrastructură pot fi ele însele afectate de criză destul de serios. În acest context, în care singurul lucru cert este incertitudinea, liderul strategic trebuie să mobilizeze toate aceste resurse și să le facă să lucreze împreună, pentru rezolvarea crizei. Capacitatea sa de a mobiliza oameni, materiale, bani, tehnologie, pe direcția de reducere a efectelor crizei și de revenire la normalitate face diferența dintre un lider strategic eficient și unul care eșuează lamentabil în fața crizei, indiferent de natura sa.

III. DEFICIENȚE ALE LEADERSHIPULUI STRATEGIC, PE TIMPUL GESTIONĂRII CRIZEI

După cum s-a remarcat, criza, fie ea una predictibilă (s-a evaluat riscul și există planuri de acțiune pentru intervenție la dezastre naturale, atacuri teroriste, incendii etc.) sau impredictibilă (nimeni nu a putut prevedea evenimentul ce a declanșat-o și nici amploarea acestuia) reprezintă un eveniment extrem de solicitant pentru liderii de nivel strategic.

Presiunea psihologică la care sunt supuși liderii strategici este extrem de intensă și ridicată, deoarece, deciziile lor pot avea un impact covârșitor, de nivel strategic, la nivelul organizației afectate, a întregii societăți sau chiar la nivel regional și internațional.

În acest context, cele mai frecvente erori comise de liderii de nivel strategic se referă la:

1. focalizarea excesivă pe evenimentul principal, cu riscul de a pierde din vedere sub-crizele ce emerg;

2. înecarea în informații pe care nu le poate înțelege, fie pentru că îi depășesc puterea cognitivă, fie că sunt prea multe, insuficient sintetizate;

3. rigiditatea mentală, în ideea că dacă a luat o decizie, fie ea și nefericită, refuză să se abată de la ea, în ciuda evidențelor că aceasta conduce spre dezastru. Rigiditatea mentală se mai manifestă și prin urmarea hobotnică a procedurilor deja existente (legi, regulamente, instrucțiuni etc.), indiferent de cât de nefaste vor fi consecințele;

4. incapacitatea de a înțelege dimensiunea și gravitatea crizei, precum și aria sa de cuprindere;

5. balansarea deciziilor, în mod unilateral, fie spre latura pur emoțională, fie spre cea pur rațională;

6. biasarea gândirii de prejudecăți anomice dintre cele mai diverse;

7. nihilismul, manifestat prin negarea existenței crizei și a efectelor sale dezastruoase;

8. apelul disperat la religie, prin care liderul strategic imploră Divinitatea să rezolve Ea criza, ori consideră criza ca pe o pedeapsă a Divinității;

9. izolarea de sine și întreruperea legăturilor cu echipa de gestionare a crizei;

10. ezitări prelungite în luarea deciziilor;

11. cedarea în fața presiunilor mass-mediei, a unor formatori de opinie, a unor apropiați, a unor rivali, a unor subordonați sau șefi etc.

12. ignorarea opiniilor experților, pe motivul că un lider știe mai mult;

13. ezitări în inițierea comunicării publice, ascunderea adevărului, deformarea sau mistificarea sa, pentru a da bine ori pentru a-i menaja pe alții;

14. tendința de a angaja toate resursele deodată, în prima fază a crizei, cu riscul de a le epuiza imediat;

15. ignorarea planurilor de contingență, întocmite anterior crizei, destinate să ofere un răspuns cât mai adecvat la criză, prin analiza riscurilor potențiale;

16. derularea unor acțiuni reflexe, după scenarii trăite anterior, fără a se ține seama de particularitățile crizei actuale;

17. cedarea controlului crizei la prea multe persoane, versus păstrarea controlului absolut al crizei;

18. neglijarea deciziilor decisive, în favoarea unor decizii fragmentare și punctuale, care pot rezolva cazuri particulare, dar pot rata rezolvarea crizei, în ansamblul său;

19. scoaterea în evidență a unor tare de caracter (egoism, demagogie, lașitate, caracter ezitant – influențabil etc.).

Pornind de la premisa că și liderii strategici sunt oameni, trebuie să acceptăm că și ei pot fi contaminați de unele dintre tarele specific umane.

Însă, șefii respectivilor lideri ori chiar echipa de gestionare a crizei au datoria de a le semnala deficiențele despre care am amintit, atunci când apar, pentru ca liderul strategic să le poată corecta în timp util. Uneori, în situații de criză, unele posturi cheie din societatea civilă pot fi preluate, temporar, de persoane cu o reziliență mare, educată profesional și cu reflexe intrinseci de disciplină, ordine, rigurozitate, altruism și spirit de sacrificiu - cum ar fi militarii.

IV. CONCLUZII

Succesul leadershipul strategic pe timp de criză reprezintă însăși esența succesului organizației, națiunii, țării.

Pentru a avea lideri strategici de succes, aceștia trebuie identificați, din timp și pregătiți profesional, multidimensional, astfel încât să fie în măsură să gestioneze cele mai critice momente, generate de crize.

Abilitățile psihologice descrise pe parcursul acestui articol trebuie identificate și exersate. Ele se pun în valoare, în mod plener, pe timp de criză, dar, sunt valabile și în situațiile normale de viață. Ele pot face diferența dintre succesul organizației și menținerea acesteia pe linia de plutire.

De cele mai multe ori, crizele scot în evidență abilități personale necunoscute și relevă resurse nebănuite ale organizației și societății din cele mai diverse domenii.

Fiecare criză reprezintă, în felul ei, o revoluție și ar trebui să se finalizeze cu o colecție de „lecții învățate” și de reforme magistrale, gata pregătite pentru aplicarea lor în viața reală. Altfel, toate sacrificiile vor fi fost în zadar...

BIBLIOGRAFIE:

1. Barton, L. (2008), *Crisis Leadership Now a Real-world Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage, and Scandal*, The McGraw Hill Companies, New York.
2. Bass, J. (2008), *Leaders at All Levels Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis*, Wiley, San Francisco.
3. Boin, A., Hart, P., Stern, E., Sundelius, B., (2005), *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. New York, Cambridge University Press.
4. Boin, A., Kuipers, S., Overdijk, W (2013), *Leadership in times of crisis: aframe work for assessment*, <https://www.researchgate.net/publication/256293558>.
5. Boin, A, McConnel, A, Hart, P. (2020), *Leading in a crisis: strategic crisis leadership during the COVID-19 pandemic*, <https://www.themandarin.com.au/129002>.
6. Caprio, G., Hanson, J., Litan, R. (2005) *Financial Crises: Lessons from the Past, Preparation for the Future*, The Brookings Institution.
7. Daskal, L. (2017), *The Leadership Gap: What Gets Between You and Your Greatness*, Portofolio/Penguin, New York.
8. Darmody, M. (2019), *The Boiling Frog_ How Complacency and Ignorance Created Our Leadership Crisis and What We Can Do About It*, BookBaby.
9. Dotlich, D., Cairo, P.,C., Rhinesmith,S.,H. (2009) *Leading in Times of Crisis. Navigating through Complexity, Diversity, and Uncertainty to Save Your Bus*, Jossey Bass, Wiley imprint, New York.
10. DuBrin, A., J. (2013), *Handbook of Research of Crises Leadership in Organization*, FSK, Cheltenham, UK.
11. Emery, R., & Schulman, P. (2008), *High Reliability Management: Operating on the Edge*, Stanford, CA, Stanford University Press.
12. Farr, S. (2010), *Teach For America, Steven Farr. Teaching As Leadership. The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap*, Jossey-BassWiley Imprint Companies, New York.
13. Fraher, A.L. (2011), *Thinking through Crisis Improving Teamwork and Leadership in High-Risk Fields*, Cambridge University Press, New York.
14. Gabillot, E. (2020), *The abcs of leadership in crisis*, <https://www.macpa.org/the-abcs-of-leadership-in-crisis/>.
15. Gill, S. (2012), *Global Crises and the Crisis of Global Leadership*, Cambridge University Press.

16. Herman, L., B. & Howitt, A. (2009), *Managing Crises Responses To LargeScale Emergencies*, Washington, DC: CQ Press;
17. Hood, C. (2011), *The Blame Game*. Princeton, Princeton University Press.
18. Jindal, B. (2010), *Leadership and Crises*, Regnery Publishing.
19. Johnson, T. (2017), *Crisis Leadership. How to lead in time of crisis, threat and uncertainty*, Bloomsbury Academic, London.
20. Karl, W.& Sutcliffe, K. (2002), *Managing the Unexpected*. San Francisco, Jossey-Bass.
21. Kahneman, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*. London, Allen Lane.
22. Klein, G. (2009), *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*. Cambridge, The MIT Press.
23. Martin, R & General (r) McChrystal, S. (2020) *How To Take A Leadership Role During A Crisis*, <https://www.npr.org/2020/04/01>.
24. McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D.Fussell, C. (2015), *Team Of Teams: New Rules Of Engagement For A Complex World*, Portofolio/Penguin, New York.
25. Meacham, J. (2020), *Great Leadership in a Time of Crisis*, <https://www.nytimes.com/2020/03/24/books/review/great-leadership-in-a-time-of-crisis.html>.
26. Nyenswah, T., Engineer C., Y. & Peters, D.,H. (2016), *Leadership in Times of Crisis: The Example of Ebola Virus Disease in Liberia*, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23288604.2016.1222793>.
27. O'Brien, R.C. (2016), *While America Slept. Restoring American Leadership to a World in Crisis*, Encounter Books.
28. Ochs, P., and Johnson, W., S. (Editors) (2009), *Crisis, Call, and Leadership in the Abrahamic Traditions*, Palgrave Macmillan.
29. Peppers, D., Rogers, M., (2008), *Rules to Break and Laws to Follow. How Your Business can Beat the Crisis of Short-Termism*, Wiley, San Francisco.
30. Vlahović, M., T. (2020), *Leadership in Crisis Management*, <https://bib.irb.hr/datoteka/806802.MATREFC-12.pdf>.
31. Winston, B. (2020), *Leadership Growth Through Crisis, An Investigation of Leader Development During Tumultuous Circumstances*, Palgrave MacMillan, Virginia, US.
32. Weiss, D., Molinaro, V. (1953, 2005), *The Leadership Gap. Building Leadership Capacity for Competitive Advantage*, Wiley Publishing.
33. George Amy (cons. 2020), *Six ways you can show true leadership during a crisis*, <https://www.inc.com/amy-george/6-ways-you-can-show-true-leadership-during-a-crisis.html>.

SELF-PERCEPTION AND MILITARY LEADERSHIP

Dr. Andrzej Piotrowski
Dr. Ole Boe*
Dr. Samir Rawat**
Abhijit Deshpande***

Summary

The field of psychology owes a great deal for its growth to military research. Studies on military personnel emanated after World Wars and a lot of research has been done all over the world ever since then. In recent years, research studies have explored various aspects of combat, especially after the Gulf War in 1990 '0s and more recently, war in Iraq, Afghanistan and Syria.

The chapter focused on relevant review of recent literature pertaining to self-perception amongst combat soldiers. An overall review of studies found that there are marked differences among combat soldiers and other military personnel on psychological aspects considered in present chapter.

Review of studies suggests that although researchers have shied away from research on military personnel, there are few studies self-perception; yet it has not been given the attention that it deserves . There is a deliberate need to study perceptions of combat soldiers in more detail.

I. INTRODUCTION

Although enduring in a military environment can be very demanding and challenging, yet most armed forces personnel adapt and adjust well to rigors of combat soldiering (Bartone, 2006; Rawat, 2018; Rawat, Deshpande & Singh, 2018).

Research studies have reported that just living in a military environment can be overwhelming as it impinges on an individual's overall functioning and tests human limits (Cotton, 2001; Moore, 2006). Yet, military research is abounding with studies of combat soldiers and their strong spirit in overcoming all odds to survive in battle (Edwards, 1993; Rawat, 2008; Rawat & Wadkar, 2012). Researchers have found that realistic preparations for combat bring about perceptual changes in soldiers and is known to lessen stress and increase survivability during war; it is one of the most important activities in armed forces (Driskell & Olmstead, 1989; Jaiswal, 1997; Rawat 2019). Nations have taken part in many military

* Proffesor, USN School of Business, Norway

** Combat Veteran , Mention in Dispatches (Kargil)

*** Symbiosis International University, Pune, India

operations since the world wars, yet only few studies have been done on armed forces personnel in relation to self perception accruing from negative or positive outcome due to combat (Mitra, 1972; Narian, 1979; Parmar, 1999; Rawat,2009 , 2010 ; Sinha, 1972).

It is evident that several psychological factors are associated with combat. Since World War I, studies have focused attention on combat soldiers (Cronin, 1998; Gal & Mangelsdorff, 1991; McGuire, 1990; Taylor & Alluisi, 1994; Yerkes, 1919). Physical harm involved in fighting a war manifests itself in death, disability, and destruction. It has been found that these may have psychological fallouts in form of war-psychosis, fear, apprehensions, uncertainty, and personality disorders during and after combat (Batrone,2005; Khan, 2000;Rawat,2009, 2013 ; Srivastava, 2006).

Despite rigorous military life which prepares for combat and culminates in soldiers' skills, psychological factors affect cognitive and behavioral aspects of soldiers in an actual battlefield environment (Brooks, Byrne, & Hodson, 2001). Negatively, it may create fear of death, boredom and isolation, shock, confusion, bewilderment, war-neurosis, and weariness. On the positive side, combat may bring loyalty, courage, patriotism, nationalism, morale, and leadership (Gruber, 2004, Labuc, 1991; Manning, 1991; Rawat ,Deshpande & Singh,2018 ; Snow, 1984).

A large number of studies of human behaviour emanated after world wars and to that extent, psychology as a subject owes a great deal to military combat for its growth and development (Cronin, 1998; Khan, 2000). A glance at research in military psychology indicates that most of the studies have explored stress and combat stress reactions (Belenky, 1987; Dekaris et al., 1993; Holmes, Tariot, & Cox, 1998; Southwick et al., 1993). Many studies have been carried out on post traumatic stress disorder (Blake et al., 1990; Kulka et al., 1990; Weisenberg, Schwarzwald, & Solomon, 1991) and other problems occurring due to combat (Cronin, 1998; Gal & Mangelsdorff, 1991; Solomon, Openheimer, & Noy, 1986). Only a few studies have recorded positive outcomes due to experiencing combat (Bartone, 2005; Gal, 1987; Kishon-Barash, Midlarsky, & Johnson, 1996; Rawat,2013,2018 ; Taylor, 1989). Study of perceptual and behavioural changes, both positive and negative, in military personnel as a result of a large number of men having experienced combat has been a challenging issue for military researchers (Bartone, 1989; Cronin, 1998; Edwards, 1993; Gal & Mangelsdorff, 1991; Taylor, 1989).

Deployment of armed forces is increasing and duties of military personnel are becoming multifarious. This leads to increase in levels of stress and hence study of self perception is crucial to the armed forces. Incidents of cognitive overload resulting in increased cases of suicide,

homicide, fragging, and other maladaptive behavior among soldiers have been reported (Bartone, 2005; Mehrotra, 2006; Misra, 2006; Singh, 2006c).

It is seen that military personnel dedicate their youthful life in service to the nation. A sizeable portion of these individuals experience combat with enemies of the nation during their military service, due to which perceptual as well as behavioural changes, both positive and negative, are likely to occur. These perceptual changes due to combat have a substantial significance to psychological research and an immense value to the Nation they defend. This chapter is an attempt in that direction to help military leadership better understand construct of self perception in military contexts.

II. OPERATIONAL DEFINITION OF SELF PERCEPTION

Self-perception is a part of one's personality and is multi dimensional in nature. In present chapter, self-perception has been described under two domains of general adjustment and general maladjustment. One can form clusters of different subscales and obtain an index of personality patterning (Martin, 1968).

General adjustment gives an overall profile and differentiates between disturbed and non-disturbed individuals. It comprises of three dimensions and has been operationalized as follows:

1. Consistency: It is the integrated thought process of an individual that enables a person to think and act in a coherent way.
2. Self actualization: It is striving towards realization of one's own potentials and seeking personal growth.
3. Supervision: It is an individual's insight into effective human interaction and inclination towards leadership role.

General maladjustment gives an overall profile and differentiates between disturbed and non-disturbed individual. It comprises of six dimensions and has been operationalized as follows:

4. Rigidity–Dogmatism: It is characterized as inflexibility in attitudes, arrogant behaviour, and stubborn assertion of personal belief or opinion.
5. Uncommon response: It pertains to presenting oneself in a pathologically obvious manner, identifying oneself as severely maladjusted individual or pretending to display psychological disturbance.
6. Authoritarianism: It pertains to rigid conventionalism, aggression, power aspirations, and destruction.
7. Anxiety: Anxiety is operationally defined as restless, apprehensive, and agitated behavior.

8. Depression: Depression refers to self-devaluing and emotionally disturbed behavior.

9. Paranoia: Paranoia is behaviour characterized as having delusions of grandeur and persecution, ideas of reference, and self-pity.

III. DIMENSIONS OF SELF-PERCEPTION

Self-perception is part of one's personality and awareness about self by which individual forms attitudes and opinion about oneself (Greenberg, 1996).

In the present chapter, dimensions of self-perception discussed include general adjustment and general maladjustment.

1. General Adjustment

A substantial amount of research on combat exposure amongst military personnel has reported that stress, even extremely traumatic stress, may pose both risks and benefits. It has been found that although combat can have lifelong negative consequences, perception of positive benefits from military experience can mitigate negative effects of combat on mental health. These studies indicate that how soldiers appraise and cope with problems may be more important in prediction of positive adaptation than simple occurrence of stress (Aldwin et al., 1994; Boesel & Richards, 1982; Elig, Gade, & Shields, 1982; Goldman & Worstine, 1980; Jennings et al, 2006; Meissner & Puzicha, 1981; Motowidlo et al., 1980).

Dirkzwager, Bramsen, and van der Plorg (2005) studied self-perception of military soldiers from Netherlands deployed in former Yugoslavia as well as Cambodia. The researchers surprisingly, reported positive consequence of deployment (e.g., broadening of their horizons, increased self-confidence).

War-zone exposure and adjustment amongst combat soldiers have been extensively studied and reasonably high levels of satisfaction and attainment amongst combat soldiers have been found. It is indicated that there is an interaction between problem-focused coping and outcomes of achievement and lifetime adaptation. This form of coping is most strongly related to adjustment at moderate levels of combat exposure (Clemons, 1996; Limbert, 2004; Watson & Pennebaker, 1989; Watson et al., 1998; Wolfe et al., 1993).

A large body of literature has demonstrated that increased educational levels and higher expectations of military personnel demand a shift from transactional leadership to transformational leadership to inspire and improve leadership effectiveness and thereby lead to stress reduction and better adjustment amongst military personnel (Atwater & Yammarino,

1993; Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco, & Lau, 1996; Bass, 1985; Clover, 1989; Curphy, 1992; Tichy & Devanna, 1986).

Studies on impact of homecoming reception on adaptation of military personnel following deployment found that repose of family and community members at homecoming has a significant restorative role in adaptation of combat soldiers. Most researchers have reported that adjustment to deployment is positively related to homecoming reception (Bolton, Litz, Glenn, & Orsillo, et al., 2002; Day & Livingstone, 2001; Kraaij & Garnefski, 2006; Marsella & Scheuer, 1995).

Suvak, Vogt, Savarese, and King, et al. (2002) in a study on self-perception of military personnel found that religiosity provides a framework for understanding stressful experience in military life and thus may reduce its negative impact. It has been indicated that self-perception of military personnel who are religious provides them with coping resources and a means of promoting greater well-being and mental health.

Most studies reveal that even though decorated war heroes reported highest exposures to battlefield stressors, they functioned better and had better general psychological health (Dekel, Solomon, Ginzburg, & Neria, 2003; Ginzburg, Solomon, Dekel, & Neria, 2003; Neria, Solomon, Ginzburg, & Dekel, 2000).

In approaching problems of adjustment to stress in military context, most studies have reported a useful, psychological framework of 'interactionism' which emphasizes interaction of situation and person variables in determining behavior. In addition to identifying types of stressors troops are exposed to during operations, research reveals effects of such stressors on health and adjustment outcomes (Derogates, 1982; Godwin, 1986; Magnusson & Endler, 1977). Cronin (1998) reported a growing interest among researchers in identifying both situational and person variables that can account for why individuals adjust differently and respond to stress in military environment.

Persian Gulf War in 1991 provided an opportunity for research on soldiers' health and adjustment under stress of a combat deployment (Bartone, 1993; Gifford, Martin, & Marlowe, 1991; Gifford, Martin, Marlowe, Wright, & Bartone, 1996). It has been demonstrated that social context variables that might influence how stressors get processed in military environment are unit cohesion and leadership climate. Person variables that could influence or moderate stress-outcome relation include past experience, person perception and personality characteristics (Bartone & Kirkland, 1991; Caminiti, 1995; Griffith, 1985; Kanagaratnam et al., 2005; Kirkland, 1987; Kirkland et al., 1987; Manning, 1991; Manning & Ingraham, 1987; Marlowe, 1986a, 1986b; Salas et al., 1998).

Numerous studies conducted on military personnel reveal that adjustment is related to morale- a term used to describe mental fitness, adjustment and motivation of individuals and groups in the military (Labuc, 1991; Labuc, & Ellis, 1983; Levav, Greenfeld, & Baruch, 1979; Manning, 1991; Noy, 1989; Noy, Nardi, & Solomon, 1986).

Studies on self-perception of soldiers over a period of time reported recognizable and meaningful changes in how self-perception is structured. These studies demonstrated that soldiers in new units display an unidentified, global perspectives, while in more mature units, perception about self, peers, leaders and weapons form a more coherent and meaningful pattern (Bartone, 1988, 1989; Bartone, Marlowe, & Hoover, 1987; Marlowe, 1985).

2. General Maladjustment

Taking into account relevant theoretical findings, numerous studies on maladjustment have reported that war-zone exposure has negative implications for post deployment adjustment of soldiers . These studies reported detrimental effects of having experienced combat among soldiers (Blake et al., 1990; Hermann & Eryavec, 1994; Kulka et al., 1990; Stellman, Stellman, & Koenen, 2000; Vogt, Pless, King, & King, 2005). Several research studies demonstrate three outcome variables which may be influenced by stress amongst military personnel: performance, social adjustment and health. Stress can lead directly to impaired performance (Eid & Morgan, 2006; Krueger, 1991), can contribute to a variety of physical and mental health difficulties, and can also result in variety of social adjustment problems such as family violence and divorce (Prier & Gulley, 1987), and substance abuse (Cronin, 1998; Harig, 1991; Long, Hewitt, & Blane, 1976; Whitehead & Simpkins, 1983).

Recent literature on combat soldiers has demonstrated that nearly all survivors exposed to traumatic events briefly exhibit one or more stress related symptoms which dissipate within a reasonable amount of time. However, symptoms persisting for a prolonged period following combat experience increases probability of developing maladjustment and stress related disorders (Morgan, Krystal, & Southwick, 2003; Wain, Bradley, Nam, Waldrep, & Cozza, 2005).

Research has shown that toxic leadership can be a major cause of maladjustment and stress amongst military personnel (Ambrose, 1992; Lau, 1998; Reed, 2004).

An important area of investigation has found that emotion focused coping and use of wishful thinking is strongly associated with

maladjustment at moderate levels of combat exposure (Suvak et al., 2002; Vogt, King, King, & Savarese, et al., 2004))

One stream of research focuses on exposure to traumatic war events and has found a mediating role of attributing meaning. It has been demonstrated that experience of wartime stress may change a certain aspect of an individual's personality, in particular, personality trait of neuroticism, defined as, proneness to distressing emotional states such as anxiety, depression and anger. The studies found that relationship between wartime stress and personality trait of neuroticism turned out to be fully mediated by development of a negative world view (Bradshaw et al., 1994; Bramsen, van der Ploeg, van der Kamp, & Ader, 2002; Fiedler et al., 2000; Freeman & Roca, 2001).

Psychological stress in military operations can have a range of serious consequences, including increased risk of death and serious injury from accidents, inattentiveness and errors of judgment, exposure (cold injuries), friendly-fire incidents, and suicide. Research has demonstrated that psychological maladjustment can also increase risk of soldier misconduct, alcohol abuse, and violations of rules of engagement, as well as diminish soldiers' mental health, morale, and psychological readiness to carry out mission (Cronin, 1998; Perconte, Wilson, Pontius, & Dietrick, et al., 1993; Reimer, 1998).

Khan (2006a) studied armed forces and society in India and reported that since military personnel are physically fit, robust, and young; they develop confidence in themselves with military training which improves their self-perception over time.

Khan (2006b) reported that unless self-perception and self-esteem of a soldier is high, the soldier's personal sense of honour will be low and will not be individually able to preserve national prestige. The researcher concluded that self-perception of military personnel can be improved by raising prestige, honour and ethos of the soldier.

Thus, in conclusion, it can be stated that self-perception among military personnel is a reflection of image they have in their society.

Review of literature provides evidence that self-perception of military personnel is greatly influenced by their confidence in military training and respect and support society has for them.

IV. REVIEW OF SELF-PERCEPTION LITERATURE

Researchers have reported that an individual's perception of self is basic system in psychological processes which depends on individual's relation to other individuals and general social processes. It has been reported that behavior of an individual is determined by one's self-

perception (Rawat, Deshpande & Singh, 2018; Stevens, 1996; Weitlauf, Smith, & Cervone, 2000). Self-perception is concerned with qualities of oneself; it also covers personal expectations of one's own effectiveness and competence (Riding & Ravner, 2001). Bergner (1985) identified self-perception as one of the dimensions of health.

Kleinke (1978) reviewed studies of self-perception and divided them into two categories: (a) perception and interpretation of bodily states, and (b) perception and interpretation of overt behavior. Research studies in first category deal with how people learn to experience emotions, conditions under which they recognize bodily needs and ways for dealing more effectively with anxiety, depression, and pain. These research studies showed how self-perceptions of emotions, motivation, attitudes, affection, and well-being are influenced by bodily messages and label people give to them. It has been found that people use self-relaxation, relabeling, and cognitive strategies to relate to their bodies in more adaptive ways (Goldfried & Trier, 1974; Lott & Lott, 1968; Maher, 1974; Schachter, 1964; Valins & Nsibette, 1971). The second category of research studies reviewed how people form attitudes, learn to be assertive or helpless, ways in which they perceive their lives as being under internal or external control, and reactions people have to success and failure. People form attitudes by observing their behavior and making attributions about causes of these behavioral patterns. Research has shown that it is possible to influence attitudes with environmental cues, false feedback about behavior, reinforcement of behavior, and inducement to perform behavior that are discrepant and thereby produce dissonance (Bandura, Adams, & Beyer, 1977; Bem, 1972; Mischel, 1973; Weiner et al., 1971).

According to Bandura et al. (1977), developing self control over overt behavior and strategies for adapting to bodily reactions can provide individuals with greater sense of control over their lives. An individual's perceptions of self-efficacy may have strong influence on success in mastering new behavior, coping with aversive experiences, and remaining persistent in face of obstacles.

Kleinke (1978) studied self-perception of internal versus external control and found that it has an effect on conformity, personal effectiveness, achievement, social activism, personal adjustment, and reactions to success and failure.

According to some researchers, self-perception has important implication for stress and personality and has a protective buffering function (Rector & Roger, 1997; Roger, 1999).

In other words, it can be said that self-perception is a source of self awareness and is an important factor in understanding human

behavior. Since World War I, research on stress amongst combat soldiers in battle has been done mostly by military psychiatrists. They have focused mainly on effective treatment of psychological casualties and their returning back to duty (Jones, 1995). Individual differences in response to extreme combat stress are regarded as a result of pre-existing neuroses or psychopathology (Grinker & Spiegel, 1945; Noy, 1987). In understanding what causes extreme stress reactions to combat, military research studies have put greatest importance on situational factors such as combat intensity and duration. At extreme high end of stress spectrum, as in very intense combat, individual differences in response to stress are minimal. It has been demonstrated that under stress of extreme combat conditions, everyone has a breaking point, though not precisely at same moment. From this perspective, individual combat experiences result in mental breakdown in combat (Belenky, Noy, & Solomon, 1987; Goyne, 2001; Marlowe, 1979). Few research studies have emphasized social situational factors (Labuc, 1991; Manning, 1991; Manning & Ingraham, 1987; Rawat, 2018; Taylor, 1991).

Literature on military psychology suggests that psychologists have attempted to identify major stress factors besides war situations amongst military personnel (Bartone, 1998; Cotton, 2001; Cronin, 1998; Gal & Mangelsdorff, 1991; Kearney, Creamer, Marshall, & Goyne, 2001). Besides psychopathological tendencies such as neuroticism & repression (Grossman & Siddle, 2000; Noy, 1987), even domains of normal personality of soldiers have been explored (Gal, 1983). Psychological research literature related to combat soldiers illustrates that research studies have dealt with self-perception (Aldwin, Levenson, & Spiro, 1994; Bartone & Kirkland, 1991; Fiedler et al., 2000; Jennings, Aldwin, Levenson, Spiro, & Mroczek, 2006; Limbert, 2004).

V. CONCLUSIONS

The chapter reviewed literature related to perceptions of soldiers with combat exposure and reviewed studies that considered and illustrated positive aspects of combat experiences. Importance of the chapter is to show that where all these negative outcomes of combat experience like depression, PTSD, combat stress reactions, and acts of uncivilized behavior do exist and cannot be wished away, there is hope of some positive outcomes as well which gives a sense of worth and meaning to life to combat soldiers after experiencing threat of death and destruction.

VI. DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH

The present chapter discussed general adjustment and general maladjustment dimensions of self-perception of military personnel. Further research may explore dimensions of general adjustment, namely, consistency, self-actualization, and supervision. Additional research may also be done on dimensions of general maladjustment, namely, rigidity-dogmatism, uncommon response, authoritarianism, anxiety, depression, and paranoia.

Longitudinal studies need to be carried out on serving armed forces personnel before they are inducted into battle and follow up studies done to determine perceptual and behavioral changes amongst armed forces personnel due to combat. It is recommended that qualitative work and case studies of combat soldiers who have been conferred with gallantry award in recognition of their bravery should be done. Such information will assist in developing strategies in proper selection and recruitment in armed forces as well as facilitate training and development of future military personnel.

REFERENCES:

1. Aldwin, C. M., Levenson, M. R., & Spiro, A. Jr., (1994). *Vulnerability and resilience to combat exposure: Can stress have lifelong effects?* Psychology and Aging, 9, 34-44.
2. Ambrose, S. E. (1992). *Band of Brothers: Environment Company 506th Regiment, 101st Airborne from Normandy to Hitler's Eagle Nest* (New York: Simon & Schuster), 15.
3. Atwater, L., & Yammarino, F. (1993). *Personal attributes as predictors of superiors and subordinates perceptions of military academy leadership.* Human Relations, 46, 141-164.
4. Atwater, L., Dionne, S., Avolio, B., Camobreco, B., & Lau, A. (1996). *Leader attributes and behaviors predicting emergence of leader effectiveness.* (ARI Technical Report No. 1044). Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences.
5. Bandura, A., Adams, N. E., & Beyer, J. (1977). *Cognitive Processes Mediating Behavioral Change.* Journal of Personality and Social Psychology, 35, 125-139.
6. Bartone, P. T. (1988). *Shifting sands of soldier experience: Structural dynamics of morale and human factors implications.* Paper presented at Annual Meeting of Military Operations Research Society, Monterey, CA.
7. Bartone, P. T. (1989). *Stability and change in dimensions of soldier morale.* Washington, DC: Walter Reed Army Institute of Research (DTIC Report No. ADA206855).

8. Bartone, P. T. (1993). *Psychosocial predictors of soldier adjustment to combat stress*. Paper presented at the Third European Conference on Traumatic stress, Bergen, Norway.
9. Bartone, P. T. (1998). *Stress in the Military Setting*. In C. Cronin, *Military Psychology: An Introduction*, pp. 113-146. Saint Leo College, Simon & Schuster Custom Publishing, USA.
10. Bartone, P. T. (2005). *The Need for Positive Meaning in Military Operations: Reflections on Abu Ghraib*. *Military Psychology*, 17(4), 315-324.
11. Bartone, P. T. (2006). *Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?* *Military Psychology*, Vol. 18, No. 3, pp. S131-S148.
12. Bartone, P. T., & Adler, A. B. (1994). *A model for soldier psychological adaptation in peacekeeping operations*. Proceedings of the 36th Annual Conference of the International Military Testing Association (pp. 33-40), Rotterdam, Netherlands.
13. Bartone, P. T., & Kirkland, F. R. (1991). *Optimal leadership in small Army units*. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of Military Psychology*. New York: Wiley & Sons.
14. Bartone, P. T., Marlowe, D. H., & Hoover, E. C. (1987). *Dimensions of morale in US Army soldiers*. Paper presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, New York.
15. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
16. Belenky, G. (1987). *Psychiatric casualties: The Israeli experience*. *Psychiat. Ann.*, 17(8), 528-531.
17. Belenky, G. L., Noy, S., & Solomon, Z. (1987). *Battle stress, morale, cohesion, combat effectiveness, heroism, and psychiatric casualties: The Israeli experience*. In G. L. Belenky (Ed.), *Contemporary Studies in Combat Psychiatry* (pp. 11-20). Westport, Connecticut: Greenwood.
18. Bem, D. J. (1972). *Self-perception Theory*. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 6. New York: Academic Press, pp. 1-62.
19. Blake, D. D., Keane, T. M., Wine, P. R., Mora, C., Taylor, K. L., & Lyons, J. A. (1990). *Prevalence of PTSD symptoms in combat soldiers seeking medical treatment*. *J. Traum. Stress*, 3, 15-27.
20. Boesel, D. P., & Richards, J. A. (1982). *Enlistment motivation in the all-volunteer force environment: A review of major surveys*. In Proceedings of the 24th Annual Conference of the Military Testing Association, pp. 188-200. Brooks Air Force Base: Human Resource Laboratory.

21. Bolton, E. E., Litz, B. T., Glenn, D. M., & Orsillo, S., et al. (2002). *The impact of homecoming reception on the adaptation of peacekeepers following deployment*. *Military Psychology*, Vol. 14(3), pp. 241-251. *Psychological Abstracts*, Vol. 89, No. 11, Nov 2002 published by American Psychological Association, Washington DC (Abstract No. 33336, p. 4268).
22. Bradshaw, S. L., Ohide, C. D., & Horne, J. B. (1994). *Combat and personality change*. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 1993 (Fal), Vol. 57(4), 466-478. *Psychological Abstracts*, Vol. 81, No. 3, Mar 1994, published by American Psychological Association, Washington DC (Abstract No 9564, p. 1146).
23. Bramsen, I., van der Ploeg, H. M., van der Kamp, L. J. Th., & Ader, H. J. (2002). *Exposure to traumatic war events and neuroticism: The mediating role of attributing meaning*. *Personality & Individual Differences*, Vol. 32(4), pp. 747-760. *Psychological Abstracts*, Vol. 89, No. 5, May 2002 published by American Psychological Association, Washington DC (Abstract No. 14266, p. 1839).
24. Brooks, S. K., Byrne, D. G., & Hodson, S. E. (2001). *Non-Combat Occupational Stress: A review of Factors and Measurement Issues for the Australian Defence Force*. In G. Kearney, M. Creamer, R. Marshall, & A. Goyne, *The Management of Stress in the Australian Defence Forces*, pp. 7-19. Commonwealth, Australia.
25. Caminiti, S. (1995). *What team leaders need to know?* *Fortune*, 131 (3), 93-100.
26. Clemons, E. P. (1996). *Monitoring anxiety levels and coping skills among military recruits*. *Military Medicine*, Vol. 161, pp. 18-21.
27. Clover, W. (1989). *Transformational leaders: Team performance, leadership ratings, and first-hand impressions*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
28. Cotton, A. (2001). *Non Operational Military Stress Management in the ADF: Where have we been, and where are we going?* In G. Kearney, M. Creamer, R. Marshall, & A. Goyne, *The Management of Stress in the Australian Defence Forces*, pp. 1-5. Commonwealth, Australia.
29. Cronin, C. (1998). *Military Psychology: An Introduction*. Simon & Schuster Custom Publishing. USA.
30. Curphy, G. (1992). *An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance*. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: The Center for Effective Leadership.

31. Day, A. L., & Livingstone, H. A. (2001). *Chronic and acute stressors among military personnel: Do coping styles buffer their negative impact on health?* Occupational Health Psychology, Vol. 6(4), pp. 348-60.
32. Dekaris, D., Sabioncello, A., Mazuram, R., Rabatic, S., Svoboda-Beusan, I., Racunica, N. L., & Tomasic, J. (1993). *Multiple changes of immunologic parameters in prisoners of war: Assessments after release from a camp in Manjaca, Bosnia.* JAMA 270, 595-599.
33. Dekel, R., Solomon, Z., Ginzburg, K., & Neria, Y. (2003). *Combat Exposure, Wartime Performance, and Long-term Adjustment Among Combatants.* Military Psychology, Vol. 15, No. 2, pp. 117-131.
34. Derogates, L. R. (1982). *Self-report measures of stress.* In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress, Theoretical and Clinical Aspects*, pp. 270-294. New York: Free Press.
35. Dirkzwager, A. J. E., Bramsen, I., & van der Ploeg, H. M. (2005). *Factors associated with posttraumatic stress among peacekeeping soldiers.* Anxiety, Stress, & Coping: An International Journal, Vol. 18(1), pp. 37-51.
36. Driskell, J. E., & Olmstead, B. (1989). *Psychology and the military: Research applications and trends.* American Psychologist, 44, 43-54.
37. Edwards, J. E. (1993). *Combat Service Support Guide.* Stackpole Books USA.
38. Eid, J., & Morgan, C. A. (2006). *Dissociation, Hardiness, and Performance in Military Cadets Participating in Survival Training.* Military Medicine, Vol. 171, No. 5, pp. 436-442.
39. Elig, T. W., Gade, P. A., & Shields, J. L. (1982). *The 1982 DA survey of personnel entering the army.* In Proceedings of the 24th Annual Conference of the Military Testing Association, pp. 194-200. Brooks Air Force Base: Human Resource Laboratory.
40. Fiedler, N., Lange, G., Tiersky, L., DeLuca, J., Policastro, T., Kelly-McNeil, K., McWilliams, R., Korn, L., & Natelson, B. (2000). *Stressors, Personality Traits, & Coping of Gulf War soldiers with Chronic Fatigue.* Journal of Psychosomatic Research, Vol. 48, No. 6, pp. 525-535.
41. Freeman, T. W., & Roca, V. (2001). *Gun use, attitudes toward violence, and aggression among combat soldiers with chronic posttraumatic stress disorder.* Journal of Nervous & Mental Disease, Vol. 189(5), pp. 317-320.
42. Gal, R. (1983). *Courage under stress.* In S. Breznitz (Ed.), *Stress in Israel* (pp. 65-91). New York: Van Nostrand Reinhold.
43. Gal, R. (1987). *Combat stress as an opportunity: The case of heroism.* In G. L. Belenky (Ed.), *Contemporary studies in combat psychiatry.* Westport, CT: Greenwood Press.

44. Gal, R., & Mangelsdorff, A. D. (1991). *A Handbook of Military Psychology*. New York: John Wiley and Sons.
45. Gifford, R. K., Martin, J. A., & Marlowe, D. H. (1991). *Operation Desert Shield: Adaptation of soldiers during the early phases of deployment of Saudi Arabia*. Paper presented at the Biennial Conference of the Inter-University Seminar on Armed Forces and Society, Baltimore, Maryland.
46. Gifford, R. K., Martin, J. A., Marlowe, D. H., Wright, K. M., & Bartone, P. T. (1996). *Unit cohesion during the Persian Gulf War*. In Martin, J. A., Sparacino, L. R., and Belenky, G. *The Gulf War and Mental Health*. Westport, CT: Praeger.
47. Ginzburg, K., Solomon, Z., Dekel, R., & Neria, Y. (2003). *Battlefield functioning and chronic PTSD: Associations with perceived self-efficacy and causal attribution*. *Personality & Individual Differences*, Vol. 34(3), pp. 463-476.
48. Godwin, J. R. (1986). *A Preliminary investigation into stress in Australian antarctic expeditioners*. (Research report 1/85). Directorate of Psychology Australian Army: 1st Psychological Research Unit.
49. Goldfried, M. R., & Trier, C. S. (1974). *Effectiveness of Relaxation as an Active Coping Skill*. *Journal of Abnormal Psychology*, 83, 228-234.
50. Goldman, L. A., & Worstine, D. A. (1980). *Why soldiers enlist, reenlist, and separate*. In Proceedings of the 22nd Annual Conference of the Military Testing Association, pp. 357-369. Toronto: Canadian Forces Personnel Applied Research Unit.
51. Goyne, A. (2001). *The Measurement of Organisational Stress in the Australian Regular Army*. In G. Kearney, M. Creamer, R. Marshall, & A. Goyne, *The Management of Stress in the Australian Defence Forces*, pp. 21-33. Commonwealth, Australia.
52. Greenberg, J. S. (1996). *Comprehensive Stress Management*. London: The McGraw Hill.
53. Griffith, J. (1985). *The measurement of 'soldier will'*. In D. H. Marlowe (Ed.), *New manning system field evaluation* (Technical Report No. 1). Washington, DC: Department of Military Psychiatry, Walter Reed Army Institute of Research (DTIC Report No. ADA162087).
54. Grinker, A. A., & Spiegel, J. P. (1945). *"Men under Stress."* Blakiston, Philadelphia.
55. Grossman, D., & Siddle, B. K. (2000). *Psychological effects of Combat*. Academic Press.

56. Gruber, K. A. (2004). *The relationship between psychological resources, stress, and task competition in elite military training*. University of Maryland.
57. Harig, P. T. (1991). *Substance abuse programs in military settings*. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of Military Psychology* (pp. 635-655). New York: Wiley & Sons.
58. Hermann, N., & Eryavec, G. (1994). *Delayed onset of posttraumatic stress disorder in World War II Soldiers*. *Journal of Psychiatry*, Vol. 39(7), pp. 439-441.
59. Holmes, D.T., Tariot, P. N., & Cox, C. (1998). *Preliminary evidence of psychological distress among reservists in the Persian Gulf War*. *J. Nerv. Ment. Disord.*, 186, 166-173.
60. Jaiswal, N. K. (1997). *Military Operations Research: Quantitative Decision Making*. Stanford University Stanford, California.
61. Jennings, P. A., Aldwin, C. M., Levenson, M. R., Spiro, A., & Mroczek, D. K. (2006). *Combat Exposure, Perceived Benefits of Military Service and Jones, E., Vermaas, R. H., McCartney, H., & Beech, C., et al. (2003). Flashbacks and posttraumatic stress disorder: The genesis of a 20th century diagnosis*. *British Journal of Psychiatry*, Vol 182(2), pp. 158-163.
62. Jones, F. D. (1995). *Psychiatric lessons of war*. In Jones, F. D., Sparacino, L. R., Wilcox, V. L., Rothberg, J. M., & Stokes, J. W. (Eds.), *War psychiatry*. (Textbook of military medicine, Part I. Warfare, weaponry and the casualty). Washington, DC: Office of the Surgeon General, U.S. Army.
63. Kanagaratnam, P., Raundalen, M., & Asbjornsen, A. E. (2005). *Ideological commitment and posttraumatic stress in former Tamil child Soldiers*. *Scandinavian Journal of Psychological*, Vol. 46(6), pp. 511-520.
64. Kearney, G., Creamer, M., Marshall, R., & Goyne, A. (2001). *The Management of Stress in the Australian Defence Force: Human Factors, Families, and the Welfare of Military Personnel Away from the Combat Zone*.
65. Khan, J. A. (2000). *Choice of military career*. Jaipur: India.
66. Khan, J. A. (2006a). *Indian Armed Forces and Society. Volume 1*. Anmol Publications Pvt. Ltd. New Delhi: India.
67. Khan, J. A. (2006b). *Indian Armed Forces and Society. Volume 2*. Anmol Publications Pvt. Ltd. New Delhi: India.
68. Kirkland, F. R. (1987). *Leading in COHORT Companies* (WRAIR Report No. NP-88-13). Washington, DC: Walter Reed Army Institute of Research.
69. Kirkland, F. R., Furukawa, T. P., Teitelbaum, J. M., Ingraham, L. H., & Caine, B. T. (1987). *Unit manning system field evaluation*,

(Technical Report No. 5). Washington, DC: Department of Military Psychiatry, Walter Reed Army Institute of Research (DTIC Report No. ADA207193).

70. Kishon-Barash, R., Midlarsky, E., & Johnson, D. R. (1996). *Altruism in Vietnam PTSD*. Paper presented at the second world conference of the International Society for Traumatic Stress Studies, Jerusalem, Israel.

71. Kleinke, C. L. (1978). *Self-perception: The Psychology of Personal Awareness*. W. H. Freeman and Company: San Francisco.

72. Kraaij, V., & Garnefski, N. (2006). *The role of intrusion, avoidance, and cognitive coping strategies more than 50 years after war*. *Anxiety, Stress, and Coping: An International Journal*, Vol. 19(1), pp. 1-14. *Psychological Abstracts*, Vol. 93, No. 8, Aug 2006 published by American Psychological Association, Washington DC (Abstract No. 22928, p. 2866).

73. Krueger, G. P. (1991). *Sustained military performance in continuous operations: Combatant fatigue, rest, and sleep needs*. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of Military Psychology* (pp. 255-277). New York: Wiley & Sons.

74. Labuc, S. (1991). *Cultural and Societal Factors in Military Organizations*. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of Military Psychology* (pp. 471-490). New York: Wiley & Sons.

75. Labuc, S., & Ellis, K. (1983). *Morale and psychological stress in battle studies*. Memorandum for the record, 14th Meeting ABCS QWG/AOR.

76. Lau, A. (1998). *Military Leadership*. In C. Cronin, *Military Psychology: An Introduction*, pp. 49-69. Saint Leo College, Simon & Schuster Custom Publishing, USA.

77. Levav, I. Greenfeld, H., & Baruch, E. (1979). *Psychiatric combat reactions during the Yom Kipper war*. *American Journal of Psychiatry*, 136(5), pp. 637-641.

78. Limbert, C. (2004). *Psychological Well-Being and Job Satisfaction Amongst Military Personnel on Unaccompanied Tours: The Impact of Perceived Social Support and Coping Strategies*. *Military Psychology*, Vol. 16, No. 1, pp. 37-51.

79. Long, J. R., Hewitt, L. E., & Blane, H. T. (1976). *Alcohol abuse in the armed services: A review*. *Military Medicine*, 141, 844-850.

80. Lott, A. J., & Lott, B. E. (1968). *A Learning Theory Approach to Interpersonal Attitudes*. In A. G. Greenwald, T. C. Brock, and T. M. Ostrom (Eds.), *Psychological Foundations of Attitudes*. New York: Academic Press.

81. Magnusson, D., & Endler, N.S. (1977). *International psychology: Present status and future prospects*. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

82. Maher, B. (1974). Delusional Thinking and Cognitive Disorder. In H. London and R. E. Nisbett (Eds.), *Thought and Feeling: Cognitive Alteration of Feeling States*. Chicago: Aldine, pp. 85-103.
83. Manning, F. J. (1991). Morale, Cohesion and Esprit de Corps. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of Military Psychology* (pp. 453-470). New York: Wiley & Sons.
84. Manning, F. J., & Ingraham, L. H. (1987). An investigation into the value of cohesion in peacetime. In G. Belenky (Ed.), *Contemporary studies in combat psychiatry*. Westport, CT: Greenwood Press.
85. Marlowe, D. H. (Ed.) (1985). The new manning system field evaluation (Technical Report No. 1). Washington, DC: Department of Military Psychiatry, Walter Reed Army Institute of Research (DTIC Report No. ADA162087).
86. Marlowe, D. H. (Ed.) (1986a). New manning system field evaluation (Technical Report No.2). Washington, DC: Department of Military Psychiatry, Walter Reed Army Institute of Research.
87. Marlowe, D. H. (Ed.) (1986b). New manning system field department (Technical Report No. 3). Washington, DC: Department of Military Psychiatry, Walter Reed Army Institute of Research (DTIC Report No. ADA207026).
88. Marsella, A. J., & Scheuer, A. (1995). Coping: Definitions, conceptualizations and issues. *Integrative Psychiatry*, 1993, Vol. 9(3-4), pp. 124-134. *Psychological Abstracts*, Vol. 82, No. 6, Jun 1995 published by American Psychological Association, Washington DC (Abstract No. 21257, p. 2633).
89. Martin, W. T. (1968). Self perception inventory: A new test of personality. *Psychology, Repts.*, 23, 961-962.
90. McGuire, F. L. (1990). *Psychology aweigh! A History of clinical psychology in the United States Navy, 1900-1988*. Washington, DC: American Psychological Association.
91. Mehrotra, (2006). Stress and its Management in Armed Forces. *Journal of Selection Centre*, Vol. 6, pp. 63-66. East, Allahabad, India.
92. Meissner, A., & Puzicha, K. J. (1981). Determinants of readiness reenlistment in the federal armed forces. In *Proceedings of the 2rrd Annual Conference of the Military Testing Association*, pp. 821-832. Arlington, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
93. Mischel, W. (1973). Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
94. Misra, N. (2006). Combat Stress and its Management in Insurgency Areas. *Journal of Selection Centre*, Vol. 6, pp. 31-34. East, Allahabad, India.

95. Mitra, S. K. (1972). A Survey of Research in Psychology: Psychological Research In India. Indian Council of Social Science Research. Bombay: India.
96. Moore, B. (2006). Monitor on psychology. Volume 37, No. 4.
97. Morgan, C., Krystal, J., & Southwick, S. (2003). Toward early pharmacological post traumatic stress intervention. *Biological Psychiatry*, 53, 834-843.
98. Motowidlo, S. J., Lawton, G. W., & Dunnette, M. D. (1980). Factors in reenlistment decisions of first term enlisted personnel. In Proceedings of the 22nd Annual Conference of the Military Testing Association, pp. 679-690. Toronto: Canadian Forces Personnel Applied Research Unit.
99. Narian, R. (1979). *Military Psychology*. National Psychological Corporation, Agra, India.
100. Noy, S. (1987). Stress and personality as factors in the causation and prognosis of combat reaction. In G. L. Belenky (Ed.), *Contemporary Studies in Combat Psychiatry*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
101. Noy, S. (1989). *Combat stress reactions: Diagnosis, dynamics, treatment and prevention*, 4th Ed. Israel Defense Forces, Medical Corps, Mental Health Dept, Research & Evaluation Branch (Hebrew).
102. Noy, S., Nardi, C., & Solomon, Z. (1986). Battle and military unit characteristics and the prevalence of psychiatric casualties. In N. A. Milgram (Ed.), *Stress and Coping in time of war, Generalizations from the Israeli experience*. Psychological stress series, CR.
103. Parmar, L. (1999). *Military Sociology. Global Perspectives*. Rawat Publications Jaipur: India.
104. Perconte, S. T., Wilson, A. T., Pontius, E. B., & Dietrick, A. L., et al. (1993). Psychological and war stress symptoms among deployed and non-deployed military personnel following the Persian Gulf War. *Military Medicine*, Vol. 158(8), pp. 516-521.
105. Prier, R. E., & Gulley, M. I. (1987). A comparison of rates of child abuse in U.S. Army families stationed in Europe and in the United States. *Military Medicine*, 152, 437-440.
106. Rawat. S (2008) *Stress, Coping and some related factors amongst serving combat veterans*. Unpublished doctoral research thesis submitted to University of Pune, India.
107. Rawat. S (2011) *Stress and some related factors amongst serving combat veterans*. Paper Presented at the International Applied Military Psychology Symposium(IAMPS) in Vienna ,Austria May 2011.
108. Rawat .S(2018). *Self Awareness and Attitude Training for High Performance in the Military* .In "Human factors in Military

Performance” A. MacIntyre, Daniel Charbonneau & Douglas Lindsay (Eds). Canada Defence Academy Press, Kingston.

109. Rawat. S & Wadkar. A. J. (2012) Positive Outcomes of Combat Experience, Paper Presented at the International Military Testing Association (IMTA) in Dubrovnik, Croatia 2012.

110. Rawat, S., Deshpande ,A. , Singh,G. (2018).Self Perception as Stress Buffering in Military. In A. Pestic (Ed.). Stress in the military profession. Strategic Research Institute, Ministry of Defence, Republic of Serbia.

111. Rector, N., & Roger, D. (1997). The stress buffering effects of self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 23, 799-808.

112. Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*. U.S. Army.

113. Reimer, D. J. (1998). Combat Stress Control In a Theater of Operations: Tactics, Techniques and Procedures. U.S. Army Field Manual 8-51.

114. Reimer, D. J. (2003). Combat Stress Control in a Theater of Operations: Tactics, Techniques, and Procedures. Headquarters Department of the Army, Washington.

115. Riding, R. J., & Rayner, S. G (2001). Self Perception. Connecticut: Greenwood.

116. Roger, D. (1999). The role of cognitive rumination, coping styles and self-esteem in moderating adaptational responses to stress.

117. Salas, E., Jains, A., Cannon-Bowers, J. A., Payne, S. C., & Smith-Jentsch, K. A. (1998). Team and Teamwork in the Military. In C. Cronin’s *Military Psychology: An Introduction*. Saint Leo College, USA, pp. 71-87.

118. Schachter, S. (1964). The Interaction of Cognitive and Psychological Determinants of Emotional State. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 7. New York: Academic Press, pp. 49-80.

119. Singh, R. S. N. (2006c). Fratricide Incidents in the Army. *Indian Defence Review*, Vol. 21(4), pp. 49-52.

120. Sinha, A. K. P. (1972). ‘Military psychology: A trend report.’ In S. K. Mitra (Ed.), *A Survey of Research in Psychology*, pp. 238-265. New Delhi: India.

121. Snow, R. E. (1984). Military motivation and morale: Questionnaire assessment of coherence of appraisal under stress. In L. E. Shaffer (Ed.), *European scientific notes*, (pp. 599-603). London: US Office of Naval Research Branch Office.

122. Solomon, Z., Openheimer, D., & Noy, S. (1986). Subsequent military adjustment of combat stress reaction casualties: A nine year follow up study. In N. A. Milgram (Ed.), *Stress and coping in time of war, Generalizations from the Israeli experience*. Psychological Stress Series, C. R. Figley (Ed.) New York: Bruner/Mazel Publishers.
123. Southwick, S. M., Morgan, A., Nagy, L. M., Bremner, D., Nicolaou, A. L., Johnson, D. R., Rosenheck, R., & Charney, D. S. (1993). Trauma-related symptoms in soldiers of Operation Desert Storm: A preliminary report. *Am. J. Psychiat.*, 150, 1524-1528.
124. Southwick, S. M., Morgan, A., Nicolaou, A. L., & Charney, D. S. (1997). "Consistency of Memory for Combat-Related Traumatic Events in Soldiers of Operation Desert Storm," *American Journal of Psychiatry*, 54, 173-77.
125. Srivastava S. S. (2006). Stress on Soldiers. *Asian Defence News, Journal of Asian Security Affairs*, Vol. 2, No. 8, pp. 24-25.
126. Stellman, S., Stellman, S., & Koenen, K. (2000). Enduring Social & Behavioral effects of exposure to military combat in Vietnam. *Annals of Epidemiology*, Vol. 10, No. 7, p. 480.
127. Stevens, P. (1996). *Social Psychology*. New Delhi: Sage.
128. Suvak, M. K., Vogt, D. S., Savarese, V. W., & King, L. A., et al. (2002). Relationship of war-zone coping strategies to long-term general life adjustment among Vietnam soldiers : Combat exposure as a moderator variable. *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol. 28(7), pp. 974-985. *Psychological Abstracts*, Vol. 89, No. 10, Oct 2002 published by American Psychological Association, Washington DC (Abstract No. 30124, p. 3857).
129. Taylor, A. J. W. (1989). *Disasters and disaster stress*. New York: AMS Press.
130. Taylor, H. L., & Alluisi, E. A. (1994). *Military Psychology*, pp. 191-201. In V. S. Ramachandran (Ed.) *Encyclopedia of human behavior*. (Vol. 3, J-P). New York: Academic Press.
131. Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. *Psychol. Bull.*, 110, 67– 85.
132. Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
133. Vogt, D. S., Pless, A. P., King, L. A., & King, D. W. (2005). Deployment Stressors, Gender, and Mental Health Outcomes Among Gulf War I soldiers . *Journal of Traumatic Stress*. Vol. 18(2), pp. 115-127.
134. Vogt, D.S., King, D.W., King, L.A., & Savarese, V. W., et al. (2004). War-Zone Exposure and Long-Term General Life Adjustment

Among Vietnam Soldiers: Findings From Two Perspectives. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34(9), pp. 1797-1824. *Psychological Abstracts*, Vol. 92, No. 4, Apr 2005 published by American Psychological Association, Washington DC (Abstract No. 10620, p. 1260).

135. Wain, H., Bradley, J., Nam, T., Waldrep, D., & Cozza, S. (2005). Psychiatric Interventions with Returning Soldiers at Walter Reed. *Psychiatric Quarterly*, Vol. 76, No. 4, pp. 351-360.

136. Watson, D., & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints, stress and distress: Exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review*, 96, 234-254.

137. Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1998). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

138. Weiner, B., Frieze, I., Kukla, A., Reed, L., Rest, S., & Rosenbaum, R. M. (1971). *Perceiving the Causes of Success and Failure*. Morristown, N.J.: General Learning Press.

139. Weisenberg, M., Schwarzwald, J., & Solomon, Z. (1991). Effects of Combat Stress Reaction and Posttraumatic Stress Disorder on Perceived Self-Efficacy in Battle. *Military Psychology*, Vol. 3, No. 1, p. 61-71.

140. Weitlauf, J., Smith, R., & Cervone, D. (2000). Generalization effects of coping skills training. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 625-633.

141. Whitehead, P. C., & Simpkins, J. (1983). Occupational factors in alcoholism. In B. Kissin & H. Begleiters (Eds.), *The pathogenesis of alcoholism: Psychosocial factors* (pp. 405-496). New York: Plenum Press.

142. Wolfe, J., Keane, T. M., Kaloupek, D. G., Mora, C. A., & Wine, P. (1993). Patterns of positive readjustment in Vietnam combat soldiers. *Journal of Traumatic Stress*, Vol. 6, pp. 179-193.

143. Yerkes, R. M. (1919). Report of the Psychology Committee of the National Research Council. *Psychological Review*, 26, 83-149.

COACHING PENTRU DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE LEADERSHIP

Dr. Cristina Ionică
Dr. Dorina Coldea *

Rezumat

Scopul principal al cercetării a fost de a identifica trăsăturile motivaționale și de personalitate specifice conducătorilor performanți în organizația militară contemporană. Acest profil este utilizat în scopul proiectării unui program de coaching pentru dezvoltarea unor stiluri de leadership eficiente, adecvate organizației investigate.

În studiul I ne-am propus să identificăm un profil psihologic al conducătorilor militari performanți (Fleishman Job Analysis Survey, F-JAS), iar în studiul II am investigat trăsăturile de personalitate (NEO Pi-R™, CPI 260) și motivația pentru autorealizare (AMI) a conducătorilor militari (populația e formată din 107 subiecți, 91 de bărbați și 16 femei, cu vârste cuprinse între 25 și 51 de ani, militari cu studii superioare care au lucrat în domeniul operațional al sistemului de apărare național, 54 dintre ei ocupă o funcție de conducere, iar 53 au sarcini specifice de lider, dar fără a fi un lider formal în organizarea militară).

Rezultate: *Proiectarea unui program pentru dezvoltarea abilităților de leadership prin coaching ce vizează dezvoltarea abilităților și competențelor de conducere, creșterea motivației și satisfacției la locul de muncă, atât a liderilor, cât și a subordonaților lor și dobândirea de deprinderi și abilități necesare pentru a lucra cu echipa, ceea ce va duce la creșterea coeziunii, a loialității, a performanței și a satisfacției la locul de muncă.*

Cuvinte cheie: *lider militar, leadership, coaching*

I. PREMISE TEORETICE

În literatura de specialitate, interesul pentru leadership a ocupat un rol extrem de important. Contextul socio-economic aflat într-o continuă evoluție creează premise pentru reajustări permanente ale stilurilor de conducere. Se ridică întrebarea: „care este stilul de conducere optim, cum se identifică sau se creează acesta și, mai ales, cum se pliază pe realitatea socială actuală?” Prin modul de conducere, stabilirea de standarde, obiective și priorități, un lider poate să aducă un plus de performanță și satisfacție profesională.

Modelul interacționist sistemic (Golu, 2007) propune o paradigmă conform căreia personalitatea trebuie privită ca un sistem cu o structură complexă, ce include diverse subsisteme ce interacționează (de exemplu, modelul presupune existența unei relații între neurofiziologic și psihic, între planul individual și cel social, între *Eu* și lume). Acest sistem se

* Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”

caracterizează prin dinamism, complexitate, caracter deschis și probabilist. Modelată sub influența solicitărilor mediului extern asupra sferei subiective, personalitatea se caracterizează prin dezvoltare și maturizare, prin autoorganizare, dar și prin destructurări și dezorganizări. Teoria sistemică oferă o perspectivă dinamică și evolutivă asupra structurii personalității, oferindu-ne posibilitatea de a înțelege modul în care se construiesc și se diferențiază conținuturile informaționale ale personalității, precum și modul în care elementele ei componente relaționează și depind unele de altele.

Problematica motivației la locul de muncă ocupă un loc important atât în literatura științifică, dar și în sfera aplicativă, în context organizațional. Conceptul de motivație aduce în discuție definiții diferite și integrează atât aspecte intrinseci individului, cât și aspecte legate de relația acestuia cu mediul înconjurător (Caprara, 1996). Conceptul de motivație este întotdeauna prezent atunci când se vorbește de evaluarea și optimizarea comportamentului organizațional, a strategiilor manageriale sau a stilurilor de conducere.

Motivația pentru performanță poate fi privită ca o construcție de trăsături cu relevanță pentru succesul profesional (Eckhardt & Schuler, 1992). Unii autori consideră că motivația pentru performanță este cea mai importantă sursă a variației performanței profesionale (Atkinson, 1978), având în vedere că rolul abilităților cognitive este în prezent considerat a fi ușor exagerat din punct de vedere al influenței asupra performanței. În cadrul „Project A” (Personnel Psychology 2/1990), considerat a fi cea mai cuprinzătoare investigație de diagnosticare a aptitudinilor în organizațiile militare, motivația pentru performanță s-a identificat ca al doilea mare factor determinant al performanțelor superioare (pe lângă cunoștințele de specialitate și deprinderile practice necesare pentru sarcină).

II. ASPECTE METODOLOGICE

Obiectiv: Identificarea unei *constelații de trăsături de personalitate și caracteristici atitudinal valorice* care îi caracterizează pe liderii performanți în organizația militară contemporană și proiectarea unui program de coaching pentru dezvoltarea abilităților de leadership.

STUDIUL I - Identificarea profilului psihoaptitudinal al liderului militar performant

Ipoteză:

1. Presupunem că dacă există anumite aptitudini necesare pentru a obține performanță profesională în sarcinile specifice de conducere pentru organizația militară, atunci putem contura un *profil al aptitudinilor liderilor militari*.

STUDIUL II - Investigarea personalității și a motivației pentru performanță a liderului militar

Ipoteze:

1. Presupunem că există un *model al trăsăturilor de personalitate* specifice liderului militar performant din organizația militară..
2. Presupunem că există un *model al dominantelor motivaționale* specifice liderului performant din organizația militară.

III. PROCEDURĂ DE LUCRU

Subiecții: Populația studiului a fost formată din 107 subiecți, 91 bărbați și 16 femei, cu vârste cuprinse între 25-51 ani, cadre militare cu studii superioare, care ocupă o poziție managerială sau au atribuții specifice liderilor și își desfășoară activitatea profesională în sistemul național de apărare. Subiecții au fost selecționați anterior după *criterii de performanță profesională, managerială și cognitivă superioare mediei din organizație.*

	N	Minim	Maxim	Media	A.S.
Vârstă	107	25	51	35	4.64
Vechime	107	5	21	9.93	3.96

	%	Vârsta medie	A.S.	Vechimea medie	A.S.
Funcții manageriale	50,5	36,59	4,48	12,04	3,32
Funcții de execuție	49,5	33,40	4,26	7,77	3,38

IV. INSTRUMENTE

1) *F-JAS – Ghidul aptitudinilor umane* (Pitariu, H., Iliescu, D. & Coldea, D., 2008, după. Fleishman, E.A. - *Fleishman Job Analysis Survey*) este un instrument care pune la dispoziția utilizatorului un sumar complet și util al aptitudinilor cognitive, psihomotorii, fizice, senzoriale/perceptuale și sociale/interpersonale, facilitând astfel procesul de analiză a muncii în scopul identificării aptitudinilor necesare/caracteristice pentru diverse posturi sau profesii.

2) *NEO PI-R™. Inventarul de Personalitate NEO Revizuit* (Minulescu, Mihaela; Iliescu, Dragoș; Ispas, Dan & Nedelcea, Cătălin, 2008, după Paul T. Costa, Jr. & Robert R. McCrae - *Revised NEO Personality Inventory*), este unul dintre cele mai celebre, cele mai utilizate și cele mai „în vogă” chestionare de personalitate în psihologia modernă, evaluând constructele clasice ale modelului Big Five. NEO PI-R este un instrument de măsurare a trăsăturilor personalității normale.

3) *CPI 260 – Inventarul Psihologic California* (Pitariu, Horia; Iliescu, Dragoș; Tureanu, Vlad & Peleasă, Cosmin, 2009, după Harrison G. Gough - *California Psychological Inventory*) este fără doar și poate cel mai puternic instrument psihometric pentru evaluarea personalității umane, adulte, normale. CPI este folosit pe scară largă într-o multitudine de situații și scenarii, precum selecția de personal, analiza aptitudinilor de leadership, a aptitudinilor creative, diagnoza grupurilor/a echipelor de muncă, orientarea vocațională, dezvoltarea carierei etc.

4) *Inventarul de motivație a performanței - AMI* (Schuler, Thornton & Frintrup; 2002 – *Achievement Motivation Inventory*). Validat într-o mare varietate de programe de cercetare, *Inventarul de motivație a performanței* (AMI) este o măsură structurată, nonverbală, omnibus, a unor coordonate de personalitate și a unor preferințe comportamentale, care a fost construită pentru a măsura felul în care se articulează motivația, în mod special motivația pentru performanță.

V. REZULTATE ȘI INTERPRETĂRI

F-JAS – Ghidul aptitudinilor umane (Pitariu, H., Iliescu, D. & Coldea, D., 2008, după *Fleishman Job Analysis Survey*. Fleishman, E.A., 1992) a fost aplicat pentru identificarea aptitudinilor necesare pentru a obține performanță profesională în sarcinile specifice din organizația investigată. Din *Ghidul aptitudinilor umane* au fost reținute spre investigare doar aptitudinile din sfera socială/interpersonală, considerând că acestea sunt importante pentru a fi eficient în rolul de lider din organizația militară.

Tabel 1: Aptitudinile sociale/interpersonale, ierarhizate în funcție de medii. $N=21$.

<i>Aptitudinea</i>	<i>Media</i>	<i>A.S.</i>	<i>Aptitudinea</i>	<i>Media</i>	<i>A.S.</i>
Obținere de informații prin conversație	5,95	.498	Asertivitate	5,14	.854
Responsabilitate	5,95	.669	Controlul deciziilor pripite	5,14	.359
Amabilitate	5,90	.539	Argumentare verbală	5,14	.727
Conformism social	5,67	.796	Perseverență	5,14	.655
Autocontrol	5,57	.746	Dorință de realizare	5,14	.573

<i>Aptitudinea</i>	<i>Media</i>	<i>A.S.</i>	<i>Aptitudinea</i>	<i>Media</i>	<i>A.S.</i>
Receptivitate socială	5,52	.602	Persuasiunea	5,14	.727
Sociabilitate	5,43	.676	Deschidere spre experiență	5,10	.768
Flexibilitate comp.	5,33	.577	Capacitate de negociere	5,10	.539
Capacitate de coordonare	5,24	.436	Capacitatea de refacere a tonusului	5,00	.837
Încredere socială	5,19	.750	Controlul deciziilor pripite	5,14	.359

Analiza aptitudinilor a fost efectuată cu ajutorul a 21 specialiști din domeniul vizat, care au acordat punctaje de la 1 la 7 (conform instrucțiunilor manualului) pentru fiecare dintre cele 21 de aptitudini sociale/interpersonale. În urma analizei au fost reținute doar 19 aptitudini, care au obținut medii peste 5.00 (conform recomandărilor autorului), considerându-se că sunt relevante pentru a obține performanțe superioare în sarcinile specifice posturilor vizate (lider performant profesional în domeniul militar).

În concluzie, având în vedere rezultatele obținute, putem contura următorul *profil psihologic al aptitudinilor necesare unui lider performant profesional în organizația militară (Ipoteza 1)*:

Sunt capabili să descopere informații importante referitoare la o problemă, prin conversație, întrebări sau discuții, folosesc logica pentru a înțelege situația și pentru a obține într-un mod eficient informații de la ceilalți; sunt persoane de încredere și cu simțul responsabilității față de ceilalți; sunt caracterizați de disciplină, conștiinciozitate și sunt demni de încredere în îndeplinirea obligațiilor și sarcinilor pe care alții le așteaptă de la ei; au aptitudinea de a se face plăcuți, sunt plini de tact și serviabili în relațiile de muncă; au capacitatea de a adera la reguli și politici de comportament social; rămân calmi și echilibrați în situații dificile sau stresante; înțeleg corect situațiile sociale, înțeleg și respectă părerile și sentimentele altor persoane și sunt capabili să evalueze consecințele propriilor acțiuni sau ale celorlalți; sunt comunicativi și participativi în

situațiile sociale, au dorința și disponibilitatea de a lucra cu alte persoane și de a facilita interacțiunile celorlalți; își adaptează propriul comportament la situațiile schimbătoare din mediul de muncă; au dorința și posibilitatea de a reacționa flexibil și adaptativ la așteptările și standardele în schimbare ale celorlalți; au eficacitate în managementul timpului și al resurselor, astfel încât să reușească o bună sincronizare a propriilor acțiuni cu ale celorlalți; își manifestă deschis încrederea în sine, siguranța și optimismul; au capacitatea de a își exprima părerile și opiniile într-un mod curajos și activ; au capacitatea de a se abține de la decizii finale până când nu au reușit să culeagă și să evalueze toate datele relevante, nu se grăbesc cu concluzii pripite; au capacitatea de a își susține și apăra verbal raționamentele și propriile concluzii; au capacitatea de a își menține un nivel optim de efort până când sarcinile de muncă sunt realizate cu succes; au capacitatea de a își fixa standarde foarte înalte și de a realiza cât mai bine posibil o sarcină, sunt capabili să depună eforturi suplimentare pentru îndeplinirea obiectivelor dificile; au capacitatea de a prezenta informațiile astfel încât să influențeze opiniile sau acțiunile altor persoane; sunt caracterizați de o atitudine deschisă și veșnic curioasă, sunt receptivi la idei, circumstanțe și medii noi; soluționează diferendele prin concesii reciproce pentru a asigura o rezolvare acceptabilă pentru toate părțile implicate; au capacitatea de a își reveni în mod rapid la nivelul de energie și entuziasm inițiale, după o situație de eșec sau descurajantă; sunt inovatori și sunt capabili să ia decizii fără a se consulta cu alții; oferă consiliere sau sprijin personal pentru dezvoltarea potențialului celorlalți.

În continuare am analizat rezultatele obținute la *Inventarul de Personalitate NEO Revizuit - NEO PI-RTM* (Minulescu, Mihaela; Iliescu, Dragoș; Ispas, Dan & Nedelcea, Cătălin, 2008, după Paul T. Costa, Jr. & Robert R. McCrae - *Revised NEO Personality Inventory*) și la *Inventarul Psihologic California - CPI 260* (Pitariu, Horia; Iliescu, Dragoș; Tureanu, Vlad & Peleasă, Cosmin, 2009, după Harrison G. Gough - *California Psychological Inventory*).

Am transformat în note T media fiecărei scale a inventarelor și am calculat procentul subiecților cu rezultate sub media convențională a testului (T<45), circumscrise mediei (T între 45 și 55) și peste media testului (T>55).

Tabel 2: Profilul psihologic al liderului militar eficient în organizația militară, prezentat în funcție de nivelul de dezvoltare – *slab, mediu și foarte bine dezvoltat* – al aptitudinilor interpersonale și trăsăturilor investigate cu NEO Pi-R și CPI 260.

Factori CPI	Note T<40	Note T[40, 60]	Note T>60
	Ostilitate	Dominanță, Capacitate de statut, Sociabilitate, Prezență socială, Acceptare de sine, Independență, Responsabilitate, Socializare, Autocontrol, Impresie bună, Comunalitate, Sănătate, Realizare prin conformism, Intuiție psihologică, Flexibilitate, F/M, Orientare spre muncă, Temperament creativ, Amicabilitate, Orientare spre aplicarea legii, Eficiență intelectuală	Empatie, Toleranță, Realizare prin independență, Leadership, Potențial managerial, Luptător
Factori Neo Pi-RTM	Note T<45	Note T [45, 55]	Note T>55
	Căutare de senzații, Blândețe, Nevrozism, Anxietate, Furie – Ostilitate, Depresie, Timiditate, Impulsivitate, Vulnerabilitate, Fantezie, Estetică, Sentimente	Activism, Emoții pozitive, Onestitate, Acțiune	Extraversie, Căldură, Spirit gregar, Asertivitate, Altruism, Agreabilitate, Încredere, Compliantă, Idei, Valori, Conștiinciozitate, Ordine, Competență, Simțul datoriei, Dorință de realizare, Deliberare, Autodisciplină

Rezultatele obținute ne permit să conturăm un *model al trăsăturilor de personalitate specifice liderului militar performant (Ipoteza 2)*:

Sunt persoane de încredere și cu simțul responsabilității, au un grad superior de disciplină și conștiinciozitate; comunică și știu cum să se facă plăcuți, sunt plini de tact și sunt serviabili cu ceilalți în relațiile de muncă; sunt persoane care respectă standardele și normele sociale la locul de muncă, aderă la regulile și politicile de comportament social; sunt echilibrați și rămân calmi în situațiile dificile sau stresante de viață, au un nivel ridicat de autocontrol al emoțiilor în prezența stimulilor iritanți, neașteptați sau stresanți; au capacitatea de a își adapta propriul comportament la situațiile schimbătoare din mediul de muncă, au dorința și posibilitatea de a reacționa flexibil și adaptativ; sunt optimiști, siguri și manifestă încredere în sine în interacțiunea cu ceilalți; au capacitatea de a își susține propriul punct de vedere, de a prelua inițiativa în activitățile de grup și de a își exprima în mod activ părerile și opiniile; sunt capabili să caute și să evalueze toate datele relevante și au capacitatea de a reflecta profund și deliberat înainte de a lua o decizie, abținându-se de la luarea unor decizii pripite; au capacitatea de a menține un nivel optim de efort pentru o perioadă lungă de timp, până când au realizat cu succes sarcinile de muncă, în pofida obstacolelor (oboseală, plictiseală etc.) sau a altor factori de distragere a atenției; sunt capabili să își fixeze standarde înalte, să depună eforturi suplimentare pentru a realiza cât mai bine posibil o sarcină ori pentru a îndeplini obiectivele dificile; sunt flexibili, au un nivel ridicat de toleranță la diversitate sau opinii divergente; au o atitudine deschisă și curiozitate față de nou, sunt receptivi la idei, medii și situații noi; au abilitatea de a negocia cu alții pentru soluționarea unui conflict.

Tabel 3, Profilul dominantelor motivaționale ale liderului militar eficient în organizația militară, prezentat în funcție de nivelul de dezvoltare – *slab, mediu și foarte bine dezvoltat* – al trăsăturilor investigate cu AMI

	Stanine<4	Stanine [4 - 6]	Stanine>6
Factori AMI	Absorbirea	Angajamentul, Siguranța succesului, Efortul compensator, Mândria performanței, Dorința de învățare, Independența, Orientarea spre competiție, Fixarea scopului	Perseverența, Dominanța, Flexibilitate, Neînfricarea, Internalitatea, Preferința pentru dificultate, Autocontrolul-autodisciplina

Rezultatele obținute ne permit să conturăm *modelul dominantelor motivaționale specifice liderului performant din organizația militară (Ipoteza 3)*:

Știu să își organizeze munca și sarcinile, se concentrează cu ușurință asupra a ceea ce au de făcut, sunt dispuși să accepte privările și să amâne recompensele pentru a își atinge obiectivele stabilite pe termen lung, au un bun nivel al acțiunii (energiei); sunt convinse că cele mai multe lucruri în viață depind de ele, de acțiunile proprii și de efortul personal depus, se simt responsabile pentru succesele și nereușitele profesionale proprii; sunt perseverente, stăruitoare în rezolvarea sarcinilor importante, se mobilizează prin efort și energie suplimentară; au inițiativă și curaj, doresc să se autodepășească; au aptitudini sociale foarte bine dezvoltate și sunt percepute ca simpatice și cu abilități de leadership. La polul opus se situează persoanele care sunt anxioase, lipsite de energie, supuse, timide, apatice, temătoare și care renunță ușor la obiective și la sarcini; dezordonate, lipsite de preocupare pentru imaginea de sine, cu atitudini negative de relaționare cu alții, cu tendințe spre introvertire, ostilitate și instabilitate emoțională; cu abilități sociale slab dezvoltate. Angajații motivați pentru performanță în muncă tind să adopte expectațiile de rol ale grupului de referință, acționează în acord cu normele și valorile organizației, au nevoie de acceptare și statut profesional (nevoi care sunt în acord cu valorile promovate și recompensate de organizația militară), au dezvoltat un puternic simț al datoriei și, prin urmare, sunt motivați să acționeze în direcția atingerii obiectivelor organizaționale comune.

Aplicarea rezultatelor cercetării pentru realizarea unui program de dezvoltare a abilităților de leadership

Coaching-ul este un proces sistematic, orientat spre învățare continuă (specialiștii în coaching au expertiză în facilitarea învățării) și dezvoltarea personală a clientului, fiind considerat un suport al dezvoltării individului și, indirect, a organizației. Coaching-ul pornește de la premisa că adulții dispuși să învețe sunt autonomi, au o bază solidă de experiențe și cunoștințe pe care le pot valorifica și, mai ales, că cei deschiși către coaching au o propensiune pentru învățare și pentru a se dezvolta.

Obiectivul programului este dezvoltarea competențelor și abilităților necesare pentru ca liderii din organizația investigată să poată acționa eficient în sarcini de conducere.

Obiectivele operaționale ale programului vizează dezvoltarea abilităților și competențelor necesare pentru activitatea de conducere, motivarea și creșterea satisfacției profesionale atât a subordonaților, cât și cea personală, achiziționarea unor comportamente și abilități de lucru cu echipa, care să conducă în timp la creșterea coeziunii, loialității, performanței și satisfacției profesionale a angajaților, menținerea unui climat pozitiv de lucru și eficientizarea activităților specifice.

Metodele programului de dezvoltare – coaching-ul și organizarea programului de dezvoltare:

Durata unei sesiuni de coaching individual poate dura între jumătate de oră și două ore, în funcție de nevoile de dezvoltare ale clientului, iar activitățile de grup durează, în medie, cel puțin câte 15 minute pentru fiecare participant. Wilson (2007) a descoperit că perioada potrivită pentru a scăpa de un obicei vechi este de șase săptămâni, iar perioada adecvată pentru a fixa un nou obicei este tot de șase săptămâni. Un program de 12 săptămâni este suficient de lung pentru a permite atingerea unor obiective serioase și suficient de scurt pentru a menține vie motivația clientului pentru coaching. Ne propunem să derulăm programul de coaching pe o perioadă de 6 săptămâni, cu frecvența de o ședință pe săptămână, urmând să evaluăm eficacitatea programului și să propunem eventuale corecții după finalizarea acestuia cu o primă serie de lideri militari.

Ședințele de coaching vor debuta cu evaluarea caracteristicilor de personalitate și a potențialului liderilor/viitorilor lideri și vor fi structurate astfel încât să contribuie la *dezvoltarea următoarelor competențe cu impact în plan personal, relațional și organizațional*:

1. Competențe cu impact în plan personal:

Învățare și autodezvoltare
Automotivare
Autoorganizare
Controlul stresului
Gândire pozitivă

2. Competențe cu impact în plan relațional:

Abilități de negociere
Dezvoltarea altora, îndrumare
Dezvoltarea relațiilor
Influențarea altora
Muncă în echipă, cooperare
Organizare, conducere și coordonare a echipelor de muncă

3. Competențe cu impact în plan organizațional:

Agent efectiv al schimbării
Asumarea responsabilității și luare de decizii
Competențe de conducere
Conducerea echipelor (team leadership)
Flexibilitate
Gândire strategică, conceptuală
Inițiativă
Orientare spre rezultate și realizări
Rezolvarea problemelor

VI. CONCLUZII

Considerată a fi o categorie aparte, profesia de militar presupune un anumit profil psihoaptitudinal și motivațional pentru a fi performant în organizația militară. Caracterizată prin rigoare, organizare strictă și nivel ridicat de stres, organizația așteaptă ca membrii săi să adere la regulile și normele sale, să fie capabili să gestioneze adecvat situațiile stresante, să internalizeze valorile și misiunea organizației și să fie competenți și performanți în sarcinile profesionale. Cu atât mai mult, organizația așteaptă ca liderii săi - ca promotori și implementatori ai valorilor, politicilor și strategiilor organizaționale - să fie capabili să promoveze aceste valori în rândul membrilor colectivului pe care le conduc, prin apel la capacitatea lor de motivare și influențare a comportamentelor celorlalți, prin puterea de a da exemplu și de a fi un model de urmat, precum și prin adoptarea unor strategii manageriale și comportamente de conducere adecvate în raport cu membrii colectivului, caracteristicile contextului și natura sarcinilor profesionale.

Datele cercetării confirmă importanța evaluării trăsăturilor de personalitate ale liderilor, rezultatele putând fi utilizate pentru proiectarea unui model cu utilitate practică în activitatea de management al resurselor umane, atât pe componenta de *selecție* a viitorilor lideri, cât și pe componenta de *dezvoltare a stilurilor eficiente de leadership* (prin evaluarea potențialului fiecărui angajat/lider și identificarea eventualelor nevoi de optimizare, raportat la profilul liderului militar motivat pentru eficiență profesională) în scopul creșterii eficienței organizaționale prin optimizarea actului de conducere. De asemenea, se creează premise pentru dezvoltarea unor instrumente de selecție a liderilor, cu aplicabilitate și în alte tipuri de organizații.

BIBLIOGRAFIE:

1. Avolio, B. J.; Sosik, J.J.; Jung, D.I. & Berson, Y. (2003) *Leadership Models, methods, and Applications*. in *Handbook of Psychology*, vol.12, Industrial and Organizational Psychology, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
2. Hirschfeld, R. R.; Jordan, M. H.; Thomas, C. H. & Feild, H. S. (2008) *Observed Leadership Potential of Personnel in a Team Setting: Big Five Traits and Proximal Factors as Predictors*, International Journal of Selection and Assessment, 16 (4), 386-403.

3. Kinicki, A. J.; Jacobson, K. J. L.; Galvin, B. M. & Prussia G. E. (2011) *A Multilevel System Model of Leadership*. Journal of Leadership & Organizational Studies 2011 18:133, Sage Publication. <http://jlo.sagepub.com/content/18/2/133>
4. Minulescu, Mihaela; Iliescu, Dragoș; Ispas, Dan & Nedelcea, Cătălin (2008) *NEO PI-R™. Inventarul de Personalitate NEO Revizuit*. Manualul românesc al NEO PI-R™. București, D&D Research.
5. Pitariu, Horia; Iliescu, Dragoș; Tureanu, Vlad & Peleasă, Cosmin (2009) *CPI. Inventarul Psihologic California*. Manualul românesc al CPI. București, D&D Research.
6. Pitariu, H.; Iliescu, D. & Coldea, D. (2008) *Ghidul aptitudinilor umane*. Manualul românesc al *Fleishman Job Analysis Survey*. București, D&D Research.
7. Spangler, W. D.; House R. J. & Palrecha, R. (2004) *Personality and leadership*. In B. Schneider and B. Smith (Eds.), *Personality and organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
8. Zlate, M. (2004) *Leadership*.

LEADERSHIP COMPORTAMENTAL MILITAR – NOI ABILITĂȚI ADAPTATE PERIOADEI ACTUALE

Dr. Leliana Valentina Pârvulescu*

Spre deosebire de teoriile din sfera civilă, teoriile militare despre leadership se disting prin atenția deosebită acordată relației lider*-subordonat. De fapt, deși această dimensiune nu mai este neglijată de studiile civile, indiferent de curentul teoretic din care sunt inspirate, trebuie amintit că, cel puțin până la sfârșitul anilor '40, paradigma dominantă a fost cea a așa numitei „teorii a trăsăturii”, adică o paradigmă inspirată de personalitatea umană clară (Smithers., 2002), - conform clasificării propuse de Trentini, 2001. În zilele noastre, deși utilizarea testelor de psiho-aptitudine este încă răspândită în rândul multor forțe armate din lume nu numai pentru recrutare, ci și pentru evaluarea aptitudinii pentru comandă (un concept obiectivist al derivării pozitivistice clare, așa cum s-a evidențiat în Battistelli, 1990), în majoritatea cazurilor, teoriile militare asupra conducerii s-au concentrat pe o concepție legată de analiză comportamentală, pe înțelegerea limbajului non verbal, pe binom tip leadership-moral, leadership-coeziune etc. Prin urmare, în general, studiile militare asupra leadership-ului au o dublă matrice:

I. Din punct de vedere al personalității, prin care este posibil să se găsească biografii și tratate despre arta leadership-ului care privesc comandanți supremi precum Julius Cezar, Napoleon, Wellington, Rommel, Montgomery, Patton etc (Keegan, 2003).; care au ca scop corelarea abaterii de desfăcere cu anumite caracteristici ale personalității (Bartone, 2003);

II. Relațională: având o tradiție îndelungată, care s-a concentrat mai mult pe ofițerii juniori, subliniind fenomenologia relațiilor subordonate liderului (Kirkland., 1993: 580).

Abia în anii 1940 au început primele observații științifice reale asupra fenomenului leadership-ului militar în Statele Unite. Există cel puțin două studii și anume, The American Soldier de Stouffer et al. (1949) și

* Psiholog specialist în psihologie aplicată în siguranța națională

Coeziunea și dezintegrarea în Wehrmacht în al Doilea Război Mondial de Shils și Ja-nowitz (1990). The American Soldier este o lucrare monumentală, care reunește rezultatele a cinci ani de cercetări efectuate în armata americană. Aceste cercetări au implicat un număr impresionant de militari din forțele terestre și aeriene. În ceea ce privește leadership-ul, aceste cercetări au relevat inițial o discrepanță între viziunea soldaților și a ofițerilor în ceea ce privește corelația dintre leadership și disciplină pe de o parte și motivația pentru luptă pe de altă parte, așa cum se arată în tabelul 1.

	Soldați	Superiori
Întrebare	În general, pe baza experienței tale, ce te-a împins cel mai mult să mergi mai departe și să faci tot posibilul în misiune?	Când lucrurile devin dificile pentru soldații pe care îi coordonezi, ce stimulente crezi că îi împing să lupte din nou?
Finalizarea sarcinii	39%	14%
Solidaritate cu grupul	14%	15%
Simțul datoriei și stima de sine	9%	15%
Gândul la casă și la cei dragi	10%	3%
Autoconservare	6%	9%
Motive de idealism	5%	2%
Răzbunare	2%	12%
Conducere și disciplină	1%	19%
Alte motive	14%	11%

Tabelul 1. Sursa : Stouffer et al., 1949, vol. II: 108

După cum se vede, cele două subgrupuri au prezentat opinii diametral opuse (19% dintre ofițeri vs. 1% dintre soldați). Dacă, pentru ofițeri, conducere și disciplină erau configurate ca factori principali în conducerea subordonaților în special în misiune, pentru soldați, pe de altă parte, erau destul de marginale. În ceea ce privește ceilalți factori motivaționali, ambele subgrupuri au menționat solidaritatea cu grupul pe locul doi (Anzera, G. (1995), "Headship e leadership a confronto", in Sociologia e ricer-ca socialen. 50, pp. 24-46. Avallone, F. (1996), Giustizia, valori e leadership nelle organizzazioni,).

Tocmai pentru că nu au recunoscut o valoare mare pentru conducere și disciplină, soldații nu au considerat astfel de factori drept

mijloace valide pentru ofițeri în conducere. De exemplu, în Golful Persic (un front practic inactiv), „aproximativ trei cincimi dintre soldați au avut probleme să adauge comentarii la sfârșitul chestionarului [...] s-a observat că peste jumătate din comentarii privesc relațiile cu ofițerii de carieră și complementari și aproape toate erau nefavorabile. Dintre criticile ofițerilor s-a constatat că foarte puțini au pus sub semnul întrebării incompetența. Marea majoritate a criticilor se refereau la privilegiile speciale ale ofițerilor, interesul lor pentru prerogative și bunăstarea lor“ (Stouffer et al., 1949, vol. I: 369).

S-a ajuns la un anumit grad de acord asupra unor calități fundamentale pe care trebuie să le aibă un leadership care dorește să fie eficient în contextul unei societăți democratice. Aceste calități sunt:

- integritatea: indicată mai frecvent decât oricare alta din lista calităților cerute unui lider. În contextul militar, acest concept include onestitatea, onoarea, valorile de referință etc.
- spiritul sacrificiului: adică „a-i pune pe ceilalți înaintea lor înșiși” și a se da pe sine ca exemplu pentru ceilalți;
- instaurarea unui climat de încredere: fără acesta este puțin probabil ca o persoană să poată ghida pe ceilalți;
- cunoașterea oamenilor: nevoile lor, motivațiile lor, a modului lor de a gândi și de a reacționa;
- capacitatea de a comunica eficient: ceea ce implică, de asemenea, să știe să asculte cu aceeași eficiență;
- dorința de a-și asuma responsabilitatea;
- capacitatea de a lua decizii: aceia care ocupă o poziție de responsabilitate sunt nevoiți uneori să ia decizii bazate mai mult pe o judecată de moment decât pe o cunoaștere completă a faptelor și acest lucru este valabil în special pentru militari. Incertitudinea în luarea unei decizii în aceste momente poate reduce drastic eficacitatea grupului și disponibilitatea subordonaților de a fi comandați;
- competență profesională: fără de care este imposibil să câștige încrederea subordonaților;
- intuiție: definită drept „acel al șaselea simț care permite să se înțeleagă când să acționeze sau când lucrurile nu merg bine”, această calitate este un amestec de experiență și abilități analitice.

În orice armată, în orice moment istoric, obiectivul principal al soldaților a fost să îndeplinească sarcina. Pentru aceasta, printre caracteristicile liderului care îi conduce este important să se regăsească încrederea, concentrarea eforturilor, clarificarea obiectivelor, construirea unui grup coeziv, oferirea unui exemplu bun, menținerea speranței ridicate, raționalizarea eforturilor și sacrificiilor, integritatea, energia, curajul și atașamentul la valorile instituționale. Pe de altă parte, studiile efectuate pe

cele mai variate sectoare sociale au arătat că în plus caracteristicile esențiale pentru liderii secolului XXI includ, de asemenea, capacitatea de a face față complexității cognitive, a toleranței la ambiguitate, a flexibilității intelectuale, un nivel semnificativ de conștientizare de sine și cel mai important, să fie un bun *expert în analiză și evaluare comportamentală*. Valide pentru organizațiile civile, calitățile menționate ale liderilor lumii actuale pot fi utile pentru organizațiile militare, deși nu pot înlocui complet valorile intrinseci ale conducerii militare (Schwartzman, 2003.).

Cele mai bune practici pentru antrenarea unor lideri militari în zilele noastre se referă la o serie de aspecte legate de leadership-ul comportamental militar în organizațiile militare.

Astfel:

- pentru formarea unui lider, o mare importanță este dată de experiența acumulată în primele poziții de responsabilitate. În acest sens, organizația militară respectă deja acest precept, având în vedere că majoritatea ofițerilor de grad inferior au posibilitatea să dețină funcții de comandă;
- aceeași importanță este dată de prezența valorilor etice de referință. În organizația militară valori precum loialitatea, respectul, integritatea, curajul, onoarea, spiritul sacrificiului etc. sunt tipice culturii lumii militare;
- utilizarea feedback-ului și mentoratul sunt decisive pentru formarea unui lider.

Manualul de psihologie militară (Galand Mangelsdorff, 1991) dedică o întreagă secțiune leadership-ului militar, dintre care două capitole prezintă un interes deosebit. În primul, Bartone și Kirkland (1991) spun că o bună conducere în domeniul militar este una de leadership.

La sfârșitul anilor 30, Kurt Lewin, un profesor evreu german care a emigrat în Statele Unite în timpul nazismului, împreună cu colaboratorii săi la Universitatea din Iowa, și-a dedicat o mare parte din studiile sale psihologice asupra schimbării obiceiurilor adânc înrădăcinate la oameni. El a făcut multe experimente, apoi a fost considerat pionierat de majoritatea psihologilor, care în acei ani au lucrat mult la leadership-ul comportamental și la teoriile comportamentale. Teoriile bazate pe leadership-ul comportamental se bazează pe presupunerea că „liderii nu se nasc, ci devin”, învățând și acumulând abilitățile care trebuie dobândite.

În studiile sale, Lewin a reușit să catalogheze stilurile de conducere comportamentale, extrăgându-le din ideile sale teoretice asupra comportamentului liderului. Împreună cu elevul său, Ron Lippitt, a dedicat o parte a acestor studii asupra relațiilor dintre stilurile de conduită comportamentală și dinamica grupului, identificând trei stiluri de conducere.

Stilurile de conducere comportamentale ale lui Lewin

Stilul autoritar

- Dă instrucțiuni precise și este scrupulos;
- Decide de unul singur și nu dă nicio justificare;
- Nu explică criteriile de evaluare;
- Nu oferă sprijin și ajutor grupului.

Membrii grupurilor cu conducere autoritară și-au asumat comportamente foarte ascultătoare sau foarte agresive, cu aceste efecte asupra grupului:

- Au fost apatii și agresivități interne;
- A existat o coeziune slabă a grupului;
- S-au comportat bine doar în prezența liderului.

Stilul laissez-faire (permisiv)

- Este pasiv;
- Nu intervine și nu judecă;
- Dă libertate deplină grupului.

Membrii grupurilor de conducere în stilul laissez-faire, după ceva timp, au început să prezinte semne de frustrare și de părăsire a obiectivelor atribuite, cu aceste efecte:

- Satisfacție slabă și climat tensionat;
- A existat o coeziune slabă;
- Membrii au fost foarte activi dar neproductivi.

Stilul democratic

- Hotărât după discuțiile cu grupul;
- Explică și clarifică criteriile;
- Se integrează în grup.

Cei din grupurile de conducere democratice, pe de altă parte, au avut tendința de a se comporta mai tolerant și mai responsabil și au fost mândri de munca pe care au făcut-o împreună, deci în grup.

- Au fost satisfacții și un climat bun;
- A existat o coeziune puternică;
- S-au comportat bine chiar și în absența liderului.

Cea mai inovativă tehnică de conducere, capabilă să acționeze asupra comportamentelor nedorite pentru a le transforma în comportamente de succes este în momentul actual leadership comportamental (F. R. Kirkland, (1991), „Optimal Leadership in Small Army Units”, in Gal e Mangelsdorff, 1991, pp. 393-409.). Acesta se focusează pe distingerea între comportamente și atitudini pentru a interveni în performanța colaboratorilor fără a crea fricțiuni; de asemenea, pe identificarea motivelor care îl conduc pe subordonat să se comporte ineficient;

Soldații de carieră sunt educați despre altruism, responsabilitate, sacrificiu și sentiment de apartenență. Știința și arta conducerii sunt foarte importante pentru armată. Liderii se ocupă de mii de soldați, gestionează bugete mari și iau decizii care în timp de război au un impact dramatic atât asupra soldaților care servesc sub comanda lor, cât și pentru obiectivele strategice ale națiunii. Misiunea militarului a fost în mod tradițional să exercite forță militară - sub formă de arme - pe o țintă și să distrugă această țintă. Simplific acest lucru într-o oarecare măsură, dar într-o astfel de situație, un lider trebuia să știe să exercite puterea asupra altora și să-și mențină concentrarea asupra unui obiectiv destul de bine definit de a învinge o țintă inamică. Trăsăturile conducătorului militar „bun” al secolului XX (și înainte) includeau astfel competența tehnică, hotărârea și un comportament puternic orientat spre obiective.

Avansul rapid în tehnologia informației și comunicațiilor, împreună cu o schimbare a naturii războiului, au extins abilitățile necesare pentru un leadership militar eficient. Deși organizațiile militare își mențin structura tradițională, ierarhică, această structură nu mai este necesară pentru a accelera comunicarea clară și rapidă în interiorul și între unități. Cu un clic de mouse, cel mai senior lider poate comunica cu toată lumea sub comanda sa. Strategia militară se schimbă de la pregătirea numai pentru a lupta și a câștiga războaiele tradiționale, spre concentrarea pe prevenirea (modelarea) și descurajarea conflictului armat, definit pe scară largă pentru a include războiul dintre națiuni și războiul neregulat, exemplificat de ISIS și amenințări conexe, ale entităților nestatale intenționate să își atingă obiectivele politice prin violență. Distrugerea unei fabrici sau a unei baze inamice este un obiectiv mai definit și probabil mai ușor decât să se lucreze proactiv prin strategii militare, diplomatice și economice pentru a preveni războiul în primul rând.

Din aceste motive, armata trebuie să recunoască faptul că trebuie să dezvolte lideri viitori care au un set de abilități care este mult extins în comparație cu predecesorii lor (Head Strong: How Psychology is Revolutionizing War).

Ca o concluzie iată câteva atribute și abilități cheie ale liderului care ar trebui să sporească eficacitatea viitorilor noștri lideri militari. Liderii militari trebuie să continue să fie pricepuți din punct de vedere tehnic, să înțeleagă teoria și practica războiului și să înțeleagă cum să îi direcționeze și să îi inspire pe cei pe care îi comandă să îndeplinească misiunea. Dar acum, mai mult ca oricând, trebuie să:

1. Dezvolte *un stil egalitar* și nu un stil de conducere autoritar. Un lider militar puternic instruit necesită soldați deștepți și bine educați. Pur și simplu a da ordin oamenilor să facă lucrurile „pentru că am spus așa” poate

funcționa pe termen scurt, dar pe termen lung această abordare nu va reuși. Acest lucru este valabil și pentru că liderii militari de la sergenți la generali vor interacționa cu civili, agenții neguvernamentale și o mulțime de alte grupuri formale și informale pentru a-și atinge obiectivele. Liderii egalitari văd cu adevărat toți oamenii ca fiind importanți și egali în ceea ce privește realizarea muncii, emit îndrumări clare către ceilalți și demonstrează o inteligență socială ridicată.

2. Liderul militar modern trebuie să fie *transformațional* în filosofia sa de conducere. Aceasta este oarecum legată de prima trăsătură. Liderul transformațional abilitază subordonații să atingă obiectivele organizației. Consideră dezvoltarea și creșterea altora ca fiind mai importantă decât eliminarea recompenselor și pedepselor și aplicarea standardelor.

3. Liderii militari trebuie să fie *experimentați din punct de vedere cultural*. Pentru a câștiga inimile și mințile și pentru a preveni războaiele în loc să le combată, trebuie să devină pricepuți în a înțelege cultura în care își desfășoară activitatea și să fie abili să lucreze cu oameni din medii diverse, religii și practici culturale.

4. Trebuie să se adapteze rapid la noile tehnologii. Tehnologia informației evoluează tot mai rapid. Să știe cum să folosească puterea rețelelor de socializare, de exemplu, să permită liderului comunicarea în interiorul și în afara propriei organizații. Poate fi folosit pentru a ajunge la populația locală unde activează. Liderul trebuie să înțeleagă pe deplin tehnologia sistemelor lor de comandă și control, precum și a sistemelor de arme pe care ar putea avea nevoie să le utilizeze dacă este nevoie de forță militară.

5. Regulile de angajare s-au schimbat. Operațiunile militare de succes minimizează uciderea. Să știe cum să-și folosească puterea militară pentru a atinge obiective fără a răni sau ucide pe alții este crucial pentru un succes strategic pe termen lung.

6. În sfârșit, liderul militar de succes trebuie să colaboreze cu alte agenții guvernamentale și neguvernamentale pentru a-și îndeplini misiunea. Armata de azi are o cultură unică și chiar un limbaj propriu (sub formă de acronime și cuvinte cheie). Încurajarea unui mediu de cooperare adevărată, este esențială dacă dorești să se folosească de armată pentru a ajuta la evitarea războaielor.

Având în vedere importanța sa pentru națiune, liderul militar trebuie să fie un precursor în dezvoltarea unor modalități mai bune de a-i conduce pe ceilalți și să asigure dezideratul mondial comun, acela de a avea armate care să asigure menținerea păcii în primul rând și apoi combaterea atacurilor. Cu cât un lider se concentrează pe analiza comportamentală, care

presupune cunoașterea omului pe care îl conduce în unicitatea sa integrată în grup, ascultarea activă a acestuia, empatia, descifrarea limbajului non verbal, cu atât mai mult va îndeplini așteptările vremurilor pe care le trăim.

BIBLIOGRAFIE:

1. Alvesson, M. (1999), "*Leadership come azione di integrazione sociale*", in Quaglino, 1999.
2. Ammendola, T., (1999): *Missione in Bosnia. Le caratteristiche sociologiche dei militari italiani*, Milano.
3. Anzera, G. (1995), "*Headship e leadership a confronto*", in Sociologia e ricerca socialen. 50, pp. 24-46.
4. Kirkland, F. R. (1991), "*Optimal Leadership in Small Army Units*", in Gal e Mangelsdorff, 1991, pp. 393-409.
5. Dilts, R. (1998), *Leadership e visione creativa*, Milano, Guerini.
6. Faris, J. H. (1977), "*An alternative perspective to Savage and Gabriel*", in *Armed Forces and Society* n.3, 1977, pp. 457-462.
7. Gal, R., D. A. Mangelsdorff (eds) (1991), *Handbook of military psychology*, Chichester, John Wiley & Sons.
8. Jones, R., G. (2000), "*Why should anyone be led by you?*", Harvard Business Review, September/October 2000, pp. 63-70.
9. Likert, R. (1967), *The Human Organization*, New York, McGraw-Hill.
10. Little, R. W. (1964), "*Buddy Relations and Combat Role Performance*", in Janowitz, 1964, pp. 195-224.
11. Selznick, P. (1957), *La leadership nelle organizzazioni*, tr. it., Milano, Angeli, 1976.

METACOGNIȚIILE ȘI NIVELUL MANAGERIAL

Dr. Cristian Ilie *

Rezumat

Acest studiu investighează diferențele dintre competențele metacognitive, în raport de gen și nivel ierarhic. Categoriile cunoașterii metacognițiilor, respectiv cunoștințe despre cogniții și despre reglarea cognițiilor au fost evaluate utilizând o versiune românească a Metacognitive Awareness Inventory (MAI).

Rezultatele indică o varianță semnificativă a scorurilor obținute la 2 dintre scalele MAI în cadrul nivelurilor ierarhice. De asemenea, rezultatele indică faptul că scorurile la scale nu variază în funcție de variabila gen.

Cuvinte cheie: metacogniții, ANOVA, nivel ierarhic, gen.

I. INTRODUCERE

Metacognițiile ocupă un loc important în cadrul teoriilor cognitive privind învățarea.

În sens general, acestea se referă atât la cunoștințele pe care un individ le are despre funcționarea propriilor procese mentale, cât și la competențele metacognitive care includ capacitatea persoanei de a-și reprezenta propria activitate cognitivă, capacitatea de monitorizare și evaluare a acesteia, capacitatea de adaptare flexibilă în raport cu cerințele diverselor sarcini, capacitatea de alegere a unor strategii și metode adecvate și înțelegerea relațiilor dintre proceduri și rezultate (Flavell, 1979).

Competențele cognitive sunt competențele necesare pentru a efectua o sarcină, iar competențele metacognitive sunt competențele necesare pentru a înțelege modul în care aceasta a fost realizată.

Există o bază de cercetare în creștere în domeniul interdisciplinar al metacogniției care demonstrează efectele de amploare ale acesteia asupra conducerii diferitelor structuri organizaționale.

Cunoașterea acelor variabile psihologice, care se diferențiază în funcție de nivelurile ierarhice, poate îndruma procesul decizional în situațiile de selecție, de aceea evaluarea competențelor metacognitive ocupă un rol important în cadrul procedurilor de selecție pentru pozițiile de conducere (DeRue, Nahrgang, Hollenbeck, & Workman, 2012). Totodată, relevarea variabilelor psihologice care au capacitate discriminatorie în raport cu criteriul nivelului ierarhic permite și optimizarea procesului de planificare a succesiunii în cadrul organizațional.

Concomitent, evidențierea constructelor psihologice cu potențial predictiv pentru nivelul ierarhic poate avea un rol important în identificarea

* Ministerul Apărării Naționale

talentelor, facilitând astfel procesul de dezvoltare a carierei și implicarea în programe de training sau coaching adaptate nevoilor persoanelor din organizație (DeRue & Wellman, 2009).

În plus, competențele metacognitive, au fost și sunt motiv al studiilor empirice și teoretice, care folosesc personalul militar și contextul organizațional militar ca subiect (Grome, Beth, Metcalf, Laufersweiler & Strouse, 2015).

Aceste cercetări științifice exploatează utilitatea și aplicabilitatea competențelor metacognitive în domeniul conducerii, pentru succesul misiunilor în mediile operaționale viitoare care sunt din ce în ce mai complexe și mai ambigue (Hannah, Sean & Avolio, 2010).

De altfel, în toate organizațiile moderne este cunoscut faptul că soluțiile originale și de calitate superioară ale problemelor complexe și confuze sunt rezultatul utilizării eficiente și adecvate ale competențelor metacognitive. (Hannah, Sean, Jennings & Nobel, 2010).

Abilitatea de „a gândi despre gândire” accelerează dezvoltarea liderilor (Metcalf & Shimamura, 1994) deoarece permite acestora identificarea atuurilor și a punctelor slabe, înțelegerea a ceea ce știu, dar și ce nu știu, precum și progresul capacității de a-și monitoriza și a-și adapta propriul proces de învățare (Avolio & Hannah, 2008).

Deși abilitățile metacognitive sunt legate de inteligență (Borkowski, 1985), alte cercetări sugerează că acestea acționează independent (Swanson, 1990), întrucât inteligența se raportează la abilități cognitive, iar abilitățile metacognitive se raportează la înțelegerea și reglarea proceselor de gândire, contribuind astfel la învățare și la rezolvarea de probleme.

În acest sens, diferite studii au demonstrat că abilitățile metacognitive au legătură cu rezolvarea creativă a problemelor (Marshall - Mies et al., 2000), luarea deciziilor (Batha & Carroll, 2007), gândirea critică (Magno, 2010) și cu performanțele profesionale ale liderului (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

Abilitățile specifice unui leadership performant sunt numeroase, complexe și depind de context, tocmai de aceea abilitățile metacognitive au un rol deosebit în dezvoltarea unui lider (Marshall - Mies et al., 2000).

Spre deosebire de dezvoltarea abilităților tipice diferitelor posturi organizaționale, liderii se întâlnesc cu provocări ce au un grad ridicat de ambiguitate și risc, care solicită pe lângă buna cunoaștere a oamenilor, resurselor, structurii și competențe de rezolvare creativă a problemelor (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000).

Fără circumstanțe clare și coerente, liderii trebuie să utilizeze competențele metacognitive pentru a se adapta la cerințele situaționale.

Efectul acestora poate include conștientizarea de sine, reglarea învățării utilizând experiențele personale sau ale altora, înțelegerea comportamentului celorlalți, precum și influențarea acestora și chiar facilitarea dezvoltării subordonaților (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Abilitățile metacognitive pot îmbunătăți acuratețea convingerilor liderilor despre ei înșiși, permițându-le să-și identifice inconsistențele comportamentale și epistemice și totodată, să-și ajusteze credințele iraționale, astfel încât să fie reprezentative pentru realitate.

În plus aceste abilități ajută la încorporarea noilor experiențe în concepția despre sine, indiferent dacă acestea intră în conflict cu convingerile și perspectivele anterioare, permițând astfel dezvoltarea unei înțelegeri mai rafinate a fenomenelor și proceselor specifice.

Lord și Hall (2005) afirmă faptul că abilitățile metacognitive sunt deosebit de importante pentru liderii care au dobândit deja competențe de conducere, deoarece acestea au devenit automate, iar creșterea eficienței profesionale va fi sporită doar prin automonitorizare, evaluare și alegerea unor strategii diferite, adecvate situațional.

Deși nu există un consens în privința definirii constructului și nu este explicat precis utilitatea lui, abilitățile metacognitive sunt un domeniu de interes științific. Sunt numeroase studii, riguroase metodologic, ale căror rezultate relevă conexitate abilităților metacognitive cu rezolvarea problemelor, gândirea critică, luarea deciziilor și conducerea.

Pentru a reuși în viitor, orice organizație este necesar să identifice, să dezvolte și să promoveze persoanele potrivite cu abilitățile potrivite în pozițiile ierarhice potrivite.

O activitate cheie, în acest sens, implică identificarea abilităților specifice, care sunt necesare pentru a ajuta orice structură organizațională să obțină succesul.

Rafinarea modului în care își valorifică resursele umane este un proces continuu, dar benefic în încercarea de a anticipa, influența și răspunde eficient la dinamica mediului operațional.

Cercetările în domeniul competențelor metacognitive sunt o oportunitate pentru augmentarea eforturilor de creșterea calității capitalului uman, în special în domeniul competențelor cognitive și sociale.

II. OBIECTIVUL CERCETĂRII

Obiectivul principal al acestui studiu este acela de a identifica dacă metacognițiile au capacitatea de a discrimina între niveluri ierarhice diferite. Nivelul ierarhic fiind considerat unul dintre indicatorii extrinseci ai succesului profesional.

Rezultatele acestui demers științific pot avea un rol important în diferite zone ale psihologiei aplicate, printre care se numără: selecția de personal, dezvoltare personală, leadership-ul, recunoașterea și managementul talentelor.

Ipoteza 1: Competențele metacognitive se diferențiază în funcție de nivelele ierarhice.

Ipoteza 2: Între participanții de gen feminin și cei de gen masculin nu există diferențe semnificative la nivelul competențelor metacognitive.

III. METODA

1. Participanți

Înainte de evaluarea propriu-zisă, fiecare participant a primit un formular de consimțământ informat, care se referea la persoanele care vor avea acces la scorurile pe care le va fi obținut persoana evaluată și cuprindea informații despre participarea voluntară la un proiect de cercetare prin furnizarea datelor rezultate din evaluarea cu chestionare psihometrice.

Toate persoanele au fost de acord să participe la acest studiu, în formularul de consimțământ garantându-se confidențialitatea tuturor informațiilor personale. Metoda de eșantionare a fost una de conveniență.

În continuare, vor fi detaliate caracteristicile eșantionului final. Cercetarea s-a desfășurat pe un eșantion de 405 subiecți, dintre care 360 bărbați și 45 femei, cu vârste cuprinse între 21 și 55 de ani ($m = 36,60$, $ab. std. = 3,07$). Nivelul educațional al persoanelor incluse în eșantion este unul ridicat 318 (78,8%) dintre participanți având cel puțin studii universitare, iar 86 (21,2%) de persoane având studii doar postliceale. Nivelul ierarhic, 153 execuție 117 conducere.

2. Instrument

Inventarul Metacognitive Awareness Inventory – MAI este un instrument de evaluare auto-raportat ce cuprinde 52 de itemi. Acesta este conceput să măsoare două dimensiuni, respectiv cunoștințe despre cogniții și cunoștințe despre reglarea cognițiilor.

Pentru obținerea versiunii românești a MAI, toți itemii au fost supuși unui proces de traducere și adaptare.

După traducerea inițială, s-a realizat o serie succesivă de analize de conținut pentru fiecare item.

IV. REZULTATELE

Mediile și abaterile standard calculate pe baza scorurilor brute sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1 Mediile și abaterile standard calculate pe baza scorurilor brute

	CD	CC	CP	P	SMI	RS	MÎ	E
Media	32,59	19,86	15,30	27,78	36,93	19,60	23,00	22,06
Abaterrea standard	5,059	3,241	2,587	4,459	5,923	3,279	4,407	3,695
Valoarea minimă	8	5	4	7	10	5	7	6
Valoarea maximă	40	25	20	35	48	25	35	30

Pentru a analiza diferențele între dimensiunile evaluate cu Metacognitive Awareness Inventory (MAI) pentru cele două grupe de subiecți organizate în funcție de nivelul ierarhic a fost utilizată o analiză de varianță de tip ANOVA, caracterizată frecvent ca fiind omnibus t-test (Marczyk, DeMatteo & Festinger, 2005).

Rezultatele acestei analize sunt prezentate în Tabelul 2.

Tabelul 2 Rezultate ANOVA

Dimensiune	Media (c)	Media (ex)	<i>Df</i>	F	p
Cunoștințe declarative	32,88	31,48	404	5,297	,022
Cunoștințe condiționale	20,01	19,31	404	3,164	,076
Cunoștințe procedurale	15,38	14,98	404	1,668	,197
Planificare	28,02	26,91	404	4,246	,040
Strategii de management al informațiilor	37,38	35,24	404	8,976*	,003
Reglarea strategiilor	19,65	19,41	404	,368	,544
Monitorizarea înțelegerii	23,36	21,67	404	10,139*	,002
Evaluare	22,25	21,36	404	3,962	,047

Notă: Mediile sunt calculate pe baza scorurilor brute; N = 405; *p<.05.

Din numărul total de 8 scale doar 2 au potențialul de a diferenția semnificativ cele două nivele ierarhice, incluse în această analiză.

Scalele care diferențiază semnificativ sunt doar într-o singură categorie a cunoașterii metacognițiilor, respectiv reglarea cognițiilor

măsurate cu Metacognitive Awareness Inventory (MAI), și anume: *strategii de management al informațiilor și monitorizarea înțelegerii*.

Scala care manifestă potențialul de discriminare cel mai ridicat este *monitorizarea înțelegerii* ($F(405)=10,139$, $p < 05$). Aceasta este urmată de scala *strategii de management al informațiilor* ($F(405)= 8,976$, $p < 05$).

Pentru a analiza cea de-a doua ipoteză a acestui studiu a fost derulată o comparație între rezultatele obținute, la scalele Inventarul Metacognitive Awareness Inventory (MAI), de către personalul de gen feminin și cel de gen masculin.

Tabelul 3 prezintă diferențele de medii între cele două loturi de subiecți, așa cum reies din analiza de varianță de tip ANOVA.

Tabelul 3 Rezultate ANOVA

Dimensiune	Media(b)	Media(f)	Df	F	p
Cunoștințe declarative	32,72	31,53	404	2,195	,139
Cunoștințe condiționale	19,93	19,38	404	1,141	,286
Cunoștințe procedurale	15,39	14,58	404	3,933	,048
Planificare	27,83	27,40	404	,372	,542
Strategii de management al informațiilor	36,95	36,73	404	,053	,817
Reglarea strategiilor	19,57	19,84	404	,287	,593
Monitorizarea înțelegerii	23,03	22,82	404	,084	,771
Evaluare	22,13	21,49	404	1,217	,271

Notă: Mediile sunt calculate pe baza scorurilor brute; N = 405.

O analiză comparativă a diferențelor de medii înregistrate în cadrul eșantionului acestui studiu indică faptul că nu sunt diferențe semnificative între participanții de gen feminin și cel de gen masculin.

V. DISCUȚII

Examinarea datelor prezentate relevă faptul că unele competențe metacognitive subiacente dimensiunii *Reglarea cognițiilor*, măsurate cu Inventarul Metacognitive Awareness Inventory (MAI), variază semnificativ de la un nivel ierarhic la altul.

La un prag de semnificație de .05, competențele metacognitive, *Strategii de management al informațiilor* și *Monitorizarea înțelegerii*, diferă de la un nivel ierarhic la altul, prezentând valori medii semnificativ mai ridicate cu cât subiecții sunt mai sus pe piramida ierarhiei profesionale.

Pentru celelalte 3 competențe metacognitive, cu rol în reglarea cognițiilor, *Planificare*, *Evaluare* și *Reglarea strategiilor* nu s-au observat diferențe semnificative între medii.

De asemenea, nici pentru scalele dimensiunii, ce se referă la cunoștințele pe care un individ le are despre funcționarea propriilor procese mentale și anume, *Cunoștințe declarative*, *Cunoștințe condiționale* și *Cunoștințe procedurale*, la nivelul eșantionului utilizat în acest studiu nu s-au înregistrat diferențe semnificative.

Analiza diferențelor de gen în cadrul eșantionului nu a scos în evidență diferențe ale nivelului de elevație al competențelor metacognitive.

Astfel, se poate susține ipoteza că în cadrul populației cu funcții de conducere diferențele de competențe metacognitive, manifestă dispoziția de a se estompa, competențele persoanelor de gen masculin și ale celor de gen feminin fiind relativ similare, probabil acesta fiind un efect cumulativ al proceselor educative, de selecție a resursei umane și de promovare profesională.

Rezultatele care indică faptul că scala *Monitorizarea înțelegerii* manifestă potențialul de discriminare între categoriile de personal, organizate în funcție de nivelul ierarhic, sunt în conformitate cu studiul lui Halpin (1996) care a subliniat importanța automonitorizării, alături de flexibilitatea cognitivă, intuiție și experiența profesională, în rezolvarea problemelor specifice conducerii.

De altfel în anii care au urmat studiului lui Halpin (1996), numeroși cercetători au inclus competențele metacognitive în diferite studii care aveau obiectiv identificarea cerințelor critice pentru succesul liderilor.

Markensini (1996) a obținut, la rândul lui, rezultate asemănătoare cu ale acestui studiu, care susțin că abilitățile cognitive și competențele metacognitive sunt esențiale pentru succesul conducerii.

În 1998, Gumbert a subliniat rolul metacognițiilor în rezolvarea problemelor în contextul avansului tehnologiei digitale.

Morrison și Flencher (2002) au realizat un raport în care au identificat competențele metacognitive, ca fiind una dintre cele 8 competențe cheie ale „pregătirii cognitive” ale viitorilor lideri.

Într-un mod asemănător, rolul competențelor metacognitive, ca o componentă critică în integrarea diferitelor cunoștințe și experiențe de către lideri, a fost cercetat, cu rezultate semnificative, și de Hannah (2010).

La finalul studiului, Hannah (2010) concluziona că abilitățile metacognitive nu sunt, în sine, suficiente pentru adaptarea liderilor la viitoarele riscuri asimetrice, ci mai degrabă ele trebuie „profund integrate” cu experiențe și cunoștințe valoroase.

De altfel, Hannah și Sowden (2012), într-un alt studiu despre conducere, au formulat concluzii asemănătoare, în sensul că studiul competențelor metacognitive este la fel de important precum este și înțelegerea complexității cognitive și a structurilor mai profunde de cunoaștere, care împreună îmbunătățesc capacitatea de adaptare a unui lider la condițiile viitoarelor provocări.

De asemenea, rezultatele acestui studiu sunt congruente cu cele obținute de Marshall - Mies & all (2000) care au investigat relația dintre competențele metacognitive și actul de conducere.

În altă ordine de idei conform lui Zacaaro (2014), includerea evaluării personalității, în cadrul studiului influenței competențelor metacognitive asupra eficienței conducerii, aduce un plus de cunoaștere.

Importanța competențelor metacognitive a fost demonstrată și în studiul lui Grome & all (2015). Aceste constructe psihologice alături de abilitățile de rezolvare a problemelor complexe și aptitudinile mentale generale au fost utilizate în selecția, organizarea și pregătirea unor echipe de conducere flexibile cognitiv.

VI. LIMITE

Conform standardelor de cercetare în domeniu, una dintre limitele, cu impact, ale acestui studiu ține de calitatea lotului utilizat.

Dimensiunea redusă și structura dezechilibrată din perspectiva de gen și poziție ierarhică a eșantionului este posibil să fi exercitat influențe negative asupra analizelor statistice specifice.

Pe lângă volumul eșantionului o altă limită importantă este legată de faptul că respondenții studiului au fost selectați din categoria persoanelor cu funcții de execuție și din categoria celor cu funcții de conducere, de la baza ierarhiei profesionale.

Reprezentativitatea acestui eșantion nu poate fi utilizată pentru a extinde concluziile unui astfel de studiu la nivelul întregii organizații.

Mult mai adecvată ar fi utilizarea unei metode stratificate de eșantionare, aceasta din urmă putând garanta alocarea proporțională a participanților în funcție de criteriile sau specificațiile reprezentative pentru populația țintă.

VII. CONCLUZII

În literatura specifică acestui domeniu, părerile sunt destul de nuanțate și trimit către explicații ușor diferite ale rolului competențelor metacognitive în relația cu leadership-ul.

Totuși se poate concluziona faptul că pe baza măsurării cu MAI se pot realiza inferențe, la acest moment cu precauție, referitoare la potențialul diferiților indivizi de a accede la felurite niveluri ierarhice în funcție de competențele metacognitive.

Pentru inferențe mai robuste ar trebui reluat acest studiu, dar utilizând un design de cercetare longitudinal, în care să se analizeze evoluția profesională, ascensiunea diferitelor persoane în unul sau mai multe niveluri ierarhice și luând în considerare diferitele specializări existente.

BIBLIOGRAFIE:

1. Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 331–347.
2. Borkowski, J. G. (1985). Signs of intelligence: Strategy generalization and metacognition. *Growth of Reflection in Children*, 7, 105–144.
3. Batha, K., & Carroll, M. (2007). Metacognitive training aids decision making. *Australian Journal of Psychology*, 59(2), 64–69.
4. DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. (2012). A quasiexperimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology*, 97, 997–1015.
5. DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94, 859–875.
6. Grome, Anna, Beth Crandall, Kimberly A. Metcalf, Dawn Laufersweiler, and Robert Strouse. *Best Practices in Military Design Teams*. Technical Report 1349. Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2015.
7. Grome, Anna, Beth Crandall, Kimberly A. Metcalf, Dawn Laufersweiler, and Robert Strouse. *Best Practices in Military Design Teams*. Technical Report 1349. Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2015.
8. Gumbert, Jack. "Leadership in the Digitized Force." *Military Review* 78, no. 1 (Jan/Feb 1998): 13-23.
9. Halpin, Stanley M. *The Human Dimensions of Battle Command: A Behavioral Science Perspective of Battle Command*. Research

Report 1696. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science, 1996.

10. Hannah, Sean T., and Bruce J. Avolio. "Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders?" *Journal of Organizational Behavior* 31, no. 8 (2010): 1181-1187.

11. Hannah, Sean T., and Walter J. Sowden. "Leadership in the Profession of Arms." In *Oxford Handbook of Leadership*, ed. M. Rumsey, 291-310. New York: Oxford University Press, 2012.

12. Markessini, Joan. *Executive Leadership in a Changing World Order: Requisite Cognitive Skills*. ARI Contractor Report 96-05. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, June 1996.

13. Marshall-Mies, Joanne C., Edwin A. Fleishman, Jennifer A. Martin, Stephen J. Zaccaro, Wayne A. Baughman, and Michael L. McGee. "Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential." *The Leadership Quarterly* 11, no. 1 (2000): 135-153.

14. Morrison, John E. and J.D. Fletcher. *Cognitive Readiness*. IDA Paper P-3735. Alexandria, VA: Institute for Defense Analyses, 2002.

15. Metcalfe, J. E., & Shimamura, A. P. (1994). *Metacognition: Knowing about knowing*. Cambridge, MA: MIT Press.

16. Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., & McGee, M. L. (2000). Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential. *Leadership Quarterly*, 11, 135–153.

17. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11–35.

18. Magno, C. (2010). The role of metacognitive skills in developing critical thinking. *Metacognition and Learning*, 5, 137–156.

19. Zaccaro, Stephen J. *Senior Leadership: An Annotated Bibliography of Research Supported by the Army Research Institute*. ARI Research Note 98-11. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

PREDICȚIA COMPORTAMENTELOR DISCREȚIONARE. REVIZUIRE DE LITERATURĂ

Georgeta Țirlea
Raluca Hrițuc
Cristina Amurăriței
Iulia Anton
Alexandru-Pantilimon Găianu *

Rezumat

Performanța angajaților are legătură atât cu îndeplinirea sarcinilor, cât și cu comportamentele discreționare, pe care aceștia le manifestă în raport cu colegii, resursele și valorile organizaționale. Sunt discreționare datorită faptului că nu sunt solicitate sau prescrise, manifestarea lor fiind la discreția angajaților. Această revizuire de literatură explorează interesul cercetătorilor cu privire la studiarea comportamentelor discreționare, realizează câteva clarificări conceptuale și arată direcțiile de acțiune pentru îmbunătățirea modelelor de predicție a performanței și a modalității de intervenție pentru dezvoltarea abilităților angajaților.

I. INTRODUCERE

Preocupările comunității științifice cu privire la evenimentele și procesele din sfera psihologiei industriale și organizaționale au luat amploare în ultimele decenii, fiind derulate studii complexe, bazate pe meta-analize, care au ajutat la identificarea unor direcții mai clare de investigat. Conceptele au fost mai bine operaționalizate, modelate empiric și continuu rafinate, generând altele noi, specifice sau cuprinzătoare, ancorate în actualitate, explicând mult mai bine comportamentul uman sau factorii care determină acest comportament. Au fost elaborate metode și tehnici noi de analiză, ce oferă calitate în ceea ce privește predicția comportamentală și în determinarea caracteristicilor psihometrice ale predictorilor. Design-urile experimentale și cele de abordare statistică au devenit mult mai fiabile, mai libertine în ceea ce privește condiționările, senzitive în a percepe existența și efectul variabilelor interpușe, pentru ca pe baza teoriei modelelor, să se poată identifica cele mai eficiente modalități în a realiza predicția, evaluarea sau intervenția.

În ultimele două decenii s-a acordat o atenție sporită comportamentului organizațional, cu referire la comportamentul angajaților (OBHR). Din operaționalizarea acestui concept au rezultat *comportamentele*

* Ministerul Apărării Naționale

discreționare, despre care vom vorbi în această revizuire de literatură. O parte dintre comportamentele discreționare îi sunt benefice organizației, altele nu. Caracterul discreționar este dat de faptul că se află la discreția celor care le manifestă și nu sunt prescrise în descrierea postului, ca sarcini și activități, prin instrucțiuni sau proceduri la nivel organizațional. Ele nu sunt specifice realizării sarcinilor, dar abordarea lor asigură un plus de valoare organizației din perspectiva facilitării obținerii performanței profesionale de către angajați sau a creșterii productivității organizației.

Plecând de la rezultatele obținute de cele mai relevante studii în domeniu, vom actualiza și identifica nevoile organizaționale în raport cu analiza comportamentului discreționar și ne vom aduce contribuția în predicția și modelarea acestui tip de comportament. Concluziile desprinse din meta-analize evidențiază tot mai mult nevoia organizației de a pune accent pe predicție și apoi pe intervenție, în scopul controlului acestui tip de comportament, care influențează considerabil performanța profesională și care înseamnă uneori mai mult decât performanța însăși, dacă e să ne referim doar la cea pentru realizarea sarcinilor.

II. GENEZA

Studiile organizaționale realizate până în prezent surprind o multitudine de comportamente pe care angajații le adoptă în mediul organizațional, unele dintre ele fiind congruente în raport cu obiectivele organizaționale, altele nu. Multe dintre aceste studii au scos în evidență concepte și teorii noi cu privire la comportamentele angajaților. Este din ce în ce mai evident că aceste comportamente influențează aspecte precum performanța în muncă, productivitatea organizației sau climatul. De aici și până la dorința de a le clasifica într-un mod cât mai util și de a explora beneficiile controlului acestora, mai este doar un pas. Rotundo & Sackett (2002) au diferențiat trei componente cu privire la performanța în muncă: (1) *îndeplinirea sarcinilor*; (2) *citizenship* și (3) *comportamentele contraproductive*. Prima componentă se referă la comportamente de rol (IRB), precizate în descrierea postului și acoperă latura tehnică abordată la nivelul postului de muncă. Celelalte două componente se referă la comportamente aflate la discreția angajaților, dar care au efect diferit în ceea ce privește funcționalitatea organizației. *Citizenship*-ul facilitează interacțiunea socială, schimbul de informații și de sentimente între angajați. Acest tip de comportament a fost denumit în literatura de specialitate ca fiind *organizational citizenship behavior* (OCB). Organ (1988) definește OCB ca fiind un comportament aflat la discreția angajatului, nerecompensat de organizație, dar care duce la funcționarea eficientă a acesteia.

Comportamentul contraproductiv este unul intențional, care contravine intereselor legitime ale organizației (Dalal, 2005) și care este cunoscut în literatura de specialitate ca *counterproductive work behavior* (CWB). Cele două tipuri de comportament care sunt la discreția angajaților, chiar dacă unul este pozitiv, iar celălalt negativ, nu se află în opoziție, ele fiind oarecum complementare. Pot fi situații în care prin interacțiunea lor, angajații se pot ajuta sau leza în același timp. Recent, s-au realizat studii în scopul de a limpezi mai bine relația dintre cele două tipuri de comportament, un exemplu fiind studiu bazat pe teoria de atribuire (Spector & Fox, 2010). O să facem o distincție clară între *comportamentele de rol*, care vizează îndeplinirea sarcinilor de muncă, cărora literatura de specialitate le-a acordat atenție sporită, derulându-se o multitudine de cercetări de identificare, predicție și îmbunătățire a performanței la sarcini și *comportamentele discreționare* (OCBs și CWBs). În termeni metodologici, cele două categorii de comportamente sunt tot constructe, pentru care cercetătorii caută modalități de predicție.

Performanța profesională este unul dintre conceptele de bază al psihologiei industriale și organizaționale, ea reprezintă un criteriu în selecția profesională și un element central în abordarea sistemică a organizației. Are conexiuni cu subsistemul de formare și dezvoltare de personal, cu cel de acordare a beneficiilor, cu cel de promovare profesională, de dezvoltare a carierei etc. A existat mereu tendința de a se concentra pe identificarea predictorilor pentru performanță, însă se pare că s-a ignorat conceptul de performanță însuși (Cortina & Luchman, 2013). Performanța în muncă, ca și concept, nu poate fi saturat doar de comportamentele de rol, adică cele care stau la baza realizării sarcinilor. Sunt aspecte ce țin de contextul în care se realizează sarcinile și care sunt la fel de importante. Așa se explică faptul că angajați cu un nivel ridicat al KSAO (Knowledge, Skills, Ability and Other (Cunoștințe, Deprinderi, Abilități și Alte particularități individuale) obțin performanțe scăzute în muncă. Sunt modele de operaționalizare și abordare exhaustivă a conceptului de performanță, cum ar fi modelul multifactorial al lui Campbell (1990). Astfel de modele deschid direcții noi de abordare în psihologia industrială și organizațională, cum ar fi cea dată de conceptul de *adaptabilitate*, o paradigmă a selecției profesionale, care are strânsă legătură cu evoluția organizației și adaptarea ei la cerințele mediului socio-economic în care își desfășoară activitatea. Legat de operaționalizarea conceptului de performanță în muncă, este recunoscut faptul că aceasta nu presupune doar abordarea tehnică a realizării sarcinilor (Cortina & Luchman, 2013), ci pe lângă dimensiunile comportamentale necesare rezolvării sarcinilor tehnice, există nevoia ca un angajat să realizeze anumite activități, chiar sarcini, dar care nu sunt specifice unui

anumit post de muncă, ele sunt generale, necesare majorității posturilor de muncă (Campbell, 1990). Acest aspect întregeste conceptul de adaptabilitate. Însă ceea ce se înțelege prin *caracterului dinamic* al postului de muncă (Bridges, 1994; Ilgen & Pulakos, 1999) este diferit de ceea ce se înțelege prin adaptabilitate. Caracterul dinamic se referă doar la postul de muncă, nu și la adaptarea angajatului astfel încât să realizeze sarcini care aparțin unui alt post de muncă, în același domeniu de activitate sau în altul. În viziunea capacității de adaptare, angajatul de succes poate fi cel care identifică schimbările organizaționale generate de dinamica organizației și a posturilor de muncă, însă în plus posedă KSAO necesare să modifice comportamentul în consecință. Adaptabilitatea ajută la înțelegerea comportamentelor angajaților (OBHRs). Întorcându-ne la performanța profesională, putem trage concluzia că avem cel puțin două dimensiuni ale conceptului, *performanța pentru rezolvarea sarcinilor* și *performanța contextuală*. Este nevoie de predictorii distincți, pe baza cărora putem face interpretări comportamentale distincte, pe de o parte cu privire la rezolvarea sarcinilor (comportamente de rol) și pe de alta, cu privire la comportamentele contextuale, care nu sunt altele decât cele pe care anterior le-am numit comportamente discreționare (OCBs și CWBs). Literatura de specialitate face distincție între cele două tipuri de comportamente discreționare, atribuind conceptul de performanță contextuală comportamentului cetățenesc (OCB). Nu putem exclude însă comportamentul contraproductiv (CWB), care prin contrapunere contribuie și el la explicarea performanței contextuale.

III. CONCEPTE

Comportamentul organizațional cetățenesc (OCB) este acela care îl depășește pe cel manifestat pentru realizarea sarcinilor de bază ale postului de muncă, dar care este benefic pentru organizație. Prin intermediul OCB se face transfer de atitudine, sprijin și dispoziție de la un angajat la altul. În accepțiunea sa, OCB se referă la comportamente de îndrumare și supraveghere privind activitatea profesională a colegilor, sugestii inovatoare pentru îmbunătățirea mediului de lucru, punctualitate și informare cu privire la întârzierea de la întâlniri (Spector, 2012). Într-o altă abordare, OCB presupune *suport personal*, prin ajutor, cooperare, curtoazie, considerație și motivare, *suport organizațional*, prin flexibilitatea și atitudinea de încurajare, precum și *inițiativa personală*, prin valorificarea conștiinței sociale (Bourman & Penner, 2001). Persoanele cu OCB mare nu sunt neapărat cele care obțin și performanță ridicată în îndeplinirea sarcinilor, dar prin comportamentul lor aduc beneficii organizației. Cu toate acestea, unele studii au arătat că nu sunt diferențe mari între manifestarea celor

două tipuri de comportamente la angajați, astfel că cei care obțin performanțe mari în îndeplinirea sarcinilor, obțin și performanță contextuală mare, deci manifestă pe lângă comportamentele de rol și pe cele cetățenești (OCBs) (e.g., Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume's, 2009). Meta-analizele au scos în evidență că angajații cu OCB mare sunt mulțumiți de locurile lor de muncă, au un nivel ridicat de angajament afectiv, simt că sunt tratați corect și au relații bune cu șefii lor (Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007). Se pare că OCB este destul de mult legat de capacitatea de a manifesta emoții (Kaplan, Bradley, Luchman & Haynes, 2009). Unii autori afirmă chiar faptul că acest tip de comportament este contagios, vorbind în sens benefic, angajații care lucrează în medii în care OCB este manifestat de cât mai mulți colegi ajung să dezvolte și ei acest tip de comportament (Bommer, Miles & Grover, 2003).

Operaționalizarea conceptului OCB în două dimensiuni mari, OCB-O – *organizațional* și OCB-I – *individual*, aparține lui McNeely și Meglino (1994), cele două distincții fiind rafinate în timp și de alți autori. OCB-O se referă la modul în care angajații se raportează la organizație și este un construct care cuprinde o serie de trăsături, precum *angajamentul în muncă*, *spiritul civic*, *inițiativa personală*, iar OCB-I tratează comportamentul individual și relația acestuia cu ceilalți angajați, trăsăturile acestui construct fiind *altruismul*, *prezența socială*, *sociabilitatea*, *curtoazia*, *spiritul de cooperare* (Grama & Botone, 2014). Ambele comportamente au legătură cu starea de spirit în organizație, însă doar OCB-O se referă la echitatea socială sau la ideea de *justiție procedurală*. Concluziile unui studiu realizat într-o bancă multinațională, care viza printre altele atitudinea casierilor în raport cu promovarea profesională, au arătat că un nivel ridicat al OCB îi ajută pe angajați să creadă mai mult în șansele lor de promovare (Spector, 2012).

În ceea ce privește măsurarea OCB, mulți cercetători și-ar dori o abordare multidimensională a acestui construct, însă într-o meta-analiză realizată de LePine în 2002, acesta susține ideea de construct unidimensional. El susține chiar și faptul că distincția dintre OCB-I și OCB-O este discutabilă, fiind bazată pe aspecte dimensionale comune și pe corelații înalte între acestea (LePine, Erez & Johnson, 2002). Dar odată ce s-a realizat această distincție, o considerăm utilă în multe circumstanțe.

Preocuparea cercetătorilor cu privire la OCB ajută în a oferi organizațiilor modele prin care să poată stimula aceste comportamente benefice, crescând astfel angajamentul, implicarea și satisfacția în muncă a angajaților.

Comportamentul contraproductiv (CWB), cel de-al doilea concept important al temei, face parte dintr-o categorie care însumează anumite patologii ale performanței (Cortina & Luchman, 2013). Este un concept care face referire la comportamentele dăunătoare pentru organizație, atât din punct de vedere economic (scăderea productivității din cauza întârzierii la muncă, furtul, sabotajul etc.), cât și psihologic (satisfația scăzută în muncă sau părăsirea locului de muncă din cauza stresului sau a insecurității). În funcție de două dimensiuni ortogonale, *interpersonal-organizațional* și *comportament minor-major* (Robinson & Bennett, 1995), distingem între CWB manifestate către *persoane* (hărțuire, abuz, agresivitate), către *producție* (plecarea mai repede/întârzierea de la muncă, lentoare în muncă, pauze lungi), către *proprietate* (sabotaj, furt, corupție) și *politice* (favoritism, bârfă, învinovățirea altora). Există și forme mai specifice ale CWB, care se desprind din cele enumerate anterior: *incivility*, *abuz emoțional*, *bullying* și *mobbing*, care pun accent pe persoană ca *șintă*, sau altele: *withdrawal*, *wistleblowing*, *răzbunare*, *represalii*, *violență* și *agresivitate*, care pun accent pe persoană ca *actor* (Sulea).

Sunt autori care diferențiază CWB în funcție de câteva caracteristici (Sulea, cu referire la Pearson, Andersson & Porath, 2005): *intenția de a face rău* (care poate fi absentă, prezentă sau ambiguă), *șinta actului* (care poate fi reprezentată de indivizi, de organizație sau de ambele), *tipuri de norme încălcate* (ale societății, organizației, ale grupului de lucru sau niciuna), *persistența actului* (un act singular sau repetat de-a lungul timpului), *intensitatea și profunzimea comportamentelor manifestate*.

O categorie aparte a comportamentelor discreționare o reprezintă comportamentul de retragere, *withdrawal*. Aproape în orice organizație există angajați care vor întârzia la muncă, unii care vor absenta, iar alții care vor părăsi permanent locul de muncă. Pentru multe posturi de muncă, cel mai important aspect al performanței profesionale este prezența la muncă a persoanei a cărei sarcină îi este atribuită (ex., în producție – pe o linie de asamblare, sau în servicii – un agent de pază). În astfel de situații, întârzierea, absenteismul și părăsirea locului de muncă reprezintă indicatori de performanță. Chiar și la posturile de muncă și organizațiile în care angajatul are o oarecare flexibilitate, comportamentele enumerate anterior sunt importante și influențează productivitatea. Studiile arată că retragerea se datorează unor factori precum angajamentul, satisfacția, implicarea sau contextului social, însă influența lor asupra acestui tip de comportament este puternic mediată de stres și de atitudinea față de muncă, constructe care depind foarte mult de CWB (Cortina & Luchman, 2013).

Vedem că toate aceste comportamente se datorează unor cauze complexe, iar temele de cercetare care să se refere la predicția lor sunt

departe de a fi epuizate. Organizațiile au nevoie de modele de predicție și de intervenție noi și inovative, pentru a crește performanța angajaților și a-și eficientiza activitatea.

IV. ARGUMENTELE ABORDĂRII DOMENIULUI DE STUDIU

S-au realizat numeroase cercetări cu privire la analiza comportamentelor de rol, bazate pe identificarea, predicția și îmbunătățirea performanței în realizarea sarcinilor, însă în ceea ce privește analiza comportamentelor discreționare (OCB și CWB), chiar dacă în ultima perioadă studiile s-au intensificat, acestea sunt puține. O concluzie generală este faptul că în predicția performanței profesionale, comportamentele discreționare au o importanță însemnată (Rotundo & Sackett, 2002). Nu se poate nega contribuția comportamentelor legate de rol, însă o atenție mai mare acordată comportamentelor discreționare este justificată. Importanța acestor comportamente va crește în următoarea perioadă de timp din mai multe motive. Unul dintre ele ar fi faptul că posturile de muncă bazate pe munca fizică individuală s-au diminuat odată cu explozia noilor tehnologii, a machine learning-ului și inteligenței artificiale. Crește importanța interacțiunii angajaților în rezolvarea sarcinilor și astfel rezultatele sunt influențate mult de comportamentele discreționare, care facilitează inovația și creativitatea. Din ce în ce mai mulți angajatori pun accent pe munca în echipă, o modalitate mai eficăce și eficientă în atingerea obiectivelor (McClurg, 2001). Un alt motiv ar fi că pentru unele state dezvoltate, are loc o trecere de la economia bazată pe producție la o economia bazată pe cunoaștere, fișele de post conținând sarcini ale căror rezolvare nu este concludentă și total cunoscută, punându-se accent pe ingeniozitate, flexibilitate și inițiativă în rezolvarea lor (Kim & Mauborgne, 2003). Cu mai puține comportamente legate de rol, comportamentele discreționare devin critice în astfel de situații. Un alt motiv ar fi calitatea climatului organizațional, care depinde în mare măsură de calitatea relațiilor interpersonale. Relațiile interpersonale și factorii de stres sunt în relație de interdependență cu comportamentele discreționare și astfel, îmbunătățirea relațiilor dintre colegi, prin diminuarea CWB și creșterea OCB, contribuie la îmbunătățirea sănătății organizației.

Perpetuarea CWB aduce prejudicii importante organizațiilor. Spre exemplu, în SUA pierderile anuale sunt de miliarde de dolari (Buss, 1993). Dacă ne gândim doar la o dimensiune specifică a CWB, *cyberloafing*, care presupune navigare pe internet în interes personal, în browser sau în rețelele de socializare, download de conținut multimedia, corespondența în contul personal de e-mail, accesarea de conținut media etc., pierderile sunt uriașe.

Nu este vorba doar de timpul petrecut on-line de către angajat în interes personal, ci de faptul că acest comportament afectează conexiunea la internet a celorlalte departamente, calculatoarele sunt infectate de viruși informatici, iar uzura hardware este considerabilă.

Importanța predicției comportamentelor discreționare crește din ce în ce mai mult și cu toate că au fost elaborate din ce în ce mai multe modele de predicție, abordarea complexă, integrativă a predicției, precum și numărul instrumentelor psihometrice dezvoltate în acest sens sunt reduse. O mare parte din ceea ce înțelegem prin OCB și CWB în ceea ce privește predictorii se bazează pe testele parțiale ale modelelor teoretice sau pe meta-analize rezultate din corelațiile bivariate (ex., Berry, Ones, & Sackett, 2007; Organ & Ryan, 1995).

Sunt încă necesare demersuri științifice care să măsoare relația dintre cele două categorii de comportamente discreționare, OCB și CWB, să rafineze dimensiunile ce rezultă din operaționalizarea acestora, să crească calitatea predicției, să dezvolte și să testeze modele integrate de evaluare a acestora, esențiale pentru explorarea, analiza și dezvoltarea comportamentului angajaților în organizații. Nevoia de predicție a acestor comportamente, identificarea de direcții clare cu privire la dezvoltare a abilităților angajaților, chiar și adaptarea contextului organizațional la particularitățile angajaților, astfel încât să contribuie la diminuarea lor, sunt doar câteva direcții de cercetare necesar a fi explorate.

V. STUDII

Impactul tot mai mare al comportamentelor discreționare asupra performanței individuale și organizaționale i-a determinat pe cercetători să identifice predictorii pentru *OCB* (ex., Dineen, Lewicki, & Tomlinson, 2006, Halbesleben, & Bowler, 2007, Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007) și *CWB* (ex., Frost, Ko, & James, 2007; Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). Unii au propus chiar și modele integrative care să includă ambele tipuri de comportamente discreționare (ex., Lee & Allen, 2002, Spector & Fox, 2002). Într-o lucrare publicată la Virginia Commonwealth University, Ernest O'Boyle (2010) a prezentat un model de evaluare a CWB-OCB, centrat pe emoție. În demersul său, el pleacă de la câteva critici referitoare la distincția dintre cele două constructe (OCB și CWB), prin care tratarea separată a acestora este forțată și că mai întâi trebuie examinată convergența lor (Batson & Powell, 2003). Ambele tipuri de comportament au la bază aceiași predictorii, iar diferența dintre ele o face faptul că OCB nu este un comportament critic pentru îndeplinirea sarcinilor, ci facilitează funcționarea organizației, iar CWB este un comportament voluntar, care prejudiciază interesele legitime ale organizației. Cele două tipuri de

comportamente discreționare sunt tratate distinct, însă sunt voci care consideră că se situează la capetele aceluiași spectru și deci este un continuum de la WCB la OCB, de la comportamente antisociale la comportamente prosociale (Batson & Powell, 2003). Katz (1964), Brief și Motowidlo (1986) au susținut tratarea comportamentelor discreționare ca fiind un singur construct, plasat pe două axe ortogonale: comportamente *prosociale-antisociale* și îndreptate la *organizație-individ*. Bennett și Stamper (2002) au testat și au găsit dovezi conform cărora OCB și CWB sunt plasate pe un continuum de comportament discreționar, folosind tehnica Q-sort. Dalal (2005) susține că cele două tipuri de comportament, deși nu corelează atât de puternic între ele, așa cum era de așteptat, corelează cu predictorii comuni, în special cu domeniile de personalitate ale modelului Big Five. Se pare că relația dintre cele două tipuri de comportament este puternic influențată de alte variabile moderatoare, iar coeficienții de validitate dintre ele sunt scăzuți din cauza utilizării de măsuri diferite, din surse diferite. Este posibil ca însăși măsurarea celor două tipuri de comportamente discreționare să fie dificilă, pentru că de regulă scorurile OCB se obțin prin heteroevaluare, pe când cele ale CWB se obțin prin autoevaluare. De obicei OCB este deschis exprimat, pe când CWB este adesea ascuns (O'Boyle, 2010).

Cu referire la predicția CWB, a relației dintre aceste comportamente și factorii individuali și situaționali, se evidențiază conștiinciozitatea (modelul Big Five) ca fiind un predictor constant și semnificativ, pe lângă afectivitatea negativă, care susține o relație puternică și omogenă în raport cu acestea. Se accentuează nevoia de analiză separată a comportamentelor contraproductive individuale și organizaționale, agreabilitatea fiind un predictor bun pentru devianța interpersonală, iar conștiinciozitatea, satisfacția profesională și afectivitatea negativă pentru devianța organizațională (Sulea, Maricuțoiu, Dumitru & Pitariu, 2010). Se conturează din ce în ce mai mult nevoia organizației de a acorda atenție prevenției acestui tip de comportament, mai întâi prin selecție, apoi intervenție, prin implementarea unor programe de instruire în care angajații să își dezvolte strategii adaptative atunci când se confruntă cu stimuli stresori.

O inițiativă laudabilă este OHPE du (<http://www.ohpedu.ro/>), un portal care cuprinde 14 articole științifice cu referire la comportamentul angajaților, unele dintre ele publicate în reviste de specialitate, cea mai mare parte referindu-se la CWB.

În anul 2015, un întreg număr al revistei *Psihologia Resurselor Umane* este dedicat comportamentelor din organizație, mai precis cele care conduc către *insecuritatea la locul de muncă* (<http://pru.apio.ro/index.php/prujournal/index>). Interesul privind analiza acestui construct a crescut

odată cu observațiile referitoare la influența vârstei asupra comportamentului angajaților și apoi, odată cu perimarea competențelor, a cunoștințelor și abilităților datorită progresului tehnologic, a globalizării și a controlul cât mai scăzut al ratei șomajului, mai ales pe fondul imigrării de populație cu așteptări reduse în ceea ce privește beneficiile pe care le pot obține din partea organizației. Observații cu privire la creșterea nesiguranței în muncă, datorată diminuării competențelor profesionale și a adaptabilității, au fost semnalate în studii recent realizate în România cu privire la predicția nesiguranței în muncă (Fischmann, Sulea, Kovacs, Iliescu, De Witte, 2015).

Un model de comportament care contribuie la adaptabilitatea angajatului în contextul realizării sarcinii este *job crafting*, care presupune o re proiectare a muncii la nivelul postului, astfel încât să se potrivească cât mai bine cu propriile preferințe, motivații și interese (Oprea & Iliescu, 2015). Autorii au studiat relația dintre insecuritatea la locul de muncă și epuizare (burnout), care este puternic mediată de *job crafting*, diminuând considerabil indicele de determinare dintre cele două variabile, ceea ce contrazice într-un fel studiile longitudinale realizate până în acel moment. Studiul realizat de cei doi valorifică o direcție cu privire la intervenția organizațională și anume modelarea locului de muncă. Acest aspect îi determină pe ocupanții posturilor de muncă să solicite sarcini cât mai provocatoare. Există și alte studii care tratează insecuritatea la locul de muncă ca fiind un aspect ce derivă dintr-un comportament negativ și care influențează performanța profesională.

VI. CONCLUZII

Comportamentele discreționare sunt cel puțin egale ca importanță în atingerea unui nivel ridicat de performanță profesională, ca și cele privind desfășurarea sarcinilor. Este necesară integrarea acestora în modelele de predicție utilizate în selecție și implementarea unor programe de intervenție pentru dezvoltarea abilităților necesare manifestării OCB și diminuării CWB.

BIBLIOGRAFIE:

1. Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). *Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model*. Journal of Applied Psychology, 92, 191-201.
2. Batson, C. D., & Powell, A. (2003). *Altruism and prosocial behavior*. Handbook of Psychology, 5, 463-48.
3. Bennett, R.J. & Stamper, C. (2002). *Corporate citizenship and deviancy: A study of discretionary work behavior*, In C. Galbraith and

M. Ryan (Eds) *International Research in the Business Disciplines: Strategies and Organizations in Transition*. Elsevier Science.265-28.

4. Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). *Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*. 92, 410-424.

5. Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). *Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship*. *Journal of Organizational Behavior*. 24 , 181–196.

6. Borman, W. C., & Penner, L. A. (2001). *Citizenship performance: Its nature, antecedents, and motives*. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace*. American Psychological Association.45–61.

7. Bridges, W. (1994). *The end of the job*. *Fortune*. 130, 62–74.

8. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). *Prosocial organizational behaviors*. *Academy of Management Review*. 11, 710-725.

9. Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1). Consulting Psychologists Press.687–732.

10. Cortina, J. M. & Luchman, J. N. (2013), *Personnel Selection and Employee Performance, Handbook of psychology, volume 12: Industrial and organizational psychology*, 2013, Second Edition. 143-183.

11. Dalal, R. S. (2005). *A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior*. *Journal of Applied Psychology*. 90, 1241-1255.

12. Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). *Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior*. *Journal of Applied Psychology*. 91, 622-635.

13. Fischmann, G., Sulea, C., Kovacs, P., Iliescu, D., De Witte, H. (2015). *Qualitative and quantitative job insecurity: relations with nine types of performance*. *Psychology of Human Resources Journal*. Vol. 13, no. 2.

14. Frost, B. C., Ko, C. H. E., & James, L. R. (2007). *Implicit and explicit personality: A test of a channeling hypothesis for aggressive behavior*. *Journal of Applied Psychology*. 92, 1299-1319.

15. Grama, B. G., & Botone, D. N. (2014). *Organizational citizenship behaviour, predictor of job performance. Case study*. *Management intercultural*. Volumul XVI, Nr. 2 (31).

16. Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). *Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation*. *Journal of Applied Psychology*. 92, 93-106.

17. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). *Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555–566.
18. Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *Employee performance in today's organizations*. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*. Jossey-Bass.
19. Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). *On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation*. *Journal of Applied Psychology*, 94, 162–176.
20. Katz, D. (1964). *The motivational basis of organizational behavior*. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
21. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). *Fair process: Management in the knowledge economy*. *Harvard Business Review*, 81, 127.
22. Lee, K., & Allen, N. J. (2002). *Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
23. LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). *The nature of dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
24. Little, T. D. (2013). *Longitudinal Structural Equation Modeling*. The Guilford Press.
25. Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). *Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective*. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
26. McClurg, L. C. (2001). *Team rewards: How far have we come?* *Human Resource Management*, 40, 73-86
27. O'Boyle, E. (2010). *A test of the CWB-OCB emotion-centered model*. *Theses and Dissertations*. Virginia Commonwealth University, <http://scholarscompass.vcu.edu/etd/104>.
28. Oprea, B., Iliescu, D (2015). *Burnout and job insecurity: the mediating role of job crafting*. *Psychology of Human Resources Journal*. Vol. 13, no. 2.
29. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
30. Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

31. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). *Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*. 94 , 122–141.
32. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Bommer, W. H. (1995). *Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors*. *Journal of Management*. 21 , 423–470.
33. Robinson, S., Bennett, R. (1995). *A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study*. *Academy of Management Journal*, 38 (2). 555-572.
34. Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). *The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A polycy capturing approach*. *Journal of Applied Psychology*. 87, 66-80.
35. Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational Psychology: Research and practice*. 6th edition. John Wiley & Sons, Inc. Wiley. 257-268
36. Spector, P. E., & Fox, S. (2002). *An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior*. *Human Resource Management Review*. 12, 269-292.
37. Spector, P. E., & Fox, S. (2010). *Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior*. *Human Resource Management Review*. 20, 132–143.
38. Sulea, C., Maricuțoiu, L., Dumitru, C., Z., Pitariu, H (2010). *Predicting counterproductive work behaviors: A meta-analysis of their relationship with individual and situational factors*. *HUMAN RESOURCES PSYCHOLOGY*. Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, 66-81.
39. Sulea, C., Pitariu, H., Maricuțoiu, L., (2009). *Construction and validation of the Scale for the Evaluation of the Perception of Counterproductive Behaviors in Organizations (EPCBO)*. *HUMAN RESOURCES PSYCHOLOGY*, Vol. 7, no. 1, Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, 43-57.

STRUCTURA DE PERSONALITATE, MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ȘI LEADERSHIP-UL MILITAR

Drd. Iulia-Clarisa Giurcă
Iulia-Andra Nistor*

*„A part of effective leadership is caring for
and supporting one another, even there is
conflict or a difference of opinion.”*

Ty Howard

Rezumat

Conflictele sunt acele aspecte ale organizației care nu pot fi evitate sau abolite. De aceea, managementul conflictelor joacă un rol esențial în productivitatea și buna funcționare a colectivelor de muncă, întrucât o bună gestionare a situațiilor conflictuale diminuează efectele negative ale acestora.

Acest studiu își propune să studieze relația dintre trăsăturile de personalitate și preferința pentru un anumit stil de gestionare a conflictelor pentru liderii militari. Rezultatele arată că există o relație semnificativă între trăsăturile de personalitate și preferința pentru adoptarea unui anumit stil de gestionare a conflictelor.

I. INTRODUCERE

Arta de a conduce, denumită în termeni științifici “leadership”, cât și studiul acesteia își au rădăcinile la începutul civilizației. Conducătorii egipteni, eroii greci și profeții din vechile scripturi au cu toții un lucru în comun - conducerea.

Astfel că, mediul de lucru, motivația de a munci, liderii, conducerea, stilul de conducere și o multitudine de alte variabile legate de muncă au fost studiate timp de aproape două secole (Stone & Patterson, 2005).

Pentru a putea înțelege mai bine termenul de leadership, am analizat cartea lui Sadler (2003), care face o trecere în revistă a definițiilor date de specialiștii în domeniu de-a lungul vremii.

Profesorul Kenneth Clark a definit leadership-ul ca o activitate sau un set de activități ce au loc în cadrul unui grup, al unei organizații sau instituții și implică prezența unui lider și a colaboratorilor ce-l urmează în vederea unui scop comun, având ca activitate principală munca în echipă.

* Ministerul Apărării Naționale

James McGregor Burn a definit leadership-ul ca fiind procesul reciproc de mobilizare al persoanelor pe baza unor obiective și strategii bine stabilite, valori personale, o gamă largă de resurse economice, politice și nu numai, într-un context de competiție, în vederea atingerii obiectivelor individuale sau comune prin cooperarea colaboratorilor cu liderul lor.

Leadership-ul implică influențarea modului de setare a obiectivelor și strategiilor profesionale, a angajamentului și conformității conduitei grupurilor, dar și a culturii organizaționale.

Leadership-ul este abilitatea de a determina o persoană să facă ceva din plăcere, deși în mod normal îi displace activitatea respectivă.

Există numeroase definiții și teorii ale conducerii. Cu toate acestea, sunt suficiente similitudini în definiții pentru a concluziona că arta de a conduce este un efort de influență și puterea de a induce conformitatea (Wren, 1995).

Succesul în leadership constă în felul în care serviciile unei companii sunt oferite întregii comunități, nu numai în cazul anumitor persoane fizice ori juridice cu precizarea că aceasta trebuie să țină cont de domeniul de activitate, de mediu și de societate (Olimpia & Popescu, 2018).

În mediul organizațional, prioritățile liderilor au căpătat o nouă perspectivă. Companiile cu lideri autoritari care puneau la îndoială eficacitatea angajaților au tranzitionat în a face mediile de muncă mai favorabile creșterii ratei de productivitate. Astăzi, organizațiile se transformă în locuri în care oamenii sunt împuterniciți, încurajați și susținuți în creșterea personală și profesională de-a lungul carierei lor. Deoarece percepția liderilor s-a schimbat de-a lungul timpului, aceasta a influențat și modelat dezvoltarea și progresul teoriei leadership-ului (Stone & Patterson, 2005).

Potrivit lui McGregor (1960) organizația tradițională, cu decizii centralizate, cu piramida ierarhică și controlul extern al muncii, se bazează pe anumite presupuneri despre natura umană și motivația umană. El a supranumit aceste ipoteze Teoria X și Teoria Y. Teoria X presupune că majoritatea oamenilor preferă să fie direcționați, nu sunt interesați să își asume responsabilitatea și doresc siguranță mai presus de toate.

McGregor (1960) a propus înlocuirea controlului angajaților cu motivarea lor. Astfel, prin intermediul acestei abordări se conturează conceptul Teoriei Y. Astfel pornește de la ideea că angajaților nu le displace munca, ci modul de lucru. În anumite condiții de muncă, schimbarea percepției angajaților asupra ambientului profesional ar putea fi de fapt o sursă de satisfacție personală și profesională. Teoria Y presupune ca un individ să aibă autocontrol și capacitatea de canalizare a resurselor și a efortului în scopul atingerii obiectivelor propuse (Pugh & Hickson, 1993).

O mare parte din *arta de a conduce* ca subiect științific al investigației s-a concentrat pe rolul principal al puterii. În mod clar, achiziția și utilizarea puterii sunt importante pentru studiu și pentru calitatea de conducere formală; cu toate acestea, susținem că trăsăturile și diferențele individuale au fost cel puțin la fel de importante în evoluția leadership-ului, în special a leadership-ului informal, ca o construcție științifică. Un motiv al acestei aparente subaprecieri este acela că există multe moduri posibile de a defini conceptul de trăsătură și chiar mai multe moduri posibile de a-l studia (Koppes, Thayer, Vinchur și Salas, 2007).

Un aspect puțin studiat și care nu se găsește printre principalele calități ale unui leader este capacitatea de a face față conflictului (Guttman, 2004).

Conflictul reprezintă o manifestare interactivă de incompatibilitate, disonanță sau dezacord în cadrul unei entități sociale din care pot face parte persoane, grupuri sau organizații. Cauzele conflictelor pot fi de natură managerială, în funcție de strategiile ce se doresc a fi abordate, de percepțiile angajaților, obiectivele acestora, dar și concurența dintre echipe (Rahim, 1983).

În plus, elementele ce intră în conflict sunt caracteristicile individuale (diferențele de valori), factori interpersonal, precum lipsa de încredere, nedreptatea sau lipsa de respect, comunicarea inadecvată sau slabă și factorii organizaționali (interdependență, modificări datorate restructurărilor). Toate conflictele, indiferent de natura lor, au implicații emoționale, deoarece acestea pornesc de la percepțiile eronate ale indivizilor sau ale grupurilor în ceea ce privește amenințările și provocările profesionale (Jordan & Troth, 2004).

Conflictul este o luptă aparentă între cel puțin doi indivizi, când unul dintre ei simte lipsa facilităților, incompatibilitatea unor obiective și interferează cu ceilalți în mod negativ, fiind o piedică în procesul de realizare a obiectivelor (Susan, 2006). Este un fenomen cu influențe atât pozitive, cât și negative asupra angajaților și organizației în vederea atingerii performanțelor propuse. Conflictul funcțional are implicații pozitive, întrucât îmbunătățește entitatea din punct de vedere al performanței organizaționale și sănătății spirituale, în timp ce conflictele disfuncționale provoacă reducerea performanței, lupta pentru afirmare și încordarea în organizație (Rahim, 2002).

Utilizarea funcțională a conflictului necesită o asumare a recunoașterii și percepției antecedentelor în mod natural și firesc împreună cu dobândirea controlului conflictelor și abilităților de management, abilitate de management esențială în aceste zile. Această abilitate are un rol semnificativ în succesiunea managerilor organizaționali. Conflictul

funcțional ar putea crește factorul inovație, creativitate și schimbarea în mod eficient a organizației, iar în consecință, ajută managerii să-și atingă obiectivele.

Gestionarea conflictelor este abilitatea de recunoaștere și control al conflictelor în mod rațional, corect și eficient. Conflictul poate fi gestionat prin utilizarea abilităților, cum ar fi comunicarea eficientă, rezolvarea problemelor și negocierea.

Având în vedere capacitatea noastră de a gestiona conflictele, rezultatul său poate depinde în primul rând de abilitatea de a recunoaște și analiza situația, în vederea identificării motivelor. Ulterior, punctul critic este selectarea stilului adecvat de gestionare a acestuia (Robbins, 2000). Conform lui Blake și Mouton (2000) există cinci stiluri de gestionare a conflictelor:

1. evitarea (cooperare și afirmare reduse): implică ignorarea ambelor părți și retragerea din conflict sau suspendarea soluției (Voten și Cameron, 2001);

2. compromisul (intermediar în afirmare și cooperare): implică o situație în care ambele părți renunță parțial la scopurile lor din dorința de a ajunge la un compromis. (Medina, Munduate și Dorado, 2005)

3. acomodarea (afirmare înaltă și cooperare ridicată): implică o situație în care conflictele sunt evitate în favoarea armoniei, pentru a nu afecta relațiile dintre părți (Medina, Munduate și Dorado, 2005).

4. colaborarea (afirmație scăzută și cooperare ridicată): implică situațiile în care conflictele sunt văzute ca pe niște probleme ce trebuie rezolvate, prin căutarea de soluții care să satisfacă atât interesele personale, cât și pe cele ale celorlalți (Medina, Munduate și Dorado, 2005).

5. confruntarea/competiția (cooperare scăzută și afirmare ridicată): implică o situație în care una dintre părți vrea să își domine adversarii prin a-i face să accepte soluția lui (Medina, Munduate și Dorado, 2005).

Cercetătorii au studiat stilurile de gestionare a conflictului din mai multe perspective și au descoperit că sunt diverse cauze care determină alegerea unui stil în detrimentul altuia. Diferențe precum vârstă, gen, poziția socială, experiența intervin în alegerea stilului de soluționare a conflictelor (Brhanam et al., 2005; Barrier & Chin, 2005; Polkinghorn & Byrne, 2001).

Gestionarea conflictelor este o abilitate pe care liderii trebuie să fie capabili să o folosească atunci când este nevoie să ajute la stimularea și crearea unui mediu de lucru productiv (Guttman, 2004). S-a constatat că gestionarea eficientă a conflictelor ar trebui să fie o abilitate căreia liderii să-i acorde o prioritate în învățare (Kazimoto, 2013).

Trăsăturile de personalitate reprezintă una dintre cele mai importante cauze care influențează alegerea stilului de gestionare a conflictului.

Deși există numeroase modalități de măsurare a trăsăturilor de personalitate, Big Five Personality Dimensions, cunoscut de asemenea ca și Five Factor Model, este printre cele mai studiate și discutate modele de evaluare a personalității. Modelul Big Five Personality evaluează cinci mari dimensiuni: extraversia, agreabilitatea, deschiderea către experiențe, conștiinciozitatea și stabilitatea emoțională (Robbins et al. 2008).

Moberg (2001) a descoperit că acest model de evaluare a personalității discriminează între persoanele cu preferințe diferite în alegerea stilului de gestionare a conflictelor. În acest sens, am ales pentru evaluarea personalității în studiul de față chestionarul NEO PI-R. Inventarul de personalitate NEO PI-R este un instrument de măsurare concis pentru cele cinci domenii majore ale personalității, precum și pentru cele mai importante trăsături care definesc fiecare domeniu, care permite o evaluare comprehensivă a personalității adulte normale. Cele cinci mari dimensiuni evaluate sunt nevrotismul, extraversia, agreabilitatea, deschiderea către experiențe și conștiinciozitatea.

Tendința generală de a resimți afecte negative precum cele de teamă, tristețe, jenă, furie, culpabilitate sau dezgust constituie însăși esența domeniului nevrotism. Bărbații și femeile care au scoruri mari la această scală au de asemenea tendința de a dezvolta idei iraționale, de a-și controla mai greu pulsunile și de a avea mai mari dificultăți în a gestiona stresul. Această scală pune în opoziție adaptarea sau stabilitatea emoțională cu inadaptația sau instabilitatea. Deși clinicienii disting diferite forme de tulburări emoționale, care pot merge de la fobie socială și până la depresie, agitație sau ostilitate, nenumărate studii au demonstrat că în aceste afecțiuni există comorbiditate, adică indivizii care s-au aflat în una din aceste stări aveau în general și caracteristică pentru alte stări patologice.

Subiecții extravertiți sunt, desigur, sociabili, dar sociabilitatea nu este decât una din trăsăturile extraversiei. Apreciind oamenii și preferând să fie în mijlocul mulțimii sau al grupurilor mari și efervescente, ei sunt siguri pe sine, activi și vorbăreți. Le plac petrecerile și au tendința de a fi mereu bine dispuși, energici și optimiști. În cultura americană, vânzătorii reprezintă cel mai bun exemplu de subiecți extravertiți, iar scala E este puternic corelată cu interesul pentru profesiile de tip antreprenorial. Noțiunea de Extraversie care stă la baza domeniului omonim din NEO PI-R este diferită de cea a lui Jung (1923) din mai multe puncte de vedere. Introspecția sau reflecția nu sunt legate de celălalt pol al Extraversiei. Acestea sunt mai degrabă caracteristice indivizilor care au scoruri ridicate la scala „Deschidere spre experiență”, fiind așadar descrise de altul din cele cinci mari domenii.

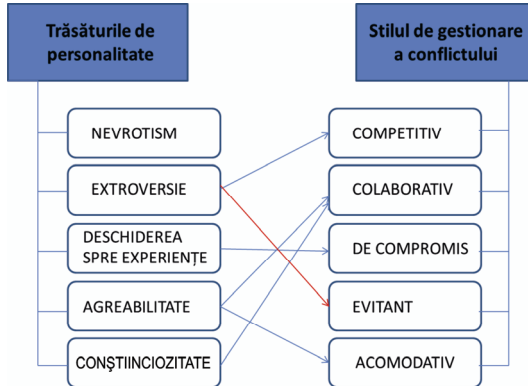
Deschiderea spre experiență este o dimensiune mai puțin cunoscută decât nevrotismul sau extraversia, chiar dacă este o dimensiune esențială a personalității. Elementele fundamentale acestei dimensiuni, adică imaginația activă, sensibilitatea estetică, atenția acordată propriilor sentimente, preferința pentru varietate, curiozitatea intelectuală și independența judecății, au avut și în trecut un loc important în teoriile personalității și în diversele inventare de personalitate. Deși există instrumente generate pentru a măsura conceptele acestor teorii, integrarea acestor trăsături într-un singur mare domeniu a fost rareori recunoscută. Această scală a NEO PI-R este probabil cea mai studiată dintre toate scalele chestionarului.

Ca și extraversia, agreabilitatea este, înainte de toate, o dimensiune care ține de tendințele interpersonale. Persoana agreabilă este de obicei și altruistă. Ea se dovedește a fi simpatcă, dispusă să-i ajute pe ceilalți și crede că și aceștia o vor ajuta la rândul lor. Prin contrast, persoana neagreabilă sau ostilă este egocentrică, suspicioasă, se îndoiește de intențiile celorlalți și este mai degrabă competitivă decât cooperantă. Niciun pol al acestei dimensiuni nu este de dorit în planul sănătății mentale a individului și nici nu poate fi considerat neapărat ca fiind mai bun sau mai adaptativ din punct de vedere social. Horney (1945) a evocat două tendințe nevrotice, orientate contra oamenilor sau spre oameni, care se aseamănă cu formele patologice ale agreabilității și ostilității.

În cercetările sale, Antonioni (1998) a descoperit că extraversia, agreabilitatea, deschiderea spre experiențe și conștiinciozitatea corelează pozitiv cu colaborarea, ca stil de gestionare a conflictelor. De asemenea, Park & Antonioni (2007) au arătat că trăsăturile de personalitate extraversia și agreabilitatea au o relație directă și semnificativă cu preferința pentru un anumit stil de gestionare a conflictelor.

II. METODOLOGIA CERCETĂRII

Acest studiu își propune să studieze relația dintre trăsăturile de personalitate și preferința pentru un anumit stil de gestionare a conflictelor pentru liderii militari. Acest studiu va fi util pentru a identifica structura de personalitate a liderilor militari care adoptă un anumit stil de gestionare a conflictelor în cadrul colectivelor de muncă, rezultate ce pot avea un rol important în selecția de dezvoltare personal, personală și leadership.



Ipotezele cercetării

H1: Persoanele extraverte pot prefera stilul competitiv ca stil de gestionare a conflictelor la locul de muncă.

H2: Persoanele extraverte nu vor prefera stilul evitant ca stil de gestionare a conflictelor la locul de muncă.

H3: Persoanele cu agreabilitate crescută pot prefera stilul colaborativ ca stil de gestionare a conflictelor la locul de muncă.

H4: Persoanele cu agreabilitate crescută pot prefera stilul acomodativ ca stil de gestionare a conflictelor la locul de muncă.

H5: Persoanele cu deschidere mare spre experiențe pot prefera stilul de compromis ca stil de gestionare a conflictelor la locul de muncă.

H6: Persoanele conștiincioase pot prefera stilul colaborativ ca stil de gestionare a conflictelor la locul d muncă.

III. METODA

1. Participanți

Cercetarea s-a desfășurat pe un eșantion de 58 de subiecți, dintre care 87.9% bărbați și 12.1% femei, cu vârstă cuprinse între 25 și 55 de ani ($M = 44,31$; $SD = 5,76$). Toate persoanele incluse în eșantion au studii superioare.

Un procent de 20.7% din participanții la acest studiu adoptă ca stil principal de gestionare a conflictelor competiția, 20.7% adoptă un stil colaborativ, 36.2% au ca stil principal de soluționare a conflictului compromisul, stilul evitant este adoptat de 12.1%, iar 10.3% dintre participanți au ca stil principal de gestionare a conflictelor stilul acomodativ.

2. Procedură

Înainte de evaluarea propriu-zisă, fiecare participant a primit un formular de consimțământ informat, care se referea la persoanele care vor avea acces la scorurile pe care le va fi obținut persoana evaluată și cuprindea informații despre participarea voluntară la un proiect de cercetare prin furnizarea datelor rezultate din evaluarea cu chestionare psihometrice.

Toate persoanele au fost de acord să participe la acest studiu, în formularul de consimțământ garantându-se confidențialitatea tuturor informațiilor personale. Metoda de eșantionare a fost una de conveniență.

3. Instrumente

Inventarul de personalitate NEO-PIR este un instrument construit pe modelul Big Five de evaluare a personalității. Măsoară concis cele cinci dimensiuni majore ale personalității, precum și fațetele care definesc fiecare domeniu: nevrotism, extraversie, deschidere către experiențe, agreabilitate și conștiinciozitate.

Este alcătuit din 240 de itemi, la care subiectul trebuie să răspundă pe o scală Likert cu cinci trepte. Scala este cotate de la 1 la 5, unde 1=„dezacord total” și 5=„acord total”.

Chestionarul Thomas-Kilman a fost creat cu scopul de a depista capacitatea de rezolvare a conflictelor, pornind de la ideea că fiecare persoană intră în conflict, uneori independent de voința proprie, caz în care trebuie să reacționeze într-un anumit mod, pentru rezolvarea conflictului. Este alcătuit din 30 de itemi (perechi de propoziții), una dintre variantele perechi fiind obligatoriu de ales de către subiect. În funcție de alegerile făcute, rezultă câte o dominantă pentru fiecare dintre următoarele atitudini: competiție, colaborare, compromis, evitare și acomodare.

4. Rezultate

Mediile și abaterile standard calculate pe baza scorurilor brute sunt prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1

Mediile și abaterile standard calculate pe baza scorurilor brute

Variabilele	M	SD
	N = 58	
Stil competitiv	5,05	3,075
Stil colaborativ	6,22	1,920
Stil de compromis	7,48	2,657
Stil evitant	6,21	2,067

Stil acomodativ	5,03	2,111
Nevrotism	50,19	16,928
Extraversie	129,84	16,005
Deschidere	112,36	11,744
Agreabilitate	120,93	14,811
Conștiinciozitate	140,41	16,541

Folosind coeficientul de corelație Pearson am identificat trăsăturile de personalitate care ar putea prezice stilurile de gestionare a conflictelor adoptate de către liderii militari. Rezultatele obținute în urma acestei analize sunt prezentate în tabelele nr. 2, 3, 4, 5, 6 și 7.

Analiza coeficienților de corelație ne indică faptul că dintre fațetele mari ale personalității extroversia prezintă corelații semnificative, de intensitate slabă, cu stilul competitiv și cu stilul evitant. Deschiderea spre experiențe nu prezintă corelații cu stilurile de gestionare a conflictelor măsurate în această cercetare. În ceea ce privește corelația dintre agreabilitate și modul de gestionare a conflictelor putem observa că aceasta prezintă corelații semnificative de intensitate medie cu stilul colaborativ și stilul acomodativ. Conștiinciozitatea, ca fațetă mare a personalității corelează semnificativ, la o intensitate mică, cu stilul colaborativ (vezi tabelul 2).

Tabelul 2

Coeficienții de corelație dintre trăsăturile de personalitate și stilurile de gestionare a conflictului

	Compt	Colab	Compr	Evit	Acom
Nevrotism	-.17	-.20	.14	.21	.06
Extraversie	.26*	.24	-.20	-.31*	-.05
Deschidere	.20	.25	-.16	-.25	-.06
Agreabilitate	.19	.37**	-.22	-.09	.29*
Conștiinciozitate	.21	.31*	-.23	-.17	-.13

Notă: Comp = Competitiv, Colab = Colaborativ, Compr = compromise, Evit = Evitant, Acom = acomodativ.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Pentru a putea contura un profil de personalitate mai fidel al liderilor militari care adoptă un anumit stil de gestionare a conflictului, am realizat corelații Pearson și pe fațetele fiecărei dimensiuni mari a structurii de personalitate.

Analiza coeficienților de corelație ne indică faptul că dintre fațetele dimensiunii *Nevrotism* doar fațeta *Ostilitate* prezintă corelații semnificative, de intensitate medie, cu stilul colaborativ (vezi tabelul 3).

Tabelul 3

Coeficienții de corelație dintre fațetele nevrotismului și stilurile de gestionare a conflictului

	Compt	Colab	Compr	Evit	Acom
Anxietate	-.17	-.12	.07	.13	.14
Ostilitate	.04	-.34**	.08	.19	-.04
Depresie	.26	-.08	.17	.14	.10
Timiditate	.01	-.07	-.04	.19	-.08
Impulsivitate	-.21	-.25	.17	.18	.15
Vulnerabilitate	-.24	-.14	.21	.19	.02

*p < .05; **p < .01; ***p < .001

Analiza coeficienților de corelație ne indică faptul că dintre fațetele dimensiunii *Extraversie* doar *căldura*, *afirmarea de sine* și *activismul* prezintă corelații semnificative, de intensitate slabă, cu stilurile de gestionare a conflictelor. *Căldura* corelează semnificativ pozitiv cu stilul colaborativ și negativ cu stilul evitant.

Afirmarea de sine și *activismul* corelează semnificativ pozitiv cu stilul competitiv și negativ cu stilul evitant (vezi tabelul 4).

Tabelul 4

Coeficienții de corelație dintre fațetele extraversiei și stilurile de gestionare a conflictului

	Compt	Colab	Compr	Evit	Acom
Căldura	.09	.29*	-.21	-.26*	.12
Spirit gregar	.14	.14	-.19	-.21	.11
Afirmarea de sine	.31*	.23	-.20	-.32*	-.10
Activism	.30*	.13	-.11	-.30*	-.12
Căutarea stimulării	.16	.18	-.01	-.23	-.17
Emoții pozitive	.16	.11	-.17	-.05	-.06

*p < .05; **p < .01; ***p < .001

Analiza coeficienților de corelație ne indică faptul că dintre fațetele dimensiunii *Deschiderea spre experiențe, estetică, idei și valori* prezintă corelații semnificative, de intensitate slabă, cu stilurile de gestionare a conflictelor. *Estetica* corelează semnificativ negativ cu stilul compromis. *Ideile* corelează semnificativ negativ cu stilul evitant iar *valorile* corelează semnificativ pozitiv cu stilul competitiv (vezi tabelul 5).

Tabelul 5

Coeficienții de corelație dintre fațetele deschiderii spre experiențe și stilurile de gestionare a conflictului

	Compt	Colab	Compr	Evit	Acom
Fantezie	-.01	-.07	.01	.07	-.01
Estetică	.18	.24	-.27*	-.14	-.01
Sentimente	.07	.23	-.07	-.15	-.07
Acțiune	-.11	.01	.25	-.16	-.01
Idei	.21	.24	-.17	-.29*	-.03
Valori	.26*	.08	-.16	-.14	-.11

*p < .05; **p < .01; ***p < .001

Analiza coeficienților de corelație ne indică faptul că dintre fațetele dimensiunii *Agreabilitatea* doar fațeta *încredere* nu prezintă corelații semnificative cu stilurile de gestionare a conflictelor măsurate în această cercetare. În ceea ce privește *onestitatea* putem observa că aceasta prezintă corelații semnificative, de intensitate medie, cu stilul colaborativ și stilul de compromis. *Altruismul* corelează semnificativ, la o intensitate medie, cu stilul colaborativ, iar *compliancea* cu stilul competitiv și stilul acomodativ. *Modestia*, ca fațetă a agreabilității, corelează semnificativ negativ, la o intensitate medie, cu stilul competitiv în timp ce *blândețea* corelează negativ cu stilul competitiv și pozitiv cu stilurile colaborativ și acomodativ (vezi tabelul 6).

Tabelul 6

Coeficienții de corelație dintre fațetele agreabilității și stilurile de gestionare a conflictului

	Compt	Colab	Compr	Evit	Acom
Încredere	.16	.13	-.14	-.21	.02
Onestitate	.05	.34**	-.41**	.03	.10
Altruism	-.01	.32*	-.15	-.24	.14
Compliancea	.36**	.17	-.05	.10	.33*
Modestie	-.30*	.11	.15	-.07	.22
Blândețe	-.28*	.34**	-.16	-.05	.35**

*p < .05; **p < .01; ***p < .001

Analiza coeficienților de corelație ne indică faptul că dintre fațetele dimensiunii *Conștiinciozitate* doar fațeta *deliberare* nu prezintă corelații semnificative cu stilurile de gestionare a conflictelor măsurate în această cercetare. *Competența* corelează semnificativ negativ, la o intensitate mică, cu stilul evitant. În ceea ce privește *ordinea* și *simțul datoriei* putem observa

că acestea prezintă corelații semnificative, de intensitate mică, cu stilul colaborativ. *Dorința de realizare* corelează semnificativ negativ, la o intensitate mică, cu stilul de compromis, iar *autodisciplina* cu stilul competitiv. De asemenea, *autodisciplina* corelează semnificativ pozitiv, la o intensitate mică, cu stilul colaborativ (vezi tabelul 7).

Tabelul 7

Coeficienții de corelație dintre fațetele conștiințiozității și stilurile de gestionare a conflictului

	Compt	Colab	Compr	Evit	Acom
Competență	.24	.24	-.15	-.28*	-.09
Ordine	.05	.28*	-.19	.05	-.14
Simțul datoriei	.18	.26*	-.13	-.24	-.11
Dorința de realizare	.23	.23	-.27*	-.15	-.06
Autodisciplina	.23	.27*	-.28*	-.14	-.09
Deliberarea	.09	.19	-.10	-.08	-.11

*p < .05; **p < .01; ***p < .001

IV. DISCUȚII ȘI CONCLUZII

Incapacitatea unui lider de a gestiona corespunzător conflictele nu va duce numai la rezultate negative, dar poate și periclita calitatea actului de comandă (Kazimoto, 2013).

Un lider, care este capabil să stabilească o atmosferă de cooperare și să încurajeze munca în echipă, transmite clar care este sistemul său de valori și ce este apreciat și acceptat în echipa pe care o coordonează. Această abordare creează probabilitatea ca sistemul de valori al liderului să fie acceptat și adoptat de întreaga echipă (Guttman, 2004).

Prin urmare este foarte important să identificăm și să analizăm managementul conflictelor ca pe o abilitate de leadership. Cu toate că s-a constatat că gestionarea eficientă a conflictelor ar trebui să fie o abilitate căreia liderii trebuie să-i acorde o prioritate în învățare (Kazimoto, 2013), aceasta are și o componentă înnăscută, care ține de personalitatea liderului. Trăsăturile de personalitate reprezintă una dintre cele mai importante cauze ce influențează alegerea stilului de gestionare a conflictului.

Park & Antonioni (2007) au arătat că trăsăturile de personalitate extraversia și agreabilitatea au o relație directă și semnificativă cu preferința pentru un anumit stil de gestionare a conflictelor.

Primele două ipoteze ale studiului, care vizează persoanele extraverte, se confirmă. Astfel, putem afirma că liderii extraverti vor alege preponderent stilul competitiv ca stil de gestionare a conflictelor la locul de muncă și nu vor aborda stilul evitant.

Ipotezele trei și patru sunt confirmate de rezultatele prezentului studiu. Astfel, liderii militari care manifestă o agreabilitate crescută vor prefera preponderent ca stiluri de gestionare a conflictelor la locul de muncă stilul colaborativ și cel acomodativ.

Deschiderea spre experiențe, ca trăsătură de personalitate, nu discriminează în alegerea unui anumit stil de gestionare a conflictelor pentru liderii militari, ipoteza cinci fiind infirmată.

Conform rezultatelor cercetării, persoanele conștiințioase vor prefera stilul colaborativ, ca stil de gestionare a conflictelor la locul de muncă.

Întrucât în cercetarea de față s-a studiat relația dintre fațetele fiecărui domeniu (nevrotism, extraversion, agreabilitate, deschidere spre experiențe și conștiințiozitate) s-a putut creiona un profil de personalitate al liderului, pentru fiecare stil de gestionare a conflictului.

Liderii militari care adoptă stilul competitiv în gestionarea conflictelor au *asertivitatea*, *activismul* și *deschiderea spre experiențe* ridicate iar *complanța*, *modestia* și *blândețea* scăzute. Astfel, un lider energic, care are nevoie să fie mereu ocupat și care manifestă tendința de a se comporta dominant, de a vorbi fără ezitare și de a pune în discuție valorile sociale în gestionarea conflictelor va adopta stilul competitiv.

Stilul colaborativ este adoptat de către liderii care au *simțul datoriei* și *auto-disciplina* crescute, valorizează *ordinea*, *căldura*, *onestitatea*, *altruismul* și *blândețea*, iar *furia-ostilitatea* este scăzută. Liderii conștiințioși și cu un sistem de valori bine conturat, cărora le plac sincer oamenii și care leagă cu ușurință relații, care sunt sinceri, sensibili și se preocupă activ de binele celorlalți, în gestionarea conflictelor vor adopta stilul colaborativ.

Liderii care adoptă stilul de compromis în gestionarea conflictelor la locul de muncă sunt caracterizați de lipsă de *onestitate*, *dorință de realizare* și *auto-disciplină* scăzute și *insensibilitate la frumos*.

Stilul evitant este preponderent adoptat de liderii militari care au *căldura*, *asertivitatea*, *activismul* și *ideile scăzute*. Aceștia sunt mai rezervați, mai distanți, preferă să-i lase pe ceilalți să vorbească, să propună idei, având o curiozitate limitată și un ritm mai lent în desfășurarea activităților.

Stilul acomodativ de gestionare a situațiilor conflictuale este apanajul liderilor *complanți* și *blânzi*. Aceștia manifestă tendința de a se

supune voinței celorlalți, de a-și inhiba competitivitatea, fiind sensibili la nevoile celor din jur, punând accent pe aspectul uman.

Alegerea unui anumit stil de gestionare a conflictului pentru liderii militari ai acestui eșantion impune un cumul de trăsături de personalitate, care se regăsesc în toate cele cinci domenii ale modelului Big Five (nevrotismul, extraversia, deschiderea spre experiențe, agreabilitatea și conștiinciozitatea).

Rezultatele acestei cercetări au aplicabilitate în mediul militar întrucât pot furniza factorului decident modalitatea de selecție a viitorilor lideri, luând în calcul și stilul personal de gestionare a viitoarelor conflicte.

Limitările studiului

Conform standardelor de cercetare în domeniu una dintre limitele, cu impact, ale acestui studiu ține de mărimea și calitatea lotului utilizat, acesta fiind unul redus ca mărime și de conveniență, fapt ce este posibil să fi exercitat influențe negative asupra analizelor statistice specifice.

Reprezentativitatea acestui eșantion nu poate fi utilizată pentru a extinde concluziile unui astfel de studiu la nivelul întregii organizații.

BIBLIOGRAFIE:

1. Aland IlandPeac Institute, 2002. *Conflict management*, Retrieved [online] Disponibil pe <http://www.peace.aland.ficonflict.html>.
2. Almost, J., 2006. *Conflict within nursing work environments: concept analysis*. Journal of Advanced Nursing, 53 (4), pp. 444-453.
3. Antonioni, D. (1998), *Relationship between The Big Five Personality Factors and Conflict Management Styles*, International Journal of Conflict Management, Vol. 9, No.4, pp. 336-355.
4. Basogul, C., Ozzgür, G., 2016. *Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses*, Asian Nursing Research, pp. 228-233.
5. Blake, R.R., Mouton F.S., 1964. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
6. Brahnam, S.D., Margavio, T.M., Hignite, M.A., Barrier, T.B. & Chin, J.M. (2005), *A gender-based conflict resolution*, Journal of management development, vol.24, pp. 197-208.
7. Butler Jr., J., K. (1993). *Conflict Styles and Outcomes in A Negotiation with Fully-Integrative Potential*. International Journal of Conflict Management. Vol. 5 Issue 4, pp. 309 – 325.
8. Carroll, J. B., 1993. *Human cognitive abilities*. New York: Cambridge University Press.

9. Côté, S., & Miners, C. T. H., 2006. *Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance*. *Administrative Science Quarterly*, 51, pp. 1–28.
10. Côté, S., Lopesb, P. N., Saloveyc, P., Miners, C. T. H., 2010. *Emotional intelligence and leadership emergence in small groups*. *The Leadership Quarterly*, pp. 496 – 498.
11. Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, Yale University Press, New Haven, CT.
12. Fisher, B. A., 1974. *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
13. Friedman, R.A., Currall S.C. & Tsai, J.C. (2000), *What goes around comes around: the impact of personal conflict styles on work conflict and stress*, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 32-55.
14. Jordan, P.J., Troth, A.C., 2004. *Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution*. *Human Performance*, 17 (2), pp. 195-218.
15. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. G., 2002. *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 765–780.
16. Mayer, J. D., & Salovey, P., 1997. *What is emotional intelligence?* In P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence*, New York: Basic Books, pp. 3–31.
17. Medina, J., Munduate L., Dorado, M., 2005. *Types of intra group conflict and affective reactions*, *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), pp. 219-230.
18. Moberg, P.J. (2001) *Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations*, *International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.1, pp47-68.
19. Moss, S.A. and Ngu, S. (2006), “*The relationship between personality and leadership preferences*”, *Current Research in Social Psychology*, Vol. 11, pp. 70-91.
20. Mukhtar, S. & Habib, M.N. (2010), *Private sector managers approach to conflict management: a study of relationship between conflict management styles and personality type*, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol. 2, No.1, pp. 304-312.
21. Park, H. & Antonioni. D. (2007)., *Personality, reciprocity, and strength of conflict resolution strategy*, *Journal of Research in Personality*, vol. 41, pp.110-125.
22. Polkinghorn, B. & Byrne, S. (2001), *Between war and peach: an examination of conflict management styles in four conflict zones*, *International Journal of Conflict Management*, Vol.12, No.1, pp.23-46.

23. Pooya, A., Barfoei, H. R., Kargozar, N., Maleki, F., 2013., *Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies*. Research Journal of Recent Sciences, 2(7), pp. 37-42.
24. Rahim M.A., Zhao J.H., Yu C.S., Chan K.W., Kwok W.Y., Alves M.G., Lee C.W., Rahman M.S., Ferdausy S. and Rene V.W., 2002. *A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries*, The International Journal of Organizational Analysis, 10(4), pp. 302-326.
25. Rahim, M. A., 1983. *A measure of styles of handling interpersonal conflict*. Acad Manag J, 26 (2), pp. 368-376.
26. Rahim, M.A. (1986). *Managing conflict in organizations*. New York: Praeger.
27. Rahim, M.A. (2002), *Toward a theory of managing organizational conflict*, International Journal of Conflict Management, Vol.13, No.3, pp. 206-235.
28. Robbins, S.P., Judge, T.A., & Sanghi, S. (2008), *Organizational Behavior*, Pearson education, India.
29. Robbins, S.P., 2000. *Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
30. Rosete, D., & Ciarrochi, J., 2005. *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*. Leadership & Organization Development Journal, 26, pp. 388–399.
31. Salovey, P., & Grewal, D., 2005. *The science of emotional intelligence*. Current Directions in Psychological Science, 14, pp. 281–285.
32. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*. Imagination, Cognition, and Personality, 9, pp. 185–211.
33. Stogdill, R. M., 1950. *Leadership, membership and organization*. Psychological Bulletin, 47, pp. 1–14.
34. Susan M., 2006. *Organizational response to conflict*, Social work research, 28, pp. 25-32.
35. Thomas, K.W. and Kilmann, R.H. (1974), *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
36. Tidd S.T. & Friedman R.A., (2002), *conflict style and coping with role conflict: an extension of the uncertainty model of work stress*, International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No.3, pp. 236-257.
37. Tjosvold, D. (1998), *Cooperative and competitive goal approach to conflict: accomplishments and challenges*, Applied Psychology: An International Review, Vol. 47, pp. 285-342.
38. Voten, Cameron, 2001. *Conflict management, and knowledge translation of Colored People*.

DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR ȘI COMPETENȚELOR LIDERILOR

Ionela David*

Rezumat

Un obiectiv central în cadrul programelor de dezvoltare profesională continuă este formarea aptitudinilor și atitudinilor care determină o conducere eficientă prin dezvoltarea potențialului psihologic al personalului care ocupă/urmează să ocupe funcții de conducere. Aplicarea principiilor leadership-ului este o cerință obiectivă și esențială a momentului pentru conducerea militară. Lumea a devenit mai complicată iar timpurile dinamice necesită lideri dinamici. Leadership-ul poate manifesta o schimbare pozitivă în organizații prin faptul că acordă, în primul rând, valoare indivizilor.

Cuvinte cheie: cunoștințe, abilități, competențe, leadership.

I. INTRODUCERE

Organizațiile militare au anumite particularități generate de natura misiunilor creând situații limită pentru oamenii din sistem. Pentru a face față riscurilor, ritmurilor și solicitărilor de orice natură (spre exemplu, emoționale, fizice, intelectuale etc.), care uneori depășesc resursele interioare și interacțiunilor complexe, oamenii trebuie să fie înzestrați cu anumite abilități, competențe și să manifeste încredere reciprocă. Prin urmare, aceste particularități determină ca natura proceselor de muncă și rezultatele obținute în organizația militară să depindă în mare măsură de calitățile oamenilor și conexiunilor dintre ei.

Pentru îndeplinirea misiunilor, oamenii trebuie să aibă capacități deosebite pentru a acționa în condiții dificile, să accepte riscurile, să acționeze performant în condiții de stres și să cultive relații de încredere reciprocă. Realitatea demonstrează că sunt foarte puțini cei care pot face față unui leadership militar puternic ierarhizat și standardizat, într-o instituție pe care mulți o consideră „conservatoare”. Funcționalitatea armatei ar dispărea fără valorile conservatoare de loialitate, supunere și autocontrol.

Fiecare lider militar are în responsabilitate oamenii pe care îi conduce, își exercită puterea prin influență pentru mobilizarea și orientarea eforturilor membrilor grupului în direcția realizării sarcinilor comune și obținerii rezultatelor, indiferent de obstacolele pe care le întâmpină.

* Ministerul Apărării Naționale

Factorii cheie ai succesului unui lider în organizația militară depind, în bună măsură, și de:

- trăsăturile de personalitate individuale, mai puțin cunoscute, atât pozitive, cât mai ales vulnerabile, dar care pot fi conștientizate, antrenate și controlate;

- voința și tăria de caracter ale fiecăruia, de a produce o schimbare;

- valorile și interesele care îi ghidează comportamentul;

- încrederea în sine și profesionalismul care îl propulsează în fruntea colectivului pe care îl conduce și îi determină autoritatea recunoscută.

II. ASPECTE TEORETICE ALE FENOMENULUI LEADERSHIP

Domeniul destul de vast al dezvoltării leadership-ului este dominat de abordări referitoare la ce anume trebuie dezvoltat. Majoritatea acestora menționează cinci categorii principale pentru procesul de dezvoltare a liderilor, astfel: 1. trăsături personale, 2. calități interpersonale, 3. abilități cognitive, 4. abilitățile de comunicare și 5. competențe și deprinderi specifice muncii. Competențe cognitive, de comunicare și specifice sarcinilor de muncă sunt considerate ca fiind preponderent de natură personală, care sprijină consolidarea unui stil interpersonal și generează influențarea celorlalți.

În activitatea de conducere, persoana investită oficial cu autoritatea juridică (de funcție) trebuie să fie aceeași cu cea care poate avea efect puternic asupra subordonaților, prin autoritatea dată de competență. Pe scurt, aptitudinile manageriale trebuie să fie exprimate în abilități interpersonale și de comunicare.

Teoretic, conducerea empirică se manifestă prin următoarele tipuri de comportamente:

- obiectivele sunt realizate având la bază flerul, imaginația, bunul simț și talentul conducătorului;

- problemele se soluționează prin așa-zisul „sistem din mers”, văzând și făcând, fără analize și studii prealabile care să reliefeze alternative, variante pentru actul decizional și soluțiile elaborate;

- la bază se află intuiția, calitățile personale și experiența de viață a conducătorului;

- deciziile sunt adoptate prin simpla inspirație sau exclusiv pe experiență, fără a ține seama de consecințele fiecărei alternative ce trebuie să fie analizate, din perspectiva unor criterii decizionale, fapt ce determină ca numai întâmplarea să hotărască un rezultat sau altul;

- nu se apelează la cantitatea, dar mai ales la calitatea informațiilor;

- se acționează pe baza aparențelor care, de regulă, sunt înșelătoare;
- se apelează la observarea simplă a evenimentelor, se fac analogii cu evenimente similare din trecut, imaginându-se factorii și condițiile concrete ale noii situații.

Pe de altă parte cunoașterea și aplicarea în munca de zi cu zi a leadership-ului imprimă activității de conducere o serie de trăsături cum sunt:

- cunoașterea profundă a legităților obiective care guvernează mecanismele interioare ale fenomenului condus;
- valorificarea superioară a calităților native în conducere (intuiția, imaginația etc.) prin deținerea capacității de a utiliza tehnici și metode moderne de fundamentare științifică prin analiza și calculul deciziilor și măsurilor adoptate;
- îmbinarea experienței cu spiritul novator;
- realizarea proporției juste între prezent și perspectivă în conducere;
- folosirea unui sistem de indicatori ce cuantifică cu exactitate cantitatea și calitatea muncii în sistemul condus;
- promovarea spiritului de echipă, gândirea colectivă și nu a individualismului, spiritului totalitar, voluntar și limitat;
- conducerea bazată pe armonie și nu discordie în relațiile cu cei conduși;
- folosirea unor metode moderne de apreciere a rezultatelor care reduc subiectivismul și elimină erorile de măsurare, comparare și evaluare;
- realizarea unui sistem informațional organizat, adoptat specificului și sarcinilor sistemului condus, care asigură oportun și operativ informațiile necesare conducerii și execuției.

III. AVANTAJELE DEZVOLTĂRII, ÎNTR-UN CADRU ORGANIZAT, A COMPETENȚELOR LEADERSHIPULUI

Obiectivele generale și specifice ale programelor de pregătire exprimă *competențele profesionale* pe care trebuie să le dobândească absolvenții, în concordanță cu exigențele posturilor pe care le vor ocupa precum și cu prevederile „Modelului absolventului”, elaborat de beneficiarii pregătirii. Aceste programe asigură obținerea de noi cunoștințe în domeniu, concomitent cu extinderea orizontului de cunoaștere.

Conceptele-cheie prin care aceste programe își definesc finalitățile educaționale sunt: calificarea, rezultatele învățării, cunoștințele, abilitățile și competența.

Calificarea reprezintă un rezultat formal al unui proces de evaluare și de validare, care este obținut atunci când un organism competent stabilește că o persoană a obținut rezultate ca urmare a învățării la anumite standarde.

Prin urmare, calificarea înseamnă recunoașterea oficială a valorii rezultatelor individuale ale învățării pentru piața muncii, precum și pentru educația și formarea profesională continuă, printr-un act de studii (diplomă, certificat, atestat), ce conferă dreptul legal de a practica o profesie/meserie.

Rezultatele învățării înseamnă ceea ce recunoaște, înțelege și poate face persoana care învață, la terminarea procesului de învățare. Acestea sunt definite sub formă de cunoștințe, abilități și competențe.

Prin urmare, rezultatele învățării reprezintă setul de cunoștințe, abilități și competențe pe care o persoană le-a dobândit și este capabilă să le demonstreze după finalizarea procesului de învățare pe un anumit ciclu de școlarizare.

Cunoștințele reprezintă rezultatul asimilării, prin învățare, a unor informații. Cunoștințele reprezintă ansamblul de fapte, principii, teorii și practici legate de un anumit domeniu de muncă sau de studiu.

Abilitatea înseamnă capacitatea de a aplica și de a utiliza cunoștințe pentru a duce la îndeplinire sarcini și pentru a rezolva probleme. Abilitatea include anumite tipuri de structuri operatorii, de la deprinderi până la capacități de interpretare și rezolvare de probleme.

Competența reprezintă capacitatea dovedită de a selecta, combina și utiliza adecvat cunoștințe, abilități și alte achiziții (valori și atitudini), în vederea rezolvării cu succes a unei anumite categorii de situații de muncă sau de studiu precum și pentru dezvoltarea profesională sau personală în condiții de eficacitate și eficiență. Competența este descrisă din perspectiva responsabilității și autonomiei.

Fiecare tip de rezultat al învățării are propria autonomie, indică ținte distincte ale formării, procese de instruire profesională specializată și procese specifice de evaluare. Între aceste trei tipuri de rezultate ale învățării există o relație de interdependență și, în același timp, o ierarhie în procesul de atingere a acestor rezultate, și anume: anumite tipuri de cunoștințe fundamentează abilitățile, iar un anumit ansamblu de cunoștințe și abilități conduce la dezvoltarea unei competențe (Figura 1).

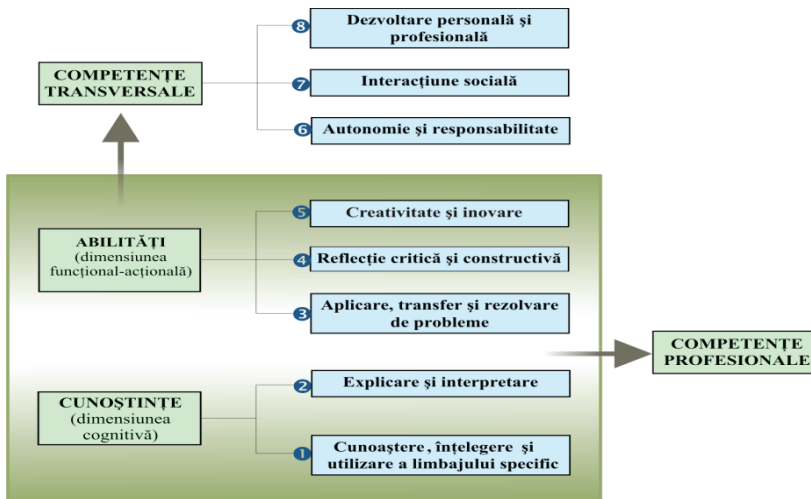


Figura 1. Rezultatele învățării

Competențele se pot clasifica în două categorii:

- a) competențe profesionale;
- b) competențe transversale.

Prin **competență profesională** se înțelege capacitatea dovedită de a selecta, combina și utiliza adecvat cunoștințe, abilități și alte achiziții (valori și atitudini), în vederea rezolvării cu succes a unei anumite categorii de situații de muncă circumscrise profesiei respective, în condiții de eficacitate și eficiență.

Competențele transversale sunt acele capacități care transcend un anumit domeniu, respectiv program de studii, având o natură transdisciplinară. Acestea constau în abilități de lucru în echipă, abilități de comunicare orală și scrisă în limba maternă/străină, utilizare IT, rezolvarea de probleme și luarea deciziilor, recunoașterea și respectul diversității și multiculturalității, autonomia învățării, inițiativă și spirit antreprenorial, deschiderea către învățarea pe tot parcursul vieții, respectarea și dezvoltarea valorilor și eticii profesionale etc.

IV. MODALITĂȚI CONCRETE PENTRU DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR ȘI COMPETENȚELOR PENTRU LEADERSHIP. OBIECTIVELE GENERALE ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE ALE PREGĂTIRII

În practica activității de formare, competențele stabilite de către fiecare beneficiar al pregătirii devin obiective generale și specifice pe baza cărora se planifică și se desfășoară conținuturile învățării, astfel:

a) Obiective generale

- *însușirea conceptelor psihologice fundamentale aferente domeniului (instruire psihologică)*. Psihologia științifică se focusează asupra studierii diversității interindividuale, informațiile descoperite fiind folosite pentru a infera (a trage concluzii generale din mai multe fapte particulare), despre caracteristici ale individului singular. Cunoașterea concretă a oamenilor nu poate fi făcută în absența studierii mentalității psihologice a acestora. Astfel, însușirea cunoștințelor teoretice aferente domeniului pregătirii psihologice care explică comportamentul uman, motivația acțiunilor, trăsăturile de personalitate, interacțiunile sociale și relațiile interpersonale, metodele și procedeele comunicării verbale și non-verbale etc., nu poate avea ca bază empirismul sau psihologia simțului comun.

- *modelarea solicitărilor psihice în condiții de laborator cu ajutorul instrumentelor psihodiagnostice* pentru stimularea autocunoașterii și creșterii securității de sine, antrenarea reglării condiției psihice și controlului emoțional. Partea aplicativă a pregătirii necesită, totuși, o proiectare pe două paliere: *specific domeniului psihologie*, care vizează dezvoltarea abilităților și cizelarea unor trăsături esențiale pentru domeniul de pregătire și *specific competențelor transversale* – exerciții aplicative integrate.

- *exerciții aplicative pentru antrenarea abilităților psihosociale* (interpersonale) și potențarea competenței interpersonale și de comunicare, antrenarea și potențarea capacității de cunoaștere a altor persoane, antrenarea și potențarea capacității de memorare, a spiritului de observație, dezvoltarea capacității de a-i motiva pe ceilalți, de a le câștiga încrederea etc.

b) Obiective specifice

- formarea și dezvoltarea abilităților de comunicare (inclusiv despre comunicare nonverbală), pentru ca participanții la formele de pregătire să fie în măsură să transmită mesaje clare, concise și a se face înțeleși cu ușurință. În acest sens, partea aplicativă se va centra pe dobândirea tehnicilor de comunicare eficientă (verbală și nonverbală), adaptată în funcție de contextul comunicațional și pe capacitatea de a deține echilibrul emoțional în situații de tensiune.

În procesul îmbunătățirii performanțelor legate de comunicare, probabil că nicio abilitate nu este mai importantă decât aceea de a primi feedback precis și corect în ceea ce privește impactul propriului mesaj asupra celorlalți. În orice tip de comunicare, dăm și primim feedback atât verbal, cât și non-verbal. Un lider care dispune de abilități bune de comunicare interpersonală poate stabili dacă eventuala problemă derivă dintr-o inabilitate de comunicare sau din sistemul de filtrare al celorlalți.

Comunicarea poate fi dezvoltată pe patru dimensiuni esențiale pentru leadership:

- *susținerea*: comportamentul unei persoane care intensifică sentimentele celuilalt față de sine;

- *favorizarea interacțiunii*: comportamentul prin care membrii unui grup sunt încurajați să dezvolte relații;

- *accentul pe scopuri*: comportamentul care stimulează entuziasmul pentru realizarea scopului de grup;

- *facilitarea activității*: comportamentul prin care ajută la realizarea scopurilor unei activități, planificare, coordonare etc.

Fără o comunicare eficientă, un lider nu poate convinge că își susține echipa, nu-i poate ajuta pe membrii echipei să stabilească relații, să conlucreze la același scop pentru a-și realiza activitățile. Misiunea liderului este de a folosi comunicarea, astfel încât să trezească entuziasmul oamenilor pentru a lucra împreună, spre binele organizației.

- *dezvoltarea capacității de autocontrol al reacțiilor comportamentale în condiții de stres, managementul relaționării cu interlocutorii considerați „dificili” și aprecierea corectă a propriei valori*. Un accent important se va pune pe dezvoltarea autocunoașterii. Abilitatea de autocunoaștere este una dintre capacitățile ce contribuie esențial la creșterea potențialului psihologic, cu implicații în toate planurile personalității, care se dezvoltă prin eforturi individuale. Autocunoașterea reprezintă un proces complex și firesc de dezvoltare și identificare a profilului propriei personalități, de aprofundare a înțelegerii dinamicii propriei vieți psihice și de cunoaștere a sinelui. Stăpânirea acestui mecanism va determina creșterea potențialului psihologic al liderului și, implicit, a eficienței sale, mai ales în situațiile de relaționare.

- *formarea și dezvoltarea abilităților de leadership atât pentru evaluarea corectă a situațiilor și adoptarea atitudinii corespunzătoare, cât și pentru identificarea și gestionarea eficientă a disfuncționalităților în activitatea din subordine*. În cadrul activităților practice, pot fi utile studiile de caz și modelele de bune practici ale unor lideri, efectele produse de anumite comportamente, cauza acestora și, în perspectivă, influența lor asupra oamenilor și a obiectivelor organizaționale.

- dezvoltarea creativității, spiritului de inițiativă și auto-perfecționare, adaptabilității, capacității de a lucra individual și în echipă, indiferent de condiții, și formarea abilității de a depăși prejudecățile,

- formarea aptitudinilor și atitudinilor care determină o conducere eficientă, interiorizarea rolului de lider, inclusiv sprijinul leadership-ului la nivel înalt, în luarea deciziilor.

- optimizarea comunicării, îmbunătățirea relaționării, facilitarea persuasiunii, gestionarea stresului și controlul propriilor stări emoționale prin utilizarea elementelor de programare neurolingvistică (NLP).

Tehnicile NLP care pot fi utilizate în pregătire:

- stabilirea și menținerea raportului;

- cunoașterea presupuzițiilor fundamentale ale NLP;

- gestionarea stărilor și dezvoltarea abilității de a elicită. Abilitatea de a elicită sprijină învățarea și transformarea experiențelor într-un mod eficient. Are rol decisiv în comunicare, convingere și motivarea eficientă;

- folosirea sistemelor senzoriale (VAKOG) în comunicare;

- procesul de ancorare: elaborarea și utilizarea ancorelor;

- procesul de „modelare a excelenței” care permite asimilarea mai rapidă a unor deprinderi de gândire și de comportament, pentru a le integra ulterior în propriul mod de a fi. Obiectivul acestui proces este de a observa, analiza și identifica elementele esențiale ale gândirii și acțiunii, necesare liderului pentru a-și produce răspunsurile/rezultatele dorite ale excelenței.

Partea aplicativă se va concentra pe exersarea unui raport bun, ancorarea, identificarea sistemului senzorial, identificarea indicatorilor de minciună, comunicarea pe diferite canale senzoriale, limbajul corpului și stările emoționale.

- utilizarea unor componente ale inteligenței emoționale în leadership. Competențele de inteligență emoțională ale leadership-ului nu sunt talente înnăscute, ci sunt abilități învățate. Astfel, se pot utiliza:

- *autoconștientizarea* – dezvoltarea capacității de conștientizare a propriilor emoții, de a recunoaște modul în care propriile emoții le afectează propria performanță, creșterea stimei de sine care, ulterior, le poate permite să se remarce în cadrul grupului;

- *automanagement* – dezvoltarea capacității de a-și controla emoțiile, gestionarea emoțiilor disfuncționale și a impulsurilor, găsind chiar modalități de a le canaliza într-o manieră folositoare. Un semn distinctiv de autocontrol este atunci când un lider rămâne calm și cu mintea limpede în situații puternic stresante și imperturbabil atunci când se confruntă cu o situație dificilă;

Când automanagementul funcționează, liderii își recunosc deschis greșelile sau punctele slabe, nu ignoră comportamentele disfuncționale ale celorlalți, se adaptează la provocări noi, sunt flexibili în gândire și comportament atunci când au în față date sau realități noi. Acești lideri îi percep pe ceilalți într-un mod pozitiv și așteaptă ce este mai bun de la aceștia. Iar abordarea lor „paharul pe jumătate plin” le vor genera o gândire pozitivă și faptul că orice schimbare va determina ceva pozitiv;

- *conștiința socială* presupune creșterea nivelului de empatie pentru a fi capabili să se plieze la o gama variată de semnale emoționale, de a simți emoțiile trăite, dar neexprimate, de o persoană sau de un grup. Această abilitate va determina înțelegerea punctului de vedere al celorlalți. Empatia face un lider capabil de a se înțelege bine cu oameni care au pregătire diferită sau aparțin unor culturi diferite. Acest tip de lider poate să înțeleagă atât forțele de putere existente într-o echipă de muncă sau în organizație, precum și sistemul de valori și regulile nescrise care îi ghidează pe oamenii respectivi.

- *managementul relațiilor* vizează creșterea puterii de influență a liderului, de a-i inspira pe ceilalți, de a le cultiva abilitățile și de a le înțelege calitățile și aspectele mai puțin pozitive ale personalității. În plus, dobândesc/și dezvoltă capacitatea de a gestiona conflictele prin înțelegerea perspectivelor diferite pentru ca, ulterior, să găsească un scop comun și să obțină adeziunea tuturor. *Managementul relațiilor* va contribui la construirea identității și a spiritului de echipă.

Aplicarea elementelor de inteligență emoțională în formarea și dezvoltarea abilităților și competențelor liderilor este utilă pentru îmbunătățirea unor categorii de aptitudini atent selectate. Emoțiile bine identificate și recunoscute, bine canalizate și bine folosite determină creșterea performanței, relații interumane și interpersonale corespunzătoare și reducerea generală a stresului.

V. CONCLUZII

Pentru a atinge nivelul cel mai înalt de eficiență, trebuie să creștem pragul aptitudinii de a conduce. Succesul în leadership înseamnă relațiile interumane, munca în echipă, atitudinea, capacitatea de a conduce dar și realitatea organizațională. Pregătirea liderilor se recomandă să fie organizată pe baze științifice, planificată și desfășurată în interiorul organizației, astfel încât să ținem cont de forma și mărimea acesteia, de tipurile de activități, de mediile în care se acționează și de faptul că în interior se creează contexte și situații multiple. Cel care ia decizia finală trebuie să dispună de autoritatea funcției și autoritate de competență, să

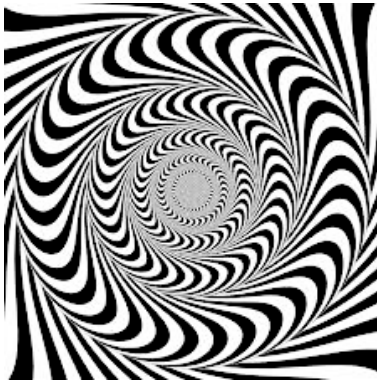
depună eforturi de asimilare a caracteristicilor din domeniu, pentru a crește caracterul științific al actului de conducere, ca necesitate obiectivă pentru atingerea scopurilor propuse.

BIBLIOGRAFIE:

1. Maxwell, John C. – *Totul despre lideri. Atitudine, Echipă, Relații*, Editura Amaltea, București, 2005.
2. Stoica, Mihaela - *Elemente de Psihologie organizațională* - Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2008.
3. Stoica, Mihaela - *Psihologia muncii* - Editura Dimitrie Cantemir, Târgu Mureș, 2008.
4. Stoica, Mihaela - *Stres, personalitate și performanță în eficiența managerială* - Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2007.
5. Zlate, Mielu - *Introducere în psihologie* - Editura Polirom, Iași, 2000.
6. Zlate, Mielu - *Psihologia mecanismelor cognitive*, Editura Polirom, Iași, 2000.
7. Zlate, Mielu - *Tratat de psihologie organizațional-managerială* - Editura Polirom, Iași, 2007.
8. Wood Robert, TOLLEY Harry, *Inteligența emoțională prin teste*, Editura Meteor-Press, 2003, București.
9. „Recomandarea Parlamentului European și a Consiliului din 23 aprilie 2008 privind stabilirea Cadrului european al calificărilor pentru învățarea de-a lungul întregii vieți”, în: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene C 111 din 6.05.2008 (2008/C 111/01), anexa 1 – Definiții, p. 4.
10. www.nlpexplorer.eu Consciously explore The unconscious NLP Explorer, *NLP PRACTITIONER*, - *Formare in Programare Neuro Lingvistica*.

SECȚIUNEA a II-a

EVALUAREA PSIHOLOGICĂ ÎN SPRIJINUL LEADERSHIPULUI



INTERVENȚII COGNITIV-COMPORTAMENTALE MODERNE ÎN SITUAȚIILE DE CRIZĂ

Dr. Irina Holdevici*
Dr. Barbara Crăciun**

Rezumat

Termenul de criză se referă la trăirea unor evenimente negative care amenință integritatea fizică și psihică a unei persoane sau a familiei acestuia, locuinței, proprietății sau bunăstării sale (accidente, calamități naturale, pandemii, violuri, sechestrări, atentate, războaie, etc.) (Holdevici, 2011).

Termenul de criză evocă în general o imagine care se adresează evenimentelor extreme negative trăite de indivizi pe parcursul vieții lor. Dezastrurile naturale, pandemiile, atacurile teroriste, violurile, bolile, pierderile, toate, prin natura lor, implică situații în care se vorbește despre pericolul de viață al celor care sunt prinși în contextele respective.

Mai mult, prin intermediul mijloacelor tehnologice, imaginile și experiențele trăite de persoanele care devin victime ale dezastrurilor naturale, spre exemplu, vor avea ecou în fiecare om, indiferent unde se află pe pământ.

Pe de altă parte, atunci când se profilează o criză psihologică, aceasta poate implica o pierdere sau o amenințare a unei pierderi ce o poate trăi un individ sau o comunitate, ori o schimbare radicală a relației cu una sau mai multe persoane, fapte care vor atrage după sine utilizarea de cele mai multe ori ale unor mecanisme de apărare în sens disfuncțional (Goldenberg, 1983).

I. CADRUL CONCEPTUAL AL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

Intervenția modernă bazată pe teoria crizei este unul dintre cele mai utilizate tipuri de tratamente utilizate de profesioniștii din domeniul sănătății mintale care lucrează în mediul comunitar (Ell, 1996). Burgess și Roberts (2005) consideră că rezultatele crizei se materializează atunci când homeostazia unei persoane este perturbată. Cu alte cuvinte, atunci când echilibrul unui individ, oricât de precar sau ferm ar fi fost acesta până la momentul respectiv s-a pierdut, și actorul uman nu mai este capabil să facă față situației într-un mod eficient, se pune problema apariției unei disfuncționalități care se va manifesta puternic în viața persoanei respective. Rezultatul este că individul începe să manifeste o serie de simptome care devin markeri clinici pentru răspunsul la situația de criză, necesitând adesea o intervenție de specialitate.

* prof. univ. dr., Facultatea de Psihologie, Universitatea Titu Maiorescu, București

** conf. univ.dr., Facultatea de Psihologie, Universitatea Titu Maiorescu, București

În general, intervenția psihoterapeutică în situațiile de criză are ca scop rezolvarea problemei imediate în viața unei persoane și restabilirea condițiilor de funcționare precedente ale acesteia (Aguilera, 1990).

Rosenbaum și Calhoun (1977) consideră că uneori situațiile de criză sunt precedate de un eveniment precipitator, care perturbă modalitățile obișnuite de rezolvare a problemelor prin capacitățile indivizilor.

Slaiku (1990) oferă o definiție care sintetizează definițiile crizei drept: „o stare temporară de distres, suferință și dezorganizare, caracterizată în principal de incapacitatea persoanei, sau a persoanelor, de a face față unei anumite situații folosind strategiile obișnuite de rezolvare a problemelor cât și potențialul unui rezultat pozitiv sau negativ”. Această definiție se concentrează în jurul mai multor domenii specifice. Prima parte a definiției abordează natura „temporară” a situațiilor de criză. Pentru majoritatea indivizilor, crizele sunt imediate, trecătoare și temporare. Cu toate acestea, pentru alți indivizi, natura temporară a crizei poate duce la ani întregi de suferință.

Astfel situațiile de criză pot deveni parte a unei tulburări de stres posttraumatic care este de lungă durată și are un caracter cronic. Alți indivizi au o predispoziție de a vedea anumiți stimuli ca fiind periculoși și, prin urmare, dăunători. Aceștia pot vedea multe circumstanțe sub formă de situații de criză. Pentru acești indivizi, nu există o singură criză, ci o serie de situații de criză care devin un fel de laitmotiv în viața lor, fapt care se va concretiza prin încercările repetate ale acestor persoane de a le face față pe parcursul întregii lor existențe.

O altă parte a definiției abordează răspunsul individului legat de suferință și distres. Acești termeni se concretizează prin apariția celor mai frecvente răspunsuri la situațiile de criză, care sunt reflectate de tabloul complex de trăiri negative ale indivizilor, respective prin apariția anxietății și depresiei. Pe de altă parte în cazul unor reacții mai severe, individul poate fi dezorganizat, acest lucru implicând confuzie și scăderea capacității de rezolvare a problemelor. În forma sa cea mai severă, dezorganizarea poate fi o caracteristică a unor psihoze reactive scurte.

De asemenea, când vorbim despre dezorganizare, aceasta poate avea mai multe traiectorii, dintre care enumerăm aici: 1) latura cognitivă, întâlnită de cele mai multe ori în cazul unei confuzii mentale fără nuanțe de patologie severă, specifică momentului de impact; 2) latura comportamentală, întâlnită în situațiile de criză în care individul acționează în moduri necaracteristice, ori total diferite de cele întâlnite în viața sa sau a celor semnificativi; 3) latura emoțională, care poate fi exacerbată tocmai de trăirea situației de criză în sine, într-un moment de “aici și acum”, dar care poate avea un puternic ecou în viitorul persoanei.

Totodată, o altă parte a definiției anterior citate face referire la incapacitatea individului de a face față, de a soluționa problema apărută. Atunci când echilibrul unei persoane este perturbat ca urmare a apariției situației de criză, apare în primul rând, o anumită formă de anxietate, care va conduce la scăderea flexibilității cognitive a individului. Astfel, odată cu diminuarea flexibilității cognitive, modalitățile de rezolvare a problemelor devin dificile și mecanismele de evitare sau negare ajung să fie utilizate de către indivizi ca strategii (aparent) potrivite. În fapt, pentru persoanele aflate în situații de criză metodologia obișnuită de soluționare a problemelor nu mai este adecvată cerințelor actuale (Roberts, 2000).

În fine, o ultimă parte a definiției implică potențialul de consecințe grele precum pierderea sănătății, a bunurilor sau a persoanelor dragi, decesul semnificativilor, toate reprezentând niște rezultate radical negative. Rezultatele negative includ totodată pierderea stimei de sine, pierderea aprecierii celorlalți sau, în contexte culturale, pierderea prestigiului social. Slaiku (1990) sugerează posibilitatea ca situația de criză poate conduce, însă și la rezultate pozitive, inclusiv oportunitatea de a trăi noi experiențe, de a începe sau de a dobândi noi abilități, comportamente și chiar perspective, inclusiv aprecierea vulnerabilității umane în raport cu pericolele vieții.

Exemple grăitoare în acest sens sunt cele referitoare la: pandemia actuală cu Coronavirus, evenimentele din 11 septembrie din Statele Unite și uraganul Katrina. Toate aceste evenimente produc sau au produs consecințe importante, inclusiv pierderi de vieți omenești, probleme mari legate de asigurarea sănătății, pierderi de proprietăți și în general identificarea unei vulnerabilități (a actorilor umani) crescute față de pericolele vieții.

Lumea are de învățat o lecție puternică din aceste evenimente, anume că oricare persoană trebuie să fie pregătită în orice moment pentru situațiile de criză care îi pot pune viața în pericol și că, ființele umane sunt mereu vulnerabile.

De obicei, atunci când indivizii se află într-o situație de criză și resursele lor actuale nu sunt adecvate acesteia, ei vor apela la rezervele de forță conștientizate pentru a le duce la bun sfârșit. De asemenea, aceștia pot apela la abilități mai puțin utilizate sau practicate rar pentru a-i ajuta să depășească situațiile de criză. Sau, dacă au avantajul suplimentar al unei familii sau al unei comunități, rețeaua pe care toți aceștia o formează poate reprezenta o bază pentru asistență, sprijin sau încurajare. Cu un repertoriu extins de strategii de coping și tehnici de implementare a strategiilor de rezolvare de probleme, un sistem familial de susținere, cu suport din partea prietenilor sau apelând la un psihoterapeut, situațiile de criză pot fi mai ușor ameliorate.

Care este motivul pentru care o anumită situație sau eveniment are un anumit nivel de criză la un moment dat și nu altul este o problemă centrală care stă la baza tratamentului persoanei care ajunge spre exemplu în psihoterapie. Strategia și tehnicile cognitive-comportamentale de intervenție în situații de criză pornesc de la un fundament teoretic și conceptual.

Astfel una dintre teoriile dezvoltării psihosociale cu referire la criză este cea formulată de Erikson (1950) care pleacă de la conceptul potrivit căruia crizele nu sunt neapărat evenimente negative în viață care rănesc sau distrug individul, ci, mai degrabă, servesc ca surse de creștere, de dezvoltare a acestuia. Această creștere poate adăuga forță indivizilor, astfel încât să le ofere o modalitate de a face față în fiecare domeniu al vieții. Modelul lui Erikson afirmă că, de-a lungul vieții sale, o persoană întâlnește o serie de crize de viață prezizibile (Erikson a identificat opt). Prin natura și gradul de rezoluție sau de nerezoluție a acestor crize, individul crește și se dezvoltă într-o anumită direcție.

Această creștere și dezvoltare duce la conceptualizarea unei viziuni idiosincratice asupra vieții și comportamentelor, cognițiilor și emoțiilor însoțitoare ale acesteia. În mod individual, și în combinație, cele opt crize subsumează practic toate schemele de viață posibile.

În general, rezolvarea sau nerezolvarea crizelor de viață determină dezvoltarea unor scheme personale, familiale, culturale, de gen și vârstă ale indivizilor (Freeman, 1993). Aceste scheme devin apoi un șablon pentru comportamentul persoanelor respective.

Erikson consideră rezoluția inițială a acestor crize ca fiind susceptibilă să se schimbe de-a lungul vieții, în măsura în care toate cele opt crize sunt concomitente și nu secvențiale (îmbătrânire, moarte, boală etc.). O anumită criză poate fi mai răspândită într-un anumit moment al vieții (adică, crizele nu încep și se termină în timpul unei anumite perioade de dezvoltare). Acest fapt prezintă o perspectivă mult mai optimistă pentru soluționarea continuă a crizelor. Dacă o persoană nu a reușit să facă față cu succes unei anumite crize sau să o rezolve într-o manieră pozitivă, are alte oportunități de a o rezolva de-a lungul vieții.

Înțelegând tipurile particulare de comportamente care decurg din rezoluția sau nerezolvarea acestor crize de viață, psihoterapeutul poate înțelege stilul și strategiile de abordare ale individului. Această înțelegere a schemelor individuale stabilește scena pentru adaptarea intervențiilor cognitive-comportamentale moderne mai eficiente pentru a ajuta persoanele și familiile în a rezolva sau în a face față crizelor de viață pe care le trăiesc. Prima sarcină psihoterapeutică într-o astfel de intervenție este evaluarea și identificarea schemei/schemelor pe care le au indivizii, fapt care va permite

psihoterapeuților să lucreze cu clienții lor pentru a examina avantajele și dezavantajele menținerii acestora cât și metodele de disputare și/sau modificare a acestora. Această concentrare asupra schemelor cognitive este centrală pentru abordarea cognitiv-comportamentală a intervenției în criză.

II. INTERVENȚII MODERNE COGNITIVE COMPORTAMENTALE ÎN SITUAȚIILE DE CRIZĂ

În situațiile de criză este esențială o intervenție cât mai rapidă, astfel că procesul de evaluare trebuie realizat cât mai devreme. După Greenstone, Dunn și Levinton (1994, citați de Holdevici, 2011), evaluarea are o serie de caracteristici, ce se pot constitui și ca etape de lucru. Acestea sunt următoarele:

- Caracterul imediat;
- Asumarea controlului;
- Evaluarea propriu-zisă;
- Decizia în legătură cu strategia de intervenție care va fi aplicată într-un mod individualizat clientului.

Alți autori, precum Freeman și Dattilio (citați de Holdevici, 2003), subliniază că psihoterapia cognitiv-comportamentală în situațiile de criză presupune cinci etape:

1. Realizarea unei alianțe terapeutice bazată pe încredere și siguranță, psihoterapeuții adoptând o atitudine non-evaluativă și adresându-se clientului cu căldură și înțelegere.

2. Evaluarea severității crizei – identificarea unor elemente care pot constitui un potențial pericol pentru client sau pentru alții, informații în legătură cu schema cognitivă prin care clientul procesează informațiile, definirea situației de criză, realizarea unor liste de probleme subiacente.

3. Evaluarea și mobilizarea resurselor clientului – atât interne cât și externe.

4. Alcătuirea unui plan de acțiune menit să ajute la rezolvarea problemei – bazat pe motivația și dorința clientului de a-l duce la îndeplinire. Conștientizarea consecințelor îndeplinirii planului de acțiune de către client.

5. Direcționarea clientului, - psihoterapeuții va deveni un fel de “avocat” al acestuia, ajutându-l într-un mod mai directiv să adopte decizii sau să testeze strategii de coping noi.

Aspectelele specifice ale intervenției cognitive în situația de criză conform lui Freeman și Dattilio (2000) sunt următoarele: a) caracterul confidențial al demersului terapeutic; b) modul de funcționare cognitivă; c) doliul și pierderea; d) personalitatea premorbidă, stilul de viață și interesele clientului; e) discrepanța dintre dificultatea reală și cea percepută

de a face față situației de criză; f) întărirea pozitivă a fiecărui succes terapeutic; g) accentuarea aspectului colaborativ al relației terapeutice.

Etapale intervențiilor cognitiv-comportamentale în situațiile de criză cuprind: (1) diagnosticul; (2) stabilirea scopurilor; (3) planificarea; (4) intervenția propriu-zisă; (5) evaluarea rezultatelor.

Prima etapă, care face referire la diagnostic, vizează identificarea consecințelor asupra persoanelor implicate și motivele care au dus la apariția situației de criză. Acest lucru cere din partea psihoterapeutului o colectare de informații care să aducă lumină asupra abilităților intelectuale, fizice, emoționale, sociale ale clientului, pe de o parte, cât și indicatori cu privire la relațiile intrapersonale și interpersonale ale acestuia. Totodată, sunt culese informații relevante pentru istoricul relațiilor clientului cu ceilalți, fie acestea persoane semnificative, alături de înregistrarea unor aspecte care țin de bunăstarea fizică și psihică a persoanei ce a fost deteriorată în urma evenimentelor de criză petrecute. Astfel că psihoterapeutul are sarcina să evalueze, folosind un instrumentar clinic psihodiagnostic de specialitate (baterii de teste, alte probe), următoarele:

1. Natura și gravitatea suferinței trăite de client la momentul prezentării în terapie;
2. Competențele și activitățile sociale, barierele care apar în manifestarea acestora;
3. Modul în care este afectat comportamentul în situația de criză;
4. Mecanismele de apărare;
5. Natura factorilor care întrețin problema;
6. Factorii care ar putea proteja persoana în situația de criză;
7. Importanța și riscurile intervenției.

În cea de-a doua etapă, cea care se adresează stabilirii scopurilor se lucrează avându-se în vedere următoarele aspecte:

1. Asigurarea securității fizice și psihice a persoanelor implicate în criză;
2. Asigurarea confortului psihologic al persoanelor implicate în criză;
3. Creșterea încrederii în sine, a sentimentului competenței, a capacității de reflecție asupra evenimentelor trecute și de planificare a celor viitoare, a autonomiei clienților care au traversat o situație de criză;
4. Contrazicerea modelelor disfuncționale internalizate de funcționare a lumii;
5. Scăderea riscurilor și a factorilor de stres;
6. Creșterea influenței unor factori de sprijin;
7. Construirea unor sisteme de sprijin care să încurajeze și să întărească eforturile persoanei de a face față situației de criză.

Cea de-a treia etapă, planificarea, vizează: cadrul în care se va desfășura intervenția (acasă, la cabinet, la locul de muncă, în comunitate); intervenția poate fi centrată pe individ sau pe grup; stabilirea resurselor materiale și umane cât și a modalității de obținere a acestora.

Intervenția propriu-zisă este stabilită în funcție de: mediu, de persoanele implicate, obiectivele stabilite, informațiile care pot apărea etc. În cadrul acestei intervenții, studiile clinice bazate pe dovezi științifice arată că introducerea și utilizarea modelului ABC (DE) de intervenție în criză sunt unele benefice. Modelul ABC este astfel utilizat pentru a schimba fie comportamentele disfuncționale ale clientului, fie cognițiile sale iraționale pe care acesta le are în urma trăirii unei situații de criză. Folosirea modelului ABC (DE) servește în principal schimbării percepției persoanei asupra evenimentelor petrecute. Ajutând o persoană să-și schimbe modul în care vede o situație de criză, psihoterapeutul cognitiv-comportamental îndrumă clientul să înțeleagă că acceptarea face parte din procesul de vindecare. Tehnica de disputare care este caracteristică modelului ABC (DE) ajută la schimbarea modului în care clientul se raportează la evenimentele negative (Beck, 1979).

Ultima etapă reprezintă momentul în care are loc evaluarea rezultatelor și aceasta este realizată atât de terapeut, cât și de client. Psihoterapeutul cognitiv-comportamental va trebui să țină cont de următoarele aspecte în acest tip de intervenție, anume:

- Criza reprezintă un fenomen temporar;
- Clientul percepe în mod deformat realitatea și trăiește stări afective negative puternice;
- Clientul este dezorganizat;
- Terapeutul trebuie să acționeze astfel încât să reducă probabilitatea manifestării unor comportamente periculoase ale clientului pentru sine și pentru cei din jur.

În acest sens, un alt punct al intervenției cognitive-comportamentale în situațiile de criză se concentrează pe travaliul cu schemele de bază ale clienților. Schemele sunt structuri de tip ipoteză pe care indivizii și le formează încă din copilărie și care îi ghidează și organizează în procesarea informațiilor și înțelegerea propriilor lor experiențe de viață. Beck (1967, 1976) a sugerat că schemele reprezintă substratul cognitiv care generează diferitele distorsiuni cognitive adeseori observate la clienți. Este important de reținut faptul că aceste scheme servesc la creșterea sau diminuarea vulnerabilității individului în/la diverse situații. Aceste scheme sau reguli de bază ale indivizilor încep să se formeze ca modalitate de cunoaștere și comportament încă din copilăria mijlocie. Ele implică acumularea de experiențe de către copil prin învățare în cadrul grupului familial, în cadrul grupului religios, al celui etnic, de gen, sau regional cât și în societate.

Măsura sau efectul particular pe care o schemă dată îl are asupra vieții unei persoane depinde de: (1) cât de puternică este această schema; (2) cât de esențială este schema respectivă pentru siguranța, bunăstarea sau existența individului; (3) învățarea anterioară a individului în raport cu importanța și natura esențială a unei scheme; (4) cât de devreme a fost internalizată o anumită schemă; și (5) cât de puternic și de către cine a fost consolidată schema.

Schema poate fi activă sau inactivă, schemele mai active fiind regulile care guvernează comportamentul de zi cu zi. De obicei, schemele latente sunt puse în funcțiune pentru a controla comportamentul individului în perioadele de stres. Cu cât schemele sunt mai convingătoare, cu atât este mai probabil ca individul sau familia (acestuia) să răspundă mereu utilizând-o.

Există un proces activ și evolutiv prin care toate percepțiile și structurile cognitive sunt aplicate noilor funcții (asimilare), în timp ce noi structuri cognitive sunt dezvoltate pentru a servi funcții vechi în situații noi (acomodare). Unele persoane persistă în utilizarea structurilor vechi fără ca acestea să se potrivească în noile circumstanțe în care indivizii sunt implicați.

Schemele sunt structuri cognitive care pot fi descrise și care pot fi deduse din comportament sau din gândurile automate. Componenta comportamentală implică modul în care sistemul de credințe guvernează răspunsurile individului la un anumit stimul sau la un set de stimuli. În încercarea de a modifica o schemă de bază care a funcționat mult timp, psihoterapeutul trebuie să ajute clientul să se ocupe de această credință din cât mai multe perspective.

Abordarea cognitiv-comportamentală implică inițial o concentrare intrapsihică asupra gândurilor și schemelor automate ale individului. Această parte a travaliului terapeutic tratează sistemele de credințe ale individului, anume ipotezele acestuia despre sine, ceilalți, lume, experiența de viață și viitor. Un al doilea punct de lucru în acest context terapeutic se adresează stilului individului de a se raporta la ceilalți.

Al treilea element este extern și presupune schimbarea comportamentelor pentru a încorpora un stil de coping productiv. Acest element extern implică învățarea de noi comportamente/răspunsuri, încercarea de noi comportamente, evaluarea rezultatului noilor comportamente și dezvoltarea și utilizarea resurselor disponibile.

Atributele particulare ale terapiei cognitiv-comportamentale o fac ideală pentru intervențiile în situații de criză. Atributele specifice ale intervenției implică invitarea clientului de a fi o parte activă a terapiei, contribuind astfel la restabilirea sentimentului de control al acestuia asupra vieții sale.

Terapeutul împărtășește ipoteze, folosește descoperirea ghidată, încurajează clientul și nu în ultimul rând servește ca persoană resursă.

Conținutul și direcția terapiei sunt stabilite de la începutul colaborării astfel că atât clientul cât și terapeutul stabilesc agenda fiecărei ședințe cât și temele pentru acasă.

Setarea agendei pentru fiecare ședință asigură un succes maxim în timpul minim disponibil adesea terapiei. Realizarea punctelor de pe ordinea de zi, conform agendei, necesită ca psihoterapeutul să urmărească prioritățile și să pregătească ședința, luând în considerare în primul rând nevoile clientului. Aceasta este o abilitate rafinată prin practică și experiență. Cu toate acestea, chiar și terapeuții experimentați se pot simți anxioși atunci când învață pentru prima dată cum să elaboreze agenda ședinței, mai ales când este vorba despre o situație de criză trăită de către client. Aceasta este doar o parte naturală a adaptării la nevoile clienților și a stabilirii unui tratament adecvat.

Natura terapiei pe termen scurt este un al patrulea element în intervenția de criză.

Protocoalele de cercetare pentru testarea eficacității terapiei cognitive-comportamentale implică, în general, 12 până la 20 de ședințe pe o perioadă de cel mult 20 de săptămâni, în timp ce tratamentul unei situații de criză poate necesita rapiditate. Pentru unii clienți durata terapiei (scurte) poate fi de 6 ședințe, pentru alții de 50 de ședințe, însă toate aceste chestiuni sunt negociabile.

Există, de asemenea, unele discuții în literatura de specialitate despre argumentele pro și contra tehnicilor de intervenție timpurie la clienții care trăiesc situații de criză (Brom & Kleber, 1989; Foa, Hearst-Ikeda, & Perry, 1995; Schützwohl, 2000). Acest aspect este un lucru pe care psihoterapeuții trebuie să-l ia în considerare atunci când se evaluează eficacitatea oricărei intervenții.

Pe lângă cele menționate anterior, problemele abordate, abilitățile clientului și terapeutului, timpul disponibil pentru terapie și resursele financiare, toate au potențialul de a dicta parametrii pozitivi ai tratamentului.

În încheiere reamintim importanța dezvoltării colaborării între client și psihoterapeut care lucrează împreună în echipă. Acest concept a fost mult timp coloana vertebrală a terapiei cognitive-comportamentale (Beck, Rush, Shaw, & Emery, 1979). Colaborarea nu este întotdeauna 50:50, astfel încât la clientul cu situație de criză, să fie de 70:30 sau 90:10, psihoterapeutul oferind cea mai mare parte a muncii în cadrul terapiei.

Obiectivul terapeutic este acela de a ajuta astfel de clienți să își creeze sau să își redescopere resurse care să le permită trecerea peste

situațiile de criză. Astfel clienții pot să analizeze, să înțeleagă și să accepte într-o manieră deschisă și obiectivă faptul că au dreptul și capacitatea de a dispune de resursele lor, de flexibilitate și mai ales de modul în care vor alege pe viitor să redevină funcționali.

BIBLIOGRAFIE:

1. Aguilera, D. C. (1990). *Crisis intervention: Theory and methodology*. St. Louis, MO: Mosby.
2. Beck, A. T., Rush, A. J., Shaw, B. F., & Emery, G. (1979). *Cognitive therapy of depression*. New York: Guilford Press.
3. Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. New York: International Universities Press.
4. Brom, D., & Kleber, R. J. (1989). *Prevention of posttraumatic stress disorders*. *Journal of Traumatic Stress*, 2, 335–351.
5. Burgess, A. W., & Roberts, A. R. (2005). *Crisis intervention for persons diagnosed with clinical disorders based on the Stress Crisis Continuum*. In A. R. Roberts (Ed.), *Crisis intervention handbook: Assessment, treatment and research* (3rd ed., pp. 120–140). New York: Oxford University Press.
6. Dattilio, F. M. (1993). Cognitive therapy with couples and families. *The Family Journal*, 1(1), 51–65.
7. Dattilio, F. M. (Ed.). (1998). *Case studies in couple and family therapy: Systemic and cognitive perspectives*. New York: Guilford Press.
8. Ell, K. (1996). Crisis theory and social work practice. In F. Turner (Ed.), *Social work treatment*
9. Erikson, E. (1950). *Childhood and society*. New York: Norton.
10. Freeman, A. (1993). A psychosocial approach for conceptualizing schematic development for cognitive therapy. In K. T. Kuhlwein & H. Rosen (Eds.), *Cognitive therapies in action: Evolving innovative practices*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Goldenberg, H. (1983). *Contemporary clinical psychology* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
12. Greenstone, J. L., & Leviton, S. C. (1993). *Elements of crisis intervention*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
13. Holdevici, I. (2011). *Psihoterapii de scurtă durată*. Editura Trei, București.
14. Schützwohl, M. (2000). *Frühintervention nacht traumatisierenden erfahrungen: Ein überblick über mapnahmen und deren wirksamkeit*. *Fortschritte der Neurologie Psychiatric*, 68(9), 423–430.
15. Slaiuku, K. A. (1990). *Crisis intervention* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.

GENETICA ȘI SETUL MENTAL AL AGRESIVITĂȚII UMANE. POPULAȚII MARȚIALE ȘI NON-MARȚIALE

General (r) dr. Ilie Botoș

O analiză detaliată din punct de vedere genetic, rasial, a influențelor culturale și de mediu asupra comportamentului războinic al individului uman, a fost efectuată pentru prima dată de către Armata Britanică expediționară alocată pe lângă Compania Britanică a Indiilor de Est pe teritoriul indian. Motivul demersului a constat în determinarea zonelor populate de triburile cu comportament războinic și instruire pentru luptă, în vederea concentrării efortului militar pe direcțiile care urmau să faciliteze o cucerire rapidă și cu costuri mici a Indiei.

Cu această ocazie, britanicii au elaborat adevărate analize de "Human Terrain" și "Human Geography", procedând la cartarea teritoriului și la analiza psiho-comportamentală a populațiilor care locuiau în spațiul evaluat. Analiza datelor privind diferențele culturale, lingvistice și religioase ale populațiilor de pe teritoriul indian, i-a determinat pe britanici să clasifice triburile respective în "triburi marțiale" și triburi "non-marțiale".

Analizele multidisciplinare fundamentate pe date antropologice, tradiții și aspecte atitudinal-comportamentale au stat la baza considerării unor comunități ca având un potențial mai mare pentru confruntare și violență, comparativ cu altele. Având la bază aceste studii, britanicii au elaborat o politică de recrutare, în propriul lor serviciu, a membrilor acestor triburi organizând unități militare, formate din indigenii cu potențial războinic. Au fost identificate aproximativ 20 de triburi războinice, între acestea cele mai renumite și mai bine folosite de către britanici au fost: Gurkha, Sikh, Naga etc.

Gorkha-si sunt de religie hindusă. Acești războinici se consideră descendenți ai Brahmanilor din nordul Indiei care au emigrat în Nepal. Primul conducător al acestora este considerat prințul Khalbaj. Potrivit legendelor, prințul ar fi privegheat lângă corpul aflat în transă al sfântului războinic Gorkhanath, guru tantric, considerat creatorul *hatha yoga*. Legenda spune că Gorkhanath era reîncarnarea lui Shiva. După ieșirea din transă, Gorkhanath i-a oferit prințului Khalbaj pumnalul kukri, celebrul pumnal gurkha, oferind și protecția sa tribului acestuia. Originea

pumnalului, considerat a fi „*armă ariană*”, vine din perioada lui Alexandru Macedon, fiind inspirat de forma sabiei *kopis*, utilizată de armata macedoneană în luptele din nordul Indiei. Pumnalul are lama curbată în jos, având tăișul pe partea concavă și este aproape identic cu *pumnalul sica* folosit de populațiile indo-europene din Dacia, Grecia, Persia și India. Cuțitul este extrem de eficient pentru tăiere, rețezare, străpungere, fiind utilizat în lupta corp la corp, mai ales în atacurile surpriză, realizate pe timpul nopții. Vestitul strigăt de luptă al comandourilor *gurkha* „*Jai Mahana Kali, Ayo Gorkhali*”, care în traducere înseamnă „*Slavă Zeiței războiului Kali, ataca Gurkha-si*”, a indus și induce și în prezent spaima în forțele adverse.

Istoricul și cercetătorul militar Tony Gould afirma despre *gurkha-si* următoarele „*Sunt duri, sunt bravi, sunt rezistenți și disciplinați. În cadrul fiecărui regiment, sunt foarte atașați unii de ceilalți. De fapt, putem spune că luptă pentru camarazii și familiile lor rămase acasă. Dar ceea ce-i face unici și de temut este îndemânarea în folosirea aceluși cuțit cumplit pe nume kukri.*” La fel ca și samurarii, *gurkha-si*, susțin că pumnalul kukri nu trebuie scos din teacă decât pentru a ucide. Tacticile, tehnicile și procedurile de luptă utilizate se bazează pe cruzime, șiretenie, rapiditate și exploatarea efectului surprizei.

Abordarea Marii Britanii privitor la forțele respective, care încă de la început au fost utilizate pentru misiuni speciale, a fost asemănătoare cu măsura adoptată de Franța privind organizarea, recrutarea, instruirea și folosirea luptătorilor din Legiunea Străină Franceză. În armata britanică au fost organizate două mari unități: *British Army's Brigade of Gurkas* și *Indian Army's Gorka*. Este demn de menționat că forțele de elită ale celor două unități au luptat sub drapelul britanic și în ultimii ani în teatrele de operații din Malvine, Irak, Afganistan sau Balcani. Specialiștii militari apreciază că datorită modului în care se instruiesc pentru luptă și a complexității misiunilor pe care le execută, unitățile *gurka* au deschis o nouă etapă în știința și arta războiului. Înființarea și utilizarea pentru misiuni speciale a unităților formate din luptători de origine indiană, actualmente aflați pe teritoriul Nepalului sau al Pakistanului (Punjab), au precedat cu mult constituirea vestitelor unități de operații speciale britanice SAS și SBS.

Pornind de la această abordare ne punem întrebarea dacă agresivitatea, violența, cruzimea sunt determinate genetic sau educațional și au la bază doar preprogramarea epigenetică ori sunt condiționate de educație, tradiții și cultură? Înainte de a trece la o analiză relevantă, pentru demersul nostru științific vom reda două exemple suplimentare privind cele expuse mai sus. Populațiile *semai*, cunoscute și sub denumirea de *mai semai* sau *orlang dalam*, care locuiesc în centrul Malaeziei, se trag din ramura

orang-asli, având origini aborigene. Membrii sunt caracterizați prin non-violență. Din punct de vedere religios, practică forme ale unui animism primitiv cu influențe islamice sunnite. Unele comunități sunt creștine. Copiii lor nu sunt pedepsiți niciodată, iar violența, agresivitatea în general, este repudiată de populațiile *semai*. Rasial, *semai* se aseamănă cu populațiile *naim* din sudul Indiei și cu populația *naga* din nord-estul Indiei, ambele cu puternice tradiții războinice.

În anul 1968 Robert Knox Dentan a făcut o analiză comportamentală din perspectivă agresională a acestei comunități, scoțând în evidență faptul că „*Mulți dintre cei care îi cunoșteau pe semai afirmau că acești oameni pașnici nu pot fi buni soldați. Cu toate aprecierile despre semai, analiștii s-au înșelat. Comuniștii au ucis câțiva militari semai. Extrași din societatea lor pacifistă și supuși ordinelor de a se angaja pe viață și pe moarte, în lupta cu inamicul, aceștia s-au contaminat de frenezia războiului. În luptă s-au manifestat ca și cum ar fi suferit de o afecțiune psihică. O sete de sânge nemăsurată. Un veteran semai descrie ce a trăit în timpul confruntării: ucideam, ucideam, ucideam. În timp ce malaiezienii s-au oprit pentru a sustrage ceasurile și banii celor căzuți pe câmpul de luptă, noi nu ne gândeam decât să ucidem, eram beți de sânge. Un bărbat mi-a povestit chiar că a băut sângele unuia pe care l-a ucis.*” (Dentan, 1979).

Specialiștii în genetica agresivității au efectuat un experiment bazat pe selecția sistematică în urma căreia s-au obținut două familii de șoareci, unii agresivi, iar ceilalți pașnici. Femelelor agresive le-au fost încredințați puii unor femele pașnice și invers. Condițiile în care au fost crescuți puii nu au modificat comportamentul șoarecilor. Originea genetică s-a dovedit decisivă, puii provenind din familii agresive, dar crescuți de mame pașnice, devenind agresivi, iar puii provenind din familii pașnice, deși au fost crescuți de mame agresive, au rămas pașnici (Lagerspetz, 1961).

Din altă perspectivă specialistul american Skinner, creatorul teoriei „*Operant Conditioning*”/condiționare operativă, bazată pe legea efectului/Law of Effect a lui Thorndike, a abordat trei tipuri de comportamente: comportamentul neutru, întărirea unui comportament pozitiv ca urmare a unei recompense și comportamentul submisiv, datorat aplicării unor pedepse pentru a demonstra că un animal își poate modifica comportamentul sub influența unor stimuli punitivi, a aplicării unor pedepse pentru un anumit tip de comportament. A utilizat în acest sens o cutie amenajată, în așa fel, încât un șobolan ori de câte ori atinge un dispozitiv, primea recompensa hrană. Fapt care l-a determinat să învețe extrem de rapid modalitatea de a controla dispozitivul în cauză.

Pornind de la această teorie, în anul 1972 Harald Euler (profesor la Universitatea din Kassel, Germania, specialist în Psihologie evoluționistă) a efectuat un experiment utilizând cocoși de luptă. În prima fază orice manifestare agresivă a animalelor era sancționată printr-un stimul punitiv, fapt care a determinat renunțarea la comportamentul combativ și de impunere. Comportamentul animalului, pe care s-au efectuat testele, a început să fie unul de supunere, cocoșul coborând mult în ierarhia grupului. În a doua fază a experimentului, s-a trecut la combaterea comportamentului de supunere prin pedepse fizice, încercând astfel să-i facă să revină la comportamentul combativ anterior. S-a constatat ca animalele își păstrează comportamentul de supunere și după aplicarea pedepsei. Din acest experiment s-a dedus că, la nivel comportamental animalele în cauză au fost programate în primă fază ca la stimulul punitiv să devină supuse iar, ulterior, chiar dacă pedeapsa viza schimbarea acestui comportament, stimulul întârea mai mult și declanșa pe mai departe comportamentul necombatant.

Un anumit comportament este determinat de capacitatea de adaptare la mediu a fiecărui individ în parte. Interacțiunea dintre organism și mediu determină mecanismele de calibrare și ajustare în raport de realitatea exterioară și de capacitatea individului uman de a se informa corect asupra condițiilor concrete ale mediului operațional.

Cu timpul, informațiile vitale sunt ”descărcate” în genomul speciei și utilizate corespunzător în procesul de adaptare în vederea supraviețuirii. Alături de acestea, omul acumulează și exploatează experiențe pe tot parcursul vieții sale. Aceste experiențe sunt stocate la nivelul sistemului nervos central cu ajutorul mecanismelor memoriei de scurtă și de lungă durată. Informațiile utile supraviețuirii sunt acumulate, fie în urma procesului de învățare, fie prin experiența directă și explorare activă.

Cercetările privind dinamica și adaptările de natură filogenetică în ceea ce privește comportamentul agresiv au pus în lumină faptul că numai o cercetare interdisciplinară asupra agresivității poate permite o cunoaștere riguros științifică a fenomenului. Concluzia antropologului Freeman, preluată și augmentată de Irenaus Eibl-Eibesfeld, susține ideea potrivit căreia “*comportamentul agresiv este determinat, atât de variabilele interne, cât și de variabilele externe, fiind puternic influențat de procesul de învățare*”. Agresivitatea este generată de presetările biologice ale individului uman, la care se adaugă influențele exercitate de indivizi sau de comunitate, în urma cărora individul este orientat pe o anumită linie de conduită care îl poate determina să comită acte de cruzime, în anumite situații.

Din exemplele furnizate deducem faptul că individul uman, indiferent de parametrii săi operaționali, de capacitățile sale fizice inițiale, poate fi educat, instruit și antrenat pentru a-și controla nivelul, intensitatea și modul de manifestare al agresivității și, în egală măsură, să răspundă corespunzător, eficient, la orice tip de agresiune declanșată împotriva sa.

Irenaus Eibl-Eibesfeld susține ideea potrivit căreia *„comportamentul omului poate fi modelat cultural. Există culturi care au un ideal războinic și culturi care au un ideal pacifist. Neuroplasticitatea și rolul jucat de lobii prefrontali ai creierului în controlul rațional al acțiunilor omului scot în evidență faptul că prin educație și antrenament pot fi reprimite înclinațiile spre agresivitate, cruzime și dominație sau invers.”*

De multe ori ne punem întrebarea privitor la ce anume îl determină pe un om să devină ucigaș? Există o determinare de natură biologică sau cultural educațională ori discutăm de ambele? Experiența și ultimele cercetări științifice, legate de funcționarea sistemului nervos, au scos în evidență că psihopații suferă de afecțiuni funcționale la nivelul unor componente ale creierului limbic, respectiv a hipocampului și nucleului amigdalian. Lipsa empatiei, a emoțiilor pozitive îi fac pe aceștia să acționeze, în anumite condiții, ca niște *„mașini de ucis”*.

În cadrul preprogramării epigenetice (*Epigenetica* reprezintă o ramură a geneticii care studiază variația trăsăturilor fenotipice cauzate de influența mediului, care modifică comportamentul genelor și determină modul în care celulele decodifică informația genetică, genotipul), alături de neuroplasticitate se adaugă și influențele culturale. La oameni, comportamentele agresionale se manifestă, fie în forma *„modulului de pradă”*, fie în a celui de impunere, în funcție de context. Agresivitatea din interiorul grupului, așa cum este descrisă de Lorenz și Eibesfeldt, presupune un comportament agresiv de impunere care se poate manifesta violent până la punctul suprimării vieții unui membru al grupului, fără să depășească această limită. În ceea ce privește agresivitatea între grupuri, persoanele aflate în afară grupului, caracterizat prin tradiții și cultură comune, sunt considerate, de cele mai multe ori, subumane. Prin intermediul mecanismelor de manipulare comportamentală, agresivitatea îmbracă forme distructive. Indivizii dominanți care au un potențial mai ridicat decât adversarii lor se manifestă ca *„prădători”* urmărind pur și simplu anihilarea, uciderea oponentilor, manifestând un *“comportament de vânzător”*.

Tendențelor, instinctive, violente, distructive înnăscute ale individului uman li se opun limitările de natură culturală, modelate în linii de conduită și comportamentele, aflate sub controlul rațiunii sau influențate

de coerciția exercitată de societate prin instituțiile specializate. Mecanismele adaptărilor culturale asigură securitatea oamenilor în mediile lor de existență. Particularitățile geografice, sociale și culturale au determinat ca fiecare civilizație în parte să-și elaboreze „*instrucțiuni*” prelucrate după propriile ritualuri de control al agresivității. Acestea au elemente specifice fiecărui areal geografic.

Sintetizând analiza comparativă, între instinct, educație și cultură, Lorenz a constatat: „*Din perspectiva agresivității, comparația între om și animal trebuie analizată cu mare prudență. Deosebirea nu constă în aceea că omul nu mai are nimic în comun cu animalul, întrucât există o multitudine de elemente comune din punct de vedere biologic, ci, constă în faptul ca omul posedă ceva care modifică esențial comportamentul său. Este vorba de gândire rațională, de limbă și comunicare, de credințele acestuia și, implicit, de inhibițiile sale de natură morală... Animalul se află în permanență în noi și caută să se manifeste, el este temperat însă și monitorizat permanent de un sistem de control riguros. Acest mecanism, prin intermediul căruia controlăm pornirile animalice, ne conferă statutul de oameni.*” În toate culturile, necunoașterea regulilor, comportamentul „*neritualizat*” în parametrii culturii respective este considerat ofensator, chiar interzis, din acest motiv străinii fiind considerați un pericol.

Acțiunile derulate sub imperiul factorilor de stres, al panicii generate de riscurile la adresa vieții, fac ca tehnicile de luptă învățate și menținute doar la nivelul memoriei conștiente, de scurtă durată nefiind însușite prin procesul de engramare în dimensiunea habituală, la nivelul memoriei subconștiente să nu aibă valoare în situațiile reale de luptă și/sau supraviețuire.

Agresivitatea ocazională poate fi declanșată ad-hoc într-un anumit context și poate să aibă la bază o serie de antecedente sau tensiuni acumulate în timp. Aceasta poate fi gestionată, fie prin autocontrolul realizat în urma adaptărilor filogenetice și a dinamicii expresive sau prin comportamentele de liniștire, manifestate de potențiala victimă. Studiile de profil au demonstrat că oamenii sunt capabili să dezvolte strategii interacționale având particularități specifice în toate culturile. Prin intermediul acestora se stabilesc modalități concrete de realizare a contactelor prietenești sau identificarea timpurie și respingerea non-violentă a unei agresiuni potențiale. Modalitățile de provocare și procedurile de liniștire a unui potențial adversar le descoperim la majoritatea culturilor, având multe elemente comune. (Țepelea, 2002)

Spre deosebire de primele, în cazul confruntărilor care au la bază ordinul unei autorități sau o justificare de natură ideologică mecanismele de autocontrol și autoreglaj capabile să inhibe transformarea atitudinii agresive într-un comportament violent, distructiv, sunt pur și simplu „suspendate”.

BIBLIOGRAFIE:

1. Dentan, R., K. (1979) - *The Semai: A Nonviolent People of Malaya*, Holt, Reinhart and Wilson, New York, pp.27-33.
2. Euler, H., A. () - *Psihologie evoluționistă*.
3. Lagerspetz, K. (1961) - *Research On Human Aggression From The Perspective of Animal Research*, Akademi Turku, Finland, Departments Of Psychology, pp.51-56.
4. Țepelea, I. (2002) - *De la Preistorie la Evul Mediu. Evoluții ale gândirii științifice*, Editura Emia, Deva, pp.23-24.

EVALUAREA PERFORMANȚELOR CA INSTRUMENT DE OBTINERE A INFORMAȚIILOR NECESARE LIDERULUI ÎN LUAREA DECIZIILOR

Dr. Nicu Dumitru Cornoiu

Astăzi, mai mult ca oricând, trăim vremuri în care fiecare organizație se confruntă cu anumite dificultăți în ceea ce privește resursele umane.

Practicile și politicile specifice fiecărei organizații afectează în mod direct performanța deoarece afectează bunul cel mai de preț al organizației respectiv resursa umană. După cum au prezis mulți specialiști în resurse umane, sociologie și psihologie, secolul XXI ne oferă deja multe provocări în ceea ce privește resursele umane. În acest context, unele organizații își actualizează permanent strategiile de care deja dispun, în timp ce altele învață din mers să se adapteze la diversitatea din ce în ce mai mare de pe piața muncii: persoane afectate de criza mondială de sănătate, minorități, imigranți, expatriați, persoane cu dizabilități, persoane cu o vârstă mai înaintată, dar și tineri care să facă față cerințelor atât de imprevizibile și diverse ce pot apărea. Pentru a fi siguri de reușită, managementul oricărei organizații conștientizează necesitatea de a trece în prima linie politicile și strategiile de evaluarea performanțelor profesionale și calitatea leadership-ului. Indiferent că este vorba de formare, salarizare sau promovare, toate aceste operații au loc numai în urma unei evaluări.

O premisă general valabilă în domeniul evaluării performanțelor este că un obiectiv important al evaluării este să ajute la luarea deciziilor de management. Aceste decizii au o capacitate de influență atât de mare încât afectează nu doar indivizii ci chiar organizația în sine. De aceea, indiferent de natura organizației sau nivelul de management, deciziile care se iau în urma evaluării performanțelor trebuie să aibă un fundament obiectiv și corect.

În orice organizație, managerii sunt persoanele care sunt investite în poziții care solicită, din ce în ce mai mult, activități de evaluare pe lângă derularea unor activități de organizare, planificare, coordonare, conducere și control. Deși este permis ca ei să poată avea diferite și variate personalități, cu un grad mai mare sau mai mic de imaginație sau non-conformism, devine aproape obligatoriu sau imperios necesar ca managerii să poată fi și lideri în sensul de a manifesta leadership, în sensul de a-i face pe alții să-i urmeze de bună voie, în sensul de a crea și transmite o viziune, de a-i

însufleți pe oameni. Actul managerial de succes trebuie să implice atât asigurarea funcțiilor managementului cât și actele de leadership.

Pentru ca liderul să ia întotdeauna decizia cea mai bună și să acționeze cel mai eficient, trebuie să dispună de suficientă flexibilitate încât să-și poată reconsidera deciziile, de suficientă consecvență ca să-și poată atinge obiectivele, de suficientă integritate ca să-și poată asuma responsabilitatea și suficientă îndrăzneală ca să-și asume riscul de a lua decizii mai puțin reușite. Însă, pentru a se folosi de toate aceste calități, el trebuie să dispună de informație. Și nu orice fel de informație ci o informație clară, cu grad ridicat de acuratețe, utilă, necesară și furnizată sincer de către membrii echipei de lucru.

Pentru a putea analiza în ce fel evaluarea performanțelor poate fi un instrument de obținere a informațiilor necesare liderului în luarea deciziilor am pregătit o grilă de evaluare și autoevaluare a performanțelor unui număr de 20 de angajați din cadrul ANOFM. Pentru a stabili un sistem corect de evaluare a performanței am ținut cont de specificul activității acestei organizații ca serviciu public de ocupare. Procedura de evaluare a performanței a fost derulată de specialiști în resurse umane iar selecția persoanelor care au participat la studiu a fost efectuată de managementul organizației.

În cadrul acestei organizații, procedura de evaluare se face anual de către specialiștii în resurse umane împreună cu managerii de departament pentru a se putea identifica punctele forte și cele mai puțin performante, în vederea îmbunătățirii modului de lucru și a productivității.

Primul pas pe care l-am urmat în procesul de evaluare/autoevaluare a performanței participanților la studiu a constat în analiza fișei postului pentru fiecare participant în parte, analiză în urma căreia s-au centralizat criteriile individuale de performanță. Astfel, pornind de la atribuțiile din fișa postului au fost vizate următoarele criterii de performanță:

- Capacitatea de implementare,
- Capacitatea de a rezolva eficient problemele,
- Capacitatea de asumare a responsabilităților,
- Capacitatea de autoperfecționare,
- Capacitatea de analiză și sinteză,
- Creativitate și spirit de inițiativă,
- Capacitatea de planificare și de a acționa strategic,
- Capacitatea de a lucra independent,
- Capacitatea de a lucra în echipă,
- Capacitatea de gestionare a resurselor.

Pentru fiecare criteriu, participanții la studiu s-au autoevaluat și apoi i-au evaluat individual pe fiecare dintre ceilalți participanți la studiu

prin acordarea unei singure note de la 1 la 10. S-au calculat medii pe fiecare criteriu de performanță, pentru fiecare individ și apoi acestea au fost comparate cu media evaluării formale făcute de echipa de management al organizației.

Pentru ca procesul de evaluare să fie corect și eficient a fost necesar ca, de la bun început, în consens cu participanții la studiu, să fie stabiliți indicatori de performanță reprezentativi pentru fiecare criteriu. Astfel, în cadrul instructajului de completare a chestionarului a fost alocat timp pentru clarificarea semnificației fiecărui criteriu de evaluare. Indicatorii principali la care s-au făcut aprecieri au fost:

- atribuțiile din fișa postului și modul în care au fost îndeplinite;
- câte obiective au fost îndeplinite;
- cunoștințele și experiența acumulată;
- productivitatea și calitatea muncii;
- dacă sunt folosite în mod eficient resursele pe care angajatul le are la dispoziție;
- capacitatea de a lucra în echipă sau independent și dacă angajatul are nevoie de ajutor în mod constant din cauza lipsei de experiență;
- abilitățile privind planificarea și organizarea timpului de lucru;
- asumarea responsabilității pentru activitățile efectuate;
- calități interpersonale, precum modul de comunicare, verbală și în scris, cu colegii și cu managerii, dar și în relația cu beneficiarii serviciului public de ocupare;
- timpul petrecut la locul de muncă și activitățile efectuate în timpul orelor de muncă;
- participarea la programe de training și rezultatele obținute;
- abilitățile de luare a deciziilor și modul de rezolvare a problemelor;
- abilitățile de delegare a sarcinilor și de implementare a obiectivelor;
- creativitate și implicare proactivă în activitățile de la locul de muncă.

Prin autoevaluarea competențelor profesionale și evaluarea competențelor profesionale ale celorlalți participanți la studiu, procesul de evaluare a realizat un cerc complet de 360 grade. În locul unei singure evaluări din partea superiorului, atât angajatul cât și superiorul său primesc feedback de la mai multe surse (evaluare multisursă sau multievaluator).

Un aspect important de menționat este că pentru angajații evaluați, feedback-ul oferit de către mai mulți colegi a fost puternic motivațional.

În ceea ce privește creșterea profesională, evaluarea ar putea avea un impact puternic asupra carierei individului, dar și asupra succesului organizației.

Fiind un instrument de evaluare a performanței individuale, chestionarul a oferit informații despre valoarea globală a performanței angajatului privită din perspectiva managerului direct, colegilor și a salariatului însuși. Astfel, toți cei care au interese legate de activitatea unei persoane au avut ulterior posibilitatea de a comenta și de a oferi feedback.

Prin suprapunerea imaginii pe care o are angajatul despre propria sa performanță cu modul în care performanța sa este percepută de ceilalți, angajatul a obținut o mai bună cunoaștere de sine, acest fapt constituind un factor cheie în definirea nevoii de dezvoltare și obținerea de performanță. De aceea, orice metodă de evaluare a performanței poate fi considerată un prim pas în întocmirea unui plan de dezvoltare individuală.

Avantajele acestei metode sunt:

- fiecare aspect al activității angajatului este scos la lumină și permite comparația între autoevaluarea persoanei și evaluarea făcută de alții;
- oferă o perspectivă mai clară angajatului asupra modului în care este percepută performanța sa de cei ce îi oferă feedback;
- permite acceptarea mai ușoară a rezultatelor evaluării;
- permite oferirea de feedback managerilor de către subordonați;
- evaluarea se bazează pe circumstanțe de muncă reale, normale și nu este artificială, respectiv este asigurată o obiectivitate mai ridicată a evaluării.

Ca elemente de risc în aplicarea evaluării la 360 grade pot fi prezentate următoarele:

- pregătirea necorespunzătoare a grupului țintă;
- feedback-ul nesincer coordonat;
- incapacitatea angajaților de a oferi feedback;
- schimbarea de comportament a angajatului față de persoana care i-a oferit feedback negativ (în cazul în care organizația a decis ca feedback-ul să nu fie anonim).

Pentru ca să contribuie la dezvoltarea aspectelor de performanță, în aplicarea acestei metode accentul negativ trebuie evitat. Comentariile trebuie evitate, iar comentariile “interesante” trebuie restrânse la punctele relevante. De asemenea, lipsa confidențialității trebuie evitată.

Scopul acțiunii trebuie comunicat bine: angajații trebuie să înțeleagă că nu este o acțiune gratuită.

Organizația trebuie să sprijine angajatul în dezvoltarea sa sugerată de feedback.

Pentru a se bucura de succes în rândul angajaților și managerilor, acest instrument trebuie gândit cât mai simplu. Există aplicații informatice ce simplifică mult procesul, oferind acuratețe, acces rapid la informații, posibilitatea generării de rapoarte utile în verificarea modului de desfășurare a procesului.

Această metodă este relativ recent dezvoltată și este adoptată de tot mai multe organizații.

Pe parcursul procesului de evaluare a performanței au putut fi consemnate natura și intensitatea emoțiilor fiecărui participant, implicarea motivațională, atitudinea manifestată față de ceilalți participanți, toate aceste aspecte furnizându-ne anumite informații despre avantajele unui proces de evaluare.

Astfel, angajații s-au simțit stimulați și deschiși către anumite perspective de promovare. Au menționat o creștere a încrederii în propriile forțe; o creștere a satisfacției față de activitățile desfășurate.

Avantajele procesului de evaluare au putut fi identificate și la nivelul managementului, în sensul că și-au reîntărit încrederea că angajații sunt dispuși să treacă peste probleme și să învețe din greșeli; au putut compara și identifica potențialul fiecărui angajat atât din aprecierile colegilor cât și din aprecierile formale făcute, fapt ce a reușit să consolideze relațiile dintre ei și angajați.

Ca o recomandare, în urma fiecărui proces de evaluare a performanțelor profesionale individuale, este indicat să se inițieze întâlniri de grup în care se pot face analize de caz și se pot lua măsurile necesare pentru îmbunătățirea modalității de lucru sau recompensarea angajaților. În acest context, procesul evaluării performanțelor va căpăta valențe pozitive, va furniza consens echipei, fără a da naștere la tensiuni, nemulțumiri sau sentimente de neapreciere sau nedreptățire.

CHESTIONAR CRITERII DE PERFORMANȚĂ

Nr. crt.	Nume și prenume	Capacitate de implementare	Capacitatea de a rezolva eficient problemele	Capacitatea de asumare a responsabilităților	Capacitatea de autoperfecționare	Capacitatea de analiză și sinteză	Creativitate și spirit de inițiativă	Capacitatea de planificare și de acțiune strategică	Capacitatea de a lucra independent	Capacitatea de a lucra în echipă	Capacitatea de gestionare a resurselor	Media chestionarului	Evaluarea formală
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

REPERE METODOLOGICE DE IDENTIFICARE ȘI EVALUARE A RISCURILOR PSIHOSOCIALE

**Dr. Cristina Verza
Nicoleta Mocanu***

Rezumat

Prezenta lucrare își propune realizarea unui instrument de identificare și evaluare a factorilor de risc psihosocial la nivelul unei organizații din domeniul ordinii publice și securității naționale. Acest demers practic nu are pretenția de a acoperi în mod exhaustiv aspectele ridicate de expunerea lucrătorilor la riscurile psihosociale, ci reprezintă un mod particular de abordare a acestei problematice.

I. CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND RISCUL

Riscul este un element caracteristic societății contemporane. Riscurile se pot converti în evenimente potențiale afectând oamenii, atunci când aceștia sunt lipsiți de apărare. O atenție sporită trebuie acordată *riscurilor potențiale* care pot afecta direct sau indirect sănătatea și siguranța oamenilor atât în spațiul public, în cel privat, cât și la locul de muncă. În acest context devine deosebit de importantă elaborarea unei strategii de *management al riscului*.

Dintre obiectivele generale ale managementului riscului în muncă menționăm:

- Evaluarea atentă, sistematică a riscurilor în muncă și eliminarea sau controlarea surselor de risc;
- Menținerea și promovarea sănătății lucrătorilor și a capacității lor de muncă;
- Îmbunătățirea mediului de lucru care favorizează sănătatea și siguranța în muncă;
- Asigurarea condițiilor de muncă pentru a menține sau crea confort/stare de bine mentală și fizică a angajaților, prevenirea bolilor profesionale sau a bolilor legate de profesie;
- Dezvoltarea unei culturi a siguranței ocupaționale prin promovarea unor practici, comportamente, relații de muncă facilitatoare.

Riscul este combinația a două aspecte:

- probabilitatea de apariție a unui eveniment periculos sau probabilitate ca individul să fie expus la acesta;
- gradul severității probabile a rănirii sau îmbolnăvirii cauzată de eveniment sau de expunerea la acesta.

* Inspectoratul General al Poliției Române

Riscul acceptabil este acel risc care a fost redus la un nivel care poate fi acceptat de o entitate (de către individ, organizație) în raport cu obligațiile sale și propria sa politică de sănătate și siguranță.

Zonele cu risc ridicat și specific sunt zone din cadrul organizației sau unității în care au fost identificate riscuri ce pot genera accidente sau boli profesionale cu consecințe grave, ireversibile, respectiv deces sau invaliditate.

Riscurile psihosociale se referă la „factori fizici, sociali și psihologici, prezenți în mediul profesional, acționând independent sau în interrelație, precum și orice element relevant din organizarea activității pentru care există indicii de asociere pozitivă semnificativă între expunere și alterarea reversibilă sau ireversibilă a stării ori funcționării psihologice”. (O.M.A.I.23/2015 privind activitatea de psihologie în M.A.I. cu modificările și completările ulterioare, art. 3., lit. g).

Conceptul de risc nu se confundă cu cel de pericol sau incident.

Pericolul este sursa, situația sau acțiunea cu potențial de a produce vătămare, în termeni de rănire sau îmbolnăvire (profesională) sau o combinație a acestora.

Pericolul grav și iminent de accidentare este situația concretă, reală și actuală căreia îi lipsește doar prilejul declanșator pentru a produce un accident.

Pericolul afectează o victimă ce *nu are responsabilitate sau capacitate* de a lua decizii cu privire la originea și cauza pericolului.

Hazardul reprezintă un fenomen cu apariție aleatorie/întâmplătoare (deși semnele pot prezice declanșarea lui), necontrolabil, care prin efectele sale poate afecta foarte sever o zonă, într-un anumit interval de timp.

Vulnerabilitatea se referă la posibilitatea ca cineva/ceva să fie afectat negativ de către un hazard.

Expunerea reprezintă proprietatea de a fi supus impactului unui hazard. Poate fi *constantă sau variabilă* în timp. Poate fi evaluată după intensitatea factorului nociv, durata expunerii, consecințele produse.

Clasificarea factorilor de risc în muncă

În conformitate cu Legea nr. 319/2006 privind securitatea și sănătatea în muncă, riscurile de muncă se pot clasifica după mai multe criterii:

A. În funcție de componenta sistemului de muncă

a. Factorii de risc la nivelul executantului

- acțiuni greșite
- omisiuni

- b. *Factorii de risc la nivelul sarcinii de muncă*
 - conținut necorespunzător al sarcinii de muncă în raport cu cerințele de securitate
 - sarcina subdimensionată sau supradimensionată în raport cu capacitatea executantului (solicitare fizică sau psihică)
- c. *Factorii de risc la nivelul mijloacelor de muncă*
 - factori de risc mecanic
 - factori de risc termic
 - factori de risc chimic
 - factori de risc biologic
- d. *Factorii de risc la nivelul mediului de muncă*
 - factori de risc fizic
 - factori de risc chimic
 - factori de risc biologic
 - caracterul special al mediului

B. În funcție de erorile pe care le pot antrena, factorii de risc sunt:

- a. factori care determină *erori* prin afectarea modului de procesare a informației
- b. factori care produc *erori în execuția* (manuală) a procedurilor
- c. factori care produc *violări* (abatere de la proceduri, reguli)
- d. factori care conduc la erori de management.

C. În funcție de consecințele posibile factorii de risc sunt:

- a. factori de risc care pot conduce la pericole și evenimente cu consecințe totale (deces);
- b. factori de risc care pot conduce la pericole și evenimente cu consecințe foarte grave (pentru siguranța și integritatea fizică):
 - evaluate specific în funcție de organul sau funcția afectată;
 - evaluate global în funcție de gradul de invaliditate;
- c. factori de risc care pot conduce la pericole și evenimente cu consecințe ce afectează temporar sănătatea;
- d. factori de risc care pot afecta starea de bine, confortul la locul de muncă.

Factorii de stres ocupațional

În literatura de psihologie organizațională găsim o serie de studii privind *factorii de stres* în muncă. Reamintim câțiva dintre ei: munca repetitivă și monotonă, volumul mare de muncă, ritmul de muncă intens (fără pauze), munca sub presiunea timpului, munca în schimburi, programul de lucru prelungit (12-16 ore), ambiguitatea de rol, conflictul de rol, responsabilitatea crescută, responsabilitatea pentru oameni, competiția profesională, agresivitatea clienților, agresivitatea mascată a colegilor

(mobbing), insecuritatea muncii, instabilitatea postului, slaba libertate de a lua decizii și de a avea controlul muncii, conflictul dintre muncă și familie, afectarea timpului liber, suprasolicitarea cognitivă și emoțională, subsolicitarea mentală, miza pusă în joc, bruschețea derulării evenimentelor, surprizele, complicațiile posibile, resurse insuficiente, lipsa suportului social, lipsa oportunităților de dezvoltare a carierei, distanța dintre aspirații și realitate. Redusa posibilitate de pauză, de refacere, recuperare conduce la stare de epuizare, disconfort, reduce capacitatea de apărare a organismului și cauzează apariția unor probleme de sănătate.

Factorii de stres psihosocial la locul de muncă generează efecte negative asupra angajaților: afectarea stării de sănătate fizică și mentală, scăderea moralului, scădere satisfacției în muncă, absenteism, scăderea angajamentului organizațional, părăsirea locului de muncă, accidente.

Factorii de stres îi pot face pe angajați mai vulnerabili la accidente din cauza probabilității crescute de erori cognitive: distragerea atenției, oboseala etc. Când nivelele stresului sunt ridicate, atenția și capacitatea de concentrare sunt reduse, iar riscul implicat de comportamentele de risc este mai dificil de evitat.

II. ELABORAREA METODOLOGIEI PRIVIND IDENTIFICAREA PRINCIPALELOR CATEGORII DE POSTURI CU RISC PSIHOSOCIAL RIDICAT

1. Proiectul pilot al cercetării privind identificarea principalelor categorii de posturi cu risc psihosocial ridicat

Pornind de la considerațiile teoretice și de la nevoia de identificare la nivel instituțional a categoriilor de risc psihosocial a fost realizat un studiu pilot prin intermediul căruia s-a încercat identificarea principalelor categorii de posturi cu risc psihosocial ridicat din patru structuri operative.

Etapele de lucru ale studiului pilot:

- Constituirea unor grupuri de lucru formate din specialiști din cadrul acestor structuri - criteriul pentru membrii grupului de lucru a fost acela al vechimii de cel puțin 5 ani în cadrul structurii.

Grupurile de lucru au avut următoarele obiective:

- Identificarea principalelor tipuri de expunere/factori de risc specifice categoriilor de post, produsul fiind concretizat în realizarea *Listei de expuneri psihosociale pentru toate liniile de muncă din cadrul structurilor*;

- Elaborarea unei matrici de evaluare a gradului de risc asociat misiunilor specifice postului, produsul fiind concretizat în realizarea *Matricei riscurilor*. Această matrice este structurată pentru identificarea riscurilor de natură fizică, psihică, profesională, relațională (familială și socială);

- Evaluarea riscurilor identificate pentru fiecare categorie de post (pe baza *Ghidului de completare a matricei riscului psihosocial*).

Concluziile proiectului pilot:

- La nivelul prezentei cercetări, s-a realizat o ierarhizare a categoriilor de post în funcție de riscurile psihosociale asociate.

- Studiul a pus în evidență faptul că, fiecare categorie de post implică riscuri de natură fizică, psihologică, profesională, familială și socială. Astfel, riscurile asociate posturilor acoperă întreaga sferă bio-psihosocială a polițistului.

Limitele proiectului pilot

- Limitarea categoriilor de post la patru structuri operative;

- Grupul de lucru a fost redus din punct de vedere numeric, acesta fiind format din câte un reprezentant pentru fiecare categorie de post;

- Riscuri asociate categoriilor de posturi au fost fie supraevaluate sau subevaluate.

2. Proiectul de cercetare privind identificarea principalelor categorii de posturi cu risc psihosocial ridicat

Având în vedere limitele proiectului-pilot, a fost implementat *Proiectul de cercetare privind identificarea principalelor categorii de posturi cu risc psihosocial ridicat*. Acesta a presupus extinderea cercetării la nivelul tuturor structurilor la nivel național.

Etapele de lucru

- Constituirea unor grupuri de lucru formate din specialiști psihologi și reprezentanți ai tuturor structurilor;

- Definitivarea *Listei de expuneri psihosociale pentru toate liniile de muncă din cadrul structurilor*;

- Definitivarea *Matricei riscurilor*;

- Definitivarea *Ghidului pentru completarea instrumentelor privind riscurile psihosociale*

3. Realizarea metodologiei cercetării

1. Obiectivul cercetării - Evaluarea riscurilor psihosociale specifice fiecărei linii de muncă.

2. Metode și tehnici utilizate

a) Chestionarul privind lista de expuneri

Chestionarul cuprinde principalele expuneri care se regăsesc în activitatea profesională. Fiecare item a fost cotate cu 1 sau 2 puncte, funcție de posibilele consecințe negative consecutive expunerii.

b) Matricea riscurilor

Matricea riscurilor este un instrument conceput pentru a identifica consecințele asociate expunerilor profesionale specifice.

Matricea riscurilor a fost structurată în două părți:

- prima parte face referire la consecințele de natură fizică/fiziologică și presupune colectarea datelor statistice ale producerii acestora – pondere de 70% din scorul total privind riscurile profesionale asociate fiecărei linii de muncă;

- cea de-a doua parte face referire la consecințele psihosociale și presupune evaluarea probabilității ca acestea să apară în rândul personalului încadrat la structura respectivă – pondere 30% din scorul total privind riscurile profesionale asociate fiecărei linii de muncă.

De asemenea, fiecare consecință a fost cotate diferit în funcție de gravitatea acesteia raportată la pierderea vieții.

3. Analiza și interpretarea datelor

În analiza și interpretarea datelor, pe lângă scorurile obținute la cele două chestionare, a fost luat în calcul și un **coeficient de risc profesional** (notat – C). Criteriile luate în calcul pentru definirea acestuia au fost aspecte ce țin de specificitatea domeniului de activitate din care fac parte structurile investigate.

Scorul final a fost calculat astfel:

$$\Sigma = (Xa + Xb1 \times 70\% + Xb2 \times 30\%) \times C$$

unde, Xa – suma scorurilor expunerilor

Xb1 – scorul total pentru matricea riscurilor partea I

Xb2 – scorul total pentru matricea riscurilor partea II

C – coeficientul de risc

Pornind de la scorul final pentru fiecare linie de muncă au fost calculate notele standard Z, realizându-se astfel un etalon în 5 clase în note standard Z.

Prelucrările statistice au evidențiat existența unor clase de risc psihoprofesional: foarte ridicat, ridicat, mediu.

BIBLIOGRAFIE:

1. Lungu, O., *Ghid introductiv pentru SPSS*, Editura Polirom, Iași, 2001.
2. Legea nr.319/2006 privind securitatea și sănătatea în muncă cu modificările ulterioare și Ordinul 23/2015 privind activitatea de psihologie în Ministerul Afacerilor Interne, cu modificările și completările ulterioare.

„RAPORTUL PSIHOLOGIC DE MANAGEMENT” – INDICATOR AL PERFORMANȚEI UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE MILITARE

Manuela Vârlan*

I. PERFORMANȚA UMANĂ LA NIVELUL ORGANIZAȚIILOR MILITARE

În contextul tendințelor actuale de transformare dinamică a organizațiilor, conceptul de performanță la nivelul organizațiilor este tot mai actual, reprezentat prin strategii de conducere axate pe anticiparea schimbărilor și transformărilor operate în cadrul organizațiilor militare. Succesul în activitate este condiționat pe de o parte de contextul situațional și de resursele acestuia și pe de altă parte de un proces continuu de analiză strategică (crearea de strategii, de implementare și monitorizare).

Prin strategiile aplicate, bordul de conducere al organizațiilor conturează evoluția pe termen lung și performanțele acestora asigurând formularea riguroasă corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite (Fred R David – Strategic Management, Eight Edition, Prentice Hall, 2000).

Diferența între a avea o strategie și a o practica cu adevărat este atât de mare încât face diferența între succes și eșec.

Procesul prin care conducătorii determină direcția pe termen lung și performanțele organizației, asigură realizarea unei formulări atente, a unei implementări corecte și a unei continue evaluări a strategiei (Rue, Holland, 1986).

Arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale correlate permit unei organizații să își atingă obiectivele (David, 1989).

Piesa de rezistență este planificarea – instrument managerial care are ca principale obiective eficientizarea activității, concentrarea resurselor și menținerea efortului colaborativ pentru realizarea acțiunilor și evaluarea/ajustarea direcțiilor de acțiune.

* Ministerul Apărării Naționale

Planificarea aplicată în mod consecvent și cu respectarea principiilor manageriale la nivelul organizațiilor militare, aduce o plus valoare reală prin:

- definirea corectă a viziunii, misiunii și obiectivelor pe termen lung;
- identificarea programelor/ inițiativelor potrivite pentru atingerea obiectivelor;
- îmbunătățirea gradului de conștientizare a mediului extern, respectiv a mediului intern;
- creșterea angajamentului comandanților de a atinge obiectivele strategice ale organizației;
- îmbunătățirea coordonării activităților și eficientizarea alocării resurselor;
- îmbunătățirea comunicării între factorii de conducere pe diferite niveluri și domenii funcționale;
- îmbunătățirea performanței organizației.

II. PERFORMANȚA INDIVIDUALĂ ÎN CONTEXTUL ORGANIZAȚIONAL

Îndeplinirea obiectivelor organizației în demersul planificării depinde în mare măsură de resursa umană implicată. Performanța profesională individuală și de grup este influențată de o serie de dimensiuni psihologice relevante pentru activitatea organizațională.

Diferențele individuale care se evidențiază în contextul activității sunt identificate și evaluate, rezultând decizii de promovare și restructurare. Practic, evaluarea performanțelor umane în contextul organizațional are un rol major, deoarece asigură dezvoltarea abilităților individului de la etapa de selecție în procesul de formare profesională.

Studiile în domeniul cercetării performanței umane evidențiază diferența între performanța tipică și performanța maximă. Cronbach (1960) a folosit distincția dintre performanța tipică și performanța maximă pentru a diferenția între felul în care o abilitate se manifestă și modul în care aceasta este susținută sau nu de personalitatea individului.

Sackett, Zedeck și Fogli (1980) au constatat următoarele:

- Performanța tipică, performanța de zi cu zi în activitate, performerii: sunt rareori conștienți că performanța lor poate fi observată sau evaluată, nu depun un efort conștient pentru a performa cât mai mult, lucrează la sarcina lor depășind perioadele de timp alocate sarcinilor.
- Performanța maximă, performerii: au foarte mare grijă în privința evaluării, au grijă sau acceptă implicit ori explicit instrucțiunile de a-și maximiza efortul; sunt monitorizați o perioadă suficientă de timp pentru a se urmări realizarea sarcinii.

Fiecare organizație își creează propriul sistem de evaluare a performanțelor umane. În contextul managementului resurselor umane, accentul se pune pe dezvoltarea competenței personalului, pentru a maximiza performanța obținută. Aprecierea performanțelor își justifică valoarea în măsura în care este considerată parte integrantă a procesului de dezvoltare a competențelor personalului de execuție și liderilor pe diverse paliere ierarhice legate de cerințele postului.

„Raportul psihologic de management” este un instrument de lucru destinat evaluatorilor din cadrul structurilor profesionale. El poate fi deosebit de util în întocmirea aprecierilor de serviciu și ajută liderul pe diverse nivele ierarhice să identifice punctele forte, vulnerabilitățile și oportunitățile de dezvoltare ale subordonaților. El evidențiază informațiile referitoare la indicatorii comportamentali semnificativi, stilul de muncă și perspectiva asupra potențialului său de dezvoltare în cadrul organizației și modul în care se poate interveni în vederea maximizării potențialului subordonatului evaluat în contextul activității desfășurate.

Raportul evidențiază următorii **indicatori comportamentali**:

1. Comportamentele în ceea ce privește următoarele componente profesionale esențiale și sugestii de îmbunătățire a performanței în următoarele domenii:

- Productivitatea
- Calitatea muncii
- Inițiativa
- Lucrul în echipă
- Soluționarea problemelor
- Adaptabilitatea la schimbare

2. Modul în care reacționează persoana evaluată la stres, frustrare și conflicte

3. Motivația pentru performanță

Instructajul pentru aplicarea scalelor de apreciere a subordonaților în cadrul structurilor este următorul: „Utilizând scala de ierarhizare în 5 puncte, vi se propune în calitate de șef și expert în domeniul dumneavoastră să efectuați o apreciere obiectivă a personalului militar din subordinea dumneavoastră, acordând pentru fiecare din atributele descriptive aferente scalelor (1 – 4) o notă de la 1 la 5. Semnificația acestor note este următoarea :1 – SLAB, 2 – MEDIU, 3 – BUN, 4 – FOARTE BUN, 5 – EXCEPȚIONAL.

Scorurile ridicate obținute semnifică dorința puternică de a-și asuma deciziile, de a se implica imediat în acțiuni, motivație intrinsecă, dorința de a deține controlul, voința puternică.

Scorurile scăzute aparțin celor care sunt motivați preponderent extrinsec, urmează instrucțiuni cu exactitate dar uneori au nevoie să fie împinși de la spate.

Scala 1: hotărâre, orientare spre acțiune și rezultate, control, ambiție, competiție și forță.

Atribute descriptive: direct, controlează mediul de lucru, îi plac provocările, competitiv, se adaptează schimbărilor, activ, cu inițiativă, centrat pe rezultate imediate, dominant, sigur pe sine, valorizează provocările, libertatea profesională și autonomia.

De ce are nevoie pentru a fi performant: realizări pe termen scurt și mediu, noi oportunități, să fie sigur că este în „control”, independență.

Vulnerabilități: se poate inhiba sau să fie nemulțumit când se simte supravegheat sau controlat în mod direct, nerăbdare, impulsivitate, preocupare scăzută pentru ceilalți, scepticism, se teme că poate fi perceput vulnerabil și are senzația că ceilalți pot profita de el.

Ce poate face pentru a deveni eficient: să fie mai atent la detalii pentru a nu pierde aspecte importante, să analizeze din mai multe perspective și să analizeze înainte de a lua decizii.

Scala 2: sociabilitate, persuasiune, optimism, entuziasm, emoții pozitive, expectanță favorabilă.

Atribute descriptive: putere de convingere, inițiază, motivează, valorizează libertatea de exprimare, orientat spre oameni, accent pe colaborare și pe afișarea entuziasmului și emoțiilor, investește în relații și succes social.

De ce are nevoie pentru a fi performant: recunoaștere socială, relaționare și activități de grup, popularitate și statut, autoritate recunoscută prin simboluri publice.

Vulnerabilități: suportă cu greu să fie ignorat sau marginalizat, nu îi place să piardă influența, uneori pe un fond de stres puternic poate deveni impulsiv și haotic, îi poate lipsi focusarea și centrarea pe obiective.

Ce poate face pentru a deveni eficient: refocusarea pe obiective și urmărirea lor până la îndeplinire, să analizeze propriile atitudini și ale altora cu mai mare atenție, să fie onest și direct în comunicare, să își fixeze obiective pe termen lung pe care să le îndeplinească chiar dacă nu îi aduc satisfacții imediate.

Scala 3: stabilitate emoțională, răbdare, autocontrol, spirit de echipă, înțelegere.

Atribute descriptive: de încredere, statornic, preferă mediul de lucru stabil și predictibil, prietenos, investește în colaborare și bune relații, suportiv, predictibil, prudent, calm.

De ce are nevoie pentru a fi performant: motivat de aprecierea sinceră și de oportunități de colaborare, oferire de suport, apreciază loialitatea, securitatea și suportul oferit celorlalți, preocupat de a fi acceptat în grupul profesional, atras de pozițiile de autoritate și statut formal, nevoia de menținere a status quo-ului și a unui mediu de lucru controlat.

Vulnerabilități: are nevoie de timp pentru a se adapta la schimbări/evită schimbările, uneori indecis, amână prea mult luarea deciziilor, renunță greu la zona de confort, se teme de pierderea stabilității/securității și evită să-i lezeze/ deranjeze pe ceilalți.

Ce poate face pentru a deveni eficient: utilizarea de strategii de adaptare la schimbări și incertitudini, gestionarea reacțiilor emoționale în situații neclare, neprevăzute, implicarea în mai multe sarcini simultan, fiind obligat în acest fel să prioritizeze, potențarea punctelor forte și valorificarea lor.

Scala 4: spirit analitic, conștiinciozitate, orientare spre calitate, precizie, abilități analitice.

Atribute descriptive: analitic, precis, atent la detalii, gândire critică, responsabil, simț etic, puternic, organizat, standarde de calitate/performanță ridicate, are nevoie și apreciază argumentele și explicațiile, atent la detalii și la precizia executării sarcinilor, centrat pe menținerea stabilității, prudent, sistematic, cu tact și diplomație.

De ce are nevoie pentru a fi performant: motivat de oportunitatea de a acumula cunoștințe, demonstrarea expertizei și de realizarea unor sarcini de calitate, valorizează acuratețea, corectitudinea, dezvoltarea personală, realizările deosebite, peste așteptări.

Vulnerabilități: uneori excesiv de critic, poate analiza îndelung, riscând să nu își asume deciziile în timp, poate fi marginalizat ceea ce în timp îl poate duce în anxietate de performanță (se teme să nu greșească, că nu are dreptate, să fie criticat).

Ce poate face pentru a deveni eficient: să învețe să negocieze pentru binele grupului, să delege sau să prioritizeze mai mult, să își asume luarea rapidă a deciziilor.

III. RAPORTUL PSIHOLOGIC DE MANGEMENT – STUDIUL DE CAZ

Acesta rezumă indicatorii comportamentali, cu referire la șase componente profesionale esențiale. Scopul acestor informații este să ajute la identificarea și folosirea la maxim a abilităților subordonaților și totodată oferă sugestii pentru gestionarea ariilor în care eficiența este limitată.

1. Productivitatea

- Preferă să lucreze conform unei rutine previzibile;
- Îi place să se implice direct în muncă, fiind satisfăcut când îi este apreciată contribuția;
- Rareori oscilează în ceea ce privește productivitatea sau ritmul de lucru

Sugestii pentru îmbunătățirea eficienței sale:

- Să evite să se piardă în detalii, să reflecteze prea mult asupra unor decizii sau să piardă din vedere termenele limită decisive și obiectivele;
- Să fie realist în legătură cu cât de mult poate realiza.

2. Calitatea muncii

- Perfecționist, are tendința să realizeze de unul singur munca importantă, pentru a fi sigur că totul va fi realizat corect;
- Se poate conta în ceea ce privește analiza detaliilor, executând munca cu precizie; Are tendința să își monitorizeze rezultatele activității în mod regulat și constant;
- Se poate simți frustrat atunci când este considerat responsabil pentru calitatea rezultatelor atâta timp cât are control limitat asupra factorilor care influențează direct activitatea;

Sugestii pentru îmbunătățirea eficienței sale:

- Să evalueze realist limitele practice, precum și capacitățile celorlalți;
- Să evite să își piardă creativitatea.

3. Inițiativa

- Este sistematic și orientat pe detalii atunci când lucrează la o sarcină sau un proiect;
- În majoritatea situațiilor va fi orientat pe activitatea în curs și va lucra independent, analizând informațiile până când obiectivul va fi atins;
- Abordează perfecționist situațiile de muncă.

Sugestii pentru îmbunătățirea eficienței:

- Să își dezvolte abilitatea de a continua un proiect, asumându-și în același timp și decizii;
- Să învețe cum să abordeze mai eficient schimbarea permanentă și neprevăzută.

4. Lucrul în echipă

➤ Comunicarea cu ceilalți tinde să fie legată de analiză și nu de colaborarea interpersonală;

➤ Cel mai bine lucrează singur sau în grupul în care nu i se cere să-și asume răspunderea pentru a-l conduce;

➤ Îi place să facă parte dintr-un grup în care toți înțeleg ce așteptări sunt.

Sugestii pentru îmbunătățirea eficienței:

➤ Să învețe să accepte și să aprecieze stilul sau abordarea altei persoane în ce privește modul de acțiune. Să conștientizeze avantajele reciproce ce se regăsesc în soluțiile acesteia;

➤ Când lucrează în grup să le recunoască celorlalți realizările.

5. Soluționarea problemelor

➤ Se va implica personal dacă ceilalți rămân în urmă;

➤ Se va asigura personal că sarcinile au fost finalizate satisfăcător;

➤ Deși poate fi inflexibil în ceea ce privește opiniile sale, este dispus să asculte părerile celorlalți, mai ales când colaborează pentru a rezolva o problemă.

Sugestii pentru îmbunătățirea eficienței:

➤ Să dezvolte abilitatea de a judeca o situație atât intuitiv, cât și pe baza obiectivelor;

➤ Să evite să devină prea absorbit de o problemă pe care el nu este capabil să o evalueze în ansamblu.

6. Adaptabilitatea la schimbare

➤ Conservator, trebuie să înțeleagă necesitatea schimbării din perspectivă practică;

➤ Preferă să lucreze în condiții sistematizate și stabile care foarte rar se schimbă. Modificările neprevăzute par să îl deranjeze;

➤ Pentru el este importantă păstrarea situației curente și formalizarea procedurilor de schimbare.

Sugestii pentru îmbunătățirea eficienței:

➤ Să i se permită să își refacă rezervele de energie, deoarece perioadele de transformare pot fi extenuante pentru acesta;

➤ Persoanele cu care interacționează să manifeste o atitudine calmă relaxată, ceea ce îi va induce acestuia starea de calm pe care o manifestă în rutina zilnică.

7. Reacția la stres, frustrare și conflicte:

➤ Să răspundă obiectiv și calm la obiecțiile ridicate de ceilalți;

➤ Să verifice pentru a asigura că totul este corect;

➤ Să își asume responsabilitatea și să se străduiască pentru a obține rezultate pozitive.

Atunci când cauzele care au provocat stresul persistă un timp îndelungat sau se intensifică, pot apărea următoarele atitudini:

➤ Să reflecteze prea mult asupra deciziilor și să le analizeze în mod exagerat, nereușind să formuleze recomandări precise;

➤ Să își interiorizeze sentimentele când ar trebui să discute despre ele; Să accepte cereri nejustificate, devenind astfel vulnerabil.

8. Motivația (stilul motivațional și tipuri de stimulente, recompense și condiții care se potrivesc cel mai bine cu tendințele comportamentale)

➤ Fiind prudent, așteaptă mai multe informații și sfaturi în loc să implementeze un plan de acțiune;

➤ Poate avea nevoie de ajutor când se ocupă de noile atribuții;

➤ Poate sacrifica uneori hotărârea în favoarea detaliilor;

➤ Altruist, poate face multe concesiuni sau sacrificii.

Sugestii pentru îmbunătățirea eficienței:

➤ Siguranța că standardele și obiectivele identificate și acceptate nu se vor schimba și nici nu vor fi sacrificate;

➤ Autonomie personală, oportunitatea de a lucra independent;

➤ Posibilitatea de a fi critic și analitic;

➤ Program curent stabil și previzibil;

➤ Indicații și proceduri clare, etapizate

IV. CONCLUZII

➤ Instrumentul realizează o prognoză a principalelor tendințe comportamentale privind performanța la locul de muncă: productivitatea, calitatea muncii, inițiativa, lucrul în echipă, soluționarea de probleme, adaptabilitate la schimbare.

➤ Oferă informații cu privire la comportamente specifice în contexte profesionale: reacția la stres, conflicte și motivația pentru activitate.

➤ Ajută la stabilirea gradului de compatibilitate dintre membrii grupului, stabilește ce rol își poate asuma fiecare în grup și oferă sugestii pentru creșterea eficienței acestuia;

➤ Prezintă o imagine de ansamblu asupra microstructurii în care își desfășoară activitatea fiecare persoană evaluată, fiind posibil realizarea unui profil de grup.

➤ Oferă posibilitatea unei colaborări valoroase între psiholog și șefii de structuri pe diverse paliere ierarhice, în sensul facilitării unei cunoașteri obiective a comportamentului subordonaților și a motivației acestora pentru activitățile pe care aceștia le desfășoară.

BIBLIOGRAFIE:

1. Argyris, C (2000), *On organizational Learning II: Theory, method and practice*, Addison Wesley, MA.
2. Boghaty Z; Ilin, C,(2004), *Schimbarea și dezvoltarea organizațională*, în Z. Boghaty (coord), *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași.
3. Boghaty Z; (2007), *Manual de tehnici și metode în Psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași.
4. Constantin, Ticu (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași.

STUDIU PRIVIND IDENTIFICAREA ABILITĂȚILOR NECESARE ÎNDEPLINIRII EFICIENTE A SARCINILOR ÎN DOMENIILE DE ACTIVITATE DE TIP SPRIJIN: TEHNIC, RESURSE UMANE, LOGISTICĂ/FINANCIAR

Monica Franga*

Rezumat:

Lucrarea de față tratează importanța stabilirii corecte a procesului de evaluare psihologică pornind de la scopul evaluării, în cazul de față fiind selecția de personal. De aici derivă modalitatea în care sunt selectate criteriile și predictorii, metodele potrivite și alegerea instrumentelor psihologice care pot surprinde cu acuratețe caracteristicile vizate de obiectivul evaluării.

I. ASPECTE ALE PROCESULUI DE SELECȚIE PSIHOLICĂ A PERSONALULUI ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ

Procesul de selecție a personalului reprezintă de fapt un proces de adecvare dintre cerințele unui post și capacitățile fizice și psihologice ale unei persoane de a realiza sarcinile presupuse de acesta. Această adecvare este importantă atât pentru *organizație* care, prin angajarea unor persoane nepotrivite riscă să nu își îndeplinească obiectivele/misiunile dar și de a-și pierde din capitalul de imagine, cât și pentru *angajat*, al cărui efort de a se adapta unui post pentru care nu are abilitățile necesare, poate duce la performanță scăzută în muncă, pierderea motivației și insatisfacție profesională.

În organizația militară, eficiența activității de evaluare psihologică este gândită prin prisma performanței profesionale și a potrivirii pe post a persoanei evaluate.

Pentru a proiecta un sistem de selecție viabil este necesar ca la nivelul organizației să fie identificate cerințele profesionale și psihologice față de ocupantul unui loc de muncă. Analiza muncii se focalizează pe studiul posturilor dintr-o organizație sub aspectul sarcinilor și responsabilităților pe care acestea le presupun, relaționate cu comportamentele și calitățile solicitate, care ar permite deținătorului postului să îndeplinească acele sarcini în condiții de eficiență.

Din analiza muncii derivă logic identificarea criteriilor și stabilirea predictorilor.

* Ministerul Apărării Naționale

Performanța în muncă reprezintă cel mai utilizat *criteriu* în procesul de selecție a personalului. Înțelegerea corectă a acestui concept este esențială pentru alegerea predictorilor și, implicit, a alegerii adecvate a instrumentelor de predicție a performanței.

Performanța în muncă are cel puțin două componente importante, anume performanța în sarcină și performanța contextuală.

Performanța în sarcină este legată de rezultatele avute de angajat în realizarea efectivă a sarcinilor de muncă și este puternic influențată de aptitudinile mentale generale, de trăsăturile de personalitate, de cunoștințele și de deprinderile relaționate cu sarcina.

Performanța contextuală este legată de rezultatele avute la muncă, dar nu direct în sarcină, ci în activități care presupun interacțiunea cu colegii și cu alte persoane, sau alte asemenea activități care nu țin direct de sarcini.

Unul dintre aspectele de care trebuie să se țină cont în analiza muncii în domeniul militar este identificarea elementelor de specificitate pentru ansamblul activităților dintr-o anumită grupă de arme sau specialitate militară. De asemenea, în mediul militar, performanța se raportează atât la cerințele specifice diferitelor specialități militare, cât și la cerințele specifice organizației militare în ansamblu.

Abordările recente susțin că *predictorii* sunt variabile psihologice sau nepsihologice, a căror relație cu criteriul care se dorește a fi prezis a fost demonstrată de literatura științifică sau de practica curentă. Astfel, o definire explicită a predictorilor va spune care sunt acele variabile care pot da informații despre cea mai probabilă stare viitoare a criteriului (Iliescu, D., 2015). În concluzie, predictorii sunt acele variabile independente care pot fi utilizate pentru a prezice criteriile.

Există două clase de variabile care pot fi utilizate pentru a stabili predictorii în evaluarea psihologică realizată în scop de selecție: aptitudini și competențe.

Aptitudinile sunt grupate în aptitudini cognitive și non-cognitive și trăsături de personalitate. Această clasă de variabile este măsurabilă prin teste psihologice.

Un instrument valoros, ce oferă o taxonomie a aptitudinilor umane cu o excelentă bază științifică și în același timp ușor de utilizat, este taxonomia Fleishman. Se folosesc două materiale: Chestionarul Fleishman de Analiză a Muncii (Fleishman Job Analysis Survey, F-JAS) și Ghidul Aptitudinilor Umane (Handbook of Human Abilities). Acestea facilitează procesul de analiză a muncii, prin culegerea sistematică de informații despre importanța fiecărei aptitudini în obținerea performanței în activitate și permite realizarea concordanței dintre profilul aptitudinal al persoanei și cerințele aptitudinale specifice unei ocupații.

Taxonomia Fleishman cuprinde 73 de aptitudini grupate în 5 mari categorii (cognitive, psihomotorii, fizice, senzoriale/perceptive și sociale/interpersonale).

Competențele sunt seturi de comportamente, care descriu capacitatea unei persoane de a manifesta un comportament eficient într-o anumită situație. Această clasă de variabile este măsurabilă printr-o abordare comportamentală. Cu alte cuvinte, competențele sunt direct observabile prin intermediul comportamentelor care le sunt caracteristice. Dar o competență este mai mult decât comportamentele sale observabile, conținând cunoștințe, aptitudini, deprinderi, motivație, personalitate, care interacționează pentru a genera capacitatea unei persoane de a realiza în mod competent o sarcină (Iliescu, D., 2015).

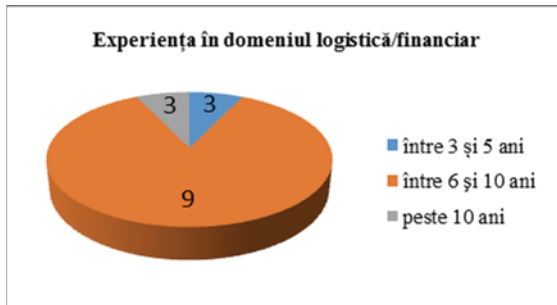
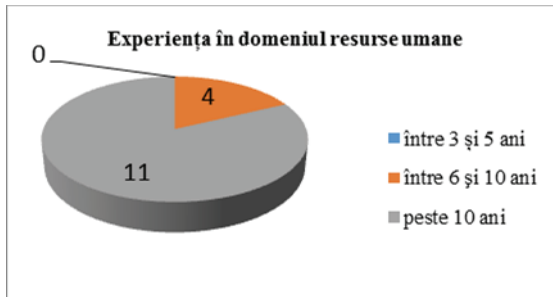
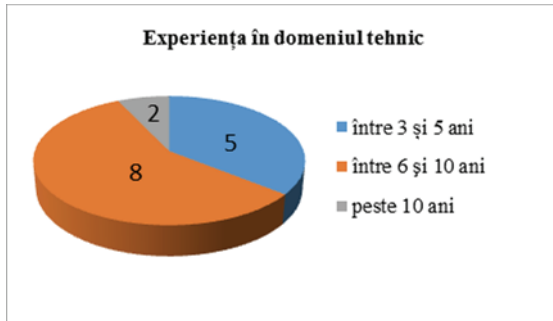
Competențele pot fi utilizate similar cu aptitudinile pentru a descrie ocupantul postului din perspectiva acelor caracteristici pe care acesta trebuie să le aibă pentru a putea avea performanță în acel post.

Un model de competențe bine fundamentat științific și des utilizat în context organizațional, este modelul celor 8 Factori – „Great eight”, formulat de Kurz și Bartram (2002). Acest model conține 112 componente (descriptori comportamentali care sunt măsurabili) grupate în 20 de competențe, acestea fiind la rândul lor grupate în 8 factori sau domenii.

II. STUDIU PRIVIND IDENTIFICAREA ABILITĂȚILOR NECESARE ÎNDEPLINIRII EFICIENTE A SARCINILOR ÎN DOMENIILE DE ACTIVITATE DE TIP SPRIJIN: TEHNIC, RESURSE UMANE, LOGISTICĂ/FINANCIAR

Identificarea abilităților necesare îndeplinirii sarcinilor specifice domeniilor vizate, respectiv a aptitudinilor și competențelor relevante pentru înregistrarea unei performanțe reale în muncă, s-a realizat prin aplicarea unui chestionar specific unui număr de 15 persoane care ocupă posturi în fiecare domeniu supus analizei, din cadrul unei organizații militare. Aceste persoane au fost selectate datorită familiarizării cu problematica postului și natura sarcinilor, fiind în măsură să evalueze aptitudinile și competențele solicitate de fiecare activitate pe care o realizează.

Din lot au făcut parte 45 de persoane cu o experiență medie în domeniile investigate între 3 și 20 de ani. Întrucât numărul subiecților chestionați a fost restrâns, structura eșantionului din acest punct de vedere este prezentată în frecvențe absolute (număr de persoane), nu în procente. Frecvența acestora este prezentată, pe domenii de activitate, în graficele următoare:



*Trebuie menționat că fidelitatea evaluărilor tinde să crească în funcție de numărul evaluatorilor utilizați.

Elaborarea instrumentului de culegere a datelor s-a bazat pe taxonomia lui Fleishman, din care au fost reținute 49 de aptitudini relevante pentru domeniile vizate, și pe cele 20 de competențe direct observabile din cadrul modelului celor 8 Factori.

Subiecților li s-a solicitat să aleagă din această listă de aptitudini și competențe, pe cele considerate a fi foarte importante și importante pentru

activitatea pe care o desfășoară. De asemenea, au avut la dispoziție descrierile aptitudinilor din taxonomia lui Fleishman și definițiile celor 20 de competențe.

Scopul acestei etape a fost acela de a obține o ierarhie a predictorilor relevanți pentru importanța lor la criteriul *performanța în muncă*.

În urma prelucrării statistice și interpretării datelor obținute au fost reținuți predictorii semnificativi (aptitudini și competențe) și locul (ierarhia) acestora în cadrul domeniilor de activitate analizate, astfel:

Domeniul de activitate	Abilități necesare îndeplinirii eficiente a sarcinilor	Nivel (1 - 5)
TEHNIC	Intuiția tehnică	5 Foarte importantă
	Precizia controlului	
	Coordonarea mișcării membrilor	
	Capacitatea de memorare	
	Înțelegerea limbajului scris	
	Gândirea logică	
	Originalitatea	
	Receptivitatea la probleme	
	Deschiderea către experiențe	
	Autocontrolul	
	Aplicarea expertizei și tehnologiei	
	Analiză și rezolvare de probleme	
	Urmarea instrucțiunilor și procedurilor	
	Capacitatea de coordonare a activităților	
	Atenția concentrată	4 Importantă
	Atenția distributivă	
	Spiritul de observație	
	Acuitatea vizuală	
	Ordonarea informațiilor	
	Rapiditatea structurării informațiilor	
Imaginația		
Creare și inovare		
Responsabilitatea/Conștiinciozitatea		
Atingerea obiectivelor personale în muncă		
Gestionarea presiunilor și eșecurilor		

Domeniul de activitate	Abilități necesare îndeplinirii eficiente a sarcinilor	Nivel (1 - 5)
RESURSE UMANE	Atenția concentrată	5 Foarte importantă
	Atenția selectivă	
	Spiritul de observație	
	Viteza și precizia perceptivă	
	Capacitatea de memorare	
	Înțelegerea verbală	
	Înțelegerea limbajului scris	
	Ordonarea informațiilor	
	Gândirea logică	
	Gândirea critică	
	Capacitatea de comunicare orală	
	Capacitatea de comunicare în scris	
	Capacitatea de coordonare a activităților	
	Responsabilitatea/Conștiinciozitatea	
	Sociabilitatea	
	Planificare și organizare	
	Urmarea instrucțiunilor și procedurilor	
	Gestionarea presiunilor și eșecurilor	
	Atenția distributivă	4 Importantă
	Inteligența emoțională	
Receptivitatea la probleme		
Flexibilitatea comportamentală		
Capacitatea de negociere		
Autocontrolul		
Agreabilitatea		
Interacțiune și relaționare		
Adaptarea și răspunsul la schimbare		
Analiză și rezolvare de probleme		
Livrarea rezultatelor		

Domeniul de activitate	Abilități necesare îndeplinirii eficiente a sarcinilor	Nivel (1 - 5)
LOGISTICĂ/ FINANCIAR	Atenția distributivă	5 Foarte importantă
	Spiritul de observație	
	Înțelegerea verbală	
	Înțelegerea limbajului scris	
	Capacitatea de memorare	
	Gândirea logică	
	Receptivitatea la probleme	
	Responsabilitatea/Conștiinciozitatea	
	Autocontrolul	
	Planificare și organizare	
	Aplicarea expertizei și tehnologiei	
	Analiză și rezolvare de probleme	
	Livrarea rezultatelor	
	Atenția concentrată	4 Importantă
	Atenția selectivă	
	Ordonarea informațiilor	
	Rapiditatea structurării informațiilor	
	Capacitatea de coordonare a activităților	
	Controlul tendinței de a lua decizii pripite	
	Luarea deciziilor și inițierea acțiunilor	
Lucrul cu oamenii		
Urmarea instrucțiunilor și procedurilor		

III. CONCLUZII

Această metodă oferă posibilitatea de a compara profilul aptitudinal al unui candidat, obținut în urma evaluării psihologice și comportamentale, cu cerințele aptitudinale ale postului pentru care candidează.

De asemenea, profilul aptitudinal rezultat în urma unui astfel de studiu oferă informațiile necesare pentru dezvoltarea unor sisteme de selecție, dar și a unor programe de instruire sau de evaluare a performanțelor.

În acest scop se pot alege sau dezvolta instrumente psihologice corespunzătoare evaluării aptitudinilor și competențelor solicitate de către postul respectiv, oferind o legătură directă între sarcinile specifice unui post și calitățile de care trebuie să dispună o persoană pentru realizarea eficientă a acestora.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bogathy, Z., (2007), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași;
2. Chraif, M., (2013), *Tratat de psihologia muncii – Aplicații practice în organizații și resurse umane*, vol. I, Editura Trei, București;
3. Ciorbea, I., coord., (2015), *Evaluarea psihologică aplicată – Repere teoretice și practice*, Editura Trei, București;
4. Constantin, T., (2004), *Evaluarea psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași;
5. Craiovan, M.P., (2006), *Psihologia resurselor umane*, Editura Universitară, București;
6. Fleishman, E.A. și colab., (2008), *Ghidul Aptitudinilor Umane*, Editura Sinapsis, Cluj-Napoca;
7. Iliescu, D., Țânculescu, L. (2015), *Suport de curs – Managementul Talentului (evaluarea diferențelor individuale în resurse umane)*, București;
8. Pitariu, H.D., (2006), *Proiectarea fișelor de post, evaluarea postului de muncă și a personalului*, Editura Irrecson, București;
9. Urbina, S., (2010), *Testarea psihologică*, Editura Trei, București; * Ghid de administrare FJAS.

IMPORTANȚA SEMNALĂRII INDICATORILOR COMPORTAMENTALI CU POTENȚIAL DEZADAPTATIV ÎN CONTEXTUL EVALUĂRII ADAPTĂRII PROFESIONALE A PILOȚILOR MILITARI

Doina Trandafir*

Rezumat

Prin prezentul material dorim să accentuăm importanța semnalării din timp a indicatorilor comportamentali cu potențial dezadaptativ pentru activitățile aeronautice militare, în contextul evaluării psihologice aeronautice anuale a personalului aeronautic navigant. Această semnalare este realizată de către factorii responsabili din cadrul unităților militare, fie cu ocazia expertizei personalului aeronautic, fie prin solicitarea de către aceștia a unui control suplimentar.

I. ADAPTABILITATE VERSUS ADAPTARE PROFESIONALĂ ÎN AVIAȚIA MILITARĂ

Scopul final al oricărei evaluări psihologice este legat de posibilitatea de a face predicții în legătură cu performanța profesională viitoare. Dacă, în cazul selecției, conceptul central este *aptitudinea*, în cazul evaluărilor periodice, elementul central este *adaptarea* aeronautică. Evaluarea psihologică din perspectiva adaptării are la bază ideea că eficiența profesională este un rezultat al gradului de armonizare dintre individ și organizație. Drept urmare, cea mai bună predicție a adaptării viitoare este adaptarea curentă. Dacă în evaluarea de selecție ne interesează nivelul aptitudinal, în cazul evaluării periodice ne interesează gradul adaptării curente (care, de altfel, este o informație de care nu avem parte la selecție). Din cele de mai sus reiese faptul că adaptarea (și nu aptitudinea) este indicatorul adecvat pentru predicția post-selecție a performanței profesionale (evaluare periodică). Această paradigmă se întemeiază pe două idei de bază: 1) performanța individuală și organizațională reprezintă rezultatul congruenței dintre angajați și mediul de muncă (*teoria potrivirii persoană-organizație* - Bowen, Ledford, & Nathan, 1991; Levesque, 2005); 2) adaptarea este corespondența dintre mediul de muncă și „personalitatea profesională” (*teoria Minnesota a adaptării la muncă* - Dawis, 2004; Dawis, England, & Lofquist, 1964; Dawis, Lofquist, & Weiss, 1968) (Popa, 2015).

* Psiholog, Institutul Național de Medicină Aeronautică și Spațială „General Aviator Victor Anastasiu”

Abordarea paradigmei adaptării în contextul evaluărilor psihologice periodice ar avea două consecințe importante asupra modului în care această evaluare se realizează. În primul rând, ea presupune modificarea instrumentelor de analiză prin trecerea de la teste la metode de tip calitativ – vezi tehnica interviului (direct sau computerizat), scale specializate pentru evaluarea gradului de adaptare, cunoașterea directă a angajaților în mediul de muncă (acolo unde există psihologi angajați), ori prin transfer de informații dinspre managementul organizației. În al doilea rând, paradigma adaptării implică o finalitate orientată spre suport psihologic. Astfel, angajații cu probleme de adaptare pot fi incluși în programe de consiliere sau training sau în programe de terapie (de exemplu, pentru controlul manifestărilor posttraumatice).

Orientarea psihologului, în evaluarea personalului militar deja încadrat, către aspecte ale adaptării profesionale nu poate să nu evidențieze anumite modificări în ce privește rolul profesional al acestuia. Astfel, trece de la paradigma în care psihologul este mai degrabă un furnizor de servicii psihologice (terapie, selecție, evaluări pentru diferite misiuni) la aceea în care psihologul este văzut drept un consultant în cadrul investigațiilor.

Cea mai acceptată definiție de lucru a psihologiei operaționale este că ea „reprezintă totalitatea acțiunilor psihologilor militari care sprijină angajarea și/sau susținerea forțelor militare (și în particular a comandanților militari) pentru a atinge scopurile strategice într-un teatru de război sau într-un teatru de operații; implementarea, analiza și selecția programelor de sprijin a populațiilor specifice și a misiunilor cu risc crescut; furnizarea unui sprijin operațional comandanților prin focalizarea pe emoțiile, motivele, deciziile și comportamentele adversarilor“ (Williams ,T. J.&colab., p. 38). Nu pornește acest rol, oare, de la evaluarea adaptării profesionale a militarilor care urmează să participe la misiuni?

Psihologia operațională, gândită ca orientarea acțiunilor psihologice pe operația militară, nu este un domeniu atât de nou precum s-ar crede. Odată selectată resursa umană, psihologia militară devine, în această paradigmă, psihologie operațională. În acest sens, există câteva exemple sugestive. Mai întâi, referindu-ne la rădăcinile timpurii ale acestei preocupări, avem în vedere sfârșitul anilor '40, când psihologilor angajați în *Office of Strategic Services* (precursorul *Central Intelligence Agency*) li s-a solicitat să realizeze selecția personalului potrivit pentru serviciile specifice ale agenției. În anul 1948 apare cartea care sintetizează munca acestor psihologi (“Assessment of Man: Selection of Personnel for the Office of Strategic Service”- Se poate citi integral la <https://babel.hathitrust.org/>) unde prezintă modificările în ce privește evaluarea psihologică de până atunci, realizată de obicei în laboratoare de psihologie special dotate. Al doilea moment important pentru conturarea psihologiei operaționale este

legat de procedurile de evaluare ale astronautilor, cu accentul pe care acestea l-au pus pe operaționalitatea factorului uman în sensul determinării caracteristicilor relevante pentru călătoria în spațiu. Aceste atribute includ abilități precum cele de a învăța și de a procesa informații (aptitudini cognitive, intelectuale și aspect motivaționale), capacitatea de a inova și de a avea inițiativă în absența unor reguli clare, stabilitatea emoțională, trăsăturile de caracter, forma fizică și rezistența pentru menținerea securității operaționale. Un al treilea moment în definirea domeniului psihologiei operaționale este legat de sfârșitul anilor '70, când detectivul și psihologul Harvey Schlossberg aplică teoria și tehnicile psihologiei în situații specifice în care erau implicați ostatici. Astfel, a pus baza tehnicilor moderne de negociere în astfel de cazuri (vezi cartea sa, *Psychologist with a gun*, 1974). Acestor prime momente ale istoriei psihologiei operaționale li se adaugă încă două: momentul 11 septembrie 2001 (despre care nu este nimic nou de spus) și momentul în care Asociația Americană de Psihologie publică reglementările etice în ce privește practica în psihologia operațională.

Astfel, față de rolul „tradițional”, în care psihologul militar păstrează, de obicei, o distanță față de corpul de ofițeri (pentru a preveni conflictele ne natură etică apărute în situația exercitării simultane a mai multor roluri și relații – clinice și non-clinice), în situația psihologului operațional este necesară implicarea profundă în cultura organizațională și construirea unor relații cu partenerii de investigație (de ajunge la situația în care psihologul vede lumea prin ochii acestora). Aș spune că uneori este dificil de trasat o diferență între aceste două poziționări, munca psihologului cuprinzând ambele perspective.

Am trecut în revistă aceste momente pentru a sublinia faptul că, implicit, psihologia militară („clasică” sau operațională) a avut mereu în subsidiar preocuparea pentru adaptarea profesională.

II. EVALUAREA ADAPTABILITĂȚII ÎN AVIAȚIA MILITARĂ

În zilele de început ale aviației, puțină atenție era acordată aspectelor psihologice ale selecției piloților. De multe ori se considera că piloții sunt fie „imprudenți”, fie „nebuni”, astfel încât, în anul 1912, evaluarea piloților militari nu includea evaluarea psihologică. La intrarea în Primul Război Mondial, s-au adoptat standarde de aptitudine fizică arbitrară, fără a se ține cont de starea mentală. Înainte de de 1917, selecția unui pilot se rezolva în simplul proces de a găsi pe cineva cu dorința („nervul”) de a zbura – ce am numit noi astăzi autoselecție. S-a văzut însă destul de repede faptul că o sănătate perfectă nu garantează în totalitate potențialul de zbor al unui candidat sau capacitatea lui de a urma o pregătire. Există, așadar, și alte elemente importante care alcătuiesc un aviator de succes, în afara atributelor fizice evidente. Cu ajutorul

instructorilor de zbor experimentați s-a realizat o listă a calităților esențiale ale unui aviator de succes (exemple: a avea sânge rece în condiții de încordare, a lua întotdeauna decizii corecte într-un moment critic, a avea vigilență mentală și fizică, absența fricii de zbor, a fi animat permanent de ambiția de a deveni un aviator de succes, a fi inteligent, a avea o bună coordonare musculară, a dovedi simțul echilibrului, a fi capabil de a estima bine vitezele și distanțele).

S-a ajuns astfel ca, favorizând anumite caracteristici ale personalității, să se pună mai puțin accentul pe alte atribute anatomice sau atletice. Însă, din perspectiva instructorilor de zbor, calitățile necesare erau dificil de articular, deși puteau fi recunoscute cu ușurință atunci când erau constatate. Majoritatea erau pur și simplu inversul celor pozitive: vârsta înaintată, căsătorie, istoric familial încărcat, dexteritate slabă și istoric de maladii severe în copilărie, „în special boli și defecte nervoase”. Metodele de selecție erau imperfecte, lucru reflectat în statisticile privind accidentele aeriene: 70% din accidente s-au produs în timpul de pace și aproape 20% din decese au fost atribuite neglijenței, excesului de încredere și imprudenței (Hubner&colab.).

În 1927, sub presiunea unei anchete asupra costurilor excesive, rata de eșec deosebit de mare din programul său de antrenament a determinat marina SUA să-și dezvolte conceptul de adaptabilitate aeronautică. Curând s-a ajuns la ideea conform căreia cu cât sunt mai multe trăsăturile favorabile pe care le posedă un aviator, cu atât este mai promițător potențialul său. Aceasta a servit drept temei pentru strategiile ulterioare ale evaluării adaptabilității militare și aeronautice. Apare în 1942 instrumentul de evaluare numit *Army's Adaptability Rating for Military Aeronautics* (ARMA), conceput prin crearea unei liste de verificare cu 31 de elemente, organizată în mod logic și concepută pentru a facilita un interviu, la finalul căruia răspunsurile candidaților sunt clasificate și revizuite în funcție de un sistem de notare cu 200 de puncte (scor AA). Prin crearea acestui instrument de evaluare s-a recunoscut faptul că anumite arii ale personalității și ale istoricului sunt de importanță fundamentală pentru adaptarea profesională.

În ce privește abordarea actuală, ARMA se aplică piloților dar și altor grupe de personal militar cu atribuții speciale, cum ar fi scafandrii marini, controlorii la sol, aeronavele pilotate de la distanță. Responsabilitatea de a efectua o evaluare ARMA revine medicilor de zbor. Însă apare o problemă. Rezultate nesatisfăcătoare privind adaptabilitatea sunt de obicei obținute la începutul antrenamentului (pentru motivație slabă sau pentru dovezi de potențială nesiguranță în zbor). În cea mai recentă versiune a sa, repertoarul standardelor medicale USAF definește ARMA nesatisfăcătoare ca o condiție de descalificare medicală și afirmă:

„Trăsături de personalitate maladaptivă (care nu îndeplinesc criteriile de diagnostic pentru o tulburare de personalitate) sau un model de comportament maladaptativ care interferează semnificativ cu siguranța zborului, coordonarea echipajului sau finalizarea misiunii. În absența ajustărilor maladaptative ale personalității, ale trăsăturilor sau ale modelelor de comportament inadapative, problemele motivaționale sunt gestionate administrativ” (Hubner&colab., p. 5).

AA-ul nesatisfăcător nu este un diagnostic, ci este stabilirea de către medic și comandant a aptitudinii sau adaptabilității persoanei evaluate. Un scor AA nesatisfăcător poate fi revelat printr-un interviu, o analiză a dosarelor, sesizarea comandanților, anchete de securitate sau alte surse documentate”. Pot fi solicitate evaluări psihiatrice și/sau psihologice, dar, spre deosebire de militarii neantrenați, cei adaptați și instruiți au demonstrat deja aceste caracteristici - stresul instruirii și desfășurării operaționale ar trebui să fie ușor tolerate iar comportamentul și obiceiurile personale nu ar trebui să influențeze negativ sarcinile militare sau de zbor ale pilotului.

Aceste instrumente, utilizate ca instrumente de selecție, au evoluat încet în practicile actuale ale diferitelor servicii armate. Utilizarea ARMA de către USAF are însă dezavantajul că nu prezintă claritate în ceea ce privește evaluarea aviatorilor instruiți. Standardelor medicale curente precizează că este necesară o evaluare ARMA înainte de instruire și că ea *poate* să fie realizată în orice moment al carierei a unui membru al echipajului de zbor, dacă medicul de zbor determină că acesta este acțiune întemeiată. Mai mult, deoarece conceptul se bazează pe răspunsul la întrebarea dacă un individ are sau nu potențialul de a reuși să se antreneze și să aibă o carieră în aviație, el devine nepotrivit atunci când este aplicat unui aviator de succes, instruit. Așadar, odată ce se impune o evaluare a unui pilot instruit, preocuparea fundamentală a medicului de zbor nu ar trebui să fie rezultatul evaluării ARMA ci mai degrabă: de ce această evaluare? Ce comportament prezintă aviatorul care să justifice o astfel de abordare? Și de ce acest comportament în acest moment? La sfârșitul perioadei formale de dezvoltare, caracterul și personalitatea sunt considerate ca relativ durabile. Cu toate acestea, noi obiceiuri și comportamente se pot dezvolta pe măsură ce treci prin provocările vieții. Motivul schimbării comportamentului, caracterului sau adaptabilității eventuale este de o importanță egală sau superioară cu comportamentul în sine. Motivele pot include boala, accidente, excesul de substanțe, factorii sociali și relaționali și alegerile personale. Comunitatea medicală militară trebuie să determine cauza și să excludă orice etiologie medicală sau de sănătate mentală. Dacă există o tulburare de sănătate medicală sau de sănătate mentală, aceasta trebuie diagnosticată, tratată și apoi reevaluată cu exactitate. Dacă membrul nu are o tulburare de sănătate medicală sau psihică care afectează comportamentul,

atunci decizia asupra statutului pilotului este în mâinile conducerii (o acțiune administrativă care poate implica o comisie de evaluare). Pentru personalul instruit, care prezintă modificări de comportament ce necesită o evaluare, este recomandat termenul de „Comportament incompatibil cu obligațiile de zbor” (*Behavior Inconsistent with Flight Duties*, BIFD). În loc de un răspuns dihotomic privind adaptarea aeronautică (de tipul da/nu”), acest termen solicită răspunsul la întrebări de tipul celor amintite mai sus: de ce a apărut această schimbare a comportamentului și de ce acum?, întrebări care pot avea un rezultat medical sau administrativ.

III. EVALUAREA PSIHOLICĂ DIN PERSPECTIVA ADAPTĂRII PROFESIONALE

Adaptarea profesională este un proces dinamic ce începe din perioada admiterii în instituțiile de pregătire (adaptare primară) și continuă pe parcursul întregii cariere (adaptare secundară). Evaluarea psihologică din perspectiva paradigmei adaptării profesionale vizează adaptarea secundară și este realizată în contextul examinărilor periodice ale personalului aeronautic, având drept ca obiectiv stabilirea gradului de adaptare curentă la mediul profesional specific acestuia. Ea este definită în primul rând prin referire la evaluarea de selecție, care vizează determinarea nivelului aptitudinal al fiecărui candidat, raportat la nivelul solicitat de profesiunile aeronautice, și care se finalizează cu o decizie de tip apt/inapt.

Acest tip de evaluare poate cuprinde informații obținute atât din instrumente standardizate (teste specifice, chestionare, interviuri computerizate), cât și date de natura calitativă obținute cu ajutorul interviurilor directe și a datelor din teren. Cumularea acestora poate asigura eficiența procesului de evaluare, care se traduce într-o bună predicție a adaptării profesionale pentru, cel puțin, următoarea perioadă de activitate (următorul an).

Evaluarea periodică a personalului aeronautic a ținut întotdeauna cont de perspectiva adaptării, evaluare ce are consecințe pentru individ (suport psihologic/consiliere profesională), cât și pentru mediul aeronautic militar (strategii de recrutare/instruire).

Această perspectivă poate presupune două modalități de evaluare:

1) **interviu psihologic privind adaptarea profesională**, care este o abordare calitativă a unor aspecte generale care pot da o imagine de ansamblu a adaptării profesionale și a stilului general de viață (stare de sănătate, obiceiuri de viață, situații critice în familie sau profesie etc.) și constă într-un interviu computerizat care precede interviul cu psihologul;

2) **fișa de evaluare a adaptării profesionale**, care se centrează pe adaptarea profesională, diversifică și particularizează domeniile relevante

pentru aceasta și le abordează într-o formă cuantificabilă, ceea ce dă posibilitatea, prin aplicări succesive, obținerii unei imagini longitudinale a adaptării profesionale pentru fiecare persoană evaluată; această fișă își propune operaționalizarea conceptului de „adaptare” – predicții ale performanței. Utilizarea acestei fișe nu exclude interviul.

Un astfel de instrument de evaluare psihologică, pentru a fi util, trebuie să îndeplinească două condiții: să acopere domeniile relevante pentru calitatea adaptării profesionale curente (cu alte cuvinte, să poată oferi o imagine transversală la momentul evaluării) și să fie operativ (să aibă o durată rezonabilă de aplicare).

Domeniile pe care le acoperă un astfel de instrument, în aviația militară, sunt: statutul profesional, solicitări profesionale, condiția e fizică/sănătate, relații de serviciu, relația de familie, satisfacția/motivația profesională. Aceste domenii sunt măsurate, în cadrul *Institutului Național de Medicină Aeronautică și Spațială*, în două moduri: scalar (cinci niveluri de evaluare) și binar (incidente critice cu răspuns de de tip da/nu). De exemplu, pentru domeniul solicitărilor profesionale, evaluarea de tip scalar presupune alegerea unei variante de răspuns de la 1 (foarte mici) la 5 (foarte mari) pentru următoarele aspecte: solicitările specifice misiunilor de zbor, capacitatea de a face față solicitărilor impuse de misiunile de zbor, solicitările profesionale din afara activității de zbor, capacitatea de a face față solicitărilor din afara activității de zbor și importanța percepută a activității profesionale. În ce privește măsurarea de tip binar, pentru același domeniu (solicitările profesionale), persoana trebuie să răspundă (cu da/nu) dacă, de la ultima examinare, a avut vreo situație critică în timpul zborului, a fost implicat în vreun incident de zbor sau a avut opriri de la zbor.

Este de menționat că astfel de instrumente sunt adaptate permanent dinamicii organizațiilor în cadrul cărora sunt utilizate.

IV. EVALUAREA ADAPTĂRII PROFESIONALE: O ABORDARE INTEGRATĂ

În contextul expertizei aeronautice, există situații care impun o comunicare directă între unitatea militară în care își desfășoară activitatea personalul evaluat și INMAS. Având permanent în minte imperativul siguranței aeronautice, nu trebuie neglijat riscul apariției unei incapacități fizice sau mentale a personalului aeronautic. Orice modificare fiziologică sau psihologică ce poate afecta performanța profesională trebuie văzută ca un risc operațional și abordată în consecință.

În acest context, o importanță deosebită o are evaluarea stării mentale a personalului aeronautic (conform reglementărilor în vigoare, activitatea de evaluare are loc anual). Dificultatea acesteia constă în faptul

că există elemente care nu pot fi întotdeauna evidențiate cu ocazia examinărilor psihologice și psihiatrice. De exemplu, în cadrul evaluării periodice a personalului aeronautic, psihologul are la îndemână instrumente specifice (teste, chestionare, interviu) prin care poate măsura indicatorii ai adaptării profesionale. Cu toate acestea, el își poate forma doar o imagine parțială legată de adaptarea profesională, deoarece aspectele cele mai importante ale adaptării sunt legate de comportamentele de zi cu zi, la care nu se poate avea acces în cadrul examinării de laborator, dar care pot fi cunoscute la nivelul unității în care militarul își desfășoară activitatea.

Toate aceste semnale reprezintă avertizări timpurii ale unei posibile dezadaptări majore. De aceea este necesară angajarea unei comunicări directe cu factorii de comandă de la nivelul unității, ori de câte ori este necesar.

În privința necesității transferului de informații cu semnificație psihologică privind indicatorii comportamentali cu potențial dezadaptativ, comunicarea dintre unitatea militară și Institutul Național de Medicină Aeronautică și Spațială este reglementată prin *Ordinul nr. M.45 din 23 aprilie 2013 pentru aprobarea Normelor metodologice privind selecția și expertiza medicală și psihologică a personalului aeronautic care execută activități aeronautice militare și a Normelor tehnice medicale și psihologice specifice aferente*, partea V, paragraful D2 (*Manifestări de dezadaptare profesională aeronautică, pe fond psihoaptitudinal*), astfel:

a) inadaptare profesională de natură psihoaptitudinală: se aplică celor care prezintă manifestări de inadaptare pe fond psihoaptitudinal, în faza inițială de instruire pentru o anumită funcție aeronautică. Acest tip de evaluare presupune întotdeauna o semnalare obiectivă din partea factorilor de instruire din mediul profesional;

b) dezadaptare profesională de natură psihoaptitudinală: se utilizează în cazurile de diminuare semnificativă a performanțelor profesionale, pe fondul unor modificări stabile ale profilului psihoaptitudinal. Aceste manifestări de dezadaptare profesională de natură psihoaptitudinală presupun existența anterioară a unei perioade de adaptare normală la solicitările profesionale. Acest tip de evaluare se bazează întotdeauna pe o semnalare obiectivă din partea factorilor responsabili de la nivelul unității militare - comandant, medic, psiholog, instructor;

c) manifestări psihoaptitudinale cu potențial dezadaptativ: se utilizează cu prilejul examenelor periodice sau al controalelor suplimentare, dacă se constată existența unor caracteristici psihocomportamentale care pot pune în pericol exercitarea în condiții de siguranță și eficiență a atribuțiilor profesionale. Acest tip de evaluare impune angajarea unei comunicări directe a laboratorului de psihologie cu factorii responsabili de la nivelul unității militare. Pe această cale vor fi inițiate acțiuni de suport și recuperare până la precizarea deciziei.

După cum se observă, în situațiile invocate la punctele a și b, evaluarea psihologică periodică va ține cont de semnalarea obiectivă a unor deficiențe de adaptare (aspecte critice) constatate la nivelul unității militare respective. Fără această semnalare, psihologului evaluator îi va fi dificil și uneori chiar imposibil să determine, prin probe de laborator, deficiențele apărute. Mai mult, la solicitarea factorilor de comandă de la nivelul unității militare din care face parte subiectul expertizat se poate realiza un control suplimentar (o evaluare psihologică în funcție de motivul trimeritiei, alta decât evaluarea periodic anuală).

V. ASPECTE CRITICE ALE ADAPTĂRII PROFESIONALE

Constituie aspect critic al adaptării profesionale orice factor comportamental sau aptitudinal care poate pune în pericol exercitarea în condiții de siguranță și eficiență a atribuțiilor profesionale. Aspectele critice sunt sesizate Institutului Național de Medicină Aeronautică și Spațială de către unitatea militară, cu ocazia evaluărilor periodice sau, după caz, poate fi solicitată o evaluare suplimentară – cu specificarea motivului acestei solicitări. Se vor utiliza informații și evaluări din mediul profesional apropiat (medic de unitate, psiholog, comandanți, instructori de zbor – vezi, de exemplu, elemente din caracterizările de zbor).

Aceste aspecte critice pot fi constatate în cadrul exercitării activităților curente sau cu prilejul evaluărilor psihologice/medicale din unitate. O atenție deosebită trebuie acordată modificărilor comportamentale/aptitudinale apărute în contextul unei problematice medicale sau asociate cu impactul emoțional al unor evenimente cu potențial traumatic.

Dacă, în cazul selecției, sarcina psihologului era de a identifica elementele relevante pentru succesul profesional, în cazul evaluărilor periodice, sarcina acestuia este de a identifica, prin studii specifice, care sunt criteriile de evaluare a adaptării profesionale. În mediul aeronautic, aceste criterii pot fi rezumate astfel:

Diminuare semnificativă a performanței profesionale/aptitudinilor tehnico-profesionale. Este vorba despre acele scăderi ale performanței care nu sunt puse pe seama apariției unor boli fizice sau a unei oboseli accentuate. Exemple: capacitate scăzută de a face față solicitărilor profesionale de zbor și din afara zborului, recuperare deficitară după efort. Ori de câte ori se constată astfel de situații, se impune și o evaluare psihologică, pentru a determina dacă diminuarea performanței are la bază aspecte de natură psihologică.

Atitudine inadecvată față de zbor (ex.: dinamica motivațională, motivație excesivă pentru prestigiu, bani sau alte aspecte secundare în raport cu antrenamentul, progresul deficitar în instruire și deficiențe de

profesionalism în general). Modul de raportare la riscul profesional (fenomene de teamă de zbor etc.), precum și raportarea la norme și reguli sunt, de asemenea, extrem de importante.

Aspecte legate de disciplină: conformism față de normele organizaționale, abateri disciplinare, absentism, întâzieri/învoiri repetate. Deși astfel de situații pot fi soluționate pe linie de comandă, la nivelul unității, pot exista cazuri când sunt asociate unor aspecte de natură psihologică.

Calitatea relațiilor de serviciu (conflicte, neînțelegeri cu șefii/subordonații/colegii), dificultăți de subordonare, relații deficitare în colectiv, control ineficient al impulsurilor sau orice alt aspect care poate influența negativ lucrul în echipă și performanța operațională (de obicei, acestea sunt aspecte legate de structura de personalitate).

Istoric personal încărcat: istoric medical marcat de frecvente și numeroase acuze somatice, care pot sugera tulburări de somatizare cauzate de stres, modificări ale stării de sănătate/condiției fizice (boli grave, internări, tratament medical, variații importante ale greutății, disconfort fizic în zbor, alte aspecte medicale semnificative, probleme cu justiția (civilă sau militară), utilizare de droguri/exces de substanțe de tipul cafelei, alcoolului, angajare în situații de tulburare a ordinii publice care pot indica imaturitate, impulsivitate sau trăsături antisociale.

Calitatea relațiilor de familie/modificări în familie (conflicte, divorțuri, decese, boli grave ale membrilor familiei, alte aspecte semnificative).

Impactul emoțional al unor evenimente traumatice: probleme personale semnificative, nerezolvate timp prelungit (divorț sau separare familială, opoziția familiei pentru cariera profesională), incidente legate de zbor (situație critică în zbor, implicare într-un eveniment de zbor, oprire de la zbor) etc.

Piloții care prezintă astfel de manifestări de dezadaptare vor fi calificați temporar cu „Inapt zbor”, până la clarificarea situației și/sau implementarea unor programe de suport.

VI. CONSIDERAȚII FINALE

Evaluarea psihologică din perspectiva adaptării profesionale a personalului aeronautic militar face referire la două concepte centrale, în funcție de momentul evaluării: aptitudine (la selecție) și adaptare (în cazul controalelor periodice). Însă, chiar din momentul selecției psihologice, se are în vedere adaptarea profesională ulterioară. Putem spune, deci, că evaluările inițiale stabilesc potențialul de adaptare la solicitările ce vor urma (adaptabilitatea), pe când evaluările curente stabilesc nivelul actual al adaptării. Dacă, la selecție, predictorul adaptării viitoare este aptitudinea, în evaluările periodice predictorul adaptării viitoare este adaptarea curentă.

Fără conceptul de adaptare profesională, atât selecția cât și evaluările ulterioare nu-și au sensul. Adaptarea presupune utilizarea unor instrumente diferite de evaluare a potențialului de performanță profesională în aviație și se află la intersecția unor „zone de responsabilitate” diferite: managementul instituției, evaluarea psihologică și diagnosticul psihiatric, iar eficiența gestionării problematicii adaptării depinde în mod direct de calitatea cooperării dintre aceste instanțe.

Semnalarea aspectelor critice ale adaptării profesionale este absolut necesară pentru desfășurarea în condiții de siguranță a profesiilor aeronautice și nu ar trebui interpretate drept măsuri punitive la adresa indivizilor în cauză. Este vorba, în primul rând – pentru a ne exprima în limbaj medical – de o *profilaxie* a evenimentelor de aviație, care pot apărea drept cauză a neidentificării la timp a factorilor care le-ar putea produce; iar în al doilea rând, de angajarea la timp a măsurilor de suport psihologic impuse de cazurile respective, în vederea depășirii dificultăților de adaptare, știut fiind că angajații reprezintă o resursă importantă pentru organizația militară, pentru pregătirea cărora s-au investit resurse importante.

BIBLIOGRAFIE:

1. Cox, T., & Griffiths, A. (2010). *Work-related stress: A theoretical perspective*. In: S. Leka & J. Houdmont (Ed), *Occupational Health Psychology*. Oxford: Wiley-Blackwell.
2. Boșneag, I., A., Besciu, R., Lăcătuș, D. (2016), *Percepția potrivirii persoanei cu vocația – resursă personală în cadrul modelului solicitări-resurse ale postului*, Psihologia Resurselor Umane, 14, 19-34.
3. Hubner, M., Ryan P. Peirson, R.P., Paul Puchta, P. , McBride, T.W. (2017), *A Reconceptualization of the Adaptability Rating for Military Aviation*, disponibil <https://pdfs.semanticscholar.org/5565/0d71a928e1104d9264dc9777946bec76f53d.pdf>
4. Monica M. Martinussen, Hunter, D.R. (2010), *Aviation Psychology and Human Factors*, CRC Press, New.
5. Popa, M. (2015), *Evaluarea psihologică a personalului, între paradigmele selecției și adaptării*, Psihologia Resurselor Umane, 13, 7-15.
6. Popa, M. (2012). *Psihologie Militară*. Editura POLIROM, Iași. *Psihologia Resurselor Umane* (1).
7. Williams, T.J., Picano, J.J., Roland, R.R. & Banks, L. M. (2006). *Introduction to operational psychology*. In C. H. Kennedy & E.A. Zillmer (Eds.), *Military psychology: Clinical and operational applications* (pp. 193 – 214). New York: Guilford Press.

PREVENIREA BURNOUT-ULUI

Liviu Ciocmărean*

Rezumat

Termenul burnout a fost folosit pentru prima dată în S.U.A. la sfârșitul anilor șaizeci și începutul anilor șaptezeci ai secolului trecut, deși experiența în sine este mult mai veche. Dar ce este burnout-ul? Care sunt cauzele acestuia? Cum putem ști dacă suntem expuși? Mai important, ce putem face la nivel individual și organizațional pentru a preveni și combate acest sindrom?

I. CE ESTE BURNOUT-UL?

Dintr-o perspectivă clinică este o tulburare mentală care este în principal cauzată de caracteristici personale precum, cogniții și trăsături de personalitate disfuncționale, conflicte intrapersonale și mecanisme de adaptare greșite (Freudenberger și Richelson, 1980). Abordarea științifică descrie sindromul ca fiind unul al *epuizării emoționale*, *depersonalizării* și al *realizărilor personale reduse* ce poate apărea mai ales printre indivizii care lucrează într-un fel sau altul cu alți oameni (Maslach și Jackson, 1986). Este un răspuns la stresul ocupațional cronic, caracterizat prin lipsa de resurse și solicitări ridicate (Demerouti, Bakker, Nachreiner și Schaufeli, 2001). Un rezultat al stresului cronic la locul de muncă, care nu a fost gestionat cu succes (ICD-11, 2019). Am putea spune că este *un dezechilibru* între cerințele și abilitățile de muncă ce produce un amestec de epuizare, cinism și ineficiență.

Deteriorarea sănătății produsă de burnout este caracterizată prin: *epuizare emoțională*, *depersonalizare*, *realizări personale reduse* (Maslach, Schaufeli și Leiter, 2001) și cinism *în legătură cu munca* (Bakker și Demerouti, 2014). Prezența celor trei dimensiuni diferențiază epuizarea cauzată de stres și alte condiții psihologice cu care împarte simptome asemănătoare precum: depresia, oboseala, anxietatea sau lipsa de motivație. Se diferențiază de stres prin simptomele prelungite pe care persoanele le trăiesc. Se asociază cu stresul în ideea că este rezultatul, efectul stresului provenit din relațiile sociale, în general, dintre o persoană care oferă ajutor și o persoană care primește ajutor. Persoana vulnerabilă fiind cea care oferă ajutor.

* Ministerul Apărării Naționale

Burnout-ul poate fi rezultatul stresului prelungit, neîncetat, dar nu este același lucru cu un nivel crescut de stres. Stresul, în ansamblu, implică „prea mult”, prea multe presiuni care solicită prea mult din punct de vedere fizic și psihologic. Persoanele cu stres pot să-și imagineze că se vor simți mai bine odată cu reobținerea controlului asupra stresorilor. Burnout-ul, pe de altă parte, înseamnă a te simți golit, a nu fi deajuns, a fi lipsit de motivație. Persoanele care se confruntă cu burnout adesea nu văd nicio speranță de schimbare pozitivă în situațiile lor. Dacă stresul excesiv este sentimentul de înecare în responsabilități, burnout-ul este sentimentul de vid, de uscare interioară. Conștientizarea stresului excesiv este de obicei prezentă, însă a burnout-lui, nu întotdeauna.

Modelul lui Leiter și al lui Maslach (1988) pune epuizarea emoțională într-o poziție centrală. Acesta postulează că epuizarea emoțională se dezvoltă în primul rând, deoarece este cea mai receptivă la solicitările și stresorii de la locul de muncă. Indivizii încearcă să facă față sentimentelor de epuizare prin depersonalizarea relațiilor pe care le au cu celelalte persoane. Pe măsură ce pierd această componentă personală a relațiilor lor de muncă, sentimentele lor de realizare se diminuează, ducând la o stare de burnout. Epuizarea emoțională este trăsătura centrală, cea mai des raportată necesară pentru un diagnostic, dar nu suficientă, reflectă componenta stres dar nu este caracteristică relațiilor interpersonale. Depersonalizarea se referă la distanțarea față de beneficiarii serviciilor prin ignorarea faptului că sunt ființe umane unice. Nevoile persoanelor sunt mai ușor de îndeplinit dacă acestea sunt considerate obiecte impersonale cu care interacționezi. Realizările personale reduse se datorează în principal lipsei resurselor relevante pentru realizarea jobului. Această componentă a burnout-ului se poate dezvolta separat sau în paralel cu primele două.

Implicarea în muncă este pe un continuum, la un capăt, în partea pozitivă situându-se angajamentul în timp ce în partea negativă, burnout-ul (Bakker și Demerouti, 2014). Angajamentul și burnout-ul sunt profiluri finale, iar celelalte trei sunt profiluri tranzitorii pe care persoanele care dezvoltă burnout le tranzitează.

- *Angajat/implicat*. Energic, implicat și eficient.
- *Supraextins*. Obosit și suprasolicitat, dar încă productiv.
- *Detașat*. Cinic, dar productiv.
- *Ineficient*. Mai puțin productiv, dar încă îi pasă.
- *Burnout*. Epuizat, cinic, și mai puțin eficient.

II. CAUZELE BURNOUT-ULUI

1. La nivel organizațional

1.1. Cerințele excesive de muncă. Prea multă muncă sau un fel de muncă „greșită”. Este posibil ca angajații să nu aibă abilitățile potrivite pentru munca respectivă sau s-ar putea să fie supraîncărați. Resursele locului de muncă sunt mai puțin relaționate cu fenomenul decât cerințele. Cerințele locului de muncă sunt predictorii mai acurați. Aspecte care solicită efort fizic, emoțional sau cognitiv susținut, asociate cu tensiune arterială crescută, activitate hormonală ridicată, ritm cardiac accelerat și oboseală (Lee și Ashforth, 1996). Apare o legătură consistentă cu cinismul, este moderat între cerințele locului de muncă și burnout (Bakker și Demerouti, 2007). Obiectivele fluctuante, cerințele ridicate (ambiguitate de rol, conflict de rol, solicitările rolului, volumul de muncă, evenimente stresante, presiunea aferentă muncii), feedback-ul inconsistent, controlul perceput scăzut, neimplicarea în decizii. Lipsa cunoștințelor, stilul de leadership, normele grupului, supraîncărcarea de informații, sarcinile ambigue și lipsa de repaus.

1.2. Resursele limitate. Prea puțin, personal, timp, consumabile sau sprijin. Spre exemplu un director ar putea avea prea multe obiective de îndeplinit. Un angajat ar putea fi constrâns să îndeplinească mai multe posturi. Un medic ar putea fi constrâns să evalueze 30 de pacienți/zi.

Amenințări asupra resurselor, pierderea resurselor și investirea în resurse fără câștig sunt factori care duc la stres „Spirala pierderilor” (Hobfoll și Shirom, 2000). Lipsa controlului la locul de muncă, discrepanța care există între resurse, așteptări și realitatea de la locul de muncă (efort vs recompensă) și stresul prelungit la locul de muncă, sunt factorii de risc principali pentru dezvoltarea burnout-ului sau a altor probleme ce deteriorează sănătatea mentală legată de muncă (Demerouti, Bakker, Verbeke, 2004; Schaufeli, Buunk, 2003).

1.3. Factori de risc. Prea multă muncă sau un tip greșit de muncă (*volumul de muncă*). Lipsa controlului în a face ceea ce este necesar pentru a atinge obiectivele muncii (*controlul*). Recompense inadecvate cu privire la bani, recunoaștere și satisfacția muncii (*recompensa*). Izolarea sau conflictul repetat între colegii de muncă (*comunitatea*). Diferențele salariale, înșelăciune, favoritism, sau lipsă de respect (*corectitudinea*). Munca lipsită de etică sau obiective de muncă conflictuale (*valorile*).

Burnout-ul poate veni dintr-una sau mai multe zone. În unele cazuri, o situație bună într-o zonă poate amortiza cele rele în celelalte. Corelează pozitiv cu atriție (efectul de turnover), absenteism, angajament organizațional scăzut, atitudine negativă față de muncă/insatisfacție față de muncă (Houdmont și Leka, 2010), concediul de muncă pe motivare medicală, impedimente de sănătate fizică (Toppinen-Tanner, Ojaja rvi, Kalimo, Ja ppinen, 2005; Chikani, Reding, Gunderson, McCarty, 2005). De

asemenea, mai corelează pozitiv cu setarea unor obiective nerealiste, un nivel scăzut de performanță și de concentrare, epuizarea personalului și supraîncărcarea resurselor (Bakker și Demerouti, 2010).

2. La nivel individual

2.1. Sindromul a fost descoperit pentru prima dată la persoane care lucrau în domeniul uman. Cu toate acestea, astăzi știm că afectează lucrătorii sociali, educatorii, personalul din forțele de ordine publică și personalul militar. Se pare că, efectul stresului provenit din relațiile sociale, dintre o persoană care oferă ajutor și o persoană care primește ajutor este un factor de risc. Mai exact, persoana care oferă ajutor are un grad de expunere mai mare și o vulnerabilitate mai ridicată în a dezvolta sindromul.

2.2. *Personalitatea ca factor de risc.* Stilul de viață și trăsăturile de personalitate pot contribui la burnout. Lipsa odihnei, experienței, rezistenței la stres, autoeficacității, motivație de realizare, control perceput scăzut și locus de control extern. Sentimentul unui control slab sau a lipsei sale la locul de muncă, lipsa recunoașterii sau recompensării pentru o muncă bună, așteptări supraexcesive sau neclare la locul de muncă, munca monotonă/repetitivă, lipsa de provocări, lucrul într-un mediu haotic sau cu presiune constantă. Tendințele perfecționiste (nimic nu este suficient de bun), vedere pesimistă asupra sinelui și a lumii, nevoia de a fi în control, reticența de a delega altora sarcini - o personalitate de tip A „high-achieving” (Semmer și Greif, 1996). Personalitatea prin trăsături ca rigiditatea, locusul de control, stima de sine și motivația au un rol important (Schaufeli și Enzmann, 1998). *Nepotrivirea dintre locul de muncă și angajat* la nivelul caracteristicilor de personalitate poate conduce la burnout. Mai specific, au o vulnerabilitate mai mare spre a dezvolta burnout persoanele care sunt: *inflexibile, neimplicate în activitățile zilnice, lipsite de control, pasive, defensive, cu stima de sine scăzută, vulnerabile la stres, depressive, conștiincioase și cu așteptări mari* de la locul de muncă.

III. CINE POATE FACE BURNOUT?

Oricine se simte suprasolicitat și subevaluat este expus riscului de burnout. De la o persoană harnică care lucrează într-un birou și nu și-a luat o vacanță de ani de zile, până la o mama care nu mai știe cum să facă față cu bine la situația în care trebuie să aibă grijă de copii, de gospodărie și de un părinte îmbătrânit (Maslach și Jackson, 1981). Ceea ce facem în timpul de recuperare, precum și felul în care percepem lumea sunt la fel de importante în provocarea burnout-ului ca și cerințele de la locul de muncă sau de acasă (Burke și Greenglass 2001). Persoanele care lucrează prea mult, fără timp suficient pentru socializare sau relaxare și care nu au relații de suport/susținere sunt vulnerabile sindromului. De asemenea, persoanele care iau prea multe responsabilități, fără ajutor suficient din partea colegilor sunt expuse.

Într-un studiu realizat pe 488 de militari care lucrează în domeniul sănătății mintale, 21% au prezentat niveluri ridicate de burnout (Ballenger-Browning, Schmitz, Rothacker, Hammer, Webb-Murphy, și Johnson, 2011). Acesta se potrivește cu rata de 21% -67% a celor din domeniul sănătății mintale în lumea civilă. Autorii studiului sugerează că este mai ușor să previi și să abordezi fenomenul mai devreme, decât mai târziu dacă vrei să rezolvi problemele înainte de a atinge niveluri care să compromită performanța în muncă și organizația în sine.

Peste 183 de studii spun că nu există *diferențe de gen* (Purvanova și Muros, 2010). Femeile pot deveni puțin mai epuizate emoțional decât bărbații, în timp ce bărbații tind să devină mai depersonalizați. Acest bloc masiv de cercetări contravine stereotipului conform căruia femeile cad victime mai ușor decât bărbații atât stresului, cât și burnout-ului.

Cercetările timpurii s-au concentrat pe lucrătorii sociali, asistenții medicali, profesorii și personalul medical. Se pare că sindromul provine din *grijă* (Maslach, 2003). Cu toate acestea, personalul din profesiile „*îngrijirii*” nu arată un nivel mai ridicat decât cei din alte domenii, însă *cei care falsifică* în mod obișnuit un răspuns emoțional, se simt mai epuizați și mai cinici (Maslach, 2003). Persoanele care permit o conexiune emoțională adevărată tind să aibă mai multe realizări, prin urmare, *concentrarea pe tehnici de muncă emoțională* ar putea reduce riscul de burnout indiferent de domeniul de activitate.

IV. SIMPTOME

Victimele burnout-ului se epuizează emoțional și fizic, se opresc în a le mai păsa, performanța lor scade și se expun la probleme de sănătate. Simptomele lor includ sentimentul de drenaj emoțional (golicione), copleșire și neputință. Senzația de oboseală și lipsa de energie în cea mai mare parte a timpului, scăderea imunității, îmbolnăvire frecventă, dureri de cap frecvente sau dureri musculare, schimbarea apetitului sau a obiceiurilor de somn. Sentimentul de eșec și de îndoială de sine, sentimentul de neajutorare/de înfrângere/de singurătate, pierderea motivației, scăderea satisfacției și a sentimentului de realizare, perspectivă negativă, progresiv din ce în ce mai cinică. Retragerea de la responsabilități, izolarea față de ceilalți, procrastinare, folosirea alimentelor în exces, a drogurilor sau a alcoolului ca mecanism defensiv, declanșarea frustrărilor asupra celorlalți, neprezentarea la locul de muncă sau întârzierea și plecarea mai devreme (Maslach, Schaufeli și Leiter, 2001). *Epuizarea este caracterizată de:* lipsa motivației, iritabilitate, oboseală, insomnie, probleme de memorie, sentimentul lipsei de speranță, nervozitate, dureri de cap, schimbarea apetitului, probleme de concentrare, cinism, stare depresivă, deteriorarea sănătății fizice, pierderea energiei. *Cinismul și detașarea sunt caracterizate*

prin: izolare, lipsa de plăcere/bucurie, apatie, criticism, sentimentul de persecuție, inutilitate, atitudine negativă, utilizarea excesivă a sarcasmului, dezamăgire legată de muncă, pierderea satisfacției la locul de muncă, automedicație, teama de muncă. *Ineficiența este dată de*: pierderea productivității, performanță slabă, depășirea termenelor, obiceiuri plângăcioase, neîndeplinirea obiectivelor.

Stadiile timpurii ale burnout-ului sunt caracterizate printr-un coping activ față de pierderea resurselor asociat cu *anxietatea*. În contrast, stadiile avansate sunt caracterizate printr-un coping defensiv asociat cu *cinism, detașare emoțională și retragere*.

V. MEDIATORI ȘI MODERATORI

1. *Variabilitatea corectitudinii*, diferențele interpersonale în ceea ce privește stabilitatea corectitudinii în timp, asociată pozitiv cu prezența stresului, este moderator între incertitudine și stres (Baer, Dhensa-Kahlon, Colquitt, Rodell, Outlaw, și Long, 2015). *Rolul ajutorării*, depersonalizarea, pierderea sensului sinelui datorate imposibilității angajatului de a-și manifesta emoțiile la locul de muncă, afectează angajamentul prin intermediul epuizării emoționale (Marilyn A. Uy și colab., 2016). *Încrederea*, reflectă percepția că o altă persoană este dispusă să fie vulnerabilă la acțiunile altcuiva. Încrederea în supravori duce la performanțe înalte, nivel mai ridicat al stimei de sine, încredere în propriile abilități (Matta și colab., 2020).

2. *“Income inequality”*, veniturile distribuite inegal la nivel de populație duc la percepția individului ca fiind deprivat de resursele dezirabile în comparație cu indivizii cu venituri mai mari. Cei care se percep ca fiind deprivati se gândesc atât la frica de a pierde resurse importante cât și la frica față de situația ipotetică a unui șomaj (Jiang și Probst, 2017). *Stilul de leadership*, anumite stiluri de leadership pot influența apariția sindromului de burnout. În cele mai multe studii, leadershipul transformațional corelează pozitiv cu trăsăturile pozitive ale acestui stil de leadership și negativ cu trăsăturile negative ale well-beingului psihologic al angajatului (Arnold, 2017).

VI. PROGRAME DE PREVENȚIE

Intervențiile/programele de prevenție ale burnout-ului sunt de trei tipuri: centrate pe individ (training cognitiv-comportamental, abilități de coping), centrate pe organizație (proceduri de lucru, restructurare), centrate pe individ și organizație (Awa, Plaumann și Walter, 2010).

1. La nivel individual

1.1. *Exercițiul, alimentație sănătoasă și somn.* Obiceiuri simple și bine cunoscute precum, exercițiile fizice, alimentația sănătoasă și odihna (peste 7 ore de somn) combat epuizarea.

1.2. *Timpul pentru recuperare.* Munca grea necesită recuperare, pentru a reface rezervele cognitive, emoționale și fizice. Stabilirea unui interval de timp în fiecare zi pentru prieteni și familie pentru a reflecta cele petrecute.

1.3. *Mici modificări.* Uneori, nu avem timp pentru a face exerciții fizice sau pentru a fi alături de cei dragi. În schimb am putea discuta cu un coleg de muncă timp de cinci minute dintr-o oră sau am putea face o plimbare.

1.4. *Remodelarea locului de muncă.* Este puțin probabil să reducem cerințele de muncă, dar putem în schimb identifica părțile cele mai satisfăcătoare ale locului de muncă și să petrecem mai mult timp în acele activități.

1.5. *Combaterea perfecționismului.* Perfecționismul are două laturi: perfecționismul bazat pe frică și cel bazat pe stabilirea unor standarde înalte de realizare personală. Primul este legat de un nivel de burnout mai mare față de al doilea unde găsim rate mai mici de burnout. Este dezirabil să stabilim standarde înalte, dar să fim mai blânzi și mai puțin critici cu noi înșine, indiferent de rezultat.

1.6. *Gestionarea orelor de muncă.* Persoane care au mai multe locuri de muncă sau un program lung de lucru. Aceste persoane adaugă alte cerințe de muncă în timpul alocat pentru a mânca sănătos, a face exerciții fizice, a dormi și a petrece timp cu familia și prietenii (recuperare).

2. La nivel organizațional

2.1. *Volumul de muncă.* De multe ori volumul de muncă nu se poate modifica. Majoritatea organizațiilor simt o presiune externă din partea statului (reglementări) sau a concurenței, precum și din nevoia de a face mai mult cu mai puține resurse.

2.2. *Autonomia.* Când personalul este implicat în luarea deciziilor cu privire la modul în care își desfășoară activitatea, o pot ajusta astfel încât să fie mai semnificativă sau mai interesantă.

2.3. *Recompensa.* Recompensele pot însemna o compensație financiară adecvată, dar pot veni și sub alte forme, precum recunoaștere și apreciere din partea superiorilor și a colegilor.

2.4. *Valorile.* Atunci când valorile organizației și valorile personalului sunt în conflict, creează o nepotrivire la locul de muncă și poate duce la burnout. În unele cazuri o nepotrivire a valorilor înseamnă că

organizația „spune” un lucru și face altul. Spre exemplu o companie avea deviza: „calitatea este prioritatea locului de muncă”, dar în realitate era „dacă încetați producția sunteți concediați”. Când comportamentele superiorilor sunt în concordanță cu discursul lor, „they walk the talk”, valorile unității sunt consecvente, iar subordonații sunt mai puțin susceptibili la burnout.

2.5. Corectitudinea. Deciziile sunt echitabile? Angajații sunt tratați cu respect?

2.6. Comunitatea. Comunitatea reprezintă calitatea interacțiunii sociale la locul de muncă. Aceasta include suportul, conflictul, munca în echipă și apropierea angajaților. Aceștia prosperă într-o atmosferă de laudă, confort și umor, pe care o împărtășesc cu colegii pe care îi respectă. Prin contrast, izolarea și lipsa comportamentelor cetățenești contribuie la burnout. Lipsa de sprijin din partea superiorilor creează epuizare. Lipsa de sprijin din partea colegilor este legată de scăderea eficacității. Ceea ce consumă multă energie este supărător din punct de vedere emoțional și creează distanțare, astfel încât implicarea și satisfacția la locul de muncă scad, rezultând un sentiment de neîmplinire.

2.7. Satisfacția nevoilor psihologice de bază crește starea de bine și motivația. În consecință focus pe creșterea: autonomiei, sentimentului de apartenență, competenței, emoțiilor pozitive, corectitudinii și justiției sociale, sensului și semnificația muncii, unui volum de muncă sustenabil, alegerilor și controlului, recunoașterii și a recompenselor, comunității suportive, valorilor clare.

2.8. Creșterea comportamentelor cetățenești la locul de muncă prin: feedback despre incidentele cu lipsă de spirit civic, încălcarea obiceiurilor sociale dăunătoare, stabilirea unor noi obiceiuri sociale sănătoase, încurajarea angajaților asupra implicării în proces.

2.9. Team building-Team building-ul este o clasă de intervenții formale și informale la nivel de echipă, care se centrează pe îmbunătățirea relațiilor sociale, creșterea încrederii, clarificarea rolurilor, cât și rezolvarea sarcinilor sau a problemelor interpersonale care pot afecta funcționarea echipei (Klein et al., 2009). Avem patru categorii principale pentru team building: goal setting, interpersonal relations, problem solving, role clarification (Klein et al., 2009).

Cele mai eficiente intervenții de team building au loc atunci când performanța a fost măsurată prin rezultate afective (ex: încredere, siguranță, atitudini) și rezultate ale proceselor (ex: coordonare, comunicare, adaptabilitate).

VII. CONCLUZII

Burnout-ul este un fenomen cronic, 6 studii longitudinale reliefează acest aspect (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld și Van Dierendonck (2000): 207 medici generalişti, 5 ani, corelație de 0.50. Lee și Ashforth (1993): 169 manageri, 8 luni, corelație de 0.52. Leiter (1990): 122 angajați în domeniul sănătății mentale, 6 luni, corelație de 0.49. Leiter și Durup (1994): 151 angajați mediul spitalicesc, 6 luni, corelație de 0.70. Toppinen-Tanner, Kalimo și Mutanen (2002): 556 angajați, 8 ani, corelație de 0.49. Van Dierendonck, Schaufeli și Buunk (2001): 933 angajați, 3 luni-1 an, corelație de 0.60). Până la 7% din populație suferă de burnout, adică peste 500 milioane de oameni din întreaga lume. Sindromul are consecințe precum șomajul, insomnia, diabetul, boli cardiovasculare și chiar moartea.

În 84% din studiile de prevenție s-a înregistrat o reducere a burnout-ului pe cel puțin una din cele trei componente și în 17 dintre acestea, schimbările au fost semnificative. Intervențiile pe organizație și cele combinate au de regulă efecte pe termen mai îndelungat, aproximativ 1 an, în timp ce rezultatele intervențiilor centrate pe individ se pierd după 6 luni. Toate studiile care au folosit metodele combinate au generat rezultate pozitive semnificative. La nivelul componentei de epuizare emoțională s-au înregistrat cele mai durabile schimbări, efectul intervențiilor fiind vizibile, până la 2 ani și jumătate de la studiu. La nivelul componentelor realizări personale reduse și depersonalizare, schimbările persistau în jur de 6 luni, cu excepția cazurilor în care aveau loc sesiuni de follow-up.

Modificările la nivel individual sunt utile și cresc nivelul de angajament/implicare a persoanei, însă întrucât problema provine din cerințe excesive și resurse limitate, cea mai mare parte a problemei și totodată puterea de a o remedia provine din organizație. Cultura și structura unei organizații sunt *factorii principali* și sunt mai importanți în apariția sindromului decât personalitatea. Creșterea comportamentelor cetățenești și promovarea angajamentului/implicării angajaților prin înlăturarea impedimentelor de la locul de muncă sunt esențiale în combaterea burnoutului.

BIBLIOGRAFIE:

1. Arnold, K., A. (2017) *Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research*, Journal of Occupational Health Psychology.
2. Awa, W. L., Plaumann, M., și Walter, U. (2010). *Burnout prevention: A review of intervention programs*. Patient education and counseling, 78(2), 184-190.

3. Baer, M.D., Dhensa-Kahlon, R.K., Colquitt, J.A., Rodell, J.B., Outlaw, R. & Long, D.M. (2015). *Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion*, *Academy of Management Journal* 58 (6), 1637-1657.
4. Bakker, A. B., Demerouti, E., și Verbeke, W. (2004). *Using the job demands -resources model to predict burnout and performance*. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
5. Bakker, A.B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A.I. (2010). *Burnout and work engagement: The JD–R approach*. *Annual Review Organizational Psychology and Organisational Behavior* 1 (1), 389-411.
6. Bakker, A. B., Demerouti, E., și Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and work engagement: The JD–R approach*.
7. Ballenger-Browning, K. K., Schmitz, K. J., Rothacker, J. A., Hammer, P. S., Webb-Murphy, J. A., & Johnson, D. C. (2011). *Predictors of burnout among military mental health providers*. *Military medicine*, 176(3), 253-260.
8. Burke, R. J., și Greenglass, E. R. (2001). *Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff*. *Psychology & health*, 16(5), 583-594.
9. Chikani, V., Reding, D., Gunderson, P., și McCarty, C. A. (2005). *Psychosocial work characteristics predict cardiovascular disease risk factors and health functioning in rural women: the Wisconsin Rural Women's Health Study*. *The Journal of Rural Health*, 21(4), 295-302.
10. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., și Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
11. Freudenberger, H.J., și Richelson, G. (1980). *Burn-out*. New York:Anchor Press-Doubleday.
12. Hobfoll, S. E., și Shirom, A. (2000). *Conservation of resources theory*. appears in *Handbook of Organizational Behavior*, RT Golembiewski (ed.), Marcel Dekker, New York, 57-80.
13. Houdmont, J., și Leka, S. (2010). *Occupational health psychology*. *Occupational health psychology*, 298.
14. Jiang, L., și Probst, T. M. (2017). *The rich get richer and the poor get poorer: Country-and state-level income inequality moderates the job insecurity-burnout relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 672.

15. Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C.S., Lyons, R., Goodwin, G.F., (2009). *Does team building work?* Small Group Res. 40 (2), 181–222.
16. Lee, R. T., și Ashforth, B. E. (1996). *A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout.* Journal of applied Psychology, 81(2), 123.
17. Leiter, M. P., și Maslach, C. (1988). *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment.* Journal of organizational behavior, 9(4), 297-308.
18. Maslach, C., și Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout.* Journal of organizational behavior, 2(2), 99-113.
19. Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., și Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
20. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout.* Annual review of psychology, 52(1), 397-422.
21. Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring.* Ishk.
22. Matta, F. K., Sabey, T. B., Scott, B. A., Lin, S. H. J., și Koopman, J. (2020). *Not all fairness is created equal: A study of employee attributions of supervisor justice motives.* Journal of Applied Psychology, 105(3), 274.
23. Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). *Gender differences in burnout: A meta-analysis.* Journal of vocational behavior, 77(2), 168-185.
24. Schaufeli, W., și Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis.* CRC press.
25. Schaufeli, W. B., și Buunk, B. P. (2003). *Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing.* The handbook of work and health psychology, 2(1), 282-424.
26. Semmer, N., Zapf, D., și Greif, S. (1996). *'Shared job strain': a new approach for assessing the validity of job stress measurements.* Journal of occupational and organizational psychology, 69(3), 293-310.
27. Toppinen-Tanner, S., Ojajärvi, A., Väänänen, A., Kalimo, R., & Jäppinen, P. (2005). *Burnout as a predictor of medically certified sick-leave absences and their diagnosed causes.* Behavioral medicine, 31(1), 18-32.
28. Uy, M., Lin, K. și Ilies, R. (2015) *Is it Better to Give or Receive? The Role of Help in Buffering the Depleting Effects of Surface Acting,* Academy of Management Journal.
29. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). *The role of personal resources in the job demands-resources model.* International journal of stress management, 14(2), 121.

EFECTELE EMOȚIILOR REPRIMATE

Daniela Chirițescu*

Motto:

„Omul se îmbolnăvește mai întâi la nivel mental și emoțional, urmând ca efectele să se resfrângă asupra unui organ“.

I. INTRODUCERE

Mintea și corpul nostru se află într-o relație simbiotică și nu pot fi despărțite sau tratate separat. De aceea, tot ceea ce se întâmplă în planul mental are efect în planul fizic și invers.

Corpul nostru percepe gândurile pe care le avem, le transpune la nivel fizic sub formă de emoții, și reacționează la ele în funcție de percepția noastră.

Dar uneori, oamenii evită durerea emoțională, nu-și dau voie să exprime suferințele și de aceea toate emoțiile neexprimate pot să-și găsească supape la nivel biologic.

II. CE SUNT EMOȚIILE?

O emoție este o stare afectivă pe care o experimentăm, o reacție subiectivă față de mediu care este însoțită de schimbări organice.

Ea are rolul de adaptare a organismului nostru față de tot ceea ce ne înconjoară; ne mobilizează să acționăm și să supraviețuim.

Orice gând ne generează în corp o emoție, iar emoția determină la rândul ei modul în care ne comportăm.

Se diferențiază de sentimente prin intensitate, durată și contextualitate astfel: emoțiile sunt reacții de scurtă durată, dar intense și răspund la stimulii ambientali, iar sentimentele nu depind de un stimul din afară și persistă în timp, indiferent de prezența a ceea ce le produce sau întreține.

Centrul emoțiilor este amigdala, un bulb așezat la extremitatea superioară a coloanei vertebrale, localizat sub cerebel (creier), în timp ce sentimentele au ca localizare partea anterioară a creierului.

* Ministerul Apărării Naționale

III. CLASIFICAREA EMOȚIILOR

Paul Ekman și echipa sa au identificat pentru prima dată, în anul 1972 emoțiile primare și anume: frica, bucuria, furia și tristețea. Ulterior, după mai multe cercetări, au mai fost incluse și alte emoții cum ar fi: surpriza, dezgustul și disprețul. Un alt autor de renume, Robert Plutchik, introduce și anticipația ca emoție, iar Daniel Goleman introduce și rușinea. Acestea sunt recunoscute de către orice persoană din orice cultură.

O altă clasificare a emoțiilor se poate face și în funcție de cele două caracteristici definitorii ale acestora: valența și intensitatea.

Valența poate fi pozitivă sau negativă, împărțind emoțiile în plăcute (de ex., bucurie, entuziasm, admirație, etc.) și neplăcute (de ex., frică, tristețe, rușine, vinovăție etc.).

Valența reflectă, de fapt, modul în care am evaluat situația cu care ne confruntăm: dacă am interpretat-o ca favorabilă scopurilor noastre, vom avea emoții pozitive, iar dacă am considerat-o nefavorabilă în raport cu scopurile noastre, vor apărea emoții negative.

Cealaltă caracteristică a emoțiilor, **intensitatea, semnaleză măsura în care credem că o situație este favorabilă sau potrivnică scopurilor noastre.**

Evaluarea unei situații se face întotdeauna pe mai multe dimensiuni, cum ar fi predictibilitatea și controlul, iar combinația caracteristicilor care rezultă din aceste evaluări determină ce emoție va apărea.

De exemplu, furia apare în situațiile pe care le credem previzibile și sub controlul nostru, dar nu sunt, iar frica apare în situații evaluate ca imprevizibile și incontrolabile.

Emoțiile nu sunt bune sau rele, ci plăcute sau neplăcute. Emoțiile doar sunt și au o mare valoare informativă. Emoțiile pe care le recunoaștem la ceilalți ne dau informații despre ei; ce le place sau displace, ce nevoi au, ce impact au anumite evenimente asupra lor etc.

IV. MITURI DESPRE EMOȚII

De când suntem mici, suntem expuși la mesaje de invalidare emoțională de tipul: nu mai plânge că ne văd oamenii, taci că băieții nu plâng, femeile nu se enervează etc.

Astfel am fost educați, în mod neadecvat, că emoțiile noastre sunt absurde, spun despre noi că suntem persoane slabe, că dacă ceilalți vor vedea emoțiile se vor folosi de ele, că emoțiile te fac vulnerabil. De aceea a trebuit mereu să arătăm că nu avem emoții.

Altfel spus, ar trebui să fim tot timpul raționali și să renunțăm la emoții pentru că doar așa ne asigurăm performanța și eficiența.

De aceea, ajungem să ne reprimăm emoțiile. Pentru că ne e teamă de ceea ce spun ceilalți dacă ne arătăm așa cum suntem.

Așa apar diferite mecanisme de apărare care au rolul de protejare a Eu-lui de conflictele interioare care apar din disonanța a ceea ce suntem și ceea ce arătăm.

În lucrarea de față, ne referim doar la unul dintre aceste mecanisme, și anume la reprimare.

V. REPRIMAREA EMOȚIILOR

Reprimarea este mecanismul inconștient de apărare care blochează exprimarea emoțiilor care credem că ne fac rău (provoacă durere sau jenă).

Reprimarea emoțiilor înseamnă acumularea unor trăiri puternice fără ca acestea să fie exprimate corespunzător situațiilor declanșatoare.

Dacă în copilărie am învățat să ne reprimăm emoțiile dureroase, în viața adultă vom fi predispuși să ne suprimăm emoțiile.

Uneori, reprimarea trăirilor afective este atât de puternică, încât persoanele nu mai sunt capabile să recunoască în proprii ochi că resimt o stare de furie sau de frică, ci doar se confruntă cu stări aparent inexplicabile de oboseală, indispoziție, dureri de cap, tremur, greață etc.

Emoțiile negative neexprimate sunt o energie care se adună în interiorul corpului și pe care o purtăm timp îndelungat. Însă aceste emoții negative reprimite vor fi eliminate la un moment dat printr-un comportament inadecvat.

VI. DE CE REPRIMĂM EMOȚIILE

Cei mai mulți oameni aleg să ascundă emoțiile care produc suferință, să le ignore și mai ales să nu vorbească despre ele. În spatele lor se ascund de multe ori amintiri neplăcute sau chiar dureroase.

Regulile societății în care trăim, așteptările pe care încercăm să le îndeplinim, dorința de a fi percepuți așa cum se cuvine de către cei care ne înconjoară, ne fac să ținem în noi emoțiile.

VII. CE EMOȚII REPRIMĂM?

Reprimăm de fapt (adică refuzăm să acceptăm și să exprimăm) niște emoții prea dureroase pentru a le suporta și accepta sau cele care credem noi că ne-ar prejudicia imaginea de sine.

Frica de a nu fi etichetați sau judecați ne face să reprimăm emoțiile pe care le considerăm că ne fac vulnerabili în fața celorlalți.

În general, reprimăm sentimentele de furie, tristețe sau frică. Fiecare dintre aceste sentimente încearcă să ne spună ceva.

1. Furia

Furia este o emoție naturală care atenționează că ceva nu este în regulă. De obicei, ea semnalează un sentiment de neputință (ai vrut să faci ceva, dar ai fost blocat) sau de nedreptate. Ne simțim furioși când setul nostru intern de reguli și limite proprii sunt încălcate.

Oamenii o consideră ca fiind o emoție pe care ar trebui să nu o ai pentru că, de mici, copiii sunt lămuriți că este greșit să se înfurie pentru că asta ar însemna că nu sunt persoane drăguțe.

Dar când copiilor li se permite să o aibă și să și își exprime furia, ei capătă o atitudine foarte sănătoasă față de ea când ajung adulți.

Dar uneori, ca adulți, oamenii pot folosi furia ca pe o mască pentru alte emoții pe care o persoană nu se simte comod să le arate.

De exemplu, oamenii devin furioși când simt emoții care ar putea să îi facă să se simtă vulnerabili, iar manifestarea acestora în forma unui episod de furie funcționează ca un mecanism de apărare pentru a le evita. Pentru ei, exprimarea furiei este mai comodă decât exprimarea fricii. De multe ori furia ascunde o frică profundă.

2. Tristețea

Tristețea este o emoție naturală care exprimă durerea atunci când trăiești experiența oricărui fel de pierdere. Când oamenii își neagă tristețea, aceștia devin insensibili, dar când li se permite să-și exprime tristețea, atunci scapă de ea.

Copiii cărora li se permite să fie triști atunci când sunt mici, se vindecă de tristețe când sunt adulți; copiilor cărora li se spune „haide, nu mai plânge!” le vine foarte greu să plângă când sunt adulți. La urma urmei, toată viața li s-a spus să nu plângă. Prin urmare, ei își reprimă durerea.

Dacă simțim durere, tristețe sau anxietate înseamnă că ceva nu e în regulă în prezent, în situația de față cu noi: nu primim ceea ce avem nevoie.

3. Frica

Frica este o emoție naturală provocată de un pericol real sau imaginat, însă pe care îl simțim iminent.

Reprimăm frica pentru a poza în persoane puternice. Am fost învățați că a arăta că ne e frică de ceva, asta înseamnă slăbiciune și vulnerabilitate.

Toți copiii se nasc cu două temeri: teama de a cădea și teama de zgomote puternice. Toate celelalte frici sunt răspunsuri învățate ca reacție la mediul înconjurător, sau sunt induse de către părinți.

Copiii care sunt lămuriți să creadă că frica nu este un lucru în regulă – că e greșit să o exprime și că, de fapt, ei n-ar trebui să aibă un asemenea sentiment – le va fi foarte greu ca adulți să se descurce atunci când le este frică de ceva.

VIII. EFECTELE REPRIMĂRII EMOȚIILOR ÎN PLAN COGNITIV ȘI COMPORTAMENTAL

Toate aceste emoții reprimare, blocate la nivel inconștient, produc efecte atât în plan cognitiv, cât în plan comportamental și chiar fizic.

În plan cognitiv, studiile arată că majoritatea programelor de viață pe care le trăim au la bază emoții reprimare. Reprimarea împiedică emoția să accedă în conștiință și astfel gândurile noastre devin lipsite de rădăcină emoțională.

Persoana este doar rațională, logică și are la dispoziție doar comportamentul pentru a elimina tensiunea.

În plan comportamental, când ai emoții reprimare: te simți incomod în prezența oamenilor emoționali; rareori (dacă o faci vreodată) plângi sau țipi; dacă se întâmplă să te înfurii sau întristezi, ai tendința să reacționezi exagerat la stimuli de intensitate mică; crezi că te simți *bine* tot timpul, te percepi ca fiind relaxat și tolerant (majoritatea oamenilor spun că sunt într-o stare bună de control emoțional, dar ei fac această evaluare când totul este bine; această evaluare trebuie făcută atunci când există presiune, stres, când întâmpină provocări reale în viața); vrei să fii mereu o persoană ocupată în așa fel încât să nu ai timp să simți; muncești peste măsură; îngropi emoțiile sub o mască a fericirii și bune dispoziții.

Atunci când comportamentul nu mai este suficient, apar diferite suferințe fizice.

IX. EFECTELE REPRIMĂRII EMOȚIILOR ÎN PLAN FIZIC

Bolile reprezintă un mesaj transmis de organism pentru a ne avertiza că trecem printr-un blocaj emoțional sau că trebuie să facem anumite schimbări în viața noastră.

Boala este doar o formă de manifestare finală care te anunță că de-a lungul timpului, ți-ai gestionat emoțiile în mod greșit.

Apare somatizarea cu cauze imposibil de determinat prin analize medicale.

Dacă nu se iau măsuri, emoțiile ascunse multă vreme, sfârșesc prin a exploda, ceea ce poate provoca explozia celulelor din corp și să dea semnale și mai clare corpului.

Apar boli mai serioase, mai grave, mai greu sau imposibil de vindecate, și care nu răspund la tratamentele medicamentoase!

Dacă rămâne activă CAUZA, tratarea simptomului este doar ceva temporar!

1. Furia

Reprimarea furiei este asociată cu afecțiuni cardiovasculare și boli ale ficatului.

Dacă experimentați oricare dintre aceste simptome adeseori, în mod regulat, înseamnă că aveți o furie reprimată: oboseală cronică și inexplicabilă; probleme digestive; comunicare pasiv-agresivă; irascibilitate; tensiune musculară etc.

2. Tristețea

Tristețea care este reprimată în permanență poate duce la depresie cronică, probleme psihologice, consum de substanțe, tulburări de alimentație, atacuri de panică.

Tristețea se acumulează în plămâni, și duce la dificultăți de respirație, transpirație, oboseală, tuse, alergii, astm, pneumonie, bronșită și alte boli pulmonare, anxietate și sensibilitate la răceli și gripă etc.

3. Frica

Frica reprimată în permanență devine panică și se poate răsfrânge asupra rinichilor.

Nesiguranța, panica și frica afectează rinichii și glandele suprarenale și pot cauza dureri de spate și genunchi, infertilitate, un libidou redus, semne de îmbătrânire prematură și imunitate scăzută.

Frica dereglează și inima, provocând palpitații, dispnee, insomnie, amețeli, transpirații nocturne și oboseală cronică.

Dacă simțim FRICA, s-ar putea să fie provocată de teamă de durere, eșec, pierdere sau abandon.

X. CUM SA NU MAI REPRIMAM EMOȚIILE

Mai întâi, dacă nu le opunem rezistență, emoțiile vin și pleacă. S-a demonstrat științific că o emoție durează în jur de 90 de secunde!

Dar dacă nu reușim asta din prima, pentru a evita degringolada emoțională dictată de reprimare este important să învățăm să consumăm emoțiile.

Procesul trebuie purtat treptat: fiecare emoție reprimată trebuie observată, studiată și descifrată, astfel încât să vedem mesajul purtat de ea.

Primul pas este identificarea clară a emoției și numirea ei.

Al doilea pas este găsirea gândului care a stat la baza reprimării emoției.

Următorul pas ar fi găsirea convingerii limitative care se află în spatele gândului.

Odată găsită convingerea limitativă, o evaluăm dacă mai este bună sau nu ținând cont de contextul actual al vieții noastre și dacă nu, o schimbăm efectiv cu alta care ne servește în prezent și care să ne ajute să nu mai dorim să reprimăm emoțiile.

BIBLIOGRAFIE:

1. Bradley Nelson - *Codul emoțiilor*, Editura Adevăr Divin, Brașov, 2012.

2. Lisa Feldman Barrett - *Cum iau naștere emoțiile*, Editura Asociația de științe cognitive din România, 2017.

3. [https:// psihologiadeazi.ro/Osho despre reprimarea emoțiilor](https://psihologiadeazi.ro/Osho_despre_reprimarea_emoțiilor).

EFECTELE STRATEGIILOR DE COPING COGNITIV ASUPRA INTENSITĂȚII REACȚIEI ACUTE DE STRES

**Mihaela Chivu
Isabela Frățiță
Laura Ghica
Tiberius Agafitei***

Ne dorim ca atunci când apelăm un număr de telefon de relații cu publicul, operatorul să ne poată furniza tot sprijinul de care avem nevoie în acel moment. Însă, prinși în problemele noastre, uităm că la capătul celălalt se află o persoană, care răspunde la zeci de solicitări de acest fel într-o singură tură de lucru. Și urgența mea, se suprapune peste urgența altora și încarcă mintal și emoțional operatorul, iar evenimentele cu încărcătură negativă foarte mare contribuie pe termen lung, la creșterea intensității distresului acestor operatori. Lucrarea de față, își propune să analizeze relația dintre mecanismele de coping cognitiv utilizate de polițiștii care lucrează cu publicul și intensitatea reacției acute la stres resimțite de aceștia.

I. INTRODUCERE

În lucrul cu publicul, preluarea unui apel necesită reacții complexe cognitive, aptitudinale, emoționale și comportamentale ale operatorului care colectează informații cheie despre situația, de la persoane care se pot afla uneori într-o stare emoțională și socială dificilă.

Analiza unei situații de urgență necesită o capacitate mare de sinteză, abstractizare, specificare și prioritizare a informațiilor dobândite în contextul unui proces decizional, suprapus cu conștientizarea relației cu persoane aflate în situații de amenințare a vieții, ceea ce are ca rezultat, în cele din urmă, un sentiment crescut de responsabilitate și totodată o presiune mai mare.

Literatura privind stresul profesional în rândul personalului care lucrează cu publicul pune accentul pe contactul direct cu suferința, rănirea, violența și moartea ca fiind cauzele centrale ale stresului. Activitatea operatorului constă în interacțiunea cu oamenii aflați în situații de criză. Comunicarea continuă în situații critice poate avea un impact negativ asupra

* Ofițer psiholog, I.G.P.R. - Serviciul de Psihosociologie

sănătății psihologice a operatorilor și trebuie acordat sprijin pentru a reduce stresul și alte consecințe negative.

Reacția acută de stres este o reacție firească a unei persoane care fie se confruntă cu o situație neașteptată, fie este martoră la o situație neașteptată care pune în pericol viața/integritatea fizică sau emoțională a unei persoane sau la situații de amenințare vitală sau rănire gravă.

Răspunsul la astfel de situații include frică intensă, sentiment de neajutorare, ajungând chiar până la oroare.

Reacția acută de stres se poate manifesta prin:

- retrăirea persistentă a evenimentului traumatic: amintiri recurente și intrusive, vise neplăcute recurente, acțiuni sau reacții emoționale în condiții de retrăire a evenimentului;

- tensiune psihologică intensă la expunerea la factori interni și/sau externi care seamănă sau au legătură cu situația traumatizantă;

- reactivitate fiziologică intensă la expunerea la factori interni și/sau externi care seamănă sau au legătură cu situația traumatizantă;

- evitarea persistentă a stimulilor asociați cu situația traumatizantă: efortul de a evita gânduri, trăiri sau conversații legate de trauma, efortul de a evita activități, locuri sau oameni care stimulează amintiri legate de trauma, reducerea marcată a interesului sau participării la activități semnificative;

- sentimente de detașare sau de înstrăinare față de alții, diminuarea intensității trăirilor afective;

- sentimentul lipsei de perspectivă sau de viitor;

- activare crescută (absentă înainte de situația traumatizantă): dificultăți de a adormi sau somn intermitent, iritabilitate sau izbucniri de mânie, dificultăți de concentrare, hipervigilență, reacții exagerate în situații de surpriză.

Indicatorii care subliniază existența stresului posttraumatic:

- durata simptomelor de stres este mai mare de o lună;

- manifestările determină și alte tulburări clinice (depresie, tulburări delirante) și/sau somatice;

- manifestările determină dificultăți în adaptarea socială, profesională sau în alte domenii importante de viață.

II. DESIGN EXPERIMENTAL

1. Variabilele cercetării

Variabila dependentă: intensitatea reacției acute de stres, definită ca o reacție firească a unei persoane care se confruntă cu (sau este martoră la) o situație neașteptată care pune în pericol viața/integritatea fizică sau emoțională a unei persoane sau situații de amenințare vitală sau rănire gravă a altor persoane.

Variabilele independente, reprezentate de diverse strategii de coping cognitiv, au fost operaționalizate prin scalele chestionarului CERQ, astfel:

1. autoculpabilizarea - se referă la gândurile prin care dăm vina pe propria persoană pentru ce s-a întâmplat;

2. acceptarea – se referă la gândurile prin care ne resemnăm în fața a ceea ce s-a întâmplat;

3. ruminarea – se referă la situația în care ne gândim în continuu la sentimentele și ideile asociate evenimentului negativ;

4. refocalizarea pozitivă - se referă la situația în care ne gândim la lucruri plăcute și nu la evenimentul în sine;

5. refocalizarea pe planificare - se referă la situația în care ne gândim la pașii pe care îi vom urma pentru a ne confrunța cu evenimentul;

6. reevaluarea pozitivă - se referă la strategia prin care ne gândim să atribuim o semnificație pozitivă evenimentului, în termenii unei dezvoltări personale;

7. punerea în perspectivă – se referă la gândurile prin care minimalizăm gravitatea evenimentului, atunci când îl comparăm cu alte evenimente;

8. catastrofarea - se referă la situația în care accentuăm în mod explicit teroarea provocată de eveniment;

9. culpabilizarea celorlalți - se referă la situația în care ne gândim să dăm vina pe ceilalți pentru cele întâmplate.

2. Ipotezele cercetării

Ipoteza generală:

Strategiile de coping influențează intensitatea reacției acute de stres în cazul operatorilor.

Ipotezele specifice:

1. La subiecții cu un scor ridicat la scala „autoculpabilizare” va crește intensitatea reacției acute de stres.

2. La subiecții cu un scor ridicat la scala „acceptare” se va reduce intensitatea reacției acute de stres.

3. La subiecții cu un scor ridicat la scala „ruminare” va crește intensitatea reacției acute de stres.

4. La subiecții cu un scor ridicat la scala „refocalizare pozitivă” se va reduce intensitatea reacției acute de stres.

5. La subiecții cu un scor ridicat la scala „refocalizare pe planificare” se va reduce intensitatea reacției acute de stres.

6. La subiecții cu un scor ridicat la scala „reevaluare pozitivă” se va reduce intensitatea reacției acute de stres.

7. La subiecții cu un scor ridicat la scala „punere în perspectivă” se va reduce intensitatea reacției acute de stres.

8. La subiecții cu un scor ridicat la scala de „catastrofare” va crește intensitatea reacției acute de stres.

9. La subiecții cu un scor ridicat la scala „culpabilizarea celorlalți” va crește intensitatea reacției acute de stres.

3. Chestionarele utilizate

A. Chestionarul S

A fost construit în scopul operaționalizării variabilei „reacție acută de stres”. Acesta cuprinde 7 itemi care descriu simptome de activare, precum și simptome de retrăire a experienței negative, specifice reacției acute de stres. Coeficientul alpha Cronbach al chestionarului este 0,775.

B. Chestionarul de coping cognitiv CERQ

Chestionarul permite evaluarea a nouă tipuri de strategii de coping cognitiv, fiind astfel posibilă identificarea, atât a vulnerabilităților (coping disfuncțional), cât și a punctelor tari (coping funcțional). Știind care sunt resursele cognitive ale persoanei care se confruntă cu o experiență negativă de viață se poate interveni.

4. Eșantionul cercetării

Studiul s-a desfășurat pe un lot de 474 polițiști care lucrează cu publicul, în ture de 24 de ore, având vârste cuprinse între 20 ani și 57 de ani. Dintre aceștia 351 sunt bărbați, 103 sunt femei, iar 20 nu și-au declarat genul.

5. Rezultate obținute

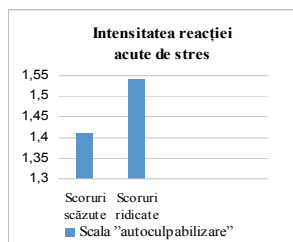
Pentru testarea fiecărei ipoteze specifice am utilizat testul T pentru eșantioane independente, obținând următoarele rezultate:

- se confirmă ipoteza 1: la subiecții cu un scor ridicat la scala „autoculpabilizare” a crescut intensitatea reacției acute de stres.

$t(472)=-2,978, p<0,01$.

Astfel, subiecții afirmă că atunci când sunt acasă le revin în minte frânturi din conversațiile cu cetățenii, adorm mai greu sau se trezesc des după o tură încărcată, își pierd calmul mai repede, le este mai greu să se concentreze pe ceea ce au de făcut acasă cu familia, le este mai greu să se bucure de realizările membrilor familiei și sunt mai puțin interesați să participe la activități organizate de prieteni sau de membri ai familiei.

Rezultatul poate fi explicat prin faptul că autoresponsabilizarea pentru situațiile care nu țin de posibilitatea operatorilor de a le controla, va crește exponențial vinovăția resimțită. Acest lucru conduce la activarea psihofiziologică ridicată, respectiv la creșterea reacției acute de stres.



- se infirmă ipoteza 2. *La subiecții cu un scor ridicat la scala „acceptare” nu s-a redus intensitatea reacției acute de stres* (pragul de semnificație este mai mare de 0,05). Nu se modifică semnificativ intensitatea niciunui simptom analizat, în funcție de gradul de utilizare a acceptării ca și mecanism de coping.

Rezultatul poate fi explicat prin faptul că, prin natura activităților profesionale curente, operatorii se confruntă cu situații diverse. La nivel pur rațional, ei conștientizează faptul că nu pot controla total evoluția situațiilor pentru care li se solicită ajutorul. Însă, la nivel emoțional, apare supraresponsabilizarea (indicată de scorurile scalei „autoculpabilizare”) și aceasta generează distresul.

- se confirmă ipoteza 3. *La subiecții cu un scor ridicat la scala „ruminare” a crescut intensitatea reacției acute de stres.*

$t(472)=-4,122, p<0,01$.

Astfel, subiecții afirmă că atunci când sunt acasă le revin în

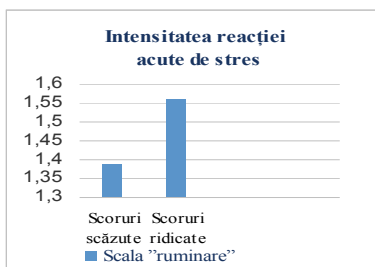
minte frânturi din conversațiile cu cetățenii, adorm mai greu sau se trezesc des după o tură încărcată, își pierd calmul mai repede, le este mai greu să se concentreze pe ceea ce au de făcut acasă cu familia și sunt mai puțin interesați să participe la activități organizate de prieteni sau de membri ai familiei.

Rezultatul poate fi explicat prin faptul că ruminarea, ca mecanism de coping, menține și chiar amplifică efectul autoculpabilizării. Prin menținerea focalizării atenției operatorilor asupra evenimentelor negative la care au fost expuși în timpul turei va crește intensitatea vinovăției resimțite și, pe termen lung, la acumularea oboselei fizice, mentale și emoționale. Acest lucru împiedică refocalizarea pe lucruri plăcute și pe trăirea prezentului. Rezultatul corelează cu infirmarea ipotezei numărul 4.

- se infirmă ipoteza 4. *La subiecții cu un scor ridicat la scala „refocalizare pozitivă” nu s-a redus intensitatea reacției acute de stres* (pragul de semnificație este mai mare de 0,05). Nu se modifică semnificativ decât răspunsul la itemul „Oricât de bine mi-aș face treaba, lucrul acesta nu contribuie la îmbunătățirea siguranței cetățenilor”.

Rezultatul poate fi explicat prin faptul că numai acceptând vulnerabilitatea generală a oamenilor în fața pericolului, se pot reduce supraresponsabilizarea și vinovăția asociată acesteia.

- se infirmă ipoteza 5. *La subiecții cu un scor ridicat la scala „refocalizare pe planificare” nu s-a redus intensitatea reacției acute de*



stres pragul de semnificație este mai mare de 0,05). Nu se modifică semnificativ intensitatea niciunui simptom analizat, în funcție de gradul de utilizare a refocalizării pe planificare ca și mecanism de coping.

Rezultatul poate fi explicat prin faptul că, de-a lungul tueri de lucru, operatorii nu au posibilitatea de a planifica apelurile primite.

- se confirmă ipoteza 6. La subiecții cu un scor ridicat la scala „reevaluare pozitivă” s-a redus intensitatea reacției acute de stres.

$t(472)=2,032$,
 $p<0,05$.

Astfel, după o tură mai încărcată, subiecții care obțin scoruri mai ridicate la scala „reevaluare pozitivă” afirmă că se odihnesc mai bine decât subiecții din cel de-al doilea grup și își pierd mai greu calmul.

Rezultatul poate fi explicat prin faptul că învățarea din propria experiență crește impresia de control a evoluției situațiilor viitoare. De asemenea, crește încrederea în sine a operatorilor. Este posibil ca utilizarea reevaluării pozitive ca mecanism de adaptare să oprească procesul ruminării.

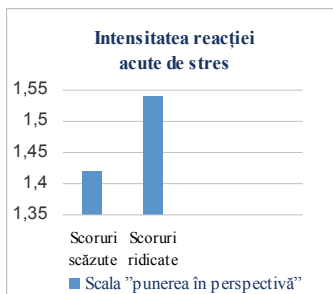
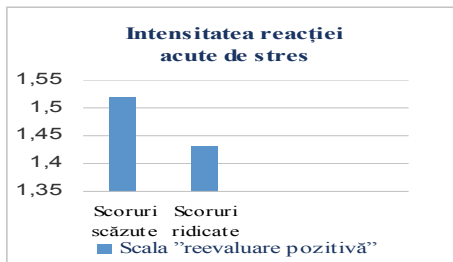
- se infirmă ipoteza 7. La subiecții cu un scor ridicat la scala „punere în perspectivă” a crescut intensitatea reacției acute de stres.

$t(472)=-2,878$, $p<0,01$.

Astfel, după o tură mai încărcată, subiecții care obțin scoruri mai ridicate la scala „punere în perspectivă” afirmă că adorm mai greu sau se trezesc des după o tură încărcată, se bucură mai puțin de realizările membrilor familiei și sunt mai puțin interesați să participe la activități organizate de prieteni sau membri ai familiei.

- se confirmă ipoteza 8. La subiecții cu un scor ridicat la scala de „catastrofare” a crescut intensitatea reacției acute de stres.

$t(472)=-5,962$, $p<0,01$.



Astfel, subiecții afirmă că atunci când sunt acasă le revin în minte frânturi din conversațiile cu cetățenii, adorm mai greu sau se trezesc des după o tură încărcată, își pierd calmul mai repede, le este mai greu să se concentreze pe ceea ce au de făcut acasă cu familia, le este mai greu să se bucure de realizările membrilor familiei și sunt mai puțin interesați să participe la activități organizate de prieteni sau de membri ai familiei. De asemenea, cei care obțin scoruri ridicate la această scală consideră că oricât de bine și-ar face treaba, lucrul acesta nu contribuie la îmbunătățirea siguranței cetățenilor.

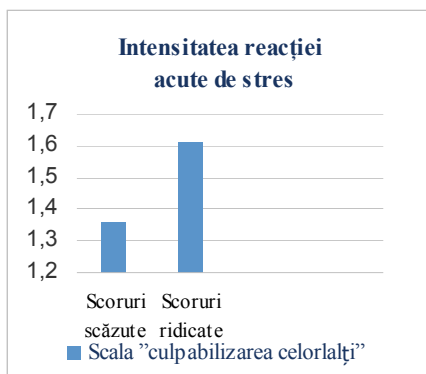


Rezultatele obținute la ipotezele 7 și 8 pot fi explicate astfel: pentru faptele foarte grave de care iau cunoștință operatorii este greu sau chiar imposibil să găsească un reper de "se putea și mai rău". Prin urmare, mecanismul punerii în perspectivă nu are cum să conducă la o reechilibrare emoțională. Acest lucru va crește inevitabil atât nivelul de catastrofare, cât și intensitatea reacției acute la stres.

- se confirmă ipoteza 9. *La subiecții cu un scor ridicat la scala „culpabilizarea celorlalți” a crescut intensitatea reacției acute de stres.*

$t(472)=-5,962, p<0,01$.

Astfel, subiecții afirmă că atunci când sunt acasă le revin în minte frânturi din conversațiile cu cetățenii, adorm mai greu sau se trezesc des după o tură încărcată, își pierd calmul mai repede, le este mai greu să se concentreze pe ceea ce au de făcut acasă cu familia, le este mai greu să se bucure de realizările membrilor familiei și sunt mai puțin interesați să participe la activități organizate de prieteni sau de membri ai familiei. De asemenea, cei care obțin scoruri ridicate la această scală consideră că oricât de bine și-ar face treaba, lucrul acesta nu contribuie la îmbunătățirea siguranței cetățenilor.



Astfel, subiecții afirmă că atunci când sunt acasă le revin în minte frânturi din conversațiile cu cetățenii, adorm mai greu sau se trezesc des după o tură încărcată, își pierd calmul mai repede, le este mai greu să se concentreze pe ceea ce au de făcut acasă cu familia, le este mai greu să se bucure de realizările membrilor familiei și sunt mai puțin interesați să participe la activități organizate de prieteni sau de membri ai familiei. De asemenea, cei care obțin scoruri ridicate la această scală consideră că oricât de bine și-ar face treaba, lucrul acesta nu contribuie la îmbunătățirea siguranței cetățenilor.

Rezultatul poate fi explicat prin faptul că responsabilitatea de a controla evoluția situațiilor este plasată asupra celorlalți actori din scenariu. Cum aceștia nu au gestionat eficient situația apar emoții precum furia îndreptată asupra acestor terțe persoane, frustrarea.

III. CONCLUZII

1. Rezultatele evidențiază faptul că strategii precum auto-culpabilizarea, ruminarea, culpabilizarea celorlalți și catastrofarea blochează efectele unor strategii precum acceptarea, refocalizarea pozitivă. Doar reevaluarea pozitivă poate produce efectele dorite, în sensul reducerii intensității reacției acute la stres, chiar și când sunt utilizate strategiile de coping cognitiv disfuncțional.

2. Este necesară implementarea unui program de profilaxie psihologică în care să fie utilizate proceduri de inoculare a stresului în vederea atingerii următoarelor obiective:

- identificarea discursului interior disfuncțional;
- antrenarea deprinderilor de conștientizare a propriilor emoții;
- învățarea unor tehnici de relaxare;
- învățarea unor exerciții de tip mindfulness, care să permită detașarea de gândurile disfuncționale.

BIBLIOGRAFIE:

1. David, D., *„Tratat de psihoterapii cognitive și comportamentale*, Editura Polirom, Iași, 2017.
2. Leahy, R., Holland, S., *„Planuri de tratament și intervenții pentru depresie și anxietate”*, Editura ASCR, Cluj-Napoca, 2012.
3. Lungu, O., *„Ghid introductiv pentru SPSS”*, Editura Polirom, Iași, 2001.
4. Perțe, A., Gamefschi, N., Kraaji, V., Spinhoven, Ph., *„Chestionarul de coping cognitiv CERQ”*, Cognitrom.
5. Popa, M., *Statistici multivariate aplicate în psihologie*, Editura Polirom, Iași, 2010.
6. „1 minut poate salva o viață - Manual suport pentru instruirea dispecerilor de urgență” – dezvoltat în cadrul proiectului Erasmus+ Programme Strategic Partnership – Nr. proiect: 2015-1-RO01-KA202-014982.

STUDIU EXPERIMENTAL PRIVIND ACȚIUNEA UNOR FACTORI ȘI STIMULI MULTIPLI ASUPRA RĂSPUNSULUI ELECTRODERMAL UTILIZAT PENTRU COMANDA ȘI CONTROLUL MIȘCĂRII DE LA DISTANȚĂ ÎN SISTEMELE TEHNICE MILITARE

Dr. ing. psih. Dumitru Grigore*

Rezumat: Studiul de față aduce lămuriri suplimentare asupra modului în care labilitatea electrodermală influențează, prin răspunsul electrodermal specific, utilizarea unor stimuli declanșatori pentru acțiunea de comandă și control la distanță a mișcării. Răspunsul proiectiv al neurocortexului a fost exprimat în funcții inferențiale, determinate din informații despre nivelul de activitate electrodermală, prin identificarea nivelurilor de potențial electrodermal al epidermei, stimulat în curent alternativ, de tip SPL – potențialul bazal și SPR – potențialul de răspuns. De asemenea, s-a realizat o preluare simultană, a unui set de semnale de tip EEG de la nivelul frunții aceleiași persoane, fiind convertite apoi, pentru a putea fi supuse corelației, în valori ale mediei densității spectrale de putere.

I. INTRODUCERE

Studiul experimental se referă la utilizarea unei tehnici implicând biosemnale EDR (electrodermal response), pentru obținerea în variabile corespunzătoare, a unor comportamente electrice specifice pentru stimuli diferiți și complementari. Necesari în transmiterea comenzii și controlului la distanță a unei mișcări, acest studiu aduce lămuriri suplimentare asupra modului în care labilitatea electrodermală influențează, prin răspunsul galvanic specific al epidermei, utilizarea unor stimuli declanșatori pentru acțiunea de comandă și control la distanță a mișcării.

Pattern-ul de tip EDR este constituit din semnalele de răspuns la stimularea electrică, semnale compuse, fiecare, dintr-un semnal de tip treaptă și un semnal purtător, a cărui envelopă conține informații esențiale despre procesele psihofiziologice asupra cărora dorim să aplicăm o inferență. Astfel, funcțiilor de răspuns proiectiv al neurocortexului, pe fiecare canal în parte, le vor fi atribuite funcțiuni concrete în dinamica psihofiziologică a persoanei evaluate, în scopul de a obține informații

* Chief Research Officer - Psychometric Systems S.A., Cluj-Napoca

despre nivelul de activitate electrodermală care poate fi utilizată în comanda și controlul de la distanță prin intermediul unui dispozitiv BCI (brain computer interface).

Măsurarea directă a unor parametri fizici corelați cu anumite aspecte psihofiziologice elimină din lanțul de evaluare toate elementele ce pot vicia rezultatul. De aceea, în determinarea *funcțiilor proiective* de tipul X(t), vom utiliza o metodă de măsurare directă care se bazează pe principiul determinării nivelelor de conductibilitate a epidermei de tip SCL – conductanța bazală și SCR – conductanța de răspuns, realizând măsurătorile cu ajutorul unui echipament specializat.

Vom mai ține cont și de următoarele considerente:

- labilitatea crescută a EDR este asociată cu o dispoziție nondemonstrativă și agreabilă; o stabilitate ridicată EDR este asociată cu o dispoziție expresivă și antagonistă (Crider, 2008, Fowles, 1980);

- persoanele supracontrolate sunt descrise ca și nondemonstrative emoțional, timide și agreabile (Block, 2002); persoanele subcontrolate sunt descrise ca și expresive și antagoniste (Robins et al., 1996);

- atunci când exprimarea comportamentală este blocată datorită presiunii sociale sau a altor rațiuni, impulsurile emoționale pot fi exprimate printr-o activare simpatică ridicată, Jones (1950); *labilitatea electrodermală* poate fi interpretată ca un mod internalizat de exprimare emoțională atunci când expresia externalizată este inhibată;

- conform *ipotezei controlului voluntar*, persoanele cu labilitate crescută EDR investesc un efort cognitiv suplimentar pentru a inhiba expresia acestora (Crider, 2008, Carver 2005; Nigg 2003);

- ipoteza controlului voluntar derivă din abordarea procesării informaționale a lui Öhman, asupra componentei EDR a răspunsului de orientare: *EDR specific este privit ca o manifestare periferică a activării neuronale, antrenată de cerințe asupra capacității cognitive;*

- EDR-ul specific pare să reflecte o cerință a resurselor atunci când capacitatea curentă este insuficientă pentru a satisface nevoile de procesare imediată;

Studiul experimental utilizează două tehnici diferite referitoare la biosemnale, pentru obținerea, în variabile corespunzătoare fiecărei tehnici în parte, a aceluiași tip de comportament, exprimat în semnal electric. Necesară în transmiterea comenzii și controlului la distanță a unei mișcări, această corelație poate fi implementată în sistemele de tip BCI, oferind posibilități superioare de utilizare a sistemelor cu biofeedback.

Aplicabilitatea în domeniul militar: beneficiul utilizării unor soluții privind comanda și controlul mișcării de la distanță, în sisteme tehnice

militare – obiectul studiului de față – constă în creșterea securității individuale și de grup în exploatarea acestor sisteme, cu aplicabilitate în cazul dispozitivelor de ochire, a sistemelor robotizate comandate de la distanță, pentru trecerea de la câmpul de luptă real la cel virtual, cu imense beneficii privind siguranța personalului militar și salvării de vieți omenești.

Studiul de față aduce lămuriri suplimentare asupra modului în care *labilitatea electrodermală* influențează, prin răspunsul electrodermal specific, utilizarea unor stimuli declanșatori pentru acțiunea de comandă și control la distanță a mișcării și oferă un instrument fiabil în identificarea și selecția celor mai potriviți operatori ai dispozitivelor BCI.

II. COMANDA DE LA DISTANȚĂ PRIN PATTERN-URI COGNITIVE STIMULATE

Abordarea transiterii la distanță a unei comenzi, precum și asigurarea controlului unei mișcări prin intermediul structurilor psihice inferențiale de tip *pattern cognitiv*, presupune o corelație *stimul-pattern* care conduce la interceptarea „comportamentului” cognitiv într-un sistem de coordonate ce oferă facilitatea disocierii aspectelor de bază care implică decizia, asigurând persoanei implicate, posibilitatea administrării controlului la distanță prin biofeedback.

Schema bloc a unui sistem care transmite la distanță o comandă, prin corelația *stimul-pattern cognitiv*, este prezentată în Figura 1. În cadrul acestui sistem, componenta cea mai importantă o constituie *baza de experiențe*. Aceasta conține toate corelațiile cunoscute dintre *stimul* și *patternul cognitiv*. Pentru extragerea facilității, identificatorul de *pattern* reține din structura biodatelor de achiziție, forma encodată a *pattern-ului* evocat de *stimulul martor* și o transmite unui bloc comparator care asigură rolul de clasificare, programat aprioric cu codul de *pattern* al *stimulului martor* selectat din *baza de experiențe*. Când codul „*stimul*” este identic cu codul „*pattern*”, blocul comparator transmite o comandă validă pentru formatarea comenzii. Comanda la distanță este preluată de elementul de execuție care operează tema formatată la nivelul comenzii, iar subiectul preia controlul prin biofeedback, implicând în bucla de comandă și control ceilalți stimuli martori (Grigore, 2013a).

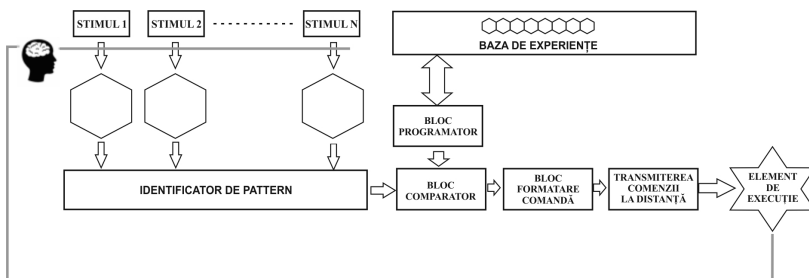


Figura 1: Schema bloc pentru comanda și controlul mișcării, de la distanță (Grigore, 2013a)

În dezvoltarea unui BCI trebuie să fie abordate două sisteme de învățare:

1. mașina trebuie să învețe să discrimineze între diferitele modele complexe de activitate cerebrală, cât mai precise;
2. utilizatorii BCI ar trebui să învețe, prin diferite configurații neurofeedback, să-și moduleze activitatea EEG.

Pentru utilizarea unei interfețe BCI în transmiterea comenzii și controlului la distanță a unei mișcări, personalul militar operator trebuie, deci, antrenat pentru dobândirea controlului adaptativ asupra elementului de execuție. În multe aplicații de tip interacțiune om-computer însă, oboseala musculară, oboseala vizuală, și oboseala mentală sunt induse ca rezultat al activităților fizice și mentale. La acestea se mai adaugă aspecte psihofiziologice care, prin imprezizibilitatea lor pot îngreuna sever cel de-al doilea sistem de învățare amintit mai sus. Pentru ca semnalele ERP și subcomponentele lor să fie folosite cu încredere, în acest caz, în constituirea unei comenzi, trebuie să fie dezvoltate metode foarte eficiente și de încredere pentru detectarea și evaluarea parametrilor lor. Mai trebuie știut că procesul de antrenare și formare a unui operator BCI poate fi de lungă durată, sau poate eșua datorită unor specificități psihofiziologice ale persoanei antrenate. Se poate astfel înțelege că nu toate persoanele posedă abilitatea de a învăța să opereze o interfață om-computer.

În studiul experimental descris aici am mai ținut cont că prin utilizarea de măsurători în zona fiziologică, în contextul atenției, motivațiilor, emoției etc. s-au produs numeroase dovezi empirice deosebit de importante în studiul personalității. De asemenea, conductanța epidermei s-a dovedit un foarte fidel relevator al emoțiilor, iar *labilitatea electrodermală* corelează cu o serie de variabile inferențiale în psihofiziologie, ea constituind un factor care poate influența puternic indicatorii cognitivi (Cridler, 2008), existând astfel, persoane cu *labilitate electrodermală* și persoane stabile din punct de vedere electrodermal (Edelberg, 1968). *Labilitatea electrodermală* înaltă, deci, apare atunci când

comportamentul se inhibă prin conexiuni psihofiziologice specifice, astfel, aceasta poate deveni un marcator psihofiziologic important, făcând distincția între o expresie emoțională controlată voluntar și una necontrolată (Grigore, 2014).

III. IPOTEZĂ ȘI OBIECTIVE

Se știe că răspunsul electrodermal în conductanță este efectul activității glandelor sudoripare. Atunci când acestea secretă abundent, apar modificări fazice manifeste prin creșterea conductanței, respectiv când umezeala este absorbită, conductanța revine la valorile de bază. Comportamentul glandelor sudoripare, în acest sens poate fi asemuit unor rezistențe ale căror valori, inverse conductanței, scad atunci când umezeala este maximă, respectiv cresc atunci când aceasta scade la valori normale, cantitatea de soluție secretată de glande, respectiv numărul acestora, evaluat simultan, fiind în raport invers cu amplitudinea modificării conductanței (Grigore, 2014). Activitatea glandelor sudoripare este „o proiecție a acțiunii formațiunii reticulare a trunchiului cerebral, a hipotalamusului, a sistemului limbic și a cortexului motor” (LAROUSSE, 2006). De asemenea, conform ipotezei controlului voluntar a lui (Öhman, 2000), „EDR specific este privit ca o manifestare periferică a activării neuronale, antrenată de cerințe asupra capacității cognitive”, reflectând o cerință de resurse suplimentare de procesare, iar *labilitatea electrodermală* este un factor care poate influența puternic indicatorii cognitivi.

În baza acestor considerente, *presupunem că*:

- există o corespondență între *labilitatea electrodermală* și potențialul de răspuns electrodermal în curent alternativ (SPR), demonstrarea acestei ipoteze reprezentând primul obiectiv al studiului experimental;

- există o corelație importantă între valoarea *densității spectrale de putere* a unui semnal de tip EEG preluat de la nivelul scalpului și *funcțiile inferențiale* corespunzătoare potențialului SPR măsurat în același timp, la nivelul palmei aceleiași persoane, sub acțiunea acelorași stimuli, demonstrarea acestei ipoteze reprezentând cel de-al doilea obiectiv al studiului experimental;

IV. METODA, ECHIPAMENTUL ELECTRONIC ȘI SOFTWARE DE MĂSURĂ

Pentru atingerea obiectivelor studiului de față, am utilizat scannerul de palme MindSpringTM al sistemul psihometric MindMiTM, cu ajutorul căruia am aplicat la nivelul palmelor subiectului evaluat, un semnal de excitație electrodermală, obținut prin componerea a două semnale: unul de

tip treaptă și unul purtător și am recepționat prin intermediul unei interfețe universale de achiziție de tip PC_LAB_2000SE, produsă de Velleman, un semnal de răspuns a cărui anvelopă conține informații esențiale despre procesele psihofiziologice asupra cărora mi-am propus să identific o inferență. Astfel, am exprimat răspunsul proiectiv al neurocortexului, pe fiecare canal în parte, în *funcții inferențiale*, determinate din informații despre nivelul de activitate electrodermală, prin identificarea nivelelor de potențial electrodermal, stimulat în curent alternativ, de tip SPL – potențialul bazal și SPR – potențialul de răspuns. De asemenea, am realizat o preluare simultană, printr-o interfață server de achiziție de tip Open VIBE v1.2.2., de la INRIA, a unui set de semnale de tip EEG de la nivelul frunții aceleiași persoane cu ajutorul unei căști profesionale, model Neuro Sky MindSet. Atât biosemnalele de tip EDR, cât și cele EEG au fost prelucrate cu ajutorul unei interfețe software originală, pentru evaluare cu stimuli multipli, concepută special pentru acest experiment, pentru a putea fi supuse corelației, în valori ale *densității spectrale de putere*, dar și determinării factorului λ și clasei cognitive T. Schema sistemului de măsură aplicat în acest studiu este prezentată în Figura 2.

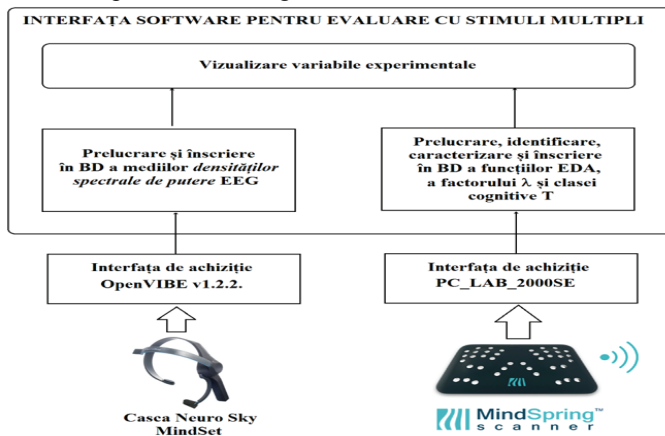


Figura 2: Schema bloc a sistemului de măsură

V. PARTICIPANȚI, VARIABLE, PROCEDURA DE LUCRU

Am efectuat testele pe un eșantion de 400 subiecți de vârste cuprinse între 20 și 30 ani, fără să țin cont de gen. Participarea la experiment a avut loc prin opțiune voluntară, fiecare subiect, fiind informat asupra condițiilor experimentului, confirmând apoi participarea prin semnarea unui FORMULAR DE CONSIMȚĂMÂNT INFORMAT. Pentru asigurarea confidențialității, în Baza de Date nu am înscris date cu caracter

personal, reținând doar seturile valorilor finale ale parametrilor urmăriți, seturi înregistrate fără a fi asociate unui nume.

Am testat fiecare subiect în trei etape de achiziție simultană EEG - EDR, prin utilizarea consecutivă de stimuli distincți. Pe parcursul experimentului am urmărit, în cazul activității electrodermale EDA:

- variabile independente: pentru etapa 1, (STIMUL1, 2012), *funcția inferențială* X_6 , pentru etapa 2, (STIMUL2, 2013), *funcția inferențială* X_7 , respectiv pentru etapa 3, (STIMUL3, 2012), *funcția inferențială* X_3 ;

- variabile intermediare (stările interne): nivelul de activitate al funcțiilor psihofiziologice; trăsătura caracteristică - *labilitatea electrodermală* λ ;

- variabile dependente: nivelul de potențial electrodermal de răspuns SPR; frecvența evenimentelor de răspuns electrodermal;

În cazul activității EEG:

- variabile independente: pentru Stimulul 1, starea indusă aferentă benzii β , pentru Stimulul 2, starea indusă aferentă benzii α , respectiv pentru Stimulul 3, starea indusă aferentă benzii β - înalte;

- variabila intermediară (starea internă): nivelul activității corticale;

- variabile dependente: media *densității spectrale de putere*; pentru etapa 1, *variabila DSP_BETA*, pentru etapa 2, *variabila DSP_ALFA*, respectiv pentru etapa 3, *variabila DSP_BETA_ÎNALTE*;

După efectuarea achiziției de date, prin prelucrarea avansată a semnalelor de răspuns electrodermal în curent alternativ, în stadiul fazic, s-au determinat cele trei *funcții inferențiale* X_3 , X_6 și X_7 . De asemenea, s-a identificat frecvența evenimentelor de răspuns electrodermal, care exprimă labilitatea electrodermală λ , la nivel de ciclu de stimulare și achiziție, prin înregistrarea numărului de impulsuri de semnal, valide.

- factorul λ : unități convenționale de aparat [u. λ], reprezentând, pe scala (0 - 15), numărul de impulsuri de răspuns/sesiune de achiziție;

- funcțiile inferențiale: unități convenționale [u.inf.], pe scala (75 - 265);

- densitățile spectrale de putere: unități de acuratețe [aq.u.PSD], specifice instrumentului de măsură, pe scala (0 - 12) (vezi și 3.1.1.2).

Analiza finală a datelor a fost realizată cu PASW Statistics 17.

VI. ANALIZA DATELOR

6.1. Analiza cu SPSS a corelației dintre biosemnalele EDA și factorul λ

Forma distribuției statistice, media și deviația standard a factorului λ sunt prezentate în Figura 3.

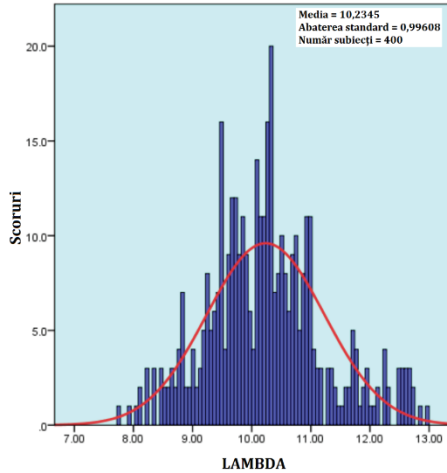


Figura 3: Distribuția statistică a factorului λ

În Figura 4 este prezentată diagrama analizei de clasificare și repartizarea valorilor λ în clusterii claselor cognitive.

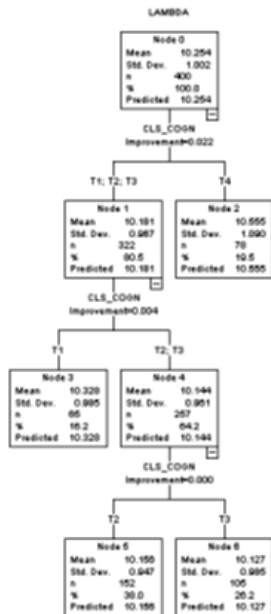


Figura 4: Diagrama de repartizare a valorilor factorului λ în clusterii claselor cognitive

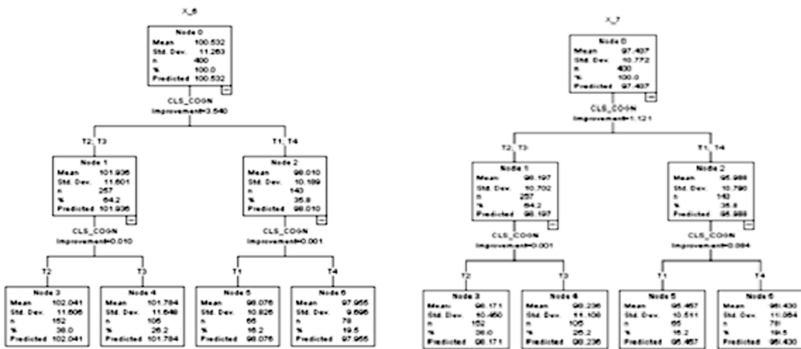


Figura 5: Diagrama de repartizare a valorilor funcției X_6 și X_7 în clusterii claselor cognitive

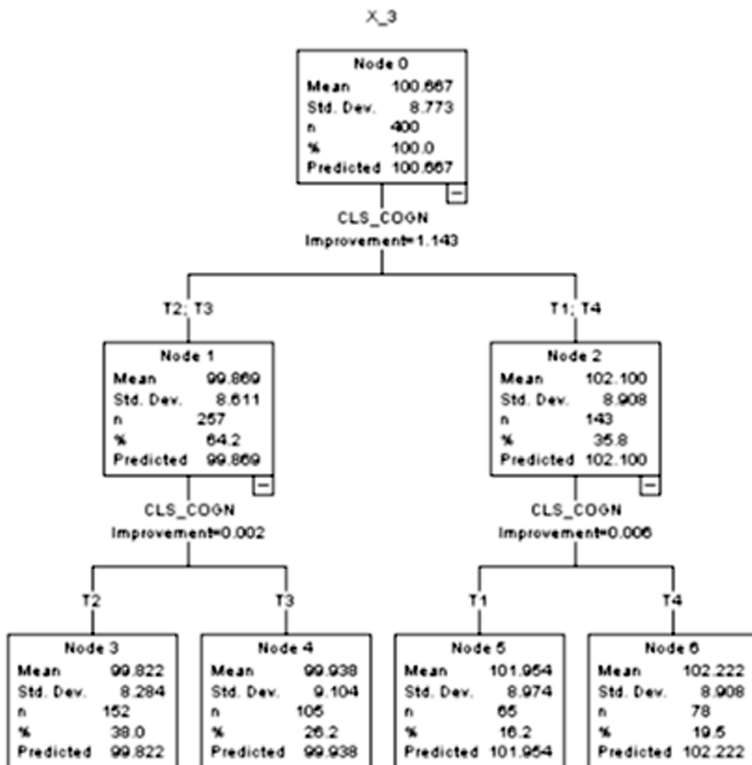


Figura 6: Diagrama de repartizare a valorilor funcției X_3 în clusterii claselor cognitive

Din diagramele de repartizare în clusterii claselor cognitive, T1, T2, T3 și T4 se constată o grupare selectivă a valorilor mari ale *labilității electrodermale* în clasele cognitive T1 și T4, respectiv în T2 și T3, cele preponderent reduse. Funcțiile inferențiale X_6 și X_7 grupează însă, valorile mici în T1 și T4, respectiv pe cele mari în T2 și T3 relevând o corelație inversă cu factorul λ în timp ce funcția inferențială X_3 , prin repartizarea valorilor mici în T2 și T3, respectiv valorile mari în T1 și T4, reflectă o corelație directă cu acesta. Totuși, analiza de clasificare relevă faptul că eșantionul este relativ omogen la răspunsul electrodermal stimulat în curent alternativ. Pentru selecția personalului apt să opereze o interfață BCI, însă, se va ține cont de scorurile de labilitate scăzută, respectiv corespunzătoare subiecților distribuiți în clasele cognitive T2 și T3, aceste persoane fiind cele care rezistă cel mai bine la factorii de stres.

Rezultatele analizei de corelație dintre factorul λ și funcțiile X_6 , X_3 și X_7 sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1: Analiza de corelație Pearson și Spearman (pe ranguri) pentru LAMBDA, X_6 , X_3 și X_7

		LAMBDA	X_6	X_3	X_7			LAMBDA	X_6	X_3	X_7
LAMBDA	Corelație Pearson	1	-.530	.687	-.542	Coeficientul Spearman ρ	Coeficient de corelație	1.000	-.509	.582	-.509
	Significație (bidirecțional)	.000	.000	.000	.000		Significație (bidirecțional)	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400		N	400	400	400	400
X_6	Corelație Pearson	-.530	1	-.312	.661	X_6	Coeficient de corelație	-.509	1.000	-.250	.667
	Significație (bidirecțional)	.000	.000	.000	.000		Significație (bidirecțional)	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400		N	400	400	400	400
X_3	Corelație Pearson	.687	-.312	1	-.386	X_3	Coeficient de corelație	.582	-.250	1.000	-.329
	Significație (bidirecțional)	.000	.000	.000	.000		Significație (bidirecțional)	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400		N	400	400	400	400
X_7	Corelație Pearson	-.542	.661	-.386	1	X_7	Coeficient de corelație	-.509	.667	-.329	1.000
	Significație (bidirecțional)	.000	.000	.000	.000		Significație (bidirecțional)	.000	.000	.000	.000
	N	400	400	400	400		N	400	400	400	400

Diagramele de dispersie pentru vizualizarea relației dintre factorul λ și fiecare *funcție inferențială* cu asocierea liniară reprezentată de corelația bivariată Pearson și pătratul variabilei predictor în regresia liniară R^2 , sunt prezentate în Figura 7.

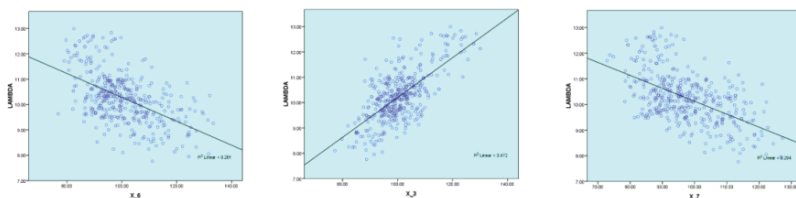


Figura 7: Diagrama de dispersie a factorului λ și funcției X_6 , X_3 și X_7

6.2. Analiza cu SPSS a corelației dintre pattern-uri de tip EEG și EDA

În cele ce urmează sunt prezentate rezultatele analizei de corelație dintre *funcțiile inferențiale* EDR, respectiv X_6 , X_3 și X_7 și mediile *densităților spectrale de putere* ale biosemnalelor EEG: DSP_BETA, DSP_BETA_INALTE și DSP_ALFA.

Tabelul 2: Analiza de corelație itemi

	Media scalei dacă itemul este eliminat	Varianta scalei dacă itemul este eliminat	Corelația totală a itemului, corectată	Pătratul corelației multiple	Coeeficientul Alpha Cronbach pentru itemi standardizați		DSP BETA INALTE	DSP BETA	DSP ALFA
X_6	7.5779	1.032	.883	.780	.838	Corelația Pearson	.826	-.253	-.359
DSP_BETA	100.5324	126.846	.883	.780		Semnificație (bidirecțional)	.000	.000	.000
						N	400	400	400
X_3	7.3358	.973	.872	.761	.932	Corelația Pearson	-.260	.883	-.575
DSP_ALFA	97.4073	116.045	.872	.761		Semnificație (bidirecțional)	.000	.000	.000
						N	400	400	400
X_7	7.8387	.490	.826	.682	.905	Corelația Pearson	-.340	-.532	.872
DSP_BETA_INALTE	100.6668	76.960	.826	.682		Semnificație (bidirecțional)	.000	.000	.000
						N	400	400	400

Statistica totală a itemilor

Analiza de corelație Pearson pentru funcțiile EDA și EEG

Diagramele de dispersie pentru vizualizarea relației dintre perechile de pattern-uri EDA-EEG cu asocierea liniară reprezentată de corelația bivariată Pearson și pătratul variabilei predictor în regresia liniară R^2 , sunt prezentate în Figura 8.

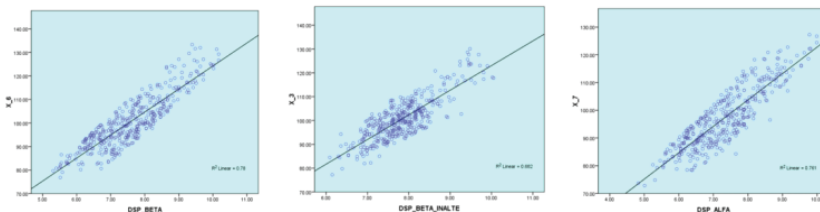


Figura 8: Diagrama de dispersie a perechilor de funcții: X_6 și DSP_BETA; X_3 și DSP_BETA_INALTE; X_7 și DSP_ALFA

Din analiza de corelație prezentată în Tabelul 2, dar și din forma diagramei de dispersie, reiese că există o corelație directă puternică între *funcțiile inferențiale* și mediile *densităților spectrale de putere* ale biosemnalelor EEG, respectiv o corelație Pearson de 0,883 pentru perechea de variabile X_6 - DSP_BETA, 0,826 pentru X_3 - DSP_BETA_INALTE și 0,872 pentru X_7 - DSP_ALFA.

Valoarea corelației inter-itemi determinată pentru acțiunea Stimulilor 1 și 2, confirmă faptul că, în etapa cognitivă, în care unele *beta* vădese o atenție crescută, respectiv cea de relaxare, în care unele de tip *alfa* reflectă starea de repaus cortical relativ, cele două echipamente au răspunsuri cu semnificații foarte apropiate, proiectând în biosemnale, stările

resimțite de către subiecți, printr-o corelație înaltă (coeficient Alpha Cronbach pentru itemi standardizați: 0,938 și 0,932). De asemenea, în cazul unei situații emoționale, în care undele de tip *beta înalte* vădesc o tensiune intensă, cele două echipamente își mențin răspunsurile cu semnificații apropiate, reflectând tensiunea și stress-ul intens resimțit de către subiecți printr-o corelație înaltă (coeficient Alpha Cronbach pentru itemi standardizați: 0,905).

Valoarea ușor scăzută a corelației aferente ultimei etape se explică prin specificul modului de integrare a variabilelor dependente, respectiv a biosemnalelor. Casca MindSet de la NeuroSky prezintă pentru semnale de tip EEG, o suprapunere a numeroase semnale simple cu amplitudine variind de obicei de la aproximativ 1 μV la 100 μV la un adult normal și de aproximativ 10 - 20 mV, dacă este măsurată cu electrozi subdurali, cum ar fi electrozii FFT, iar *neurostimulatorul fazic*, măsoară semnale electrice de răspuns ale căror valori pot fi urmărite între 18 – 435 mV, în funcție de structura internă a echipamentului de stimulare. În acest ultim caz, integrarea semnalului este realizată global, acesta fiind exprimat în răspunsul în potențiale SPR obținute prin stimularea fazică și deduse proiectiv în valori ale *funcțiilor inferențiale*.

VII. CONCLUZII

Studiul de față se referă la utilizarea a două tehnici diferite, care implică biosemnale de fiziologii diferite, pentru obținerea, în variabile corespunzătoare fiecărei tehnici în parte, a aceluiași tip de comportament cognitiv, exprimat în semnal electric. Necesari în transmiterea comenzii și controlului la distanță a unei mișcări, rezultatele experimentului pot fi implementate în sistemele de tip BCI, oferind posibilități superioare de utilizare a sistemelor cu biofeedback.

Din diagramele de repartizare în clusterii claselor cognitive, T1, T2, T3 și T4 se constată o grupare selectivă a valorilor mari ale *labilității electrodermale* în clasele cognitive T1 și T4, respectiv în T2 și T3, cele preponderent reduse. Funcțiile inferențiale X_6 și X_7 grupează însă, valorile mici în T1 și T4, respectiv pe cele mari în T2 și T3 relevând o corelație înversă cu factorul λ , în timp ce funcția inferențială X_3 , prin repartizarea valorilor mici în T2 și T3, respectiv valorile mari în T1 și T4, reflectă o corelație directă cu acesta. Totuși, analiza de clasificare relevă faptul că eșantionul este relativ omogen la răspunsul electrodermal stimulat în curent alternativ. Pentru selecția personalului apt să opereze o interfață BCI, însă, se va ține cont de scorurile de labilitate scăzută, respectiv corespunzătoare subiecților distribuiți în clasele cognitive T2 și T3, aceste persoane fiind cele care rezistă cel mai bine la factorii de stres.

Rezultatele obținute în studiul experimental comparativ, confirmă ipoteza că există o corelație directă ridicată între *labilitatea electrodermală* și funcția X_3 sub acțiunea Stimulului 3, respectiv o corelație inversă, în grad moderat spre ridicat, a acestui factor cu funcția X_6 , sub acțiunea Stimulului 1 și cu funcția X_7 , sub acțiunea Stimulului 2. Acesta confirmă, după categoria de stimul utilizat, teoria conform căreia labilitatea crescută a EDR este asociată cu o dispoziție nondemonstrativă și agreabilă, iar o stabilitate ridicată EDR este asociată cu o dispoziție expresivă și antagonistă (Crider, 2008, Fowles, 2000).

Din analiza de corelație, dar și din forma diagramelor de dispersie reiese că există o corelație directă puternică între *funcțiile inferențiale* și mediile *densităților spectrale de putere* ale biosemnalelor EEG, respectiv o corelație Pearson de 0,883 pentru perechea de variabile X_6 - DSP_BETA, 0,826 pentru X_3 - DSP_BETA_INALTE și 0,872 pentru X_7 - DSP_ALFA.

Se confirmă, deci, că *există o corelație importantă între pattern-ul densității spectrale de putere al unui semnal de tip EEG, preluat de la nivelul scalpului și patern-ul funcțiilor de răspuns prin semnal de tip EDR, preluat de la nivelul palmei aceleiași persoane, prin procedeul de neurostimulare fazică.*

Valoarea corelației inter-itemi determinată pentru acțiunea Stimulilor 1 și 2, confirmă faptul că, în etapa cognitivă, cele două echipamente au răspunsuri cu semnificații foarte apropiate, (coeficient Alpha Cronbach pentru itemi standardizați: 0,938 și 0,932). De asemenea, în cazul unei situații emoționale, cele două echipamente își mențin răspunsul cu semnificații, apropiate, (coeficient Alpha Cronbach pentru itemi standardizați: 0,905).

Diferențele exprimate în valori ușor scăzute a corelației între etape se pot explica prin diferența tehnologică prin care cele două instrumente realizează achiziția biodeltelor. Casca NeuroSky MindSet prezintă pentru semnale de tip EEG, o suprapunere a numeroase semnale simple cu o amplitudine, variind de obicei de la aproximativ 1 μ V la 100 μ V la un adult normal și de aproximativ 10 - 20 mV, dacă este măsurată cu electrozi subdurali, cum ar fi electrozii FFT, iar *neurostimulatorul fazic*, măsoară semnale electrice de răspuns ale căror valori pot fi urmărite între 18 – 435 mV, în funcție de structura internă a echipamentului de stimulare. Există deci o diferență funcțională între biosemnalele de tip EEG, pe care le consider cu precădere *biosemnale de interes clinic*, ele fiind legate de subsisteme cu activitate cerebrală strict specializată, și cele de tip EDR - stimulat, care sunt *biosemnale de interes psihologic*, fiind corelabile subsistemelor cu activitate psihică integrată. În aceasta rezidă, de fapt, importanța utilizării *pattern*-urilor cognitive (EDA) în comanda și controlul mișcării la distanță.

O altă concluzie importantă se referă la capacitatea Sistemului psihometric MindMi™ utilizat în studiul experimental, de a răspunde foarte abil la solicitarea unei departajări a personalului care se antrenează pentru a opera o interfață BCI, având posibilitatea ca în numai 5 minute, prin scanarea palmelor, să stabilească cu mare precizie, prin factorul de *labilitate electrodermală*, dacă o persoană este aptă sau nu pentru această activitate.

BIBLIOGRAFIE:

1. Block, J. (2002). *Personality as an affect-processing system*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Boucsein, W. (2012). *Electrodermal Activity*, Second edition, New York: Springer Science + Business Media, LLC.
3. Crider, A. - *Personality and Electrodermal Response Liability: An Interpretation*, Appl Psychophysiol Biofeedback, 33:141–148, 2008.
4. Fowles, D. C. (1980). *The three arousal model: implications of Gray's two-factor learning theory for heart rate, electrodermal activity, and psychopathy*. Psychophysiology, 17(2), 87-104.
5. Fowles, D. C., Christie, M. J., Edelberg, R., Grings, W. W., Lykken, D. T., & Venables, P. H. (1981). *Publication recommendations for electrodermal measurements*. Psychophysiology, 18, 232–239.
6. Fowles, D. C. (2000). *Electrodermal hyporeactivity and antisocial behavior: Does anxiety mediate the relationship?* Journal of Affective Disorders, 61, 177–189.
7. Grigore, D. (2013). *Echipament electronic și metodă pentru determinarea rapidă a profilului psihologic*, RO127615, România: OSIM.
8. Grigore, D. (2014). *Sistem psihometric integrat pentru evaluare complementară*, Pitești: Editura ARGES PRESS.
9. Grigore, D. (2015a). *Procesarea biosemnalelor și corelarea dintre biosemnal și controlul mișcării la distanță - Raport de Cercetare Numărul 2*, Doctoral School, Military Technical Academy, Bucharest.
10. Grigore, D. (2015b). *Studiu statistic privind prelucrarea datelor experimentale ale interacțiunii dintre biosemnale și controlul mișcării la distanță raport de Cercetare Numărul 3*, Doctoral School, Military Technical Academy, Bucharest.
11. Jones, H. E., "The study of patterns of emotional expression". In M. L. Reymert (Ed.), "Feelings and emotions: The mooseheart symposium", 161–168. New York: McGraw-Hill, 1950.
12. LAROUSSE. (2006). *Marele dicționar al psihologiei*, LAROUSSE, 407, Bucharest: Trei Publishing House.

13. Öhman A., Hamm, A., & Hugdahl, K. (2000). *Cognition and the autonomic nervous system* in J. T. Cacioppo, L. G. Tassinary, & G. G. Berntson (Eds.), *Handbook of psychophysiology* (2nd ed). New York: Cambridge University Press.
14. Robins, R. W., John, O. P., Caspi, A., Moffitt, T. E., & Stouthamer-Loeber, M. (1996). *Resilient, overcontrolled, and undercontrolled boys: Three replicable personality types*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 157–171.
15. STIMUL1. (2012). *NASA MARS MISSION*, intechopen.com. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=oNviFQpRvwQ>.
16. STIMUL2. (2012). *Relaxing Music - Meditation*, youtube.com. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=qrx1vyvtRLY>.
17. STIMUL3. (2012). youtube.com, Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=HpW5vGU2E9I>.

VARIABLE DE VULNERABILITATE ȘI SANOGENEZĂ IMPLICATE ÎN ANXIETATE

Cristina Nedea*

Nicolae Nedea**

Motto:

“Anxietatea este prețul pe care îl
plătim civilizației.”

Sigmund Freud

Rezumat

Sanogeneza este o activitate de interes general printre experți. Aceștia studiază mijloacele și măsurile pentru promovarea și întărirea stării de sănătate a populației. Anxietatea este o stare ubicuă, resimțită de fiecare dintre noi, la un moment dat. Psihologia sănătății este o disciplină relativ tânără. Termenul „psihologia sănătății” a fost introdus pentru prima dată în anul 1977 de psihologul american J. Matarazzo, acesta o deține ca ramură teoretică și aplicativă a psihologiei, care prin sinteza și aplicarea cunoștințelor, datelor și tehnicilor specifice contribuie la: promovarea și menținerea sănătății, identificarea factorilor psihologici cu rol în etiologia bolilor, prevenția și tratarea bolilor și disfuncțiilor și la ameliorarea sistemului de îngrijire medicală și a politicilor sanitare.

Cuvinte cheie: anxietate, sanogeneză, vulnerabilitate.

I. DEFINIREA GENERALĂ A CONCEPTELOR UTILIZATE

Anxietatea este o stare permanentă de tensiune psihică, iritabilitate, lipsă de încredere în propria persoană, incapacitate sau rezerve în asumarea unui risc, tremur și alte reacții neurovegetative, diverse semne psihosomatice.

Sanogeneză - Totalitatea mijloacelor și măsurilor pentru promovarea și întărirea stării de sănătate a individului și a populației.

Vulnerabil ~ă (~i, ~e) 1) Care poate fi vătămat cu ușurință; lezabil. 2) fig. Care poate fi ușor atacat; criticabil; atacabil. ◇ **Punct** ~ parte slabă (a cuiva sau a ceva). /<lat. *vulnerabilis*, it. *vulnerabile*, fr. *vulnerable* (DEX 98)

* Ministerul Apărării Naționale

** Psihoterapeut la Cabinetul de psihoterapie ”SPIRIT CENTER”

II. GESTIONAREA ANXIETĂȚII

1. Anxietatea este o stare emoțională, de neliniște, de teamă nedeterminată, însoțită de schimbări/tulburări fiziologice și comportamentale.

Fiecare dintre noi simțim uneori anxietate. Este normal să avem anxietate față de ceva periculos sau să reacționăm față de ceva care ne pune instinctul de conservare sau confortul personal la încercare. Anxietatea irațională (sau patologică) apare atunci când individul se simte și se comportă ca și în cazul unui pericol major, în cazul unui pericol minim sau inexistent. De exemplu, o persoană cu fobie de microbi, va îngheța de frică la gândul că trebuie să dea mâna cu cineva.

Faptul că suntem neliniștiți cu câteva zile înainte de un examen, este un exemplu de anxietate perfect normală. Aceasta ne poate determina să ne mobilizăm energiile și să învățăm mai mult / bine și să luăm acel examen, eventual cu o notă bună. Când însă cineva se simte anxios în mod continuu cu luni de zile înainte de examen, suferă de insomnie din această cauză și când intră în sală nu poate răspunde la întrebări sau nu poate scrie două vorbe la lucrarea scrisă, aceste reacții pot fi denumite tulburări anxioase. La fel, atunci când o mamă se îngrijorează excesiv și continuu, dacă copilul ajunge teafăr acasă după o zi obișnuită la școală, se poate spune că ea suferă de tulburări anxioase, sau simplu, că "suferă de anxietate".

Anxietatea poate afecta persoane de la vârsta adolescenței până la cea mijlocie sau chiar mai târziu.

Tulburările anxioase par să afecteze de două ori mai mult femeile decât bărbații, deși practic nu este o diferență atât de mare între cele două sexe; psihologii cred că bărbații se plâng mai puțin medicului când au aceste tulburări sau chiar se feresc să recunoască a le avea.

Cu toate acestea, persoanele suferind de tulburări anxioase conștientizează că frica lor este irațională și luptă împotriva ei, dar nu o pot învinge. Aceste persoane funcționează perfect normal cu excepția faptului că au dificultăți în a-și controla frica. Anxietatea, din fericire, răspunde la tratament, dacă acesta este ales corespunzător, funcție de condiția persoanei respective.

Simptomele anxietății sunt: palpitații; tahicardie; dureri precordiale; variația tensiunii arteriale; senzație de nod în gât; fibrilație facială; cefalee; vertij episodic; hiperventilație; transpirație excesivă.

Vulnerabilitatea umană este un factor în influențarea anxietății.

Vulnerabilități psihologice cele mai des întâlnite sunt: distorsiunile cognitive; convingeri disfuncționale; complexe; dependențe; locul controlului; emoții negative disfuncționale; mod de gândire pesimist;

prejudecăți; dificultăți de performare; dificultăți de abilitare; modalități de coping bazat pe emoție.

Toate aceste vulnerabilități duc la apariția unor tulburări ale anxietății.

2. Tulburările de anxietate cuprind o serie de probleme. În această categorie se includ următoarele forme: anxietate generalizată, fobia socială, fobii specifice (ex. fobia de insecte, frica de spații deschise sau închise), atacul de panică, tulburarea obsesiv-compulsivă și stresul posttraumatic.

Anxietatea reprezintă o problemă foarte frecvent întâlnită în viața de zi cu zi. Aproximativ 25% din populație suferă de anxietate care ar necesita tratament într-o anumită perioadă a vieții lor. Alți 25% au o anxietate mai puțin severă (ex. frica de șoareci sau păianjeni).

Caracteristica principală a acestora este sentimentul de frică sau / și gânduri cronice (constante), repetitive, de îngrijorare, care reprezintă un element de stres pentru persoana respectivă și care interferează cu activitățile din viața sa (de exemplu, dacă unei persoane îi este frică să meargă la interviuri pentru că acolo ar trebui să interacționeze cu străini, va evita situația respectivă, temându-se că oricât de inteligentă ar fi, nu ar primi postul, chiar și dacă ceea ce face actualmente nu îi oferă satisfacția dorită).

Alte simptome comune tuturor tipurilor de anxietăți:

- *reacții fizice* – ex. transpirație, tremurături, bătăi de inimă rapide, dificultăți în respirație, greață, leșin;

- *gânduri disfuncționale* – ex. „dacă o să vorbesc în fața publicului, și o să greșesc, toată lumea o să mă creadă prost”;

- *comportament de evitare* – o persoană anxioasă poate să ajungă să evite foarte multe situații. Faptul că are gânduri negative și evaluează irațional situațiile care îi provoacă anxietate, emoții negative foarte intense, reacții fizice puternice, și eventual experiențe negative, plasează persoana într-un cerc vicios, din care nu poate să iasă (de ex. studentul T. este foarte anxios la prezentarea unei lucrări în fața publicului, dar trebuie să-și susțină disertația. Se simte foarte anxios, de fapt, de o săptămână întreagă, și a învățat foarte mult, ca totul să fie perfect și să nu dea greș, dar faptul că înainte de prezentarea disertației s-a gândit de foarte multe ori că trebuie să fie perfectă această prezentare, că altfel, profesorii or să îl creadă prost, i-a provocat emoții foarte intense ceea ce evident a cauzat mici eșecuri în prezentare, pe care ulterior le-a interpretat ca fiind greșeli catastrofale și nu a mai vrut să prezinte lucrări în fața mai multor oameni, având ca rezultat faptul că acum evită aceste tipuri de situații).

Cele mai frecvente tipuri de tulburări de anxietate sunt:

1. Anxietate generalizată

Este frica exagerată și grija legată de lucruri comune. Centrul anxietății poate fi reprezentat de prieteni, familie, sănătate, muncă, bani sau ratarea unei întâlniri importante (de fapt tot ceea ce este important persoanei poate să capteze centrul atenției ca focus al anxietății).

Vorbim despre anxietate generalizată dacă grija exagerată este prezentă în aproape fiecare zi, timp de 6 luni, și dacă persoana are dificultăți în controlarea anxietății. În plus persoana mai simte una sau mai multe dintre următoarele simptome:

- irascibilitate și iritabilitate ușoară;
- oboseală;
- insomnie;
- probleme de concentrare (nu se simte capabil să gândească).

2. Fobia socială

Constă în frica de evaluare și judecata negativă a altor oameni. De aceea, oamenilor caracterizați prin *fobie socială* le este frică să facă ceva ce i-ar putea umili în fața publicului – de ex. a vorbi în public, a folosi toalete publice, a mânca sau a bea în public, sau orice altă situație socială incluzând comportamentul la petreceri sau/și la locul de muncă. Cei care suferă de fobie socială pot să simtă frica în cazul unei singure, sau în cazul mai multor situații. Această frică poate conduce la evitarea situațiilor respective, care, ulterior poate duce la izolare.

3. Fobii specifice

O persoană cu fobie specifică simte o frică persistentă și irațională de un obiect specific sau de o situație. Frica poate să apară față de anumite animale, locuri sau persoane, și poate să fie atât de intensă încât persoana respectivă va manifesta simptome fizice intense sau atac de panică.

Aceste fobii se pot referi la câini, sânge, furtună, păianjeni, ace, sau la alte obiecte și situații, dar, în orice caz anxietatea resimțită este exagerată și tulburătoare. Adulții care suferă de fobii de obicei sunt conștienți de faptul că frica lor este exagerată și irațională. În orice caz nevoia lor de a evita obiectul, situația sau persoana care stau la baza fricii poate să le restrângă viața.

4. Tulburare de panică

Atacurile de panică sunt comune în populația umană comparativ cu tulburările de panică, care sunt mai rar întâlnite. Atacurile de panică pot să nu fie legate de o situație anume, ci pot apărea spontan. Pentru ca o persoană să fie *diagnosticată* cu tulburare de panică, trebuie să aibă circa 4 atacuri de panică lunar într-o perioadă mai îndelungată. Tulburarea de panică poate să fie diagnosticată dacă atacurile de panică sunt frecvente și există și o frică intensă și persistentă de apariția unui alt atac de panică.

O listă cu câteva lucruri pe care subiectul să și le amintească în timpul unui atac de panică (Fensterheim și Jean Baer, 1977):

** nu contează dacă subiectul se simte îngrozitor, nesigur sau are o senzație de irealitate. Aceste stări nu reprezintă altceva decât exagerarea unor reacții normale la stres; aceste stări nu reprezintă un indiciu că subiectul este foarte bolnav. Trăirile respective sunt foarte neplăcute, îl sperie pe individ, dar nu sunt periculoase, astfel încât nu i se poate întâmpla nimic mai rău decât și-ar fi putut închipui;*

** pacientul trebuie să lase trăirile respective să se deruleze. Încercările de a le reprima nu fac decât să le intensifice. În momentul în care se declanșează un atac de panică, subiectul trebuie să inspire adânc și apoi să expire prelungit, spunându-și că stările proaste îl părăsesc. Pacientul nu trebuie să lupte împotriva atacului de panică, acesta fiind acceptat ca atare; nu este indicat ca subiectul să adauge la panica sa gândurile negative cu privire la ceea ce se petrece („De ce nu sunt și eu la fel ca alți oameni normali?”; „De ce trebuie să trec prin toate acestea?” etc.). Dacă subiectul acceptă situația ca atare, lucrul de care se teme cel mai mult nu se întâmplă;*

** trebuie să acordăm fricii noastre timpul necesar pentru a dispărea fără s-o luăm neapărat la fugă; să privească situațiile anxiogene, precum și trăirile sale ca pe niște ocazii pentru a exersa autocontrolul;*

** o metodă eficientă constă în distragerea atenției de la ceea ce se petrece în corpul sau în psihicul subiectului. Este mult mai indicat ca acesta să privească în jur, să fie atent la clădire, la ceilalți oameni, la mașini etc.;*

** când atacul de panică se produce, pacientul trebuie să relaxeze corpul, să inspire și să expire profund, lăsând lucrurile să-și urmeze cursul.*

Pe parcursul terapiei, subiectul trebuie să se aștepte la faptul că pot apărea efecte secundare sau momente de cădere. Astfel, chiar după unele experiențe încununate de succes, pot să apară momente de depresie sau de slăbiciune, iar atacurile de panică mai pot reveni, chiar după ce subiectul este conștient de faptul că stăpânește situația.

Aceste momente de recădere se produc mai ales când subiectul este obosit, stresat din alte motive decât cele legate de anxietatea și fobiile sale sau nu se simte bine sub aspect fizic. La femei, perioadele de recădere apar frecvent în timpul ciclului menstrual.

5. Tulburarea obsesiv - compulsivă (ocd)

Oamenii care au această tulburare au gânduri, (ex.: O femeie are senzația că soțul ei o înșală fără a avea însă niciun indiciu) sau impulsuri (obsesii) intruzive, involuntare și nedorite. În același timp se simt și forțate să efectueze ritualuri mentale și comportamentale, ca de ex. spălatul excesiv

al mâinilor, dușuri excesiv de frecvente (de mai multe ori pe zi), sau verificarea repetitivă a anumitor lucruri (de ex. dacă a încuiat ușa, sau dacă a stins aragazul). De obicei, sunt conștienți de iraționalitatea și natura excesive a comportamentelor sau a gândurilor lor.

6. Tulburare de stres posttraumatic (ptsd)

Apare după un eveniment extrem de traumatic. Evenimentul poate să fie recent (ex. accident de mașină, abuz fizic) sau poate să fie întâmplat în trecut (ex. abuz sexual în copilărie). Reacții de suferință, șoc și furie sunt reacții normale după evenimente traumatice. Oamenii cu PTSD manifestă reacții severe, prelungite și intruzive, care afectează în mod dramatic viața lor de zi cu zi. Acestea pot să includă gânduri sau imagini intruzive despre situația traumatizantă, care sunt la fel de, sau chiar și mai stresante decât evenimentul original. De obicei, oamenii încep să evite situațiile sau evenimentele care le reamintesc de traumă, inclusiv locuri și situații similare.

Tulburările de anxietate pot avea efecte grave

O tulburare de anxietate poate să conducă la izolare socială și la *depresie* clinică, poate să altereze capacitatea persoanei de a lucra, a învăța și a efectua activități de rutină. Poate să dăuneze relațiilor cu prietenii, familia și colegii. Starea de depresie poate să fie o boală foarte serioasă cu un risc crescut de tendințe de autodistrugere și suicid.

Vindecarea este posibilă cu tratament

Vindecarea tulburărilor de anxietate este posibilă prin tratament și asistență de specialitate. Tratamentele efective pentru tulburări de anxietate pot să includă:

- *Terapii cognitiv-comportamentale* - care au ca scop schimbarea schemelor de gândire, a credințelor și a comportamentelor care pot să declanșeze anxietatea. O parte a terapiei poate să includă expunerea gradată, prin care persoana este expusă unor situații care provoacă anxietate. Procesul este numit desensibilizare.

- *Managementul anxietății și tehnici de relaxare* – de exemplu: hipnoterapia, meditația, exerciții de respirație etc.

- *Medicația* - include antidepresanți și sedative.

Anxietățile netratate pot avea efecte serioase asupra vieții persoanei, precum și asupra relațiilor acesteia! Se definesc ca mijloace de sanogeneză acei *factori de protecție la stres* acele variabile (individuale, interpersonale, de mediu) care au capacitatea de a conduce la o adaptare pozitivă. În pofida circumstanțelor amenințătoare și defavorabile. Astfel, factorii de rezistență moderează relația dintre situațiile stresante și consecințele lor astfel încât starea de sănătate este protejată și menținută.

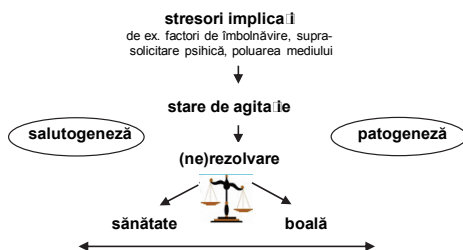
III. FACTORI DE SANOGENEZĂ ȘI FACTORI DE PROTECȚIE

Prin sanogeneză se înțelege totalitatea factorilor individuali sau de grup, exogeni și endogeni care produc, mențin și promovează evoluția stării de sănătate mentală a individului sau a grupurilor de indivizi. Există o suprapunere parțială a factorilor sanogenetici peste factorii de protecție ai stării de sănătate mentală. În timp ce *factorii de sanogeneză* și produc sănătatea mentală, *factorii de protecție* se rezumă la menținerea sau favorizarea acesteia. Factorii sanogenetici sunt în primul rând factori exogeni în timp ce factorii de protecție sunt legați de factori endogeni care cuprind: constituția biopsihică; temperament, tip caracterial; ereditate; capacitatea de adaptare la mediu.

Caracteristicile factorilor sanogenetici

- produc și mențin starea de sănătate mentală;
- acționează din exterior asupra individului sau grupului de indivizi;
- sunt corelați cu circumstanțele pozitive care favorizează acțiunea lor sanogenetică.

În opinia lui P. Deniker, Th. Lemperiere și J. Guyot, factorii sanogenetici cuprind: factori ecologici exogeni (ex. factori meteo-climatici, factori demografici), factori socio-economici și culturali (ex. habitat, mediu familial, nivelul de educație, nivelul cultural, tradiție, religie, învățământ, factori profesionali, economici, sociali). În ceea ce privește circumstanțele pozitive, acestea sunt exemplificate prin: nivelul de trai crescut, acțiuni profesionale conforme cu aptitudinile, alternarea activităților profesionale cu distracțiile, alimentarea rațională, grup familial organizat, cultivarea valorilor sociale și cultural morale pozitive, adaptarea pozitivă, igiena somnului etc.



La celălalt pol al ecuației sănătate mentală-boală psihică se află *factorii de morbigeneză psihică* și *circumstanțele negative* care pot să conducă la tulburarea stării de sănătate mentală și la apariția de boli psihice. Acești factori pot fi:

- factori personogenetici (care țin de individ)
- factori demogenetici (care țin de grupul sociouman)

- factori ecogenetici (care țin de mediul ambiant)
- factori socio-genetici (care țin de mediul social)
- circumstanțe negative (ex.: suprasolicitarea profesională, dezorganizarea grupului familial, alcoolism, toxicomanii, carențe educaționale, presiuni sociale, modele diferite de sistemul tradițional).

Conduite sanogenetice

- deprinderi zilnice (igiena bucală, mic dejun, activitate fizică, somn suficient), dietă, conduite preventive față de accidente, evitarea unor excese, examene medicale periodice, autoexaminări, interdicție totală (tutun, alcool, antibiotice etc.).

Conduite vizând creșterea eficienței filtrelor antistres

Vizează modelarea sistemelor de convingeri (pozitivarea, adecvarea lor la realitate) și combaterea unor modalități de coping nocive pentru individ (optimizarea coping-ului).

Modelarea sistemelor de convingeri

Un instrument de lucru în această privință este reprezentat de modelul de *autoreglare cognitivă la stres*. Această schemă cognitivă este dependentă de sistemul de convingeri ale individului, fiind implicată în evaluarea situațiilor de viață ca fiind mai puțin amenințătoare (deci generând mai puțin distres).

Optimizarea strategiilor de coping

Strategiile de ieșire din impas (coping) depind de mijloacele de dotare ale individului (ereditare și achiziționate), ca și de natura situației cu rol de agent stresor.

Toate aceste mijloace și metode care reprezintă esența sanogenezei reprezintă nucleul metodelor de reducere a vulnerabilităților.

Astfel, vulnerabilitățile cele mai întâlnite responsabile de producerea anxietății vor fi îndepărtate.

Orientarea centrală a prezentei lucrări a fost cea de sanogeneză, adică de identificare a factorilor de protecție/ rezistență la stres, mai ales a acelor variabile individuale de natură cognitivă, (autoeficacitate, sentiment de coerență, robustețe, stima de sine, optimism, locus de control) care au capacitatea de a conduce la o adaptare pozitivă în pofida circumstanțelor amenințătoare și defavorabile. Evident, factorii cognitivi investigați nu epuizează repertoriul personalității cu rol în menținerea sănătății. Prin urmare se relevă convingerea că lumea este structurată și coerentă; percepe evenimentele și schimbările de viață ca fiind anticipabile, controlabile cu sens pentru dezvoltarea personală și socială; își evaluează pozitiv propria valoare și abilitățile necesare pentru confruntarea cu situațiile problematice, utilizează predominant forme de coping activ și prezintă un nivel redus de distres psihologic și somatic în timpul desfășurării activităților, cu scopul creșterii performanțelor.

Una dintre modalitățile de conceptualizare a copingului consideră că, trăsăturile de personalitate și alte diferențe de individualitate (inteligența, experiența, variabile demografice) influențează tendința persoanei de a mobiliza preferențial anumite răspunsuri coping în situații de stres. În acest caz se vorbește de dispoziții coping sau stil coping.

Analizând variabilele cognitive și metodele de coping se observă faptul că persoanele cu scoruri ridicate la scalele sistemului de convingeri tind să utilizeze mai frecvent formele de coping activ (în special copingul activ și prin planificare) și mai puțin formele de coping pasiv (pasivitate mentală și comportamentală și descărcare emoțională). Copingul prin reinterpretare pozitivă îl considerăm a avea o funcție preventivă (identificată în studii anterioare, Baban, 1998), întrucât nu se limitează doar la reducerea emoției negative și nici nu exclude acțiunea directă asupra stresorului.

Astfel, funcția de protecție a sistemului de cogniții pozitive despre sine și lume este atestată de nivelul redus de distres subiectiv și somatic, și, de asemenea, sistemul de cogniții pozitiv determină mobilizarea unui stil de coping care permite menținerea distresului la un nivel redus.

Din perspectivă psihologică, sănătatea mentală „optimală” presupune:

- să ne simțim bine cu noi înșine;
- să nu ne lăsăm copleșiți de propriile emoții: teamă, mânie, supărare, dragoste, gelozie, furie, vinovăție sau griji;
- să fim capabili să trecem peste necazurile și greutățile vieții, să facem față „din mers” dezamăgirilor;
- să avem o atitudine optimistă, tolerantă (până la o anumită limită însă) față de noi înșine și față de alții, să avem simțul umorului și să putem face haz cu ușurință de propria noastră persoană;
- să ne putem accepta propriile defecte încercând, în același timp, să le minimalizăm.
- să avem respect pentru propria noastră persoană;
- să ne autoapreciem realist, să nu ne subestimăm calitățile și capacitățile, dar nici să nu ni le supraestimăm;
- să fim capabili să rezolvăm în mod adecvat situațiile care apar în viața noastră;
- să ne bucurăm de lucrurile simple, de întâmplările cotidiene plăcute;
- să ne simțim bine împreună cu alții;
- să fim capabili să oferim dragoste și ajutor celorlalți, să ne gândim și la interesele altora;
- să avem relații personale satisfăcătoare, armonioase și durabile;
- să respectăm valorile și demnitatea celorlalți, să înțelegem și să acceptăm faptul că oamenii sunt diferiți;

- să nu-i înșelăm pe alții, să nu ne folosim niciodată de ceilalți pentru a ne atinge scopurile dar, în același timp, să nu-i lăsăm pe ceilalți să profite de noi;

- să simțim că facem parte dintr-un grup;
- să fim responsabili față de semenii;
- să putem îndeplini cerințele vieții;
- să ne rezolvăm problemele într-un mod constructiv, pe măsură

ce apar;

- să ne asumăm responsabilitățile ce ne revin;
- să ne modelăm propriul ambient atunci când se poate și să ne adaptăm atunci când este nevoie;

- să ne facem planuri de viitor;
- să primim cu bucurie experiențe și idei noi;
- să ne folosim capacitățile și talentele;
- să ne fixăm țeluri realiste;
- să fim capabili să luăm singuri hotărâri în problemele care ne

privesc;

- să fim mulțumiți să depunem eforturi în ceea ce facem, să muncim cât mai bine pentru a realiza ceea ce ne-am propus.

Aplicabilitatea practică constă în:

- identificarea tipului sistemului de convingeri care permite conturarea unor programe de prevenție sau combaterea convingerilor disfuncționale (prin tehnici cognitive sau antrenamente de dobândire a unor abilități de coping), cu scopul de a preveni disfuncțiile și tulburările de adaptare (la activitățile zilnice);

- identificarea factorilor individuali cognitivi de protecție sau de vulnerabilitate la stres și a dispozițiilor de coping, permit realizarea unor predicții și repartizări mai eficiente a personalului, sau în timpul desfășurării activităților, cu scopul creșterii performanțelor.

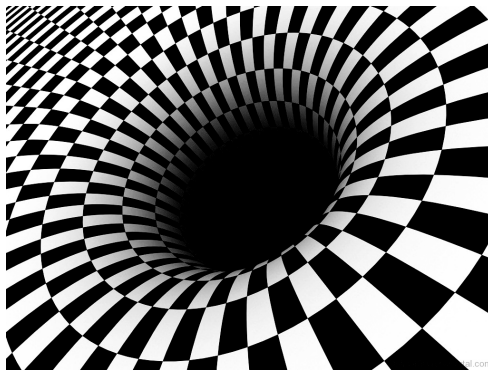
În concluzie, fiecare persoană în parte este și trebuie să fie responsabilă de starea sa de sănătate. Printr-o dietă adecvată, exerciții, managementul stresului și evitarea adicțiilor, pot promova activ, propria lor sănătate mai mult decât prin pasiva evitare a bolilor. Locul și responsabilitatea individuală pentru sănătate sunt legate astfel de comportamentul și stilul de viață al fiecăruia.

BIBLIOGRAFIE:

1. Baban, A., (1998) – „*Stres și personalitate*“, Editura Presa Universitară „Clujeana“, Cluj-Napoca.
2. Derevenco, P., Anghel, I., Bălan, A., (1992) – „*Stresul în sănătate și boala*“, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
3. Holdevici, IRINA, (1996) – „*Elemente de psihoterapie*“, Editura ALL, București.
4. Holdevici, I, (2000) - *Gândirea pozitivă*, Editura Dual Tech, București.
5. Holdevici, I., (2002) - *Psihoterapia anxietății. Abordări cognitiv-comportamentale*, Editura Dual Tech, București.
6. Holdevici, I., (2005) – *Psihoterapia cognitiv-comportamentală. Managementul stresului pentru un stil de viață optim*, Editura Științelor Medicale, București.
7. Holdevici, I., (2004) – „*Psihoterapii de scurtă durată*“, Editura Dual Tech , București.
8. Huber, W., (1997) – „*Psihoterapiile*“, Editura Știință & Tehnică, București.
9. Iamandescu, I.B., (1993) – „*Stresul psihic și bolile interne*“, Editura ALL, București.
10. Iamandescu, I.B., (1996) - „*Psihologie Medicală*“, ed. a 2-a, Editura Infomedica, București.
11. Miclea, M., (1997) - „*Stres și apărare psihică*“, Presa Universitară Clujeană.
12. Solomon, A., (2017) – „*Demonul amiezii – o anatomie a depresiei*“, ed. a 2-a adăugită, Editura Humanitas, București.

SECȚIUNEA a III-a

ANALIZA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SPRIJINUL LEADERSHIPULUI



EDUCATIONAL MEASURES OF THE PSYCHOLOGICAL SUPPORT PROGRAMME - THE TOOL FOR SUICIDE PREVENTION IN LITHUANIAN ARMED FORCES

Capt.(Ret.) Ramute Vaicaitiene*
Capt. Giedre Ambrulaitiene**

Abstract:

Lithuania is still among the leading countries with the highest number of suicides in the population. A retrospective analysis was carried out on manual data of military servicemen suicide cases in the Lithuanian Armed Forces during the period 2005-2015. Most of the cases were younger aged, lower rank soldiers. Right after each suicide act, the Psychological Support Programme was presented to the family members and colleagues as well as group meetings and educational lectures for leaders on the recognition of early suicidal signs. Moreover, the Department of Military Psychology established a goal of having a psychologist in every military region or bigger unit, in order to make psychological help more attainable. For this reason, the numbers of psychological consultations, counselling and seminars significantly increased. Finally, groups of psychotherapy in the churches announced by military chaplains as help for persons in bereavement started in two cities. We think that all of these efforts made an impact on rates of suicides decreasing from 4-5 per year to 0-2.

I. INTRODUCTION

According to the WHO Report on Suicide prevention (2014), Lithuania is a leading country for completed suicides in Europe, and fourth in the world (after Guyana, Sri Lanka and Korea). The adjusted suicide rate in Lithuania (2012) was 28.2 cases per 100,000 of population. In other words, in a country which has a population of 2.87 million, there were approximately 900 completed suicides per year (statistics of 2016). The main suicidal factors were linked to: social and demographic factors, “post sovietic” way of life, mental health problems (e.g. depression, drug abuse), low salary, unemployment, especially in rural country, high consumption of alcohol, economic crisis, low financial support for mental health, stigma to seek help etc.

Unfortunately, decision makers are still not paying enough attention to this important problem. Priorities of making changes in solving

* Ass. prof., MD., Lithuanian Military Academy, Silo 5a, Vilnius, LT-10322, +37068894545, fax. +37052103518, LITHUANIA, ramute.vaicaitiene@mil.lt;

** Department of Military Psychology of Military Medical Service, Vytauto 49, Kaunas, LT-44331, +37052103583, LITHUANIA, giedre.ambrulaitiene@mil.lt;

these important problems are still “on the way”. Private initiatives and psychologists from special services are coming to help communities through telephone calls/help lines, counselling families, creating Crisis coping centres and other educational projects.

II. AIM, METHODS AND RESULTS OF STUDY

1. Aim of the study

The aim of this short retrospective study was to look through the data on suicide cases and preventive measures stored at the Department of Military psychology of Military Medical Service of the Lithuanian Armed Forces with the goal to find best practices on suicide prevention.

Before starting military service, every person's physical and mental health is checked by Military Expertise Board Members specialists. In spite of such a careful selection, every year, a small number of servicemen are choosing suicide as the way to solve their painful psychological/emotional or spiritual problems. In most of the cases suicide was committed at home, so the information about the event was hidden from medical personnel. No system for registration or collecting data was developed for some time, so we are still facing the problem finding and describing all of the cases properly.

2. Object of study

A retrospective analysis was carried on manual data from personal specialist's records on military servicemen suicide cases in different units of the Lithuanian Armed Forces, committed at home or at a military work place, during the 2005-2015 time periods. As data from earlier years (1992-2004) was not fully attainable, it was not possible to make a comparable analysis. We could only find general numbers of suicide cases of professional servicemen and conscripts. The data showed 34 cases during 1992-2004. Most of the cases were lower rank, conscripts, younger age soldiers; a few were professional soldiers, older persons after retirement or divorce (majors, captain etc.). After these suicides more attention was given to the mental wellbeing of soldiers, and to psychological measures which could be applied to prevent suicidal attempts. The “Stress and Depression Preventive Program” was created with the goal of providing educational lectures, evaluation procedures of persons at risk, and telephone hotlines at psychologists' work places were established.

3. Main results

From 2005 till 2015 a more detailed data collection was started, but not all cases were fixed at the time of the event (e.g. volunteer on holiday). In total 26 cases of completed suicide were found among about 20 thousand army personnel (conscripts, cadets, volunteers, professionals). This

accounted for **37 %** of all servicemen deaths during this period. It is likely that some of them wished to solve their problems by ending their lives, and we speculate that their lives could have been saved if their mental health issues or family or work problems were recognized and help provided in time.

Most of the suicides were committed at home, and only 3 of 26 occurred at the workplaces (i.e., 11.5% occurred on duty). The methods for suicide used were different. The most frequent method was hanging (same as in population) - 18 (69.2%); shooting - 7 (27%), poisoning - 1 (3.8%). All suicides, except one (in 2015), were committed by men.

4. Discussion

It is very important to point out that during the development of the Lithuanian Armed Forces the number of doctor's specialists and psychologists until 2004 was growing slowly (from 1 person to 9). In 2015, the number of psychologists increased rapidly to 15. Now, due to restarted conscript's service number it increased even more – to 33 psychologists in all Army and Headquarters – Navy, Air, Land Forces, Special Troops. So, step by step, many preventive measures were widely implemented: starting from Preventive Program on Stress and Depression, it spread to scientific studies on biological markers of stress and evaluation of other important risk factors in military life and mental health.

One scientific study, using interviews with questionnaire on Work stress level and frequency, showed that almost 61% of servicemen felt stress frequently (2 - 3 times per week or even more often), but general work stress level is medium. For this reason, preventive stress coping seminars as well as a series of lectures on suicide prevention were activated as Psychological support measures to servicemen and family members according to Psychological Support Programme signed by MOD in 2008. As in other countries, during educational lectures we reached not very high participation levels of servicemen – of all staff, only 22-31% participated. At the same time, informational booklets and flyers about psychological support were prepared, and a telephone line was activated during regular working hours. Additionally, e-mail and contact consultations and critical incident debriefing (CISD) after each sudden death was proposed immediately after the event. From 2006, we organized more than 30 debriefings, 4 of them in the deployment area.

5. Evidence based best practices

From 2008 small group meetings and educational lectures for leaders on recognition of the early suicidal signs in all units were organized during two months period after each suicide case. Later, the Department of Military Psychology established a goal to attach psychologists to every

military region or bigger unit to reduce stigma and to make psychological support more attainable. Moreover, a free telephone hotline (working 24/7) was opened for all mobile phone users (until then, it was available only during working hours, 5 days per week). The number of psychological consultations and seminars increased significantly. Groups of psychotherapy in the churches announced by military chaplains as help for the bereavement process started in two cities. We speculate that all of these efforts could have made an impact on decreased suicide rates during last 10 years - from 4-5 cases per year to 0-1 case.

III. LESSONS LEARNED

A lot of skills and useful experience were gained during implementation of different measures of the Psychological Support Programme. The main lessons we have learned:

1. Easy access to psychological support must be achieved in each region, especially during hard adaptation periods or after traumatic life events.
2. Leaders, who are able to detect main stress sources and manage them, help reduce stress levels in the unit.
3. One of the priorities of medical and other command staff should be reducing stigma of seeking psychological support and help.
4. Buddy help training must be voluntary and realized in small groups with practical exercises for stress coping and emotional support skills learning.
5. Person on duty with a gun should not be left alone.
6. Good treatment for emotional disturbances and communication skills training is preferable.

IV. CONCLUSION

A successfully implemented Psychological Support Programme, due to a good network of psychologists working in the units and other actively proposed psychological education measures, made positive changes in decreased suicide rates in the Lithuanian Armed forces. This shows that suicide prevention must be permanent. Mobile crisis teams and effective prolonged preventive measures having conscripts service is the next achieved step in developing psychological support. And first of all it is necessary to continue additional educational program for gatekeepers on military suicide prevention, such as “Be brave to help”. Support from leaders and their proper education in mental health risk and protective factors might be a key for success in lowering suicide rates in the military, as it was showed in other countries.

REFERENCES:

1. Adler A.B., Cawkill P., van den Berg C, Arvers P., Puente J., Cuvelier Y.(2008) *International military leaders' survey on operational stress*. *Military Medicine*, 173: 10-16.
2. *Annual reports of psychological support group and Joint staff psychologist*, internal document of LAF
3. Mitchel P.O., Lundin T., Larsson G.(2007) *Suicide rate among former Swedish peacekeeping personnel*. *Military Medicine*, 172 (3): 278-282.
4. D. Lapenaite R. Vaicaitiene. *Lowering Suicide Risk: Situation and Preventive Measures in Lithuanian Army.*: Lowering Suicide Risk in Returning Troops by B.K.Wiederhold (ed.) 2008, p. 90-97.

STANDARDIZAREA INSTRUMENTELOR DE DIAGNOZĂ ORGANIZAȚIONALĂ ARGUMENTE PRO ȘI CONTRA

Dr. Claudiu Niculae*

Rezumat:

Din dorința de a-și lărgi accesul pe piața consultanței organizaționale și ajutați fiind de posibilitățile automatizării informatice, unii dintre psihologi și-au pus problema extinderii câmpului de diagnosticare a persoanei către nivelul organizației, după un model standardizat, similar cu cel al testării psihologice. Aceasta presupune derivarea, pe cale științifică sau preluarea, prin mecanisme de franciză, a unor instrumente de diagnoză, conținând itemi/ indicatori ai unor concepte/ dimensiuni ale comportamentului organizațional diagnosticate și utilizarea unor programe de prelucrare automatizată a bazelor de date obținute, astfel încât să ofere consultantului/ clientului rezultate sub formă numerică, grafică sau tabelară, direct interpretate/ evaluate. Se exclud, astfel, câteva etape metodologice, dintre care unele mai pretențioase, precum elaborarea ipotezelor sau prelucrarea și interpretarea datelor statistice de către consultant, având ca efect lărgirea accesului la procedura de diagnosticare, creșterea operativității și a ariei de aplicare a acesteia etc.

Așa cum vom vedea în continuare, pe lângă avantajele standardizării instrumentelor diagnozei, prin excluderea unor paliere metodologice ale proiectării și derulării unei cercetări științifice, această soluție are și dezavantaje, care, din punctul nostru de vedere, pun în discuție precizia și utilitatea practică a acestui tip de diagnoză, ridicând și unele probleme de natură etică.

I. INTRODUCERE

Dacă, în mod tradițional, eram obișnuiți să participăm la cercetarea științifică în scopul lărgirii cunoașterii în domeniul de studiu, tot mai mulți psihologi și sociologi români se orientează către aplicațiile practice ale acesteia, fiind interesați de pătrunderea mai largă pe piața consultanței organizaționale. Avem deja, pe scară largă, teste psihologice pentru selecție și pentru starea de satisfacție a angajaților, sondaje de opinie politică sau pentru cumpărarea unor produse și destul de multe instrumente de diagnosticare organizațională dezvoltate la nivel internațional. În mod firesc, sunt și psihologi și sociologi români care s-au orientat către diagnoza organizațională, fiind în curs de instituire a unei practici în acest sens.

În sens larg, diagnoza organizațională sau analiza-diagnostic „reprezintă o investigație ... a principalelor aspecte economice, tehnice, sociologice [și psihologice], juridice și manageriale ... în vederea identificării punctelor forte și a punctelor slabe ale activității interne a

* Dr. psihosociolog

organizației, precum și a oportunităților și pericolelor mediului ambiant extern ... precum și a cauzelor care le-au generat.” (Zorlean, 1995).

Prezenta discuție va face referire la componenta psiho-sociologică a diagnozei organizaționale și anume la analiza, cu mijlocele de investigație proprii acestor discipline, a comportamentului personalului în organizații. Avem în vedere atât aspectele atitudinale (opinii, valori, credințe, mituri și stereotipuri ale membrilor organizației etc.), cât și pe cele comportamentale (cooperare, conflict, inovare, motivare etc.), precum și constructele teoretice derivate (climat de muncă, cultură organizațională, leadership, coeziune, moral, “O.D.” etc.).

Luând ca element de referință ancheta pe bază de chestionar de opinie – metoda cel mai des utilizată în diagnoza comportamentului organizațional, vom analiza diferențele dintre instrumentele *standardizate* și cele *particularizate* la specificul fiecărei organizații în parte, în ceea ce privește aplicarea etapelor de cercetare științifică. În enumerarea de mai jos, am marcat cu caractere italice etapele în care aceste diferențe sunt mai evidente: *stabilirea obiectivelor diagnozei*; conceptualizarea, operaționalizarea și măsurarea; stabilirea populației investigate și, după caz, eșanionarea; *ancheta pilot* și cercetarea de teren, elaborarea bazei de date, *prelucrarea și interpretarea statistică a acestora*, *analiza și evaluarea rezultatelor*, *redactarea raportului de cercetare*, analiza secundară a datelor.

De asemenea, vom urmări această diferență și prin prisma capacității de a atinge diverse scopuri analitice ale unei diagnoze organizaționale: *descrierea* unei stări de fapt, *explicarea* producerii unor evenimente, comportamente sau stări organizaționale, *evaluarea* unor situații, stări, procese în raport cu anumite standarde, precum și *predicția* unor evoluții viitoare. Prezentarea succintă a acestor scopuri este importantă pentru înțelegerea argumentelor prezentate.

Astfel, *descrierea* stării unei organizații la un moment dat presupune caracterizarea unor comportamente/atitudini punctuale, prin amploare/frecvență de manifestare, intensitate, tendință generală, manifestare medie etc. Tot aici intră elaborarea și caracterizarea unor constructe teoretice, gen climat de muncă, stare de spirit, coeziune, implicare în muncă etc., obținute prin reunirea mai multor indicatori atitudinali/comportamentali. De asemenea, tot în cadrul descrierii, pot fi făcute comparații între diverse comportamente/stări ale organizației, fiind deduse diferențe sau similarități, pe subgrupuri relevante (între colective de muncă, între grupuri de vârstă, gen, religie etc.). Totodată, prin studii longitudinale, observându-se evoluția unor stări ale organizației de-a lungul timpului, pot fi identificate și descrise schimbările produse. „*Orice știință începe prin a fi descriptivă ... [însă descrierea] ... constituie doar primul nivel în cunoaștere*”. (Chelcea S, 2001, p. 156)

Explicația științifică face trecerea la identificarea cauzelor și efectelor unor comportamente organizaționale, pe baza analizei statistice a relațiilor de determinare dintre două sau mai multe variabile. Se pot identifica astfel, cauze, mecanisme de producere, predictorii și factorii determinanți, impactul unor variabile asupra altora etc. Prin utilizarea unor *variabile acționale*, se pot elabora măsuri eficiente de intervenție pentru rezolvarea de probleme sau diverse optimizări. Prin beneficiile ei practice, explicația este considerată regina diagnozei, având impactul cel mai puternic asupra dezvoltării organizațiilor.

Evaluarea este demersul analitic prin care rezultatele obținute cu ocazia diagnozei sunt comparate explicit sau implicit cu anumite standarde/cadre de referință metodologică (adesea cu credințe și stereotipuri comune), atribuindu-li-se diverse etichete pentru a da o măsură gradului de eficiență sau stării de funcționalitate a organizației. Astfel, vom spune despre starea de spirit a unui grup că este „*bună*” sau „*proastă*”, că este sau nu „*optimă*” pentru realizarea unui obiectiv, calitatea comunicării profesionale este un „*atuu*” pentru eficiența organizației, percepția privind gradul de încărcare cu sarcini are un efect „*pozitiv*” sau „*negativ*” asupra climatului de muncă, stilul de conducere la un anumit nivel ierarhic constituie un punct „*forte*” sau „*slab*” al organizației, calitatea relațiilor interpersonale are un efect „*funcțional*” sau „*disfuncțional*” pentru îndeplinirea sarcinilor etc.).

Predicția este demersul final al unei diagnoze, care urmărește reducerea incertitudinii viitoare, printr-o încercare de „*anticipare a producerii unor evenimente sau fenomene, a unor interacțiuni, acțiuni sau relații pe baza cunoașterii disponibile*” (Zamfir C, 1993, p. 447).

Nu în ultimul rând, în analiza care urmează, vom încerca să surprindem câteva idei/mentalități care influențează într-un mod mai subtil opțiunile pentru un tip sau altul de diagnoză organizațională.

II. ARGUMENTE PRO STANDARDIZARE

În primul rând, chestionarele și metodologia folosite în diagnozele „*standardizate*” sunt concepute pentru a fi reaplicate, fără modificări, în diverse organizații și perioade de timp. Acest fapt are avantajul că permite efectuarea de studii comparative, între organizații din diverse domenii sau ramuri de activitate, sau de studii longitudinale, demers mai greu de realizat prin studii „*particularizate*”.

În al doilea rând, metodologia de analiză a datelor este optimizată, astfel încât, după introducerea în bază a datelor culese, beneficiarul (consultantul sau clientul), primește direct interpretările relevante, precum și alte rezultate într-o formă de prezentare cât mai sugestivă. În acest caz, consultantul nu mai trebuie să facă el însuși prelucrarea și interpretarea datelor statistice, având ca efect reducerea semnificativă a timpului necesar pentru întocmirea raportului de cercetare.

Deci, procedura standardizată de diagnostic este gândită astfel încât să fie cât mai simplă și operativă. Este un alt avantaj, deoarece permite folosirea acesteia și de către consultanții fără o pregătire solidă în analiza cantitativă a datelor, fapt care poate contribui la utilizarea pe scară mai largă a diagnozelor organizaționale. De asemenea, în unele proceduri, beneficiarii pot avea acces direct la chestionarele individuale în format electronic (baza de microdate) și la interpretări/rezultate, de la distanță, fără un contact nemijlocit cu consultanții.

Trebuie menționat că, în general, conceptele și tehnicile de cercetare folosite în procedurile standardizate sunt solid fundamentate, autorii lor având, adesea, o experiență de cercetare și consultanță îndelungată. Inițial, au o bună validitate („calibrare”) și fidelitate, în raport cu obiectivele propuse.

De asemenea, un plus îl constituie capacitatea descriptivă destul de pronunțată a acestor studii, ceea ce permite detalierea comportamentelor specifice diverselor grupuri de angajați, o sursă importantă de ipoteze privind tendințele comportamentale în cadrul organizației.

III. ARGUMENTE CONTRA STANDARDIZĂRII

Datorită faptului că sunt concepute astfel încât să fie rePLICATE, fără modificări, în mai multe organizații, cu diferențe tehnologice, organizatorice, de personal etc., diagnozele standardizate măsoară dimensiuni/indicatori cu caracter general, de larg interes pentru orice organizație. Astfel, sunt des întâlnite diagnoze privind stilul de conducere, motivația angajaților, cultura organizației, climatul de muncă, starea de satisfacție, moralul sau starea de spirit al angajaților etc., multe dintre acestea fiind dimensiuni de stare.

Datorită caracterului lor general și a faptului că sunt preelaborate (chestionarele și metodologia nu se pot modifica, fiind protejate de drepturile de autor), aceste instrumente de diagnoză nu pot răspunde unor nevoi/probleme particulare percepute de conducerea organizațiilor beneficiare, ceea ce poate fi considerat un dezavantaj important. În consecință, consultantul nu mai trebuie să elaboreze un proiect de cercetare propriu-zis, adecvat fiecărui client, propunerea de cercetare fiind unică, neparticularizată la specificul organizației.

În acest context, trebuie remarcat că opțiunea pentru *standardizarea* sau *particularizarea* instrumentelor de diagnoză depinde de gradul de incertitudine al managerilor privind propriile „problemele” organizaționale. Astfel, metodele standardizate sunt acceptate cu mai mare ușurință în organizațiile în care managerii nu au o idee clară asupra problemelor cu care se confruntă, ei percepend doar o stare generală

negativă. Acolo unde, însă, managerii au o percepție destul de „sigură” a propriilor „probleme” organizaționale, e greu să ai succes fără o propunere de cercetare care să ia în considerare și aceste posibile probleme.

De asemenea, „în cele mai multe cazuri, studiile [care folosesc instrumente standardizate] sunt limitate la descrierea stării curente” (Gibson J, 1988, p. 770) a organizației. Având în vedere că organizațiile sunt entități supuse schimbărilor rapide (sub aspect economic, tehnologic, social etc.), este dificil să introduci în metodologia diagnozelor cu aplicare repetată metode de regresie (destinate punerii în evidență a relațiilor cauzale dintre fenomene), tocmai pentru faptul că acestea sunt sensibile la schimbări/au o stabilitate redusă în timp (în ecuație pot interveni oricând noi predictorii, care să-i schimbe radical structura). Din acest motiv, studiile bazate pe instrumente standardizate pornesc încă din faza elaborării cu deficiențe de fond, deoarece autorii lor trebuie să evite *variabilele explicative*, apelând cu predilecție la tehnici *descriptive* (sunt bazate pe analize factoriale – cu o stabilitate mai bună în timp). Cu toate acestea, în rezultatele prezentate, se fac adesea interpretări cu rol explicativ, care scapă beneficiarilor neavizați.

Cu siguranță, orice chestionar standardizat are capacitatea să identifice puncte „forte” și puncte „slabe”, acestea fiind prestabilite (limitate de puterea descriptivă a itemilor săi). În acest fel, organizația este raportată la un tipar analitic, „funcționalul” și „disfuncționalul” fiind deduse pe baze logico-teoretice. Astfel, realitatea organizațională este introdusă forțat într-un cadru evaluativ, anumite părți ale ei putând fi lăsate pe dinafară. Punctele „forte” și cele „slabe” identificate, deși par credibile, pot să nu fie cele reale sau să fie puțin importante pentru problema organizației, într-un context dat. Prin studii „standardizate”, poate fără intenție, reconstruim realitatea organizațională, îi orientăm interesul de schimbare într-o anumită direcție, îndemnând organizația să adopte soluții tip de dezvoltare, cu riscul de a o îndepărta de nevoile sale reale.

Deși chestionarele standardizate sunt proiectate pentru a da răspunsuri descriptive, sub presiunea de a oferi totuși soluții unei cereri punctuale a beneficiarului, de rezolvare de probleme, consultantul poate apela, fără nicio constrângere, la interpretări deductive pe baze logice sau la judecăți conjuncturale. De exemplu, se poate susține că indicatori precum *claritatea formulării obiectivelor și sarcinilor* sau, la fel de bine, *calitatea comunicării profesionale* într-un colectiv de muncă „condiționează” ori „determină” performanța acestuia. Este o afirmație sustenabilă sub aspect teoretic, chiar dacă în studiul respectiv nu există o bază statistică pentru demonstrarea acestei relații. În mod practic, deci, beneficiarul, neavizat, poate fi indus în eroare.

Este posibil ca, din punct de vedere logico-teoretic, nivelul măsurat al unei dimensiuni a stării organizației, cum este, de exemplu, *climatului de muncă*, să aibă o influență asupra performanței organizației, dar la fel de bine este posibil ca, în conjunctura dată, să existe alți factori, strict specifici organizației respective (de exemplu, o *tehnologie* sau o *procedură* particulară), neluați în considerare în modelul teoretic al studiului „standardizat”, care să fie responsabili, într-o semnificativ mai mare măsură, de această influență.

Admițând că, în etapa de construcție a modelului teoretic, în baza căruia au fost elaborate instrumentele standardizate de diagnoză, au fost luate în considerare acele „dimensiuni (factori) ale climatului organizațional aflate [fiecare dintre ele în parte] în relații semnificative cu performanța individuală și colectivă, altfel spus variabile ale climatului organizațional care influențează negativ sau pozitiv randamentul în firmă/instituție” (Ticu C, p. 17), nu putem susține, pentru o organizație pe care se aplică studiul, că nivelul redus al unora dintre aceste dimensiuni ar reprezenta în mod automat un „risc” sau o „vulnerabilitate” pentru performanță, atâta timp cât importanța acestora în ecuația (de regresie statistică) a performanței organizației respective (la momentul și în contextul prezent), nu este măsurată și demonstrată. În realitate, aceste „riscuri” sau „vulnerabilități” pot fi nesemnificative. Ori, tocmai această ecuație (de regresie statistică multivariată) nu este pusă în evidență de studiile descriptive, cum sunt în marea lor majoritate, diagnozele pe baza instrumentelor standardizate.

De asemenea, aceste diagnoze nu pot include indicatori ai nivelului problemelor semnalate de beneficiari, așa cum conțin chestionarele particularizate, și nici indicatori de performanță adecvați particularităților domeniului organizației (admițând, de exemplu, că performanța este altfel definită într-o instituție de stat, o firmă de producție sau una de servicii). Neputând să construiască relații de determinare între indicatori particularizați și indicatori generali de stare măsurati, rapoartele acestor studii abundă în evaluări generale ca cele enumerate anterior („optim”, „pozitiv”, „negativ”, „forte”, „slab”, „funcțional”, „disfuncțional” etc.). Cu cât sunt mai multe astfel de evaluări, cu atât gradul de relativizare crește, ceea ce ne îndepărtează de realitatea problemelor organizației și, implicit, ne conduc spre soluții generalizatoare și inadecvate.

După opinia noastră, în analizele de stare, se pornește de la premisa greșită că toți membrii organizației ar fi interesați de eficiența acesteia, ceea ce ar însemna că dacă ei au percepții pozitive față de un aspect relațional, cum ar fi *calitatea comunicării* sau *stilul de conducere*, acesta se va regăsi cu certitudine ca punct „forte” în ecuația performanței muncii, ceea ce nu este deloc sigur. În mod similar, un nivel scăzut de percepere a unei situații

nu reprezintă, în mod automat, un punct „slab” în funcționarea organizației. Să conștientizăm faptul că interesele salariaților nu corespund întotdeauna cu ideea de performanță organizațională. Nu orice nemulțumire are efecte negative asupra performanței muncii proprii, ba uneori, din contră.

Analiza logico-teoretică nu trebuie să fie principalul criteriu de interpretare/evaluare a rezultatelor unui studiu, ci doar de confirmare a unor relații demonstrate statistic. Consultanții care-și asumă interpretări de eficiență, construind explicații pe baza rezultatelor instrumentelor standardizate de diagnoză, pot fi într-o stare de eroare! De aceea, considerăm că sunt de preferat analizele bazate pe instrumente particularizate, susținute de dovezile statistice ale relațiilor de determinare dintre diversele atitudini/comportamentele/stări diagnosticate „aici și acum”!

În plus, dacă privim din perspectiva unui cercetător interesat de cunoașterea exactă și de soluții practice adecvate, studiile standardizate sunt adesea limitative.

Astfel, în urma discuției preliminare cu beneficiarii, nu se pot emite *ipoteze de lucru*, care să fie supuse verificării. În mod similar, așa cum am mai observat, rezultatele analizei descriptive sunt transferate direct în rezultatele și recomandările finale, fără a mai fi sursă de ipoteze pentru analiza explicativă, așa cum ar fi normal. Din această perspectivă, aplicarea instrumentelor standardizate aduce mai mult cu o procedură birocratică, repetitivă care reduce mult din provocarea unui demers intelectual de descoperire de cauze și soluții.

De asemenea, când se folosesc chestionare prestabilite, nu se mai efectuează *anchete pilot*, deși acestea sunt benefice pentru a ne asigura că „*problemele asupra cărora solicităm informații sunt și problemele reale ale oamenilor, că întrebările sunt formulate clar, că oamenii sunt efectiv interesați de a coopera ...* [și că au efectiv] *capacitatea de a înțelege sensul solicitărilor formulate de cercetător în chestionar*” (Chelcea S, 1998, p. 155) – ceea ce, în ultimă instanță, dă măsura validității instrumentului de cercetare. Neputând fi adecvate în mod continuu la dinamica atitudinală dintr-o societate, precum și la nivelul de înțelegere și gradul de interes al tuturor grupurilor semnificative ale organizațiilor (cu atât mai mult cu cât structurile de personal pot fi neomogene, iar domeniile de activitate foarte specializate), instrumentele standardizate își pierd cu timpul validitatea.

Nu în ultimă instanță, preferința consultanților pentru instrumente standardizate de diagnoză este susținută și de anumite *mentalități* specifice.

Astfel, într-un prim sens, logica standardizării este favorizată mult de existența „*mitului testării*”, cu mare impact în rândul psihologilor. Familiarizați cu testarea psihologică individuală (conform căreia,

identificarea trăsăturilor de personalitate se presupune a fi un bun predictor al comportamentului individual), psihologii simt că pot lua în stăpânire și domeniul comportamentului de grup/organizațional, printr-un demers similar de „*testare a organizației*”, cum altfel decât tot printr-un instrument standardizat. Astfel, cunoscând „*profilul de personalitate*” al organizației, se consideră că s-ar putea trage cu ușurință concluzii „*relevante*”(?) despre eficiența comportamentului uman în cadrul acesteia.

Un al doilea sens privește efectele orientării spre mentalitatea diagnozei ca *bussines*. În logica pieței, procedura de diagnosticare a comportamentului uman în organizații capătă semnificația unui produs care se vinde. Merită, însă, orice „preț”?

Scopul consultantului se schimbă: de la „*a afla*”/„*a descoperi*”, spre „*a face un bussines eficient*”. În consecință, și strategia se modifică, spre ideea de a vinde la cât mai mulți clienți. Sub presiunea constrângerilor administrative (precum reducerea costurilor și a timpului de aplicare), consultanții se orientează cu predilecție spre instrumente standardizate. Astfel, consultantul, pe post de ofertant al propriului instrument sau de francizant, conștient sau nu de beneficiile și limitele produsului său, își construiește mesajul de promovare pentru a-i convinge pe beneficiari să-l cumpere.

Ne întrebam anterior dacă orientarea spre logică pieței („*trebuie să vând*”) nu intră oare în contradicție cu etica științifică. Să nu uităm că „*cercetătorii sociali au obligații etice ... care includ raportarea integrală și corectă a rezultatelor, precum și divulgarea erorilor, limitărilor și a altor neajunsuri ale cercetării*” (Babbie E, 2010, p. 126). Astfel, consultantul ar trebui să dea dovadă de onestitate, prezentând clientului limitele principale ale instrumentelor standardizate: faptul că răspund la un obiectiv prestabilit și că nu pot măsura problemele identificate anterior de conducerea unei organizații.

Ori, un astfel de fapt este perceput ca riscant în logica pieței. Veți putea observa că, în mesajele lor de prezentare, ofertanții de diagnoze standardizate evită cu mare atenție să vorbească despre limitele propriilor instrumente. Ori, problema care se pune este legată de legitimitatea concluziilor, de gradul de întemeiere a acestora și, nu în ultimul rând, de valoarea lor explicativă.

IV. CONCLUZII

- În prezent este în curs de consolidare a unei practici a diagnozei comportamentului personalului în organizații, demonstrată de implicarea tot mai multor psihosociologi români, care apelează, în acest sens, la diverse metode și tehnici de cercetare științifică;

- Standardizarea instrumentelor de diagnoză organizațională simplifică procedurile și costurile de lucru, extinzând accesul la acestea atât a consultanților francizanți, cât și direct, a organizațiilor client. În plus, beneficiind de aceeași metodologie de investigare, standardizarea instrumentelor permite efectuarea de studii comparative la nivel național și internațional;

- Dacă la început beneficiază de o fundamentare teoretică și metodologică solidă, din cauza faptului că nu pot ține pasul cu evoluțiile sociale (atitudini, mentalități, interese), instrumentele standardizate de diagnoză își pierd treptat validitatea;

- În esență, metodele standardizate identifică probleme, dar nu întotdeauna pe cele adecvate organizației client, la un moment și într-un context dat;

- Succesul instrumentelor standardizate depinde de gradul de structurare a „*problemelor*”, de către managerii organizațiilor client. Astfel, acestea vor avea un succes mai mare în organizațiile cu un grad mai ridicat de incertitudine privind „*problemele*” proprii; în schimb, vor fi mai inadecvate acolo unde problemele au un grad mai ridicat de autodefinire;

- Practica a demonstrat rolul benefic al psihosociologului expert (angajat în organizație sau consultant independent), care să consilieze managerii decidenți în alegerea ofertantului/instrumentelor de diagnoză adecvate pentru problemele/nevoile de cunoaștere sau perfecționare ale organizației;

- Opțiunea pentru instrumente standardizate trezește un val de entuziasm printre psihologi, fiind întreținut în mare măsură de *mitul testării*. Astfel, este destul de puternic înrădăcinată ideea că prin măsurarea unor indicatori de stare a organizației se poate explica performanța/funcționalitatea viitoare a acesteia, tot așa cum prin testarea trăsăturilor psihologice ale persoanei, s-ar putea prognoza comportamentul viitor al acesteia (!?). În opinia noastră, este riscant, dacă nu contraproductiv să încerci să investighezi eficiența organizațională cu instrumentele specifice testării individuale;

- Orientarea spre logica bussines-ului, prin standardizarea procedurilor de investigare a realității organizaționale (în care constrângerile administrative devin prioritare față de cele științifice), poate avea serioase efecte negative atât în plan acțional (al realității organizațiilor evaluate), cât și în plan etic (al disciplinei). Este important ca, în noua practică, logica bussinesului să nu fie lăsată să surclaseze constrângerile etice.

- Instrumentele de diagnoză particularizate la nevoile organizației respectă mai fidel metodologia și etica științifică și, chiar dacă sunt mai pretențioase sub aspectul fundamentării statistice și, uneori, a costurilor de aplicare, au o utilitate acțională mai ridicată, un impact mai adecvat/consistent asupra dezvoltării organizațiilor.

BIBLIOGRAFIE:

1. Babbie Earl, trad. Gherghina Sergiu, Jigla George, Andriescu Monica, *Practica cercetării sociale*, Editura Polirom, București, 2010.
2. Chelcea Septimiu, *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*, Editura Economică, București, 2001.
3. Chelcea Septimiu, Mărginean Ion, Cauc Ion, *Cercetarea sociologică. Metode și tehnici*, Editura Destin, Deva, 1998, p. 155.
4. Constantin Ticu, *Analiza climatului organizațional*, în volumul „*Psihologie organizațional managerială. Tendințe actuale*”, (coord Avram E. și Cooper C. L.), p. 171 – 196, Editura Polirom, Iași, 2008.
5. Contantin Ticu, *Analiza climatului organizațional*, <https://monitorulpsihologiei.com/wp-content/uploads/2019/12/Climatul-organizational-Ticu-Constantin.pdf>, p. 17.
6. Dincă Margareta, Mihalache Alexandru, *Metode de cercetare în psihologie*, Editura Universitară, 2016.
7. Doron Roland, Parot Francoise, *Dicționar de psihologie*, Editura Humanitas, București, 2006.
8. Gary Johns, *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, trad. Ursachi Ioan, Postolache Valentin Ioan, Aron Raluca, Editura Economică, 1998.
9. Gibson James L., Ivancevich , John M., Donnelly James H., Jr., *Organizations. Behaviour. Structure. Processes*, Sixth Edition, Homewood, Illinois, 1988.
10. Mărginean Ioan, *Proiectarea cercetării sociologice*, Editura Polirom, București, 2000.
11. Sandu Dumitru, *Statistică în științele sociale. Probleme teoretice și aplicații pentru învățământul universitar*, Tipografia Universității București, 1992.
12. Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr, coord., *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1993.
13. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G., *Managementul organizației*, vol.2, Editura Holding Reporter, București, 1995.
14. <https://monitorulpsihologiei.com/wpcontent/uploads/2019/12/Climatul-organizational-Ticu-Constantin.pdf>.

O PERSPECTIVĂ PSIHOLAGICĂ PRIVIND EFECTUL PANDEMIILOR ASUPRA SERVICIILOR DE INTELLIGENCE

Dr. Flavia-Emilia Stan*

Motto:

*„O pasăre nu cântă pentru că are un răspuns,
ci pentru că are un cântec”.*

Lou Haltz

Rezumat:

Articolul de față nu își propune să accentueze rolul indispensabil al psihologiei în situații de criză, așa cum este cea generată de o pandemie, dar își dorește să evidențieze aportul pe care această știință îl poate aduce în vederea înțelegerii psihicului uman, restabilirii echilibrului emoțional și adaptării individului la noile cerințe venite din mediul extern, cu efecte benefice asupra calității muncii, precum și în vederea orientării spre soluții viabile față de multiplele provocări ce apar în astfel de contexte.

De ce vom vorbi despre pandemii? Pentru că ele reprezintă un factor suplimentar de amenințare la adresa oricărui stat, și, în plus, dacă se instalează pe un fundal marcat deja de vulnerabilități în funcționarea societății, precum sărăcie, fenomene migraționiste, terorism etc, constituie o stare de pericol iminentă la adresa securității naționale, mai ales când potențează fenomenele deja existente sau le determină apariția.

De ce am ales să abordăm serviciile de intelligence în situații de criză? Deoarece, în orice stat, serviciile de informații reprezintă un pilon important în activitatea de furnizare a unor informații relevante factorilor de decizie ai statului, care, la rândul lor, să adopte, în baza acestor informări, cele mai eficiente măsuri pentru asigurarea securității naționale. Se reduce nesiguranța, se înțelege corect amploarea crizei și, nu în ultimul rând, se pot elabora planuri și capacități de acțiune mai eficiente și mai ancorate la realitate.

Așa cum spune Paulo Coelho în cartea sa *Alchimistul*, „Tot ceea ce se întâmplă o dată poate să nu se mai întâmple niciodată, dar tot ceea ce se întâmplă de două ori se va întâmpla, cu siguranță, și a treia oară”. Această aserțiune ne duce cu gândul la vremuri nu foarte îndepărtate, când omenirea s-a confruntat cu situații pandemice grave[6], cu pierderi importante de vieți omenești, cu impact major asupra tuturor nivelurilor pe care este constituită societatea și cu repercusiuni asupra celor mai importante instituții statale. Pandemiile rămân în istorie ca fiind puternic devastatoare și un real pericol pentru prezent și viitor.

* Ministerul Apărării Naționale

O situație pandemică este, în sine, o stare de criză medicală la nivel mondial, care afectează normalitatea desfășurării vieții și chiar suprimarea acesteia. O pandemie nu apare atât de brusc, fiind precedată de stadiul epidemic, însă, chiar și la acel nivel, zdruncină încrederea și sentimentul de siguranță al persoanelor, generează incertitudinea zilei de mâine, a procurării hranei și a celor necesare, dar, cel mai grav, inoculează teama și panica de potențială îmbolnăvire sau chiar de moarte. Un astfel de fenomen medical transcede cu mult granițele personale și își răsfrânge efectele la toate nivelurile societății. Nevoia de securitate este cel mai grav afectată pe timpul unei pandemii, întrucât afectează încrederea în structuri ale statului, cum ar fi sistemul sanitar, aparatul politic, economic, de apărare, presa ș.a.

În unele state, pe un fundal al neîncrederii anterioare în structurile politico-administrative, o situație pandemică va accentua starea negativă emoțională a populației. De aceea, astfel de momente de răscruce pot impune o perspectivă nouă de a privi statul și importanța unor structuri ale acestuia, care erau privite cu neîncredere sau păreau lipsite, până atunci, de importanță. Așa cum spun antropologii, „*Momentele de ruptură pot fi ocazii de diagnosticare societală și de reparație.*”[7]

Orice criză are și o parte pozitivă, materializată prin identificarea oportunităților și prin luarea măsurilor necesare asigurării evoluției, adaptării și gestionării corectă a resurselor. Toate acestea se pot realiza în urma unor informări corecte și oportune din partea serviciilor de informații. Iată de ce serviciile de intelligence își aduc cu prisosință aportul în astfel de situații și devin un element deosebit de important pentru stoparea crizei la nivel statal.

I. IMPORTANȚA ACTIVITĂȚII STRUCTURILOR DE INTELLIGENCE PE TIMPUL PANDEMIILOR

Anterior unei situații de criză, serviciile de intelligence culeg informații esențiale și detaliate, pe baza cărora factorul politic poate acționa discret, eficient și în timp util în direcția prevenirii și evitării surprinderii strategice. Astfel, serviciile de informații își pot aduce contribuția, inclusiv anunțând iminența unei viitoare pandemii, ceea ce permite decidenților să ia din timp măsuri de prevenție și gestionare.

Pe timpul unor crize de tipul pandemiilor deficiențele apărute în mod inevitabil în pregătirea și colectarea, procesarea și exploatarea, analiza și diseminarea informațiilor, vor diminua capacitatea structurilor de intelligence de avertizare timpurie a factorilor decidenți, fapt ce ar genera, probabil, tragerea la răspundere a acestora pentru amplexarea pagubelor umane sau materiale ulterioare.

Avertizarea timpurie constituie primul pas în demersul reducerii impactului negativ major al unor stări de criză inevitabile. În acest sens, menționăm că, în cotidianul german *Die Welt*, se dezvăluie faptul că, în anul 2002, serviciul german de informații externe a reușit să transmită în avans decidenților și experților medicali date confidențiale privind manifestările medicale dezvoltate de pacienții infectați cu virusul SARS-CoV-2, aspecte referitoare la epidemia de SARS din China și strategia inițială a guvernului chinez de a ascunde realitatea. *„Această dezvăluire nesolicitată, în contextul unei rate foarte scăzute a mortalității la pacienții germani infectați cu virusul SARS-CoV-2, atribuită în special organizării excepționale a tuturor instituțiilor implicate în acest efort, a confirmat voalat faptul că au fost realizate și de această dată informări.”* [5]

Activitățile structurilor de intelligence în timpul unei pandemii sunt deosebit de valoroase întrucât oferă date și informații despre impactul crizei asupra securității naționale, economiei, bugetului, calității vieții cetățenilor, gradului de succes sau de eșec în lupta pentru eradicarea bolii sau în re poziționarea statului în relațiile cu ceilalți actori.

Informația înseamnă șansa de a acționa eficient, raportat la resurse și timp, iar efectele se cuantifică în numărul cât mai redus de pierderi umane sau de natură materială. Este recunoscut faptul că o criză globală impune adoptarea unor hotărâri rapide și drastice, însă nu trebuie neglijat și efectul pe termen lung al noilor schimbări. Strategiile viitoare vor reconfigura lumea, așa cum spunea Yuval Noah Harari într-un articol pentru cotidianul Financial Times: *„Natura urgențelor este de a accelera procesele istorice, iar deciziile care ar necesita în mod normal ani de deliberări vor fi adoptate în câteva ore. Toate acestea pentru că riscul de a nu face nimic este mult mai mare.”* [8]

În concluzie, considerăm că structurile de intelligence au rolul major în informarea oportună a structurilor decidente, informațiile furnizate vor sta la baza procesului elaborării strategiilor de acțiune preciză, criză și postcriză.

II. OBIECTIVE PRIVIND PROTEJAREA PERSONALULUI DIN STRUCTURILE DE INTELLIGENCE ÎN SITUAȚII DE VULNERABILITATE MEDICALĂ

Resursa umană, indiferent dacă ne referim la domeniul militar sau civil, reprezintă o verigă cheie, vitală, singura creatoare de plusvaloare, menită să asigure supraviețuirea, dezvoltarea și succesul organizațional. Din păcate, în situații de criză (cum este cea generată de izbucnirea unui pandemii), este resursa cea mai vulnerabilă.

Dacă privim structurile de intelligence din perspectiva resurselor umane, putem afirma că acestea reprezintă bunul cel mai de preț al organizației; este singura resursă inepuizabilă de creativitate și generare de soluții/idei noi, originale și valoroase; constituie un important factor care trebuie înțeles, motivat și antrenat în vederea implicării cât mai depline și profunde în realizarea obiectivelor organizaționale. Din această perspectivă, este necesar ca personalului să îi fie asigurate cele mai bune condiții de desfășurare a activității, în limitele posibile, și să fie protejat în fața vulnerabilităților provocate de situația de criză.

Menținerea ridicată a moralului și combaterea stresului psihologic rămâne un obiectiv important în timpul pandemiilor, aspect subliniat recent și de către directorul Defense Intelligence Agency (DIA), Robert Ashley, într-o notă internă destinată angajaților[9]. Nu mai puțin importantă este sănătatea fizică a angajaților.

Formarea personalului implică o pregătire specifică, de durată, care necesită aprofundare teoretică, dar mai ales practică. Experiența în domeniu constituie un atu important. Din aceste considerente, a avea în parametrii funcționali întregul personal reprezintă o prioritate. În cazul unor pandemii, funcționalitatea reiese atât din nivelul sănătății fizice, dar și al funcționării psihice.

În sprijinul celor afirmate, menționăm opinia unor specialiști din domeniu, privitor la structura de informații militare: „...valoarea profesională și umană a personalului de informații militare constituie elementul principal care asigură succesul. Personalul se formează cu eforturi mari și de lungă durată, pentru că informațiile militare constituie un domeniu complex, multidisciplinar și dinamic, care presupune o bună pregătire generală și de specialitate, dublată de calități umane absolut obligatorii: cinste, corectitudine, putere de muncă, iubire de țară și profesie, spirit de sacrificiu, rezistență la efort și stres, discreție, memorie și imaginație dezvoltate, spirit critic și analitic etc.”[3].

Provocările profesionale multiple, dar și calitățile psihomorale ale personalului menționate mai sus sunt descrieri potrivite tuturor structurilor de intelligence. De aceea, orice „pierdere” umană dintr-un astfel de sistem este dificil de suplinit într-un timp scurt și, mai ales, într-o situație critică.

În general, chiar și în condiții normale, activitatea în domeniul intelligence-ului este puternic generatoare de stres, din cauza responsabilității crescute, a volumului mare de muncă, dar și a mediului de acțiune mereu în schimbare, care necesită adaptare rapidă. Suprapunând un astfel de stres peste cel generat de o situație pandemică, putem prognoza că nivelul stresului va crește în astfel de circumstanțe. Prin restricțiile implementate pe timpul pandemiei, persoanele nu mai pot desfășura o serie

de activități cu rol de a restabili echilibrul emoțional, ceea ce îngreunează, într-o oarecare măsură, ieșirea din starea psihică negativă generată de situația în sine.

Specialiștii din domeniul psihologiei admit că un anumit nivel de stres este necesar pentru funcționarea optimă a psihicului, dar, dacă se trece peste o anumită limită, acesta va genera erori în muncă, prin scăderea capacității atenției, luarea unor decizii greșite, îngustarea câmpului conștiinței, scăderea vitezei de reacție, instalându-se pe acest fundal surmenajul și oboseala. Toate acestea duc, în final, la slăbirea sistemului imunitar al persoanei și la creșterea probabilității unor îmbolnăviri la nivel fizic.

Psihicul uman este susceptibil de a fi influențat în moduri diferite - în funcție de particularitățile psihice ale fiecărei persoane, care, de fapt, dau în final nota distinctivă a reacției. Psihologii susțin că, în situații moderate de stres, nu contează foarte mult ceea ce se întâmplă concret, ci modul cum se raportează fiecare la eveniment în sine. În schimb, o situație de criză, cum este cea determinată de o pandemie, nu mai reprezintă un stres moderat, astfel încât se preconizează că majoritatea populației va reacționa asemănător, cu întreg tabloul de disfuncții specifice[10].

Pregătirea psihologică a personalului din structurile de intelligence privind creșterea rezilienței la factorii de stres își regăsește acum utilitatea, întrucât cunoașterea și formarea în plan teoretic a unor mecanisme de coping adaptative reprezintă un real suport în gestionarea optimă a stresului individual. Totodată, selecția riguroasă a personalului care accede la astfel de structuri are și ea un rol însemnat, pentru a reduce la minim posibilitatea apariției unor comportamente dezadaptative și a eșecului profesional.

De asemenea, o serie de valori implementate la nivelul structurilor și, implicit, de comportamente ce recurg din acestea, au în cadrul pandemiilor un rol benefic în adaptarea rapidă a personalului. Un exemplu în acest sens este respectarea cu strictețe a regulilor. În acest context pandemic, respectarea regulilor aduce siguranță, stabilitate și, în final, reprezintă o soluție de a gestiona cât mai corect noile provocări. Și, deosebit de importantă, cu rol adaptativ, este obișnuința de a obține informații relevante din surse de încredere, astfel dezinformarea rămâne la cote mult mai mici. Capacitatea de a ști să te informezi și conștientizarea că anumite știri sunt false pot face o mare diferență în modul de a lua decizii personale, materializate în comportamente adaptative.

În opinia noastră, vulnerabilitatea la nivel individual pe parcursul unei stări de criză este dată de niște legi universale, după care funcționează psihicul uman. În sprijinul acestei afirmații amintim „*Piramida nevoilor umane*” elaborată de Abraham Maslow[11] și observăm că, în orice situație neprevăzută, de răscruce, ce apare brusc în viață, omul se va reîntoarce la

nevoile sale primordiale, lăsând pe plan secund nevoile care duc spre atingerea potențialului maxim. Deoarece are loc o re poziționare a întregului sistem valoric personal, efectele sunt vizibile și la nivel ocupațional, pentru că orice angajat, privit ca individ, se raportează la această piramidă de nevoi, fiind supus acelorași legi.

Astfel, nevoile fizice, de siguranță, acaparează centrul atenției persoanei și, până în momentul în care nu sunt satisfăcute, întreg spectrul motivațional este amprentat, activitatea profesională fiind afectată în mod direct. Pentru ca angajații să revină la potențialul maxim este necesar ca aceștia să își rezolve cu celeritate nevoile de la baza piramidei. Reechilibrarea nevoii de securitate într-un timp relativ scurt va avea efecte pozitive asupra calității muncii, rezultatele fiind mai rapid și mai ușor observabile.

În funcție de tipul provocărilor, demersul psihologic se axează pe diferite zone de acțiune:

- **în plan individual:**

- restabilirea echilibrului emoțional al persoanei;
- utilizarea unor metode cu rol în gestionarea eficientă a stresorilor;
- creșterea adaptabilității persoanei la schimbare;
- înlăturarea barierelor cognitive în interpretarea corectă a situației;
- accesarea resurselor persoanei de a face față unor situații limită etc.

- **în plan organizațional:**

- optimizarea stării de confort la locul de muncă prin consilierea comenzii;
- pregătirea sistematică a personalului pentru creșterea rezilienței la factorii de stres cu ajutorul unor materiale informative sau traininguri;
- evaluarea riguroasă a personalului pentru identificarea celor mai vulnerabili față de stresori, precum și a celor care nu au mecanisme de coping adaptative suficient dezvoltate;
- elaborarea unor materiale cu sfaturi psihologice utile în situații de criză;
- monitorizarea stării moralului angajaților prin mijloacele avute la dispoziție etc.

În esență, elementele de natură psihologică sprijină actul decizional privind asigurarea bunăstării fizice și psihice la nivel organizațional.

Pe lângă demersurile inițiate de psihologi pentru a garanta buna funcționare psihică a resursei umane, un rol esențial îl are chiar organizația în sine, care, prin grija comenzii, menține un climat organizațional benefic atenuării/diminuării efectelor negative ale pandemiei. Preocuparea față de nevoile angajaților, accesul la informații utile privind siguranța fizică impusă de noile condiții, asigurarea unui mediu de muncă igienizat

corespunzător, reorganizarea activității fără a diminua calitatea actului profesional, reprezintă metode cu impact dublu pozitiv, atât în direcția prevenirii infectării personalului propriu, cât și a creșterii moralului organizației.

III. PROVOCĂRI PSIHOLOGICE INDUSE DE PANDEMII ÎN ACTIVITATEA PROFESIONALĂ A STRUCTURILOR DE INTELLIGENCE

Pandemiile provoacă, de obicei, foarte multe schimbări pe toate palierele vieții, iar când vorbim despre aria profesională, observăm modificări importante, de la simpla deplasare spre locul de muncă, până la condițiile în care se poate desfășura activitatea profesională.

Una dintre recomandările cel mai des folosite în reducerea numărului de îmbolnăviri este izolarea, reducerea contactelor sociale sau munca la domiciliu. Când vorbim despre serviciile de intelligence, varianta muncii din confortul căminului propriu este exclusă, din mai multe rațiuni: obținerea, prelucrarea și transmiterea informațiilor cu un anumit grad de secretizare nu se poate realiza prin mijloace informatice nesecurizate, lucru care ar crea, în scurt timp, o mare vulnerabilitate întregului sistem.

În același timp, nu pot fi excluse total contactele umane de la locul de muncă. Astfel, respectarea cu strictețe a regulilor de prevenție a îmbolnăvirilor devine deosebit de importantă, mai ales când se lucrează în echipe sau în anumite locații restrânse ca suprafață.

În principiu, structurile de intelligence au grade diferite de vulnerabilitate față de restricțiile impuse în urma declanșării unei pandemii și sunt afectate într-o proporție mai mică sau mai mare în modul normal de acțiune[12]. Pornind de la aceste considerente, vom trece în revistă câteva dintre aspectele semnificative constatate.

• Structuri OSINT

Privind global situația pe timpul unei pandemii, remarcăm că una dintre cele mai mari provocări a populației este nevoia de a cunoaște, de a ști. Chiar dacă informațiile abundă pe toate canalele mass-media, există nenumărate motive pentru care sunt generate și fake-news-uri[13]. Inițial, acestea apar din cauză că însăși cercetătorii din diverse arii profesionale nu au un răspuns concret, bine documentat, legat de situația actuală, ci mai degrabă aduc soluții care au fost viabile cu alte ocazii, în alte contexte asemănătoare. Dezinformarea, în acest caz, nu are la bază o intenție negativă, ci una pozitivă, iar rezultatul nesatisfăcător este dat de necunoașterea suficientă a situației actuale și de timpul scurt avut la dispoziție pentru a genera soluții.

În schimb, există o paletă largă de informații generate cu intenția clară de a dezinforma populația, cum ar fi cele referitoare la găsirea vinovaților privind izbucnirea pandemiei, despre natura virusului, anumite predicții apocaliptice legate de viitorul omenirii, tratamente miraculoase nefundamentate științific, propunerea unor soluții radicale care subminează economia sau duc la o falsă ieșire din situație, alterarea imaginii unui stat, a unei structuri a statului, de acoperire a propriei incompetențe în gestionarea crizei etc.

Infodemia devine în acest context la fel de periculoasă ca și virusul în sine, însă efectele acesteia nu sunt atât de ușor cuantificabile. La nivel psihologic, orice informație primită este considerată în primă fază ca fiind adevărată, și abia ulterior ea va fi verificată și i se va stabili valoarea de adevăr sau minciună[14]. Însă, în situația în care persoana este permanent contaminată psihologic, nu mai are timpul necesar de a filtra datele primite și ajunge să fie intoxicată cu astfel de mesaje, pe care le ia ca atare. Așa cum susține și prof.univ.dr. psiholog Daniel David, ceea ce este cel mai grav reiese din faptul că undeva, la nivelul minții, procesul normal de gândire este alterat iremediabil de către informația falsă primită și vorbim în acest caz, în termeni psihologici, de contaminare mintală (efectul ei se exprimă în comportamentele și emoțiile persoanei).

Din această perspectivă, întregul context în care acționează una dintre structurile serviciilor de intelligence, mai exact cea care culege date și informații din surse deschise, OSINT, putem descoperi adevăratele provocări profesionale, pregătirea psihologică dar și de specialitate a celor care desfășoară astfel de acțiuni. Amintim aici doar câteva dintre calitățile psihologice necesare acestui domeniu de activitate: spirit și gândire critică, conștientizarea biasurilor de gândire, modestie intelectuală, răbdare, intuiție, perseverență, capacitate de a face legături între informații culese din surse diferite și de tipuri diferite, capacitatea de a valida informația etc.

Trierea unui volum mare de date, urmărirea cu stoicism a direcției de acțiune corecte ce reiese din mesajele validate, capacitatea crescută de a lupta contra contaminării psihologice, dar și a responsabilității de a garanta valoarea de adevăr a mesajelor reprezintă o muncă solicitantă, ce implică multă experiență. Tocmai de aceea, produsele de intelligence sunt vitale pe timpul pandemiilor și al altor situații de criză.

• **Structuri HUMINT**

În timp ce analiza mesajelor culese din mass-media scoate în evidență neconcordanțe și anomalii ale datelor, departajează datele în adevărate și false, este imperios necesară întărirea valorii de cunoaștere a informațiilor culese și prin intermediul exploatării surselor umane. Structura care folosește în mod special exploatarea informativă din surse umane, HUMINT, aduce date importante despre intențiile adversarilor, moralul și relațiile dintr-un colectiv,

furnizează elemente despre percepțiile adversarului, mentalitățile acestuia, conturând întregul tablou cu detalii mult mai fine, exacte și personalizate. Este o activitate cu un puternic caracter social.

Din punct de vedere al desfășurării activității, personalul care lucrează în astfel de structuri este cel mai afectat pe timpul pandemiei deoarece nevoile misiunii intră în conflict cu cele mai bune practici de sănătate publică, cum ar fi: interzicerea contactelor sociale, limitarea deplasărilor, închiderea spațiilor publice, anularea zborurilor, carantinarea la ieșirea și intrarea din țară etc.

În aceste condiții de austeritate, în care nu mai poți practic să te strecoari „în mulțime”, nu poți avea un dialog decât de la cel puțin doi metri, personalul specializat în activități HUMINT își desfășoară activitatea cu dificultate, mai ales dacă anumite țări practică supravegherea video a populației sau a contactelor, pentru controlul răspândirii maladiei infecțioase. În acest context, sursa umană nu mai are acces direct la informații. Problemele apar atât din partea celor care culeg informațiile, dar și din partea celor care le furnizează, deoarece vulnerabilitatea în fața unor boli, pentru care nu există tratament sau vaccin, este resimțită de ambele părți. Aceleași tipuri de provocări le întâmpină și adversarii.

În perioada unei pandemii este recomandat ca misiunile să fie realizate cu personal care deține o bogată experiență în domeniu și abilități deja formate, deoarece stresul crește direct proporțional cu gravitatea situației. Este de preferat să se apeleze la sursele umane validate anterior, căci este dificil să dezvolti relații de încredere doar prin Zoom/Skype sau alte mijloace impersonale, în condiții improprii și cu o multitudine de vulnerabilități.

Pe lângă comunicarea verbală în sine, este afectată și comunicarea nonverbală. Anumiți indicatori paraverbali pot susține operatorul HUMINT în munca sa, cu intenția de a spori nivelul de încredere al sursei, de a induce starea de calm și siguranță, în timp ce alte elemente de limbaj nonverbal trec pe locul secund, cum ar fi expresiile faciale, care, de cele mai multe ori, vor fi acoperite de o mască. Zâmbetul - semnul cel mai elocvent de acceptare a celuilalt și de bună dispoziție, devine inefficient. Postura este alterată și ea, iar semnele care denotă simularea sau minciuna nu mai pot fi observate.

Pe fundalul unei stări generale marcate de reticență, teamă și panică se construiesc mai dificil relații noi interumane și cresc șansele unui refuz de colaborare, însă se pot consolida parteneriate mai vechi. Criza poate fi folosită de operatorul HUMINT pentru a aprofunda legăturile, prin oferirea sprijinului și trăirea „împreună” a experienței comune.

Rolul HUMINT va fi mai important după trecerea stării pandemice, când restricțiile nu vor mai fi atât de severe, iar tehnicile specifice acestui domeniu vor redeveni funcționale.

În opinia noastră, niciodată o mașinărie sau un aparat nu va putea înlocui valoarea unei persoane în a furniza date relevante legate de o speță, de un caz etc. Omul rămâne indispensabil în procesul de culegere a informațiilor. De aceea, toate structurile de intelligence care implică munca cu sursele umane vor fi afectate în mod deosebit pe timpul restricțiilor impuse de pandemie.

- **Structuri IMINT**

Când vorbim despre IMINT ne referim la culegerea informațiilor din analiza unor imagini obținute prin senzori, dar și la o categorie profesională specială, care posedă calități deosebite ale atenției și memoriei vizuale, cu o bună capacitate de abstractizare și de a face conexiuni între informații, activitate ce se finalizează cu emiterea unor ipoteze cât mai plauzibile.

Activitatea personalului care deservește astfel de structuri este afectată pe timpul pandemiei într-o proporție mai redusă, structura putând desfășura, în principal, la cerere, activități de sprijin, cum ar fi cea de supraveghere a populației, fără a se expune îmbolnăvirii. Monitorizarea respectării izolării la domiciliu sau a carantinării unor persoane în anumite locații, supravegherea activității de deplasare pietonală sau cu autoturismele în zonele de focar – sunt doar câteva noi sarcini care ar putea fi desfășurate cu risc minim de expunere la factorii patogeni, însă activitatea trebuie reglementată legal de forurile decizionale.

- **Structuri SIGINT**

Specialiștii care activează în domeniul SIGINT nu resimt atât de acut efectele pandemiei asupra activității profesionale, și chiar recunosc că volumul de muncă este oarecum diminuat. La acest nivel, cea mai mare vulnerabilitate o constituie starea de sănătate a personalului, pentru că activitatea se desfășoară împreună cu alți colegi, în spații restrânse și special destinate acestui tip de activitate. Așadar, trierea riguroasă a personalului la începerea programului de muncă, aerisirea și igienizarea frecventă a spațiilor de muncă și a echipamentelor din dotare, precum și purtarea unor dispozitive medicale (măști) reprezintă comportamente sanogene, de prevenție a răspândirii infecției cu factorii patogeni specifici pandemiei.

- **Alte elemente generale, de impact asupra structurilor**

Activitatea profesională poate fi afectată în multe moduri, de la simpla comunicare a mesajelor, la desfășurarea activităților de pregătire a personalului.

În principal, pe timpul pandemiilor, transmiterea verbală a informațiilor la nivel organizațional este preponderent înlocuită cu cea scrisă, iar folosirea acestei căi de comunicare are atât avantaje, dar și dezavantaje[15].

Avantajele comunicării scrise constau în faptul că oferă posibilitatea organizării mai clare a conținutului informațional, prin revenirea și îmbunătățirea succesivă a textului, poate fi oricând consultat și confruntat cu ceea ce s-a precizat a se executa. De asemenea, asigură condiții pentru o argumentare largă a celor înscrise.

Comunicarea scrisă prezintă unele dezavantaje: nu realizează legătura directă între interlocutori (parteneri); îi lipsește puterea de influențare a cuvântului vorbit; nu permite conexiunea inversă imediată, ci numai cu un anumit decalaj în timp; lipsește pe interlocutori de informația emoțională pe care le asigura schimbul mesajelor orale; dispare posibilitatea ca emițătorul să intervină, pe loc, asupra mesajului, a informației transmise, de a-l completa sau explica, de a sublinia anumite idei, în raport cu reacția cititorului; realizarea feedback-ului este reluată și completată prin alte mesaje.

Transmiterea informațiilor în scris îngreunează comunicarea și necesită un efort în plus din partea emițătorului, mai ales când avem ca punct de reper, de exemplu, un briefing de informare sau o prezentare. Se prelungește astfel fluxul de la decident la executant.

Prin limitarea formării unor grupuri mai mari, instruirea personalului se va orienta spre mijloace alternative, care vor consta preponderent în accesarea platformelor de e-learning, în detrimentul învățământului clasic. Și la acest nivel trebuie respectate avantajele și dezavantajele comunicării scrise, pentru a nu se pierde din valoarea informațională a materialelor didactice. De asemenea, informațiile cu un grad ridicat de clasificare vor necesita rețele securizate corespunzător.

Totodată, continuarea procesului de instrucție, simultan cu adoptarea de măsuri adecvate de protecție va constitui o nouă provocare față de nevoia de pregătire a personalului. Folosirea viitoare a unor platforme tehnologice, software – hardware, pentru derularea unor scenarii în care participanții sunt introduși și evaluați într-un mediu virtual, care redă fidel contextul de manifestare a unei probleme de securitate, va reprezenta un mijloc modern de instruire, fără de care pregătirea ar rămâne doar la nivelul acumulării de cunoștințe[16].

Așa cum am mai precizat în acest articol, pandemiile afectează și capacitatea de dislocare a personalului în teatrele de operații, prin impunerea carantinei înainte și după îndeplinirea unei misiuni. Astfel, capacitatea de reacție rapidă este diminuată, iar numărul misiunilor este redus semnificativ în aceste condiții.

Dialogul cu partenerii se face preponderent online, deci vor exista precauții și în transmiterea informațiilor pe canale nesecurizate. Găsirea unor soluții în acest sens reprezintă un alt obiectiv de realizat.

Chiar dacă vor fi necesare schimbări majore, ele nu trebuie considerate neapărat ca fiind negative, ci printr-o perspectivă diferită, să fie privite ca modalități prin care organizația învață în permanență să se adapteze și să integreze ceea ce este nou. Atitudinea flexibilă oferă întotdeauna o deschidere către adaptare, cercetare și inovare.

Deși determină mari dificultăți de management, creează panică și stări de stres sau de disconfort psihologic, în unele împrejurări criza este o fereastră deschisă către noi oportunități. Între specialiștii care au studiat aceste procese se numără și Gerald Meyers[17], care depistează șapte tipuri de oportunități, astfel:

- a. gestionată corespunzător, criza poate naște eroi;
- b. sub presiunea ei, cele mai multe organizații ies din inerție și conservatorism și recurg la adoptarea unui ritm accelerat al schimbărilor;
- c. dificultăți ignorate, din conservatorism și comoditate, sunt rezolvate uneori sub incidența manifestărilor de criză;
- d. contribuie implicit la schimbări asupra personalului organizațiilor;
- e. poate duce la depistarea unor noi strategii și tehnici de lucru, mult mai simple și mai eficiente;
- f. prin valorificarea experienței dobândite, orice organizație devine mai prudentă, constituindu-și mecanisme proprii de prevenție a acesteia;
- g. după anularea efectelor crizei, orice organizație devine mai puternică, sporindu-și vizibil coeziunea, competitivitatea și eficiența.

O stare pandemică generează numeroase provocări asupra serviciilor de intelligence, însă acolo unde există probleme, există și soluții. Focusarea pe găsirea celor mai bune strategii, care să răspundă noilor amenințări și implementarea acestora vor crește performanța sistemului, în viitor.

IV. CONCLUZII

Structurile de intelligence au grade diferite de vulnerabilitate în modul lor curent de acțiune, după cum am argumentat în acest articol, cauza principală fiind dată de restricțiile impuse în urma declanșării pandemiei. Pentru elaborarea unor strategii privind adaptabilitatea sistemului la viitoarele amenințări de tip pandemic este necesară colaborarea mai multor specialiști din diverse structuri, implicând chiar experți ai unor servicii partenere, deoarece lupta împotriva unei amenințări globale nu se poate realiza doar prin mijloace proprii.

Din punct de vedere psihologic, protejarea personalului propriu față de vulnerabilitățile generate de starea de criză devine obiectivul principal al specialiștilor din domeniu. Există intervenție în criză, dar și în

postcriză, activitățile fiind destinate optimizării gradului de confort emoțional și de creștere a adaptării la noile provocări, în plan personal, dar și la nivel organizațional.

Natura și amploarea schimbărilor ulterioare unei pandemii asupra serviciilor de intelligence trebuie gândite cu mare responsabilitate, având în vedere atât soluții pe termen scurt, dar mai ales soluții pe termen lung. De funcționalitatea întregului sistem de informații depind o serie de factori decizionali, cu repercusiuni asupra nivelului de securitate al țării, dar și al bunăstării și stării de securitate ale populației.

BIBLIOGRAFIE:

1. Hahari Yuval Noah, *21 de lecții pentru secolul XXI*, Editura POLIROM, 2018, pp. 257-268.
2. Hahari Yuval Noah, *Scurtă istorie a viitorului*, Editura POLIROM, 2018. pp. 13-20.
3. Savu, Gheorghe, *Spionajul militar modern*, Editura RAO, 2017, p. 210.
4. <https://larics.ro/covid-19-si-serviciile-secrete-ii/>.
5. https://adevarul.ro/international/in-lume/covid-19-serviciile-secrete-ii-1_5e9e79565163ec4271f6497c/index.html.
6. <https://www.historia.ro/sectiune/general/articol/cele-mai-grave-epidemii-din-istorie>.
7. <https://www.scena9.ro/article/coronavirus-efecte>.
8. <https://www.mediafax.ro/externe/cum-va-arata-lumea-dupa-coronavirus-furtuna-va-trece-omenirea-va-supravietui-dar-vom-locui-intr-o-lume-diferita-19005264>.
9. <https://www.intelligenceonline.com>.
10. <http://www.umfcv.ro/files/c/u/Curs%206%20PSY%20MED%20%20Cauze%20psihosociale%20si%20modificari%20patologice%20induse%20de%20stres.pdf>.
11. https://ro.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow;
12. <https://www.fpri.org/article/2020/04/what-role-does-the-intelligence-community-play-in-a-pandemic/>.
13. <https://www.dw.com/en/coronavirus-and-the-fake-news-outbreak/av-52999958/>.
14. <https://www.youtube.com/watch?v=vwjwQvXohdI>.
15. http://www.univath.ro/pdf/tematica_licenta/CursComunicare_in_AP.pdf.
16. <https://animv.ro/centrul-national-de-simulare-in-intelligence/>.
17. <http://www.diacronia.ro/ro/indexing/details/A6506/pdf>.

FITNESS-UL SPIRITUAL INFLUENȚĂ ÎN REZILIENȚĂ ȘI STAREA DE BINE A MILITARILOR

Adrian-Dumitru Halip*

Rezumat:

În această lucrare am încercat să alătur Influențele spirituale și Raționalitatea într-un efort de a studia efectul lor separat și combinat asupra rezilienței. Concept mult dezbătut, reziliența se dovedește a fi un criteriu absolut necesar în păstrarea unei stări de bine atât psihice cât și fizice în urma acțiunii diferitor factori stresori ce se pot constitui, la un moment dat, în adversități cu un pronunțat caracter traumatic. Influențele spirituale, vin în acord cu educația și cultura noastră ca popor, iar raționalitatea, la nivel de educație, vine și fundamentează inputurile unei spiritualități în același sens cu valorile și normele instituției militare.

I. INTRODUCERE

Pentru mulți oameni, credințele spirituale pot influența în mod hotărâtor modul în care ei privesc lumea, pot oferi consolare și sprijin în momentele dificile și, de asemenea, vor coaliza în jurul lor alți oameni ce au credințe similare (Ecklund, et al., 2011). Aceste credințe pot contribui la sporirea rezilienței, dezvoltarea stării de bine și, în consecință, vor conduce la dezvoltarea performanței militarilor.

În primul rând vreau să clarific termenul de spiritualitate. Astfel, în materialele de referință, spiritualitatea face referire la credințe transcendente, mai presus de lumesc, care dau un scop vieții, care includ dar nu se limitează doar la practicile religioase (Astin, 2010). Faptul de a înțelege că în viață ai un rost și un scop este strâns legat de o înaltă calitate a vieții (Breen, 2011). În al doilea rând, practicile religioase și spirituale sunt legate de o stare de sănătate și o funcționalitate mai bună (buffer pentru consumul de droguri). În al treilea rând, există dovezi care converg spre faptul că suportul pe care îl putem deriva de la o comunitate religioasă cu care ne identificăm ajută la dezvoltarea unei stări de bine și reduce stresul (Carrington, 2010). În cele din urmă, coping-ul spiritual este unul dintre principalele mecanisme care promovează creșterea și dezvoltarea post-traumatică, precum și îmbunătățește starea de bine.

* Ministerul Apărării Naționale

Odată definit termenul de spiritual, este necesar să definim și termenul de fitness – stare de adaptare dictată de condițiile de mediu (Ungar, 2019). Din moment ce ambii termeni au fost discutați, consider că putem merge mai departe și defini fitness-ul spiritual în calitate de concept de sine stătător, așa cum îl înțeleg eu, în urma lecturilor practicate din acest domeniu. Astfel, fitness-ul spiritual este abilitatea de a adera la un set de valori, credințe, principii sau valori, necesare pentru a persevera și a reuși în îndeplinirea misiunilor primite.

Fitness-ul spiritual poate avea diferite forme și include următoarele domenii: spiritul de moralitate, comunități ce împărtășesc același set de valori, altruism, religiozitatea, practici spirituale și religioase (Graham, 2011).

Pentru a evita impresia că sunt favorizate anumite practici religioase în defavoarea sau lipsa altora, voi continua această lucrare în nota fitness-ului psihospiritual, care poate fi definit ca spațiul în care spiritualitatea se întâlnește cu domeniul psihologic (Kennedy, 2000). Astfel, putem vorbi de capacitatea oamenilor de a adera la un cod moral personal (sistem de credințe) care să reflecte credințe în transcendental sau care să ofere însemnătate și scop existenței, legate de sacru (Maltby, 2001).

II. FITNESS SPIRITUAL - CONSTRUCTE CHEIE

Constructele cheie pe care le-am identificat în directă legătură cu starea de fitness spiritual, sunt următoarele: **1)** percepția spirituală asupra lumii și **2)** propriile practici și ritualuri religioase.

1. Percepția spirituală asupra lumii

Acest concept reflectă abilitatea indivizilor de a avea un nucleu de valori personale din care să derive pace și confort, precum și un sentiment de însemnătate, de scop în viață. Aceste valori, mai sus pomenite, pot include speranța și pacea, optimismul, moralitatea precum și altruismul. O parte importantă din percepția asupra lumii pare să fie jucată de auto-transcendența care se referă la ideea conform căreia există cineva mai presus de individual, care poate fi reprezentat de interdependența umanității, sau chiar de o ființă superioară (Elkins et al., 1998). Cloniger, Svrakic și Pryzbeck (1993) vorbesc despre o conștiință colectivă - o înțelegere a faptului că totul face parte dintr-un întreg. Astfel, constructul de auto-transcendență include credința în Dumnezeu sau credințe care sunt legate de diferite tipuri de organizații religioase. Transcendența poate fi regăsită și la indivizii care se consideră „atei spirituali” – aceștia se văd pe sine ca spirituali dar nu cred într-un Dumnezeu, într-o entitate spirituală superioară, de cele mai multe ori, aceștia aliniază propriile valori cu știința. În mod particular, relevant pentru militari, putem considera patriotismul, precum și alte forme de valori militare ca posibile forme de spiritualitate non religioase. Acest lucru poate fi obținut prin dezvoltarea culturii militare

pornind de la nivelul unităților mici până la nivelul marilor unități și categorii de forțe din Armata Română. Un alt exemplu de valoare spirituală existentă la nivelul instituției militare este sacrificiul individual pentru binele superior. Din acest tip de gândire se poate deriva o valoare spirituală transcendentă. În urma studiilor efectuate pe studenți militari din diferite academii din lume, au fost identificate alte două valori - sacrificiul și datorita față de serviciul militar.

a) Efecte asupra stării de bine

O bună percepție spirituală asupra lumii este asociată cu o stare de bine de un nivel ridicat și cu o bună sănătate psihologică. Printr-o meta analiză condusă de Hackney și Sanders în anul 2003, aceștia au demonstrat că există o legătură puternică între o manifestare a comportamentelor religioase (cel mai puternic indicator al existenței unei percepții spirituale asupra lumii) cu o stare de bine la nivel psihologic. În schimb, dacă această percepție spirituală asupra lumii tinde să aibă valori mici sau acestea sunt denigrate de ceilalți membrii ai societății, consecințele ar putea fi negative. *Lipsa stării de bine din punct de vedere spiritual (lipsă sentimentului de scop în viață și pace sufletească sau faptul că nu derivi confort din relația cu Dumnezeu) a fost asociată cu o satisfacție și o calitate a vieții scăzută.*

b) Efecte asupra rezilienței

Percepția spirituală pare a se traduce în sporirea abilității generale de a face față situațiilor stresante. Credințele spirituale par a se îmbina într-un set de abilități de adaptare la care ne putem referi cu termenul de inteligență spirituală. Această inteligență spirituală ajută oamenii în a depăși momentele traumatice prin faptul că pot păstra focusul pe lucrurile pe care ei le găsesc cu adevărat importante, cu sens.

2. Propriile practici și ritualuri religioase

Acestea servesc la a demonstra și întări afilierea la o anumită credință sau set de valori. Dintre aceste practici, putem enumera următoarele: participarea la slujbele religioase, celebrarea diferitelor sărbători, meditația sau yoga.

a) Efecte asupra stării de bine

Aceste practici religioase s-au dovedit a fi în legătură cu starea de bine psihologică, precum și cu o stare mai bună a sănătății.

Moberg (2005) a desfășurat o cercetare care demonstrează faptul că rugăciunea are valoare terapeutică pentru anxietate și depresie, fapt ce a condus la îmbunătățirea timpilor de recuperare după o intervenție chirurgicală. Practicile religioase pot îmbunătăți sentimentul de apartenență la un grup, astfel legăturile dintre membrii acestuia devin mai profunde (Tshabalala și Pateu, 2010).

b) Efecte asupra rezilienței

Practicile religioase au efecte pozitive notabile asupra creșterii rezistenței la durere și îmbunătățirea stării de bine (Wachholtz și Pargament, 2008). Într-un studiu pilot, fără grup de control, veterani americani din teatrele de operații din Afganistan și Iraq cu traume psihice rezultate în urma participării la aceste acțiuni au practicat meditația zilnic, timp de 12 săptămâni (Rosenthal et al., 2011). Veteranii au remarcat îmbunătățiri în simptomele PTSD și o îmbunătățire a calității vieții.

III. REZILIENȚA

Reziliența este definită și ca abilitatea de a reveni sau a te recupera în urma unui eveniment stresat pentru a te adapta la noul mediu dictat de factorul stresor (Smith, 2008). Factorii stresori nu pot fi priviți doar dintr-o perspectivă negativă. Mai mult, stresorii de nivel scăzut și mediu se poate să nu destabilizeze sistemul de răspuns la stres până la gradul în care reziliența să intre în joc (Malhi, 2019). Însă, odată ce încărcătura alostatică crește, sistemul de răspuns la stres se luptă să facă față adversității în ciuda rezilienței intrinseci. Prin călire, sunt activate abilități care au fost ulterior dobândite, dar care poate, prin inutilizare, au devenit inactive (Avants, B., 2015). Prin fortificare înțelegem întărirea rezilienței care se poate face prin învățarea unor noi abilități de a face față stresului. Această învățare este utilă, în mod particular atunci când încărcătura alostatică exercitată de adversitate este excesivă și împovărează sistemele de răspuns la stres (Malhi, 2019). De aici, rezultă nevoia de a învăța mecanisme de răspuns la stres acceptate cultural, cu fundament tradițional, specific, asemenea credinței manifestate ca valoare la nivelul poporului român.

IV. RAȚIONALITATEA

Personalitatea este cel mai bine caracterizată de modul în care un individ construiește realitatea exterioară lui, o interpretează și cum reacționează la experiențele din mediul în care își desfășoară activitatea (Ellis, 1993). Interpretarea acestei realități este importantă, deoarece ea își are originea în setul de bază de credințe, de valori morale (Ellis, 1994). Acest sistem de valori este modelat de doi factori semnificativi. Primul este determinat de dorința individului de a acționa rațional sau irațional (motivații pozitive - autoeficacitate și motivații negative – punitive, negativ motivante) al doilea factor se relaționează cu influența socială ce are impact asupra individului în prima parte a vieții acestuia (Ard, 1993).

Ellis subliniază că aceste credințe iraționale au la bază cereri (acest lucru trebuie să se întâmple), catastrofizări (o interpretare exagerată a unui eveniment neplăcut), toleranță scăzută la frustrare (căutarea imediată a

plăcerii sau evitarea durerii) și evaluări globale (pesimism înainte de întâmplarea unui eveniment) (Ellis & Dryden, 1987). În contrapartidă cu aceste stiluri negative de gândire, Ellis propune că principalul mod de a împiedica un individ să se angajeze în folosirea stilurilor de gândire iraționale este autoactualizarea. Autoactualizarea poate fi atinsă doar prin mijloace raționale (Ellis, 1994). Credințele raționale au în spate patru procese: credințe adaptative (abilitatea de a distinge între ceea ce avem neapărată nevoie și ceea ce ne dorim), credințe non-catastrofizate (exprenețele nedorite sunt interpretate practic), toleranță mare la frustrare (abilitatea individului de a persevera și a accepta situațiile negative din viață) și acceptarea (aprecierile globale reflectă întreaga persoană și nu se centrează pe evenimente singulare) (Dryden, 2008).

V. LEGĂTURA DINTRE RAȚIONALITATE, INFLUENȚE SPIRITUALE ȘI REZILIENȚĂ

Corelații						
		ISpR	SItenR	IpropR	APschimR	CcontrR
Reziliența	Pearson Correlation	,252	8,86**	,750**	,847**	,669**
	Sig. (2-tailed)	,052	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Corelații				
Control Variables			Reziliența	ISpR
Rat	Reziliența	Correlation	1,000	,312
		Significance (2-tailed)	.	,016
		df	0	57
	ISpR	Correlation	,312	1,000
		Significance (2-tailed)	,016	.
		df	57	0

Corelația dintre Reziliență și Influențe spirituale este de 0,25 (DF=58, two-tailed $p=0,05$). Corelația dintre Reziliență și Influențe spirituale atunci când este controlat parametrul **Raționalitate**, crește la 0,31, valoare care este semnificativă (two-tailed $p=0,016 < 0,05$).

Cu alte cuvinte, există o relație semnificativă între reziliență și influențe spirituale atunci când parametrul raționalitate este controlat. Mai mult decât atât, corelația dintre cei doi parametri crește.

Raționalitatea, nu numai că nu exclude influențele spirituale ba are chiar un efect pozitiv, semnificativ statistic asupra rezilienței (Halip, 2020).

Din cele de mai sus, se desprinde următoarea idee: de sine stătătoare, influențele spirituale aduc îmbunătățiri gradului de reziliență, nu însă hotărâtor. De sine stătătoare, acestea produc efecte pozitive însă așa cum am scris mai sus, influențele spirituale pot conduce totuși, spre un comportament maladaptiv dacă nu sunt mediate de o a doua variabilă – raționalitatea.

Efectul raționalității asupra gradului de reziliență este unul vizibil pozitiv. Ceea ce încântă însă, este rezultatul medierii pe care raționalitatea îl are asupra rezilienței prin influențele spirituale. Gradul de corelație între influențele spirituale și reziliență crește și devine puternic semnificativ statistic odată introdusă raționalitatea.

De aici putem concluziona că influențele spirituale sunt importante și este necesar a fi dezvoltate, însă raționalitatea este liantul atât de necesar între influențele spirituale sănătoase și o percepție reală, corectă, asupra mediului de desfășurarea a acțiunilor, fie ele la pace sau la război.

VI. CE PUTEM FACE PENTRU A ÎMBUNĂTĂȚI FITNESS-UL SPIRITUAL?

Multe dintre intervențiile psihologice de astăzi încearcă să potențeze spiritualitatea, împreună cu unele dintre constructele cheie ale acesteia. Pentru a explora cum se poate îmbunătăți spiritualitatea la nivelul organizației militare am încercat să descoperim exemple de intervenții religioase sau spirituale care au influențat pozitiv factorii cheie ce țin de reziliență și starea de bine.

În urma studiilor, intervențiile în legătură cu spiritualitatea par a fi focusate pe trei constructe: 1) cultivarea sensului, însemnătății pe care oamenii îl au în această viață 2) îmbunătățirea abilităților spirituale și 3) sprijinirea practicilor spirituale și religioase. Cele mai multe intervenții de ordin spiritual s-au concentrat, totuși, pe oferirea unui sens vieții. Oferirea unui scop în viață poate fi, în sine, chiar dacă sună deosebit de complicat, oarecum simplu: a avea grijă de o altă ființă. Studiile efectuate pe interacțiunea dintre oameni și animale, la nivelul condamnaților din închisori și câinii special destinați pentru a fi îngrijiți de aceștia, au demonstrat că șansa de a îngriji câinii le-a redat scopul în viață. În anul 2006, Tuck și colegii au condus un grup de suport, pe o perioadă de șase săptămâni, axat pe dezvoltarea spirituală, pentru a reduce nivelul de stres.

Parțial prin căutarea unui sens în viață, programul de dezvoltare spirituală pare că a reușit să îmbunătățească mecanismele de coping pentru răspuns la stres. Acest studiu longitudinal descriptiv a reușit să surprindă un declin semnificativ în nivelul de stres perceput și o creștere în nivelul de spiritualitate, la 6 săptămâni de la finalizarea programului, chiar dacă pe un număr de 27 de participanți.

În general, cele mai multe dintre intervențiile spirituale se focusează pe indivizi, mai puține intervenții sunt focusate la nivel de unitate, familie sau comunitate.

La nivel instituțional ar putea fi introduse programe care să faciliteze dezvoltarea spirituală a militarilor. Intervențiile la nivel individual a putea fi de următoarea formă: meditație, rugăciune sau consiliere și terapie.

1. Intervenție la nivel individual

Multe programe de fitness spiritual au fost conduse cu rezultate bune. Copiii sau familiile militarilor, care sunt în misiuni în teatrele de operații, și care sunt vulnerabili la dezvoltarea anxietate sau alte afecțiuni negative derivate din stresul asociat despărțirii de cei dragi ar putea beneficia de pe urma acestui gen de programe. O altă modalitate de dezvoltare ar putea fi derivată din implementarea unor programe care să sporească gradul de apartenență al individului la comunitatea din care face parte. Acest lucru se putea realiza fie prin școală, fie prin biserică, fie prin conducerea sau organizațiile civice active. Studii care au la bază dovezi empirice vin să susțină cele mai sus enumerate (Kelley, 2003).

Tehnicile de meditație și de mindfulness pot fi, de asemenea, folosite cu succes, pentru a îmbunătăți starea de bine. Mindfulness-ul este o tehnică pentru direcționarea atenției, derivată, în mod general din filosofia estică ce poate îmbunătăți starea de bine și spori sentimentul de transcendențial. Mindfulness-ul poate fi folosit pentru a întrerupe practicile de comportament evitant în directă legătură cu traumele și emoțiile negative. Follette și colegii, în anul 2006, au teoretizat ideea conform căreia, mindfulnessul poate fi folosit împreună cu terapia prin expunere pentru a putea da posibilitatea persoanei care suferă de stres posttraumatic să intre într-un contact mai puternic cu stimulii decât ar putea fi posibil in vivo. Practic, aceste metode se bazează pe autocompasiune care este în inversă legătură cu unele simptome ale stresului posttraumatic (Thompson and Waltz, 2008).

Suplimentar, pe lângă efectul pe care îl au în combaterea stresului posttraumatic aceste tehnici, cele de mindfulness, sunt foarte utile și în combaterea stresului zilnic.

2. Intervenții la nivel de unitate

Leadershipul spiritual s-a demonstrat că are un efect direct asupra performanțelor unităților militare, relație mediată de starea de well-being spiritual (Fry et al., 2011). Fru consideră că unitățile care utilizează în viziunea lor, în planurile pe care le întocmesc concepte ca speranță și credință vor fi mai motivate, astfel mai productive. Leadershipul spiritual se bazează pe abilitatea liderului de a dezvolta și transmite ideea de ajutor reciproc, de sprijin, precum și ideea de comunitate, legături apropiate de suport, de sprijin. Pe baza unui studiu calitativ al comportamentelor unor lideri de anvergură, s-a descoperit că reușita cheie a acestora a fost de a-și transpune scopurile și obiectivele personale într-un scop superior care i-a inspirat pe ceilalți să acționeze pozitiv. Moskos and Wood (1988) subliniază că un lider militar, pentru a obține rezultate bune, trebuie să afișeze comportamente care vin în sprijinul celorlalți și al comunității „să afișeze norme altruiste atât la nivel micro, cât și la nivel macro”.

3. Intervenții la nivel familial

Îmbunătățirea spiritualității la nivel familial ar putea conduce îmbunătățirea experiențelor generale ale acesteia, cum ar fi afectele pozitive resimțite de o persoană bolnavă în momentul în care are alături persoane dragi. Principala funcție a sprijinului spiritual pare a fi aceea de a sprijini stilul moral și credințele particulare fiecărei familii sau obiceiuri religioase alese, precum și de a ajuta clienții să-și îmbunătățească stilurile de coping și reziliența.

Diversitatea religioasă și cea spirituală sugerează faptul că dezvoltarea rezilienței ar trebui abordată dintr-o perspectivă potrivită cultural.

Deoarece practicile religioase și cele spirituale sunt foarte diverse, de cele mai multe ori chiar specifice indivizilor, abordarea dezvoltării spirituale, pentru a fi acceptată de subiecți, este bine a fi făcută din punct de vedere cultural. Astfel, eforturile de îmbunătățire a rezilienței e necesar a fi modelate după specificul cultural al indivizilor. Nu tot ceea ce funcționează pentru un grup etnic în materie de spiritualitate și mod de a simți și vedea interacțiunile dintre persoane, va funcționa și pentru un alt grup cu diferite credințe și alt mod de a conduce interacțiunile la nivel holist.

Această abordare este importantă, deoarece nu implică faptul că o religie sau o confesiune este mai importantă decât o alta.

BIBLIOGRAFIE:

1. Astin, A., Lindholm, A. (2010). *Key Findings from the first national longitudinal study of undergraduates' spiritual growth*, Los Angeles: University of California.
2. Avants, B. (2015). *Relation of childhood home environment to cortical thickness in late adolescence: specificity of experience and timing*, PLoS ONE 10, 87.
3. Breen, T., (2011). *Army group says there are atheists in foxholes*, Associated press.
4. Carrington, A. M., (2010) *Spiritual paradigms: A response to concerns within social work in relationship to the inclusion of Spirituality*, J. of rel. and Spirituality in social work: social thought, 29(4), 300 – 320.
5. Dryden, W., & David, D. (2008). *Rational emotive behaviour therapy: Current status*. Journal of Cognitive Psychotherapy, 22(3), 195-209. constructive (Block & Kremen, 1996).
6. Ecklund, E., Long, H., (2011). *Scientists and spirituality – Sociology of religion*, 72(3), 253 – 274.
7. Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Lyle Steward/Birch Lane Press.
8. Ellis, A. (1993) *Fundamentals of rational-emotive therapy for the 1990s*. In W. Dryden & L. K. Hill (Eds.), *Innovations in rational-emotive therapy*. New York: Sage.
9. Ellis, A. (1994). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Birch Lane.
10. Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). *Positive affect and the other side of coping*, *American psychologist*, 55(6), 647.
11. Follette, V., Palm, K., Pearson, A., (2006), *Mindfulness and Trauma: Implications for treatment*, Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy, 24(1), 45-61.
12. Fry, L., Hannh, T. S., Noel, M., Walumbwa, O. (2011). *Impact of spiritual leadership on unit performance*, *The leadership quarterly*, 22(2), 259-270.
13. Graham, J., Brian, A., haidt, J., Koleva, S., Ditto, P. (2011). *Mapping the moral domain*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 366-385.
14. Halip, A. D. (2020). *Emisari în teatrele de operații, Relația dintre reziliență și particularitățile mecanismelor de coping la militarii români*. Disertație 2020, București, nepublicată.

15. Malhi, G. S., Das, P., Bell, E., Mattingly, G., Mannie, Z. (2019). *Modeling resilience in adolescence and adversity: a novel framework to inform research and practice*, *Translational Psychiatry*, 9, 316.
16. Moberg, D. (2005). *Research in spirituality, religion and aging*, *Journal of gerontological social work*, 45(1), 11-40.
17. Nichols, R., Lindsey, M., Hunt, B. (2011). *The significance of spirituality for individuals with chronic illness: Implications for mental health counseling*, *Journal of mental health counselling*, 33(1), 51-66.
18. Rosenthal, J. Z., Grosswald, S., Ross, R., Rosenthal, N. (2011). *Effects of transcendental meditation in veterans of operations Enduring Freedom and Operation Iraqi Freedom with posttraumatic stress disorder: A pilot study*, *Military Medicine*, 176, 626-630.
19. Smith, B.W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). *The Brief Resilience Scale: Assessing the ability to bounce back*, *International Journal of Behavioral Medicine*, 15 (3), 194-200.
20. Tuck, I., Alleyne, R., Patel, C. J. (2006). *The role of praise and worship activities in spiritual well-being: Perceptions of a pentecostal youth ministry group*, *International Journal of holistic Nursing*, 24, 245-253.
21. Tshabala, Bhekani G., Patel, C. J., (2010). *The role of praise and worship activities in spiritual well-being: Perceptions of a pentecostal youth ministry group*, *International journal of children's spirituality*, 15(1), 73-82.

BRANDING-UL ȘI ARMATA

**Teodora Delican
Cristina Vartic ***

Motto: „Nu îți poți crea o reputație pe baza lucrurilor pe care ai de gând să le faci”!

Henry Ford

Rezumat:

Armata, ca organizație, se numără printre cei mai importanți angajatori din România, motiv pentru care trebuie să funcționeze pe piața muncii după principii de marketing. În acest context, trebuie creat un brand awareness care are o marcă înregistrată și o identitate vizuală.

I. ORIGINEA BRAND-ULUI – SCURT ISTORIC

Cuvântul brand provine din engleza veche, având înțelesul de „băț arzând” (și la origine provine dintr-un cuvânt indo-european însemnând „a fi fierbinte”). Branding-ul turmelor era folosit de vechii egipteni încă din 2700 î.e.n ca un mod de a împiedica furtul, deoarece animalele furate puteau fi recunoscute cu ușurință.

În perioada secolului al X-lea au fost folosite tot mai mult simbolurile comerciantului, formate din desene simple liniare. Aceste semne erau cunoscute ca „signa mectorium” în dreptul roman-olandez. Simbolurile comerciantului erau folosite pentru a face dovada posesiei bunurilor care se pierdeau din cauza naufragiilor, atacurilor piraților sau altor incidente. Aceste simboluri erau folosite și pentru păstrarea evidenței bunurilor de către cei care erau analfabeți. Primele branduri consemnate în emisfera vestică au fost cele Trei Cruci Latine ale lui Fernando Cortez, care a debarcat în Mexic în 1519.

Brand-urile sunt forme ușor de recunoscut, folosite pentru identificare. Turmele, fiind mânate pe mari întinderi, aveau nevoie de o metodă ușoară de identificare, pentru a preveni certurile între proprietari, atunci când turmele se amestecau între ele. Brand-urile erau folosite în vestul Americii și ca o promisiune din partea vânzătorului de a înlocui animalele necorespunzătoare vândute cumpărătorilor.

* Ministerul Apărării Naționale

Meșteșugarii din Europa și Japonia formau bresle care puneau „simbolurile de producție” pe produsele lor. Aceste simboluri erau folosite ca o metodă de a asigura calitatea, deoarece astfel se putea afla sursa de proveniență a bunurilor necorespunzătoare. Ele permiteau conducătorului breslei să amendeze sau să excludă un meșteșugar din breaslă, pe motiv că produsele sale nu au calitatea cerută. În timp ce simbolul breslei era un simbol personal, revoluția industrială a determinat creșterea comerțului și simbolul brandului a devenit un instrument legal generalizat. Pe măsură ce comerțul s-a dezvoltat, consumatorii veneau tot mai puțin în contact cu meșteșugarii ce produceau bunurile. Au fost adoptate legi speciale referitoare la falsificare, contrafacere și fraudă. Curțile de judecată din Franța, Anglia, Germania și SUA au interzis ca produsele deținătorului mărcii de comerț să fie revendicate de un terț.

II. BRAND-UL – DELIMITĂRI CONCEPTUALE

O definiție concisă a brand-ului este cea a lui Allan Adamson (2010, p.54): „Brand-ul este un set de asociații mentale care se creează în mințile oamenilor”. Ideea că brand-urile trebuie să se conecteze emoțional cu consumatorii, este subliniată și de Alina Wheeler (2009, p.2): „Un brand puternic face față pe o piață aglomerată. Oamenii se îndrăgostesc de brand-uri, au încredere în ele și cred în superioritatea lor”.

Felul cum un brand este perceput, îi afectează succesul. Brand-ul este cel care asigură oamenii că promisiunile vor fi ținute și reprezintă un indicator al așteptărilor lor. Pentru a crea un brand puternic, este necesară înțelegerea nevoilor și dorințelor publicului vizat.

Cu siguranță, toată lumea a auzit măcar o dată în viață acești doi termeni: **brand** și **marcă**. Dar îi utilizăm corect? Mulți dintre noi ar crede că definesc același lucru și pun semnul “=” între cei doi.

Marca este primul pas în procesul de creare a unui brand, aceasta fiind reprezentată de un nume, un desen sau un logo prin care produsul/serviciul respectiv poate fi diferențiat de altele similare și concurente din categoria lui.

Când vine vorba de branding însă, lucrurile stau puțin altfel. Nu toate produsele reușesc să devină branduri, deoarece *brandul înseamnă o relaționare de lungă durată cu consumatorul și presupune implicare, investiție și un anumit interval de timp pentru a ajunge cunoscut și iubit de consumatori*.

Crearea unui brand are ca obiectiv identificarea publicului țintă care să vadă în serviciul sau produsul oferit, cea mai bună alegere.

Reputația este cea care construiește brandul. La fel stau lucrurile și cu profesia militară. O bună reputație și o imagine favorabilă înseamnă mai mult respect, sprijin din partea populației și totodată o bază de selecție

mai mare pentru programele de instruire a tinerilor care doresc să urmeze o carieră militară.

Oamenii implicați în branding încearcă să dezvolte sau să se alinieze așteptărilor din spatele experienței de brand, creând impresia că un brand asociat cu un produs sau serviciu are anumite calități sau caracteristici care îl fac special sau unic.

Un brand este, prin urmare, una dintre cele mai valoroase elemente într-o temă de publicitate. Arta de a crea și de a menține un brand este numit management de brand și e nevoie de o muncă colosală pentru a obține rezultatele dorite.

De obicei, un brand este constituit din mai multe elemente:

1. numele — cuvântul sau cuvintele utilizate pentru a identifica o companie, un produs sau un serviciu (ARMATA - rolul și misiunea ei de-a lungul istoriei);

2. logo — marca vizuală care identifică brandul (care trebuie să atragă atenția);

3. slogan — spre exemplu sloganul Armatei: „Ținteste sus, fii cel mai bun!”;

4. grafică;

5. forma;

6. culoare.

Importanța brand-ului se poate traduce în câteva motive esențiale:

- un brand puternic generează *recunoaștere*;
- brandul *te diferențiază de competiție*;
- brandul *comunică esența afacerii tale* – totul, de la elementele grafice până la customer support spun ceva despre tine în mintea clienților și le spun exact la ce să se aștepte;

- un brand puternic *generează recomandări puternice* – pentru că oamenii se definesc prin alegerile lor;

- un brand *îți dă claritate și lejeritate* – știind de la început care este direcția de urmat, care îți sunt obiectivele și criteriile de diferențiere, vei putea face alegeri informate pentru dezvoltare și comunicare;

- brandul *îți creează o legătură emoțională cu beneficiarii* - a avea o relație cu clienții îi va face pe ei să se simtă bine în legătură cu alegerea făcută și va elimina sau reduce sentimentul de vinovăție asociat cu achiziția;

- brand-ul *te protejează în momente de criză* – în timp ce restul companiilor no-name care activează pe același segment ca și tine se chinuie să o scoată la capăt în momente de impas financiar, brandul tău te va ajuta să treci grațios peste aceste momente;

- un brand puternic generează *valoare*.

III. ARMATA ȘI BRAND-UL

Tinerilor le plac brand-urile cu care se pot identifica, fie că este vorba despre instituții, profesii sau persoane.

Percepțiile publicului care diferențiază Armata față de celelalte instituții și organizații fac din aceasta un brand. Cheia se află în răspunsul la întrebarea: „De ce aș alege ARMATA și nu m-aș duce dincolo, unde pare mai simplu?”.

Valorile cele mai importante ale instituției militare trebuie definite și comunicate. Unii nu au avut de ales, iar alții au ales din pasiune, din dragoste de țară sau, pur și simplu, din convingerea că acesta este drumul lor în viață, destinul lor.

Unii au făcut din armată o carieră, o pasiune, un stil de viață. Alții și-au făcut doar datoria de cetățeni, de buni români, însă de experiența trăită în armată și-au amintit cu nostalgie toată viața. Probabil că buncii noștri știau că „armata te face bărbat” sau că „trebuie să-ți faci datoria față de țară”. Toate astea le-ai auzit sau le-ai citit și tu, de multe ori.

Dar azi, când în fața ta se deschid atâtea drumuri, atâtea posibilități, când poți alege, de ce ai îmbrățișa cariera militară? Ei bine, din aceleași motive și din multe altele în plus...

În primul rând, armata îți oferă ceea ce îți dorește orice tânăr aflat în momentul crucial al alegerii drumului în viață: educație gratuită, o bună pregătire profesională, un loc de muncă, posibilitatea de afirmare și de dezvoltare a carierei după reguli bine stabilite, un venit sigur, peste medie, la care se adaugă măsuri de protecție socială.

În al doilea rând, a intra în armata română nu înseamnă doar a-ți defini personalitatea, a te maturiza, a te menține sănătos și activ, dar și a lucra într-un mediu dinamic, organizat și competitiv, posibilitatea de a călători, de a vizita locuri noi, de a cunoaște oameni interesanți și de a lega prietenii durabile. Experiența de viață și profesională pe care o poți obține în armată cu greu poate fi acumulată într-un alt domeniu.

Și, nu în ultimul rând, a face parte din Armata României înseamnă a-ți face datoria față de patrie, a fi un membru demn și respectat al comunității în care trăiești, a fi mândru că faci parte dintr-un corp de profesioniști și a trăi cu sentimentul că ai realizat ceva în viață.

Tranziția de la armata bazată pe serviciul militar obligatoriu, la cea bazată pe voluntariat, a impus re poziționarea profesiei militare pe piața muncii, mai ales în raport cu concurența reprezentată de celelalte instituții similare ale statului. Scăderea constantă, an de an, a numărului de candidați pentru instituțiile militare de învățământ, până la un nivel de alarmă, a impus, la sfârșitul anilor '90, evaluarea situației existente, analiza cauzelor și a consecințelor pe termen scurt, mediu și lung, nu doar pentru învățământul militar, care nu este un scop în sine, ci, mai ales, pentru viitorul resursei umane profesionalizate a apărării.

De exemplu, dacă în 1977 erau aproape 4 candidați pentru un loc în academiile militare, în 1999 numărul de candidați/loc pentru cariera de ofițer ajunsese, deja, la 2. Cauza acestei scăderi constante a constituit-o inadecvarea sistemului de recrutare existent în acel moment, la condițiile economice și sociale, la schimbările produse pe o piață a forței de muncă din ce în ce mai dinamică.

În prima strategie de promovare, concepută în anul 1999, profesia militară a fost reprezentată într-o manieră realistă, favorabilă, accentuându-se avantajele (47) oferite pe parcursul școlarizării și al exercitării profesiei militare, comparativ cu ofertele existente pe piața civilă a muncii.

Ca urmare, profesia militară a devenit mult mai vizibilă pe piața muncii, iar poziția câștigată de structurile nou înființate – birourile informare-recrutare, pe plan local, a contribuit la consolidarea imaginii instituției militare, în general.

Campaniile de promovare, fără a fi, la nivelul cerut de amploarea și importanța socială a recrutării personalului militar profesionalizat, au revitalizat profesia militară pe piața muncii și au susținut activitățile desfășurate de recrutați în mediile de proveniență a grupurilor-țintă. Deși insuficiente și incomplete, campaniile de promovare au fost binevenite. Cu cât resursa umană este mai importantă pentru o organizație (numeric și calitativ), cu atât este mai evidentă și mai necesară abordarea activității de recrutare ca o campanie de marketing. Iar în centrul tuturor eforturilor de marketing se află *promovarea profesiei militare*, percepția societății civile asupra sistemului de recrutare și selecție din armată.

Interesul tinerilor pentru cariera militară oscilează în funcție de situația economică generală, de percepția existentă la un moment dat, asupra organizației militare, dar și de strategiile de marketing ale altor instituții, pentru care procesul recrutare-selecție este mult mai scurt, mai puțin solicitant și mai puțin costisitor, și care oferă independență și mobilitate profesională mai mare. Externalizarea componentei de publicitate (reclamă) a promovării profesiei militare a fost și rămâne o necesitate. Armata deține un trust de presă, un studio cinematografic și o editură cu îndelungată experiență și realizări notabile, care pot sprijini campaniile de promovare a profesiei militare.

Pe de altă parte, renunțarea la conformismul și conservatorismul asociate în mod tradițional imaginii organizației de tip militar, la modalitățile clasice de abordare a mediului militar, a surprins în mod plăcut și a atras în special atenția tinerilor. Aceștia au perceput această schimbare ca pe o dovadă a înseși schimbărilor produse în armată.

Noul sistem de promovare-recrutare a fost creat pentru a răspunde cerințelor de recrutare a candidaților pentru cariera militară în condițiile trecerii treptate la profesionalizarea armatei și a existenței unei oferte

educaționale și profesionale extrem de dinamice și de variate. Din cauza faptului că organismul militar nu putea rămâne impasibil la schimbările survenite în societate și pe piața ofertelor profesionale, a fost necesară găsirea unor modalități eficiente de atragere a tinerilor către acest domeniu profesional prin căutare activă și continuă, transparență și colaborare cu mediul civil și comunitatea locală. Principalul mediu de recrutare îl constituie instituțiile de învățământ. Pentru asigurarea succesului în concurență cu celelalte instituții care recrutează absolvenți, recrutarea în instituțiile de învățământ trebuie să se bazeze pe principiul „recrutat de primul care l-a contactat”. Aplicarea eficientă a acestui principiu presupune ca problemele de bază ale recrutării, selecției și concursurilor de admitere în instituțiile militare de învățământ să fie cunoscute încă de la începerea anului școlar, iar cariera militară să fie percepută ca o alternativă profesională pozitivă de îndată ce tinerii încep să se gândească la viitor.

Problematica marketingului recrutării și selecției resurselor umane în armată dobândește o semnificație deosebită, atât datorită schimbărilor semnificative și rapide din societatea românească, cât și a transformărilor structurale și de conținut ale instituției militare. Armonizarea schimbărilor din mediul militar cu cele generate în domeniul marketingului resurselor umane este o sarcină permanentă și dificilă a celor cu responsabilități în acest domeniu de activitate.

Ar fi o mare greșeală să ne bazăm doar pe foarte buna reputație a armatei. S-a dovedit (inclusiv prin cercetările sociologice realizate de armată, în ultimii 20 de ani), că *ARMATA este un brand*, iar profesia militară, un alt brand, chiar dacă se hrănește din notorietatea primului. Toată lumea iubește și respectă instituția militară, ceea ce simbolizează ea, dar nu toată lumea și-ar dori să îmbrățișeze profesia militară, deși este o profesie respectată de cea mai mare parte a populației.

Ca în orice bătălie, strategia, tacticile (politicile), planul de luptă (planul de marketing), cunoașterea și analizarea situației, a terenului, a mediului (cercetarea pieței) sunt condiții absolut necesare pentru atingerea obiectivului final.

De aceea, este nevoie de strategii de promovare atât a învățământului militar, cât și a profesiei militare și să se prezinte pe piața ofertelor profesionale profesia militară ca marca atractivă și bine definită. Lipsa unei strategii de promovare a propriei oferte profesionale, cât și a unor programe de recrutare adecvate duc nu doar la pierderea candidaților competitivi dar și la irosirea de resurse financiare și alterarea imaginii organizației. Ca într-un cerc vicios, deficitul de imagine, va determina și ineficiența eforturilor de recrutare.

Armata a avut și are o ofertă de angajare constantă, diversă și consistentă, ceea ce face ca aceasta să țintească segmente largi de populație

și să acționeze într-un mediu concurențial și profesionist. Se poate spune că nu doar omul își alege cariera ci și cariera îl alege pe om, iar un *branding adecvat* contribuie la această alegere.

Conform și sloganului „Țintește sus, fii cel mai bun!”, armata are ca scop selecția celor mai pregătite persoane și în același timp instruirea acestora de a atinge obiective performante, pentru a păstra imaginea armatei, respectiv cea care oferă siguranță, stabilitate și echilibru.

„Ai încredere și acționează ca și cum ar fi imposibil să eșuezi” - Charles F. Kettering.

BIBLIOGRAFIE:

1. <https://brandessence.ro/servicii/branding-comercial-sau-organizational/>.
2. <http://www.safilar.ro/articolBranding.aspx?aID=21>.
3. <https://prbeta.ro/blog/brand-vs-marca/>.
4. <http://www.antreprenor.su/2013/01/ce-este-brandul.html>.
5. <http://full-design.ro/blog/branding/importanta-brand-ului-in-afacerea-ta/>.
6. <http://recrutare.mapn.ro/index.php?idPageToView=115>.
7. [http://www.codrm.eu/-strategia de promovare a profesiei militare în România](http://www.codrm.eu/-strategia-de-promovare-a-profesiei-militare-in-Romania), mr. Mihai Bogdan Alexandrescu.
8. [http://www.codrm.eu/-programul de marketing – instrument de bază al activității de recrutare și selecție a personalului militar](http://www.codrm.eu/-programul-de-marketing-instrument-de-baza-al-activitatii-de-recrutare-si-sectie-a-personalului-militar), mr. Mihai Bogdan Alexandrescu.

ANATOMIA ȘI FIZIOLOGIA FERICIRII

Micaela Cîrstea
Alina-Ionela Tapalagă
Adrian Cocias
Sorina Moldovan
Octavian Baba*

Rezumat

Rățiunea face apel la sentimente și împreună fac jocul astfel încât să ne adaptăm cât mai bine situațiilor, provocărilor cărora trebuie să le facem față.

Atunci când luăm decizii ne bazăm de cele mai multe ori pe rațiune însă se întâmplă ca uneori să facem apel atât la intuiție cât și la sentimente. Avem libertatea de a ne urma sau nu instinctele datorită faptului că suntem conștienți de multe dintre emoțiile noastre. Capacitatea de a simți prezența anumitor efecte ne dă posibilitatea să ne ajustăm reacțiile, comportamentele.

Banii nu aduc în mod direct fericirea. Contează semnificația pe care o atribuim banilor. Dacă putem cumpăra ceva, acestea ar trebui să fie experiențe.

Relațiile profunde, calde și stabile cu ceilalți sunt elementul central al stării de bine. Persoanele foarte fericite petrec mai puțin timp singure, socializează mai mult și au relații de calitate, bune cu ceilalți.

Suntem ceea ce gândim.

I. INTRODUCERE

Fericirea este reprezentată de emoțiile pozitive trăite atunci când obținem lucrurile pe care le vrem sau când putem face ceea ce dorim. Implică afectivitate pozitivă precum bucuria, recunoștința, calmul, speranța, mândria, amuzamentul, inspirația, venerația, iubirea.

Filosoful John Locke pleca de la ideea că oamenii simt repulsie față de durere și sunt atrași în mod natural de plăcere. În mintea noastră există mecanisme pentru plăcere, bucurie și euforie și avem la dispoziție un sistem prin care putem deveni fericiți. Asemenea capacității de a vorbi, sentimentele pozitive, emoțiile elementare și modul în care le exprimăm sunt innăscute, aspecte dovedite de studiile psihologului Paul Eckman, 1993.

Creierul unui adult este în continuă schimbare ceea ce-i conferă neuroplasticitate întreaga viață contrar credințelor mai vechi potrivit căreia acesta își atinge apogeul dezvoltării la sfârșitul pubertății.

* Ministerul Apărării Naționale

Agenții cei mai importanți ai modificării sunt gândurile și emoțiile pe care le trăim. În creier gândurile și sentimentele sunt cele două fețe ale aceleiași monede. Sentimente pozitive au ca efect dezvoltarea conexiunilor dintre celulele nervoase, a rețelelor neuronale. De aceea, oamenii fericiți sunt mai creativi, rezolvă mai repede și mai bine problemele.

Gradul nostru de fericire depinde în viață nu numai de gene, ci și de mediul în care trăim, cultura noastră. Putem exersa tendința noastră spre fericire așa cum exersăm o limbă străină. Fericirea poate fi un scop dar și o cale spre o viață mai bună.

Cu toții resimțim bucuria și plăcerea în mod asemănător, deoarece și creierul nostru sunt construite similar. Deosebirea constă în mecanismul care generează aceste sentimente.

II. MECANISMELE PRODUCERII STĂRII DE BINE

Fericirea provine atât din corp, cât și din imaginația și gândurile noastre. Când ești fericit se schimbă echilibrul hormonal, sângele pulsează mai repede. Inima se contractă mai mult, cu 3 bătăi de față pe minut față de starea normală.

Rețeaua de nervi din corpul nostru este asemenea unui copac întors pe dos, având rădăcinile în creier, care se ramifică tot mai fin către organe și membre. Controlul corpului și emoțiile cad în sarcina unor nervi asupra cărora conștientul nostru nu are nici o influență. Creierul poate supraveghea funcțiile organismului prin două căi: sistemul nervos vegetativ și cu ajutorul unor mediator chimici, hormonii. În sistemul nervos se produc semnale electrice și cu ajutorul hormonilor semnale chimice astfel lucrează împreună pentru a menține organismul în stare optimă.

Computerele sunt foarte bune în îndeplinirea unor sarcini repetitive dar nu se pot adapta situațiilor noi. (vezi cazul robotului Sophia). Atunci când luăm decizii ne bazăm de cele mai multe ori pe rațiune însă se întâmplă ca uneori să facem apel atât la intuiție cât și la sentiment. Intuiția noastră este determinată de programarea genetică. De exemplu mâncărurile prea amare sau lucrurile care ne pun viața în pericol ne provoacă aversiune.

Pe de altă parte, sentimentele se hrănesc din experiență. În sistemele emoționale ale creierului, emoțiile sunt stocate la nivel profund astfel încât ele nu au acces liber în conștient decât în anumite circumstanțe prin axul hipotalamo-hipofizar, sistemul limbic. Avem libertatea de a ne urma sau nu instinctele doar pentru că suntem conștienți de multe dintre emoțiile noastre. Capacitatea de a simți prezența anumitor efecte ne dă posibilitatea să ne adaptăm.

Adaptarea la evenimentele de viață variază de la persoană la persoană. Unii oameni par a fi mai puternic afectați decât alții de ceea ce li se întâmplă. Diferențele în adaptare sunt rezultatul istoriei de viață și a trăsăturilor de personalitate care influențează strategiile de coping la care recurgem în mod uzual.

III. FACTORI DETERMINANȚI

Care sunt factorii de care depinde fericirea și care sunt beneficiile ei?

În psihologie, paradigma hedonismului a influențat cercetările privind obținerea stărilor pozitive, folosind ca indicator principal *starea subiectivă de bine* (subjective well-being, SWB). Acestea au urmărit o evaluare globală a vieții persoanei și au inclus următoarele componente: *satisfacția legată de viață*, *afectivitate pozitivă* (frecvența emoțiilor și dispozițiilor pozitive) și *afectivitate negativă* (frecvența emoțiilor și dispozițiilor negative).

1. Factori genetici și de personalitate

Trăsăturile de personalitate care sunt asociate pozitiv cu starea de bine: extraversia, conștiinciozitatea, agreabilitatea, robustețea (pozitiv). Ceea ce influențează negativ *starea subiectivă de bine* sunt: nevroticismul, defensivitatea și nevoia de control.

Acestea arată că starea subiectivă de bine nu pare să fluctueze semnificativ în funcție de evenimentele de viață.

Adaptarea la evenimentele de viață variază de la individ la individ. Unii oameni par a fi mai puternic afectați de ceea ce li se întâmplă decât alții. Se presupune că aceste diferențe în adaptare sunt rezultatul istoriei de viață și a trăsăturilor de personalitate care influențează strategiile de coping la care recurgem în mod uzual.

2. Relațiile sociale

Relațiile profunde, calde și stabile cu ceilalți sunt elementul central al stării de bine. Un studiu care a urmărit caracteristicile oamenilor fericiți evidențiază faptul că una dintre cele mai relevante diferențe între cei care se declară foarte fericiți, mediu fericiți și chiar nefericiți este viața interpersonală bogată satisfăcătoare. Persoanele foarte fericite petrec mai puțin timp singure, socializează mai mult și au relații personale foarte bune.

3. Factorii socio-demografici

Femeile declară niveluri crescute ale emoțiilor negative în raport cu bărbații, însă în țările în care acestea au statut social crescut acestea se estompează până a deveni aproape nule. Mai mult, în culturile individualiste în țările cu libertate crescută, femeile raportează niveluri mai mari ale emoțiilor pozitive decât bărbații.

Pe măsură ce înaintăm în vârstă apare *un paradox al îmbătrânirii*: crește starea de bine în pofida dificultăților și a pierderilor inerente acestei

etape. Acest paradox este atribuit factorilor motivaționali, cognitivi, emoționali: stabilirea unor scopuri orientate spre optimizare emoțională, și activități cu sens, cultivarea relațiilor sociale semnificative și reducerea investiției în cele mai puțin importante, creșterea abilităților de autocontrol emoțional, focalizarea preferențială asupra informației pozitive în detrimentul celei negative.

4. Banii nu aduc în mod direct fericirea

Cei cu nivel de trai scăzut sunt mai puțin mulțumiți de propria viață și trăiesc mai multe emoții negative. În timp ce satisfacția crește linear cu creșterea veniturilor, componenta emoțională a stării crește până la un anumit nivel după care nu mai aduce un plus de emoții pozitive (Khaneman& Daeton). Dincolo de un anumit prag, respectiv ceea ce înțelegem un trai decent, prezența banilor nu reprezintă o cale spre fericire și nici spre reducerea stresului, cu toate că un venit ridicat crește mulțumirea legată de propria viață. În plus, cei „materialiști” sunt semnificativ mai nefericiți decât cei care își construiesc viața în jurul altor scopuri.

Contează semnificația pe care o atribuim banilor. Dacă putem cumpăra ceva, acestea ar trebui să fie *experiențe* (bucuria de a petrece timpul cu familia, camarazii etc.).

IV. BENEFICIILE AFECTIVITĂȚII POZITIVE

Deși cultura noastră este obsedată de fericire, se pare că sensul vieții este calea spre împlinire. De ce este importantă fericirea?

Studiile demonstrează că oamenii care simt că au un rost în viață sunt mai rezilienți, performează mai bine la școală și în munca lor și au o viață mai lungă. Rezultatele cercetărilor privind emoțiile pozitive arată că ele pot contribui la potențialul nostru uman pe termen lung și ne ajută să facem față mai bine dificultăților vieții („Broaden and Build,” Barbara Fredrickson, 2001). Emoțiile pozitive lărgesc repertoriul acțional și cognitiv, astfel mintea noastră apare deschisă spre un spectru mai larg de experiențe. Acestea se reflectă pe mai multe niveluri: motivație, atenție, procesare de informații, comportament.

Comparativ cu trăirea emoțiilor negative care determină comportamente de tipul „luptă sau fugi” și care nu activează răspunsuri specifice, cele pozitive se asociază cu tendințe diferite în funcție de emoția trăită.

Implicarea pe termen lung în activități care produc stare de fericire ne ajută să dobândim resurse psihologice, sociale chiar și fizice pentru a ne adapta provocărilor cu care ne confruntăm. Stimulează procesele decizionale și creative, deoarece cresc flexibilitatea cognitivă și implicit angajarea în strategii adaptative coping.

Exersarea repetată a unui repertoriu acțional și cognitiv lărgit, trăirea repetată a emoțiilor pozitive contribuie la dezvoltarea unor resurse personale durabile (de exemplu dezvoltarea abilităților decizionale).

Se creează un cerc virtuos. Astfel potențarea reciprocă a celor 2 efecte: efectul de extindere a repertoriului cognitiv și acțional contribuie la dezvoltarea unor resurse personale pe care un individ le poate folosi atunci când se confruntă cu dificultăți, probleme de viață.

O serie de studii transversale evidențiază corelație între afectivitatea pozitivă și reziliență, suport social și optimism. De asemenea, cercetările în psihoneuroimunologie arată că răspunsul nostru imunitar este sensibil la factori de stres și la starea de bine.

V. CUM OBȚINEM FERICIREA?

Ce ne face fericiți la muncă? Cum poate fi cultivată? Ce anume facilitează creșterea stării de bine?

Martin Seligman (2002) descrie 3 tipuri de fericire:

- viață plăcută-componenta hedonică;
- viață împlinită-implicarea, stare de flux(flow);
- viață cu sens-componenta hedonică.

Simți că viața are sens atunci când simți că aparții și contribui la ceva mai mare decât tine și atunci când dai cei mai bun din tine până la sacrificiu (mitul Eroului).

Ne vom opri la *flow* care este o stare de angajare mentală totală într-o activitate, pe care o descriu oamenii care sunt absorbiți de ceva, până la punctul în care uită de timp, oboseală sau alte aspecte în afara activității în sine (Csikzentmihalyi, 2009). Ea este percepută subiectiv în momentul producerii activității (munca făcută cu pasiune, activitățile de creație, jocurile, sportul).

Pentru a fi atinsă starea de flow trebuie îndeplinite două condiții:

- există un echilibru între cerințele sarcinii și nivelul de abilităților astfel încât să nu fie percepută ca prea dificilă, nici prea ușor de realizat, în zona optimumului motivațional;

-scopuri pe termen scurt clare și feedback imediat asupra progresului.

Deși starea de flow este în mod universal trăită ca o stare subiectivă plăcută, devenind un factor de motivație intrinsecă, ea diferă de starea emoțională descrisă ca „fericire“. Cea din urmă presupune evaluarea în termeni pozitivi a valenței unui eveniment, ori atunci experimentăm starea de flow, întreaga atenție este concentrată asupra activității în sine, fără să o judecăm. Cu alte cuvinte „*fericirea*“ este o consecință a stării de flux și nu o componentă a ei.

Odată ce apare, starea de flow prezice o performanță mai crescută din două motive: acesta asigură o funcționare mentală optimă prin concentrarea maximă a atenției și devine o întărire pozitivă pentru perseverența în sarcină.

Omul pendulează între plăcere și durere însă viața fără necazuri nu înseamnă fericire. În general resimțim emoțiile negative mai intens decât cele pozitive. Omul are predilecție pentru tragic, fiind un mecanism de adaptare, o moștenire a procesului de evoluție. Frica, furia, tristețea sunt răspunsuri la pericolele exterioare. Fericirea și necazurile ne ajută să ne dezvoltăm însă fericirea nu vine gratis ci ea trebuie cultivată, hrănită.

Ceea ce ne deosebește de celelalte viețuitoare este imaginația. Poate fi o armă redutabilă sau o resursă infinită. Trăirea fericirii și anticiparea ei au rolul de a ne controla comportamentele.

Tindem să o vedem ca pe o plăcere fără un drum de parcurs și fără costuri însă ea este un proces. Filozofii antici o vedeau ca fiind *determinată de acțiuni corecte*. Împlinirea tuturor posibilităților nu era concepută în afara unei moralități, a unor reguli general valabile care să fie respectate.

Aristotel credea că viața activă este secretul fericirii și al împlinirii. În epoca modernă vorbim de starea de bine, optimă a organismului.

Fericirea și nefericirea sunt doi maeștri care educă natura. Creierul poate fi reprogramat întrucât circuitele neuronale din mintea noastră se transformă. Emoțiile sunt răspunsul nostru la stimuli: atunci când trecem printr-un pericol simțim frică, iar dacă vedem un prieten drag ne bucurăm. Avem două modalități de a ne transforma viața emoțională: putem transforma atât stimulii la care suntem supuși, cât și modul în care îi percepem, felul în care reacționează creierul nostru la ei.

Sentimentele pozitive și negative sunt generate de creier prin sisteme diferite. Exprimarea senzațiilor plăcute și neplăcute folosesc mesaje neurochimice diferite. Dopamina, oxitocina și beta-endorfina sunt principalii neurotransmițători ai senzației de satisfacție, dorință, atracție sexuală în timp ce acetilcolina, cortizolul ai fricii, tristeții, furiei. Atunci când simțim o emoție, intervin diferite părți ale creierului. Nu există un centru al plăcerii și unul al durerii. Regiunile creierului sunt conectate între ele prin circuite și emoțiile iau naștere în funcție de modul în care se comportă, precum se așază jucătorii pe teren într-o echipă de fotbal. Totul depinde de modul în care fac jocul coechipierii.

Lobul frontal cerebral îndeplinește funcția unei centrale de comandă a comportamentului; partea dreaptă este responsabilă de emoțiile neplăcute, iar cea stângă de cele plăcute. În creierul nostru sunt aproximativ 100 de miliarde de neuroni, mai multe decât toate stelele din Calea Lactee, conectate între ele și care ajustează prin centre de comandă atât emoțiile

pozitive cât și cele negative. Ele nu sunt independente unele de altele, astfel încât o stare plăcută poate să alunge una rea și invers.

Starea psihică poate fi ameliorată în baza principiului acțiunii și reacțiunii prin două moduri: putem să reprimăm o stare psihică negativă privind din altă perspectivă evenimentul, valorizând aspectele pozitive, fie realizând o activitate care ne provoacă plăcere (ascultând muzică, învățând ceva nou).

Creierul este maleabil, el poate fi reprogramat pentru că circuitele neuronale se transformă și odată cu ele, mintea noastră. Emoțiile sunt răspunsul la stimuli. Putem învăța să ne bucurăm de ceva care inițial nu ne era indiferent, ci ne provoca repulsie (exemplu nefericit, sindromul Stockholm).

Creierul nostru este un organ preocupat de el însuși, iar senzațiile sunt în mare măsură produse de el. Dacă folosim corect mecanismele de autoreglare „putem declanșa o spirală verticală care modifică treptat creierul și deprindem sentimentele plăcute”(Stefan Klein).

În antichitate filozofii au fondat adevărate școli de fericire pentru a întipări rezultatele gândirii lor în mințile elevilor (askesis, încercarea de a stăpâni emoțiile prin puterea voinței).

Creierul este ca o grădină în care conexiunile mai puțin active primesc mai puțini factori de creștere, treptat se ofilesc și mor. Fenomenul poate fi invers.

Neuropsihologul londonez Chris Firth a studiat creierul unor șoferi de taxi din orașul său. Cei care doresc să devină șoferi de taxi în Londra trebuie să susțină un examen cu nu mai puțin de 474 rute. După ce obțin licența, ei continuă să conducă printr-una din cele mai încurcate rețele stradale din Europa. El a observat că mărimea hipocampului crește direct proporțional cu numărul anilor de serviciu.

Hipocampul joacă un rol important în trecerea informațiilor din memoria de scurtă durată în cea de lungă durată. Memoria de lungă durată este declanșată de neurotransmițători precum dopamina și serotonina care sunt doi hormoni responsabili și de emoțiile pozitive. Aceleași substanțe ne permit să trăim plăcerea, dorința, simpatia. De aceea, învățarea și fericirea sunt indisolubil legate. Fericirea este pentru creier un izvor al tinereții.

Conștiința are o mare influență asupra modului în care emoțiile modelează creierul. Scrierile tradiționale budiste descriu poetic conștiința ca pe o grădină, o bucată de pământ, pe care pot fi semănate tot felul de semințe–semințe pentru suferință, tristețe, teamă, fericire, bucurie, speranță. Memoria acestor emoții este descrisă ca un hambar umplut cu toate semințele strânse de noi. De îndată ce o sămânță se manifestă în conștiință, ea se va întoarce mult mai puternică la locul său în hambar... În funcție de cum udăm aceste semințe, cultivăm anumite stări sufletești.

VI. CONCLUZII

- Oamenii care trăiesc frecvent și intens o stare de flux sunt cei care au o personalitate autotelică; ei fac lucrurile din proprie inițiativă și motivate intrinsec, mai puțin influențați de factori extrinseci. Au scopuri mai bine definite și un nivel mai înalt al afectivității pozitive. În activitatea de selecție a personalului pentru încadrarea pe funcții să avem în vedere și acest criteriu (omul potrivit la locul potrivit). Performanța este mai probabil să apară Când sunt angajați în activități care corespund valorilor și punctelor lor forte.

- Pentru maximizarea experiențelor de flow se pot folosi tehnici precum hipnoza, mindfulness, intervențiile de tip psihologie pozitivă cu scopul de a identifica și consolida punctele forte.

- Autocunoașterea împreună cu dezvoltarea personală, psihoterapia pot contribui substanțial la creșterea stării de bine, a sănătății emoționale. Atenția noastră ar trebui să se îndrepte mai puțin a modificării situațiilor în care ne aflăm și mai mult asupra transformării noastre.

- De asemenea, fericirea nu este ceva întâmplător, ci urmare a unor acțiuni și gânduri corecte. Cultivarea virtuților este o cale spre fericire care necesită timp, efort și hotărâre.

BIBLIOGRAFIE:

1. Csikzentmihalyi, M-Flux. *Psihologia fericirii* – Editura Publica.
2. Dolan P. –*Rețeta fericirii* – Editura Litera.
3. Klein S.– *Formula fericirii* – Editura Humanitas.
4. Szentagotai-Tătar A., David D. – *Tratat de psihologie pozitivă*-Editura Polirom.

VETERANII ÎN VIAȚA CIVILĂ

**Cristina Cazacu
Iulia-Sorina Roșca***

Rezumat

Lucrarea propune o nouă abordare a celor mai multe dintre transformările interioare ale veteranilor, determinate de experiența misiunilor în teatrele de operații, abordare ce presupune considerarea acestora ca fiind normale și nu indicatori ai unei afecțiuni psihice. Din cauza numărului mare și complexității acestor modificări, veteranii pot beneficia de consiliere psihologică. Consilierea ar trebui să se centreze pe asistarea veteranilor în înțelegerea modului în care experiențele trăite în teatrele de operații le pot influența gândurile, emoțiile și comportamentele. Consilierea poate, de asemenea, să ajute veteranii să înțeleagă numeroasele paradoxuri și dileme cu care se confruntă atât în timpul misiunii, cât și după întoarcerea acasă.

I. ARGUMENT

Ești fericit că trăiești, dar te simți vinovat pentru că alții nu au fost la fel de norocoși. Ești epuizat fizic, dar nici nu poți să dormi. Vrei să te bucuri de viață, dar ai uitat cum să te relaxezi. Îți dorești să fii înțeles, dar nu vrei să vorbești.

Acestea sunt doar câteva dintre paradoxurile identificate de către cercetătorii de la USC School of Social Work. Aceste paradoxuri experimentate de către o parte a veteranilor pot împiedica reintegrarea normală în viața civilă, dacă nu sunt abordate în mod corespunzător. În sine, cele mai multe dintre aceste paradoxuri sunt normale și nu indică afecțiuni/tulburări psihice. Însă, pentru a putea preveni complicațiile ulterioare, mult mai costisitoare sub toate aspectele, veteranii ar putea beneficia de consiliere psihologică.

Lucrarea demonstrează că este mult mai avantajos atât din punct de vedere financiar, cât și al complicațiilor care pot fi dezvoltate pe termen lung, să consiliezi veterani pentru a-și procesa experiențele din teatrele de operații, decât să intervii psihoterapeutic atunci când aceste experiențe neînțelese se pot transforma în simptomatologie specifică tulburării de stres posttraumatic sau pot degenera în orice altă tulburare psihică.

II. INTRODUCERE

Experiența teatrului de operații este descrisă de multe ori, ca fiind intensă, militarii trăind constant pe „muchie de cuțit”. Pentru mulți este punctul culminant al experienței profesionale, o experiență pe care nu ar dori să o schimbe cu nimic și pe care ar fi bucuroși să o repete. Această experiență produce schimbări asupra tuturor celor care o trăiesc (Castro, Kintzle & Hassan, 2015).

* Ministerul Apărării Naționale

Experiența uciderii unei alte ființe umane poate avea ca rezultat schimbări semnificative la nivelul psihicului. Fie că este vorba despre un insurgent sau un inamic combatant, a căruiucidere este justificată, fie despre o victimă inocentă, aflată, din întâmplare, în mijlocul unui schimb de focuri, fie despre un camarad, un prieten care moare în brațele tale, faptul că privești oameni murind te schimbă (Drescher, 2013).

De asemenea, faptul că ești martor la suferința unui insurgent sau civil torturat sau maltratat inutil, ori faptul că vezi, în general, suferința umană extremă, are consecințe emoționale profunde (Kuhn, Hoffman & Ruyek, 2012).

Există câțiva factori psihosociale, care au fost asociați cu readaptarea veteranului la viața civilă: sănătatea mentală, deschiderea de a căuta ajutor, stigmatizarea, stima de sine, precum și incapacitatea de a-și gestiona emoțiile.

Pentru unii veterani, trecerea la viața civilă presupune existența unor abilități de adaptare din punct de vedere emoțional. Atunci când aceștia sunt într-o misiune periculoasă, suprimarea emoțiilor poate fi o modalitate bună de gestionare a acestora. Pe de altă parte, când aceștia revin acasă, sunt nevoiți să reevalueze contextul și să-și manifeste emoțiile într-un alt mod, mai potrivit pentru viața civilă.

Consilierea nu este definită ca o intervenție asupra sănătății mentale, ci ca o oportunitate în procesarea experienței din teatrul de operații și în oferirea sprijinului atât de necesar pentru tranziția la viața civilă. Există posibilitatea ca experiența din teatrul de operații să conducă la probleme de sănătate mentală care să impună intervenția și asistența psihoterapeutică. Veteranii prezintă risc ridicat de a consuma alcool în exces și de a manifesta depresie, anxietate și agresivitate.

Atunci când vine vorba de a căuta ajutor de specialitate în rezolvarea problemelor de sănătate, mulți dintre veterani sunt reticenți, preferând să apeleze la prieteni, colegi, preoți. De cele mai multe ori, ei au dificultăți cu identificarea nevoii de tratament, cu programarea unei consultații, precum și cu acceptarea ajutorului de specialitate.

Stigmatizarea în mediul militar se referă la faptul că un militar consideră că este inconfortabil și riscant să ceară ajutor de specialitate, deoarece gândește că cei din jur nu ar mai avea aceeași încredere în el și trăiește temerea că ar exista consecințe în plan profesional, care ar putea conduce la trecerea în rezervă.

Aceștia pot beneficia de susținere emoțională și socială, ei neavând nevoie de un diagnostic psihiatric, ci doar de suport pentru a înțelege și discuta paradoxurile cu care se confruntă. O asemenea abordare a consilierii ar putea înlătura stigmatul asociat cu intervențiile privind sănătatea mentală.

Consilierea îi poate ajuta să contextualizeze experiențele trăite și să înțeleagă modul în care acestea le influențează gândurile, emoțiile și comportamentele. Consilierea poate să îi ajute la normalizarea multor reacții pe care le au în urma experienței în teatrele de operații. *Consilierea nu este doar pentru cei care suferă de boli mentale.*

III. PARADOXURILE ȘI DILEMELE VETERANILOR

1. Definiție și prezentare generală

În lucrare este utilizat termenul de *veteran* în accepțiunea Legii nr. 150/2014 privind modificarea și completarea OUG nr. 82/2006 pentru recunoașterea meritelor personalului armatei participant la acțiuni militare și acordarea unor drepturi acestuia și urmașilor celui decedat. Potrivit actului normativ citat, *personalului armatei care a participat, cel puțin 12 luni, neîntrerupt sau cumulativ, la acțiuni militare, i se conferă titlul onorific de veteran.* De asemenea, același act normativ prevede că *militarilor invalizi, civililor invalizi, răniților, personalului care a dobândit afecțiuni fizice și psihice în urma participării la acțiuni militare li se conferă titlul onorific de veteran, indiferent de durata participării.*

Pe parcursul lucrării este utilizat atât termenul de *militar veteran*, cât și de *veteran*, considerând că au înțeles identic.

Paradoxul este definit ca un enunț ce pare contradictoriu și care, în același timp, poate fi adevărat. Multe din schimbările în ceea ce privește emoțiile, gândurile și comportamentele militarilor care au trăit experiența teatrului de operații par a fi paradoxuri (Castro, Adler, McGurk & Bliese, 2012). Este ceva care contravine tuturor așteptărilor, credințelor, observațiilor și opiniilor. Deși enunțurile paradoxale, pot părea banale sau fără rost, acestea conțin, adeseori, un adevăr latent sau ascuns.

Militarii trăiesc numeroase paradoxuri atât în timpul misiunii, cât și după întoarcerea acasă. Cercetătorii de la USC School of Social Work le-au identificat pe cele mai importante, accentuând faptul că prezența acestora nu indică o tulburare mentală. Cercetătorii susțin că veteranii pot beneficia de consiliere psihologică, în vederea dezvoltării unor strategii adaptative de coping. În absența acestora, paradoxurile se pot exagera, conducând spre tulburări mentale. Nu este o regulă faptul că prezența acestor paradoxuri cauzează tulburări mentale, ci mai degrabă, pot media asemenea schimbări (Castro, Kintzle & Hassan, 2015).

Prezentăm o listă a celor mai frecvent întâlnite paradoxuri și descrierea acestora, (după Castro, Kintzle & Hassan, 2015).

<i>Tipul paradoxului</i>	<i>Gânduri, emoții sau comportamente simultane și contradictorii</i>	
Paradoxul modestiei	Efortul și sacrificiul meu ar trebui recunoscute.	Nu-mi mulțumii; doar mi-am făcut datoria.
	Sunt mândru de felul în care mi-am îndeplinit misiunea.	Nu vreau să discut despre misiune.
Paradoxul emoțiilor amestecate	Sunt fericit să fiu acasă.	Sunt foarte supărat. M-am retras destul. Adeseori sunt trist.
Paradoxul întoarcerii acolo	Vreau să fiu acasă.	Vreau să mă întorc în teatrul de operații.
	Îmi lipsește familia.	Vreau să fiu cu „băieții”.
	Nu are sens să fiu aici.	Vreau să fiu acolo „unde contează”.
Paradoxul Kanji	Sunt fericit că sunt viu.	Oameni buni au fost uciși, nu merit să fiu aici. Ar fi trebuit să îl/o salvez.
Paradoxul Morpheus	Sunt epuizat fizic și psihic.	Nu pot dormi. Nu mă pot liniști. Sunt în permanență tensionat.
Paradoxul curajului	Mi-am dovedit puterea și curajul în luptă.	Oamenii consideră că sunt slab dacă cer ajutor. Este un semn de slăbiciune să îți arăți emoțiile. Cerând scuze celor pe care îi iubești dovedești slăbiciune
Paradoxul Aschasia	Vreau să mă bucur de viață.	Nu mă pot relaxa.
Paradoxul intimității	Te simți bine când ești iubit.	Nu îmi pot arăta emoțiile. Nu mai pot suporta o altă pierdere.
Paradoxul siguranței	Nimic nu mă poate răni.	Lumea este un loc nesigur.
	Nu mi-e frică de moarte.	Trebuie să fiu în permanență atent.
Paradoxul tăcerii	Nimeni nu înțelege cum este acolo.	Nu vreau să vorbesc despre asta.
	Trebuie să-mi „scot asta din cap”.	Nici măcar nu știu cum să spun sau să descriu ceea ce s-a întâmplat acolo.
Paradoxul asumării riscului	Niciodată nu risc inutil (în luptă).	Când ți-a sosit vremea, asta este.
Paradoxul sensului vieții	Apreciez lucrurile importante în viață.	Nu pot renunța la lucrurile nesemnificative.
	Bucură-te de viață.	Ce viață? În ce scop?

2. Descrierea paradoxurilor

2.1. Paradoxul modestiei

Se referă la faptul că militarii vor să fie recunoscuți și apreciați pentru ceea ce au făcut, însă se simt jenați sau deranjați atunci când li se mulțumește pentru aceasta. Viața este dificilă și presupune mari sacrificii atât ale lor, cât și ale familiilor. De aceea, militarii veterani sunt mândri de serviciul îndeplinit și de realizările lor. Cu toate acestea, cei mai mulți sunt modești și rareori vorbesc despre ei, descriind realizările ca fiind ale echipei sau ale camarazilor. Ei nu doresc atenție sau să fie aclamați pentru ceea ce au făcut, dar, în același timp, devin extrem de iritați și supărați dacă misiunea lor este ignorată, minimizată sau nerecunoscută (Kleykamp & Hipes, 2015).

Mai mult, în situația în care războiul în care au luptat este criticat, consideră aceste critici ca un afront la serviciul, sacrificiul și împlinirile lor. Ei pot dezvolta un sentiment de îndreptățire, considerând că sacrificiul personal merită recunoaștere și considerație. De aceea, veteranii pot oscila între a vrea să fie apreciați pentru serviciul lor și a dori să fie lăsați în pace, ceea ce poate avea ca efect o stare de confuzie în rândul familiei și prietenilor, care ar dori să-și arate susținerea. Înțelegerea dinamicii acestui paradox poate oferi o mai bună înțelegere a comportamentului și reacțiilor veteranilor.

2.2. Paradoxul emoțiilor amestecate

Militarii veterani sunt adeseori fericiți și supărați, în același timp. Sunt fericiți să fie acasă cu familia și prietenii, și supărați pentru ceea ce au trăit pe timpul misiunii.

Alte motive pentru care pot fi nervoși sunt: membrii echipei lor sunt răniți sau au fost uciși, ceea ce din punctul lor de vedere ar fi putut fi evitat; modul în care au fost tratați de către comandanții lor în timpul misiunii; pe ei înșiși pentru felul în care s-au comportat în timpul misiunii sau, pur și simplu, pentru tot ceea ce au pierdut nefiind acasă în timpul misiunii, sau pentru ceea ce s-a petrecut acasă. Nu este anormal sau neobișnuit ca ei să penduleze între bucurie, tristețe sau furie pe parcursul a câteva minute. Această alternanță a emoțiilor îi poate face să creadă că își pierd mințile și poate fi extrem de înfricoșător pentru familia și prietenii martori ai acestor schimbări emoționale extreme și violente (Castro, Kintzle & Hassan, 2015).

2.3. Paradoxul întoarcerii acolo

Când sunt acasă se gândesc cum să se întoarcă acolo, iar când sunt acolo, în teatrul de operații, nu se gândesc decât cum să fie acasă. Acasă se simt neîmpliniți, goi și inutili, în ciuda faptului că au familia și prietenii alături. Cu alte cuvinte, un luptător „urăște războiul, dar iubește lupta”.

2.4. Paradoxul Kanji

Veteranii sunt fericiți că trăiesc și nu sunt răniți, dar se simt vinovați pentru că alți camarazi nu au fost la fel de norocoși. Cultura japoneză Kanji, ca și cultura americană, se bazează pe vinovăție și rușine. Vinovăția și rușinea sunt emoții puternice. Militarii veterani se simt vinovați pentru că ei se bucură de viață, iar colegii lor nu au fost așa de norocoși, trecând ușor de la fericire la vinovăție, fapt ce le afectează abilitățile de a se bucura de viață (Castro & McGurk, 2007). De aceea, paradoxul Kanji este similar cu cel al emoțiilor amestecate, însă este centrat pe remușcări și vinovăție.

2.5. Paradoxul Morpheus

Veteranii sunt epuizați fizic, cu toate acestea, ei nu pot dormi. Misiunile în teatrele de operații sunt solicitante din punct de vedere fizic, militarii dormind, în medie 5-6 ore pe noapte. La întoarcere, majoritatea au probleme cu somnul și apelează la medicație pentru a putea dormi.

Pentru mulți, problemele cu somnul au drept cauză starea de hipervigilență, de alertă permanentă, necesară supraviețuirii în timpul misiunii.

Alții evită să adoarmă din cauza coșmarurilor și/sau retrăirii în timpul somnului a unor momente dificile petrecute în misiune.

Ambele situații reprezintă răspunsuri normale ale organismului pe perioada misiunii, dar devin anormale și invalidante la întoarcerea acasă, putând conduce spre consumul excesiv de băuturi alcoolice sau spre dependența de droguri.

Mulți evită, la întoarcerea acasă, să doarmă în același pat cu soția/partenera și trebuie să reînvețe treptat să împartă patul cu cineva.

Nu este neobișnuit pentru un militar să reacționeze extrem de agresiv dacă este trezit din somn de către soție/parteneră, acest fapt determinând refuzul soției/partenerii de a-l trezi.

Atunci când un militar veteran a fost diagnosticat ca suferind de o tulburare gravă a somnului este necesar să urmeze un tratament medicamentos.

În cele mai multe situații, problemele cu somnul nu sunt de intensitate clinică. Astfel, monitorizarea permanentă și consilierea psihologică pot ajuta veteranii să identifice cauza acestor probleme și să dezvolte strategii adaptative de coping. În acest mod putem preveni consumul excesiv de alcool și dependența de droguri.

2.6. Paradoxul curajului

Acest paradox afirmă că, deși, veteranii sunt puternici și curajoși, se tem să fie văzuți ca slabi și afectați. Ei vor minimaliza orice simptom privind sănătatea lor fizică sau psihică și, în general, refuză să ceară ajutor. Pentru mulți, solicitarea ajutorului pentru probleme psihologice reprezintă un semn de slăbiciune personală.

Oricum, cei mai mulți civili, îi percep ca fiind curajoși, deoarece își riscă viețile, de aceea au tendința de a ignora sau de a nu fi atenți la „rănilor ascunse”, așa cum sunt tulburările datorate traumatismelor cerebrale, problemelor de sănătate mentală și fizică, celor legate de suicid, acestea fiind doar câteva dintre provocările cărora veteranii trebuie să le facă față.

Veteranii care au nevoie de ajutor, adeseori spun că trebuie să fie puternici și să gestioneze lucrurile, în ciuda faptului că evidența spune contrariul. Ei trebuie să înțeleagă că a cere ajutor nu este un semn de slăbiciune.

2.7. Paradoxul Aschaliasia

Veteranii doresc să se bucure de viață, însă au uitat cum să se relaxeze, iar termenul Aschaliasia desemnează tocmai incapacitatea de a te relaxa (etimologic, termenul provine din limba greacă, *a* = lipsă, iar *kalasis* = relaxare). Întorși acasă după perioada de încordare și concentrare maximă petrecută în teatrul de operații, nu se mai pot relaxa și bucura de viața de zi cu zi. Însă aceasta nu este semnul unei condiții psihiatrice, cu toate că le poate afecta viața socială și funcționalitatea generală. Din fericire, există exerciții de relaxare pe care le pot învăța pentru a gestiona comportamentul hiper-tensionat, dacă aleg să primească ajutor și să învețe aceste exerciții.

2.8. Paradoxul intimității

Veteranii stabilesc legături intime cu colegii și camarazii lor, legături care vor dura o viață, dar, cu toate acestea, ei se străduiesc să recreeze/creeze relații cu alte persoane. Mulți sunt în această situație, deoarece ei s-au schimbat în urma experienței teatrului de operații, dar, la fel de semnificativ, pentru că și ceilalți s-au schimbat cât timp aceștia au fost plecați. Probabil, pentru ei este dificil să restabilească intimitatea cu ceilalți din cauza unor temeri neexprimate (teama de pierdere, de respingere sau de a-și exprima emoțiile). De asemenea, strategia evitării îl ajută pe veteran să se protejeze de durerea emoțională pe termen scurt, dar pe termen lung poate avea un profund impact negativ asupra calității vieții acestuia. Comportamentul de evitare poate conduce la izolare, depresie, scăderea respectului de sine și, în circumstanțe extreme, la ideea suicidară (Castro, Kintzle & Hassan, 2015).

Relațiile cu ceilalți camarazi sunt importante și este clar că reprezintă un factor de protecție în timpul misiunii și în perioada imediat următoare revenirii acasă, însă apropierea de ceilalți, este considerată ca având o importanță vitală în procesul reacomodării depline la viața de acasă.

2.9. Paradoxul siguranței

Veteranii nu se mai tem de moarte, dar simt nevoia să poarte arme pentru siguranța personală. Teatrul de operații poate induce un simț al invincibilității sau al inevitabilului. Mulți se simt indestructibili pentru că, după ce au supraviețuit luptei, nimic nu-i mai poate răni, sau pentru că, fiind

martori la numeroase morți, aceștia pot să vadă moartea ca pe un fapt întâmplător și inevitabil, asupra căruia nu poți interveni și de aceea, nu trebuie să te temi.

Totuși, ei sunt cei care preferă să stea lângă ieșire, cu fața către aceasta, au grijă să aibă „spatele acoperit” și în general, evită adunările mari de persoane. De asemenea, mulți spun că se „simt goi” fără o armă asupra lor, motiv pentru care mulți veterani au cuțite sau arme, acționează aproape din instinct în situațiile periculoase, interpretarea greșită a acestor situații putând duce la răniri sau chiar la moarte. De asemenea, un număr mare de sinucideri apar din cauza accesului imediat și facil la arme.

2.10. Paradoxul tăcerii

Veteranii vor să fie înțeleși, dar nu vor să vorbească despre experiența lor, despre ceea ce au trăit și despre ceea ce gândesc și simt. Cu toate acestea, ei vor, ca cei care nu au fost niciodată militari să înțeleagă ce înseamnă să mergi în teatrul de operații și să supraviețuiești luptei, dar nu vor să vorbească despre experiența trăită sau despre ce înseamnă să ucizi un om. De fapt, cu cât unul dintre ei vorbește mai mult despre această experiență, cu atât este mai puțin credibil pentru camarazii săi. Conspirația tăcerii despre acest subiect, experiențele din teatrul de operații, pot afecta abilitățile veteranului de a analiza și procesa în mod corect aceste experiențe atât de importante (Lloyd et al., 2014).

Acest paradox este important pentru că sentimentele înăbușite împreună cu durerea emoțională asociată lor, pot avea efecte pe termen lung atât asupra veteranului, cât și asupra celorlalți. Credința că „mă pot descurca și singur” este periculoasă și nu poate conduce decât spre o suferință îndelungată în tăcere. O persoană căreia să-i poată împărtăși aceste experiențe și care să nu-l judece, ar putea să-i reducă mult din această suferință inutilă.

2.11. Paradoxul asumării riscului

Veteranii sunt experți în asumarea unor riscuri calculate în luptă, cu toate acestea, la întoarcerea acasă își asumă riscuri foarte mari. Acest paradox seamănă cu cel al siguranței, însă este diferit în câteva aspecte importante. Pentru a supraviețui în luptă sunt necesare noroc și abilități, pe care aceștia le au. Ei știu cum să ia decizii în situații de viață și de moarte, știu cum să evalueze riscul și să reducă nivelul acestuia. Cu toate acestea, întorși acasă, conduc mașina după ce au consumat alcool, conduc cu viteză mare, fac abuz de droguri etc. Unii cercetători au descris aceste comportamente de asumare nejustificată a unor riscuri foarte mari ca fiind determinate de „nevoia de adrenalină”.

Uneori, par a-și asuma riscuri în virtutea unei dorințe de a provoca sau de a simți moartea, iar toate procedurile de reducere a riscului învățate și utilizate cu succes în timpul misiunii nu funcționează deloc la întoarcerea acasă.

2.12. Paradoxul sensului vieții

Deși veteranii au învățat care sunt valorile importante în viață, au dificultăți în a renunța la lucrurile mărunte. Unul dintre aspectele pozitive ale experienței teatrului de operații este acela că au învățat să aprecieze adevăratele valori în viață: familia, prietenii, credința și tot ce au acumulat din punct de vedere material până în momentul prezent (Castro & Kintzle, 2014).

Cu toate acestea, ei continuă să fie deranjați de lucrurile minore din viață, mai ales de cele asupra cărora nu au control. De pildă, un militar veteran este iritat atunci când oamenii întârzie la întâlniri, sunt indeciși asupra a ceea ce doresc să comande la restaurant, întârzie sau pleacă mai devreme de la serviciu. Deși consideră aceste comportamente banale și enervante, nu reușesc să le trateze ca pe niște lucruri lipsite de importanță și se lasă afectați de acestea.

În același timp, mulți pot trece cu vederea încălcări ale standardelor militare care contau pentru ei înainte de a pleca în teatrul de operații, cum ar fi aspectul uniformei sau consumul de alcool în cazarmă, considerând că aceste lucruri „mici” nu contează în luptă.

În ciuda faptului că aceste „izbucniri” nu indică tulburări grave ale sănătății mentale, ele pot fi destul de înfricoșătoare, mai ales pentru membrii familiei.

Paradoxurile cu care veteranii se confruntă sunt raționale și de înțeles, dar aceasta nu înseamnă că veteranii, familiile sau civilii le înțeleg. Reacțiile și comportamentele descrise în aceste paradoxuri nu reprezintă o tulburare a sănătății mentale de nivel clinic, deși constituie adevărate provocări pentru ei înșiși, familiile și ceilalți oameni din proximitatea lor. Aceste dileme și paradoxuri sunt extrem de evidente în perioada de tranziție, la întoarcerea acasă, atunci când trebuie să se reintegreze în societatea civilă și să încerce să restabilească relațiile apropiate cu ceilalți. Consilierea psihologică oferă posibilitatea unei intervenții precoce în asistarea veteranului pe timpul acestei tranziții critice.

III. CONCLUZII

Aproape toate modificările descrise pe parcursul lucrării sunt rezultatul unor experiențe traumatice, rezultate în urma participării în teatrele de operații, dar sunt normale și predictibile. Aceste experiențe se pot cristaliza în numeroase paradoxuri și dileme, multe nefiind pe deplin înțelese de către veterani. Consilierea urmărește explicarea procesului prin care traumele specifice afectează un individ, precum și oferirea de instrumente cu ajutorul cărora pot dezvolta reacții adaptative de coping. Această abordare previne agravarea traumelor și apariția unor tulburări mentale diagnosticate clinic.

Nu mai putem beneficia de luxul de a aștepta ca militarii veterani să se îmbolnăvească serios înainte de a le oferi asistență psihologică, pentru că atunci ar putea fi prea târziu. Abordarea modernă și inovativă a prevenției este necesară și urgentă. În multe situații, consilierea celor care nu suferă de tulburări mentale diagnosticate clinic poate fi privită ca o nouă abordare a prevenției în acest domeniu, similar abordării psihoeducative care a dovedit că reduce simpatomatologia tulburării de stres posttraumatic (Castro et.al., 2012).

Nu se poate afirma că toți militarii veterani români întorși din teatrele de operații experimentează aceste paradoxuri și dileme, dar este clar că o parte a acestora au numeroase semne de întrebare referitoare la gânduri, emoții, comportamente pe care le descoperă odată cu reintegrarea în viața civilă. În această etapă de viață, normalizarea și validarea acestor trăiri, oferirea unor răspunsuri și îndrumarea în sensul adoptării unor modalități pozitive de coping, este ceea ce o consiliere psihologică poate face. Acest demers poate face, la un moment dat, diferența dintre sănătate mentală și patologie.

Nu este obligatoriu ca aceste experiențe de viață, netratate corespunzător, să se transforme în tulburări mentale diagnosticate clinic, dar ele nu dispar de la sine, ci se pot constitui în vulnerabilități psihologice. În acest context, în situații de criză psihologică, există riscul transformării acestora în manifestări psihocomportamentale, sau se pot constitui ca simptomatologie a unor tulburări psihice.

De aceea, reprezintă un demers vital destigmatizarea serviciilor psihologice, prin educație și prevenție și susținerea asistenței psihologice realizată pe baza unor teorii și principii validate științific, la nivelul secolului nostru și a statelor membre N.A.T.O.

BIBLIOGRAFIE:

1. Castro, C. A., & McGurk, D. (2007). *The intensity of combat and behavioral health status*. *Traumatology*, 13(4), 6–23.
2. Castro, C. A., Kintzle, S., & Hassan, A. M. (2015). *The combat veteran paradox: Paradoxes and dilemmas encountered with reintegrating combat veterans and the agencies that support them*. *Traumatology*, 21(4), 299–310.
3. Castro, C.A., & Kintzel, S. (2014) *Suicides in the military: The postmodern combat veteran and the Hemingway effect*. *Current Psychiatry reports*, 16, 460.
4. Castro, C.A., Adler, A.B., McGurk, D. and Bliese, P.D. (2012). *Mental health training with soldiers four months after returning from Iraq: Randomization by platoon*. *Journal of Traumatic Stress*, 25: 376-383.

5. Drescher, K.D. (2013). *Grief, loss, and war*. Military psychologists' desk reference, 251-255. New York, NY: Oxford University Press.
6. Kuhn, E., Hoffman, J. E., & Ruzek, J. I. (2012). *Multiple experiences of combat trauma*. In M. P. Duckworth & V. M. Follette (Eds.), *Retraumatization: Assessment, treatment, and prevention* (p. 221–251). Routledge/Taylor & Francis Group.
7. Lloyd, D., Nixon, R. D. V., Varker, T., Elliott, P., Perry, D., Bryant, R. A., Creamer, M., & Forbes, D. (2014). *Comorbidity in the prediction of cognitive processing therapy treatment outcomes for combat-related posttraumatic stress disorder*. *Journal of Anxiety Disorders*, 28(2), 237–240.
8. World Health Organization. (2002). *Prevention and promotion in mental health. The World Health Organization Meeting on Evidence for Prevention and promotion in Mental Health: Conceptual and measurement issues*.

IDENTITATEA COLECTIVĂ ȘI MANIPULAREA MASELOR

George-Justin Chițu*

Rezumat

Indivizii sunt entități sociale și au nevoie să facă parte din colective, să comunice, să împărtășească idei și idealuri. În plan profesional simțim nevoia să ne identificăm cu principiile organizației, sau cu misiunea sa. Identitatea este rezultatul unui proces complex, modelat de apartenența indivizilor la diferite grupuri umane formate pe criterii biologice (rudenie) ori sociale (politice, religioase, etno-lingvistice, culturale, sportive). Identificarea colectivă are și efectul unui fenomen dinamic, pentru că umanitatea generează permanent comunități specifice. În consecință, omul se exprimă, în cadrul relațiilor interumane, prin multiple identități colective dobândite natural, cum ar fi familia, ori social cum ar fi cetățenia sau naționalitatea.

I. DELIMITĂRI CONCEPTUALE

Identitatea noastră se interferează cu alte identități: schimbăm idei, sentimente, judecăm cu cei din jur, influențăm sau suntem supuși unui control social, exercitat de instituții sau indivizi. Realitatea fiecăruia dintre noi este o realitate conflictuală, marcată de tensiuni și jocuri de influențe, de o continuă luptă între ordine și dezordine, constrângere și libertate, de opoziții între păreri, stiluri, sentimente, convingeri.

La nivelul fiecărei societăți, se manifestă, o identitate colectivă dominatoare. O democrație are o identitate definitorie drept consecință a aderării benevole a majorității cetățenilor la sistemul de valori caracteristic. O societate liberă permite coexistența identității majoritare cu cele minoritare, urmărindu-se, prevenirea conflictelor prin armonizarea acestora. În schimb, într-un stat autoritar, identitatea colectivă este impusă de forța ideologică aflată la putere. Un regim autoritar tinde să suprimă identitățile situate în opoziție cu ideologia oficială, sau exercită un control strict asupra acestora. În pofida represiei, identitățile oprimate supraviețuiesc, chiar dacă sunt nevoite să activeze în clandestinitate. Indivizii care formează acea identitate vor găsi întotdeauna forme de exprimare a acelor idealuri care îi aduc împreună.

Indiferent de forma de organizare a unui stat, o formă de control trebuie să existe. Observăm în unele state democratice în ultima perioadă din ce în ce mai pregnant fenomenul manipulării informaționale prin diverse metode, fie că vorbim despre manipulare prin oferirea prin canalele media oficiale a informațiilor esențiale de așa natură cât să producă efectul scontat, fie că vorbim de formatori de opinie. Formatorii de opinie sunt de obicei

oamenii cei mai influenți din punct de vedere social într-o organizație sau la nivelul unui colectiv, sunt acei oameni cu o inteligență emoțională crescută, care pot manipula indivizii din jurul lor să se canalizeze pe un anumit set de principii, sau să își focalizeze atenția doar spre anumite aspecte ale vieții cotidiene.

În numele identității colective, au fost purtate războaie religioase, de independență, au fost create state naționale, multinaționale și s-au format alianțe politice, economice sau militare. Prin urmare, apartenența cetățenilor individualizează pe plan extern statul pe care îl alcătuiesc și îi dictează modul de afirmare. La nivel intern, identitatea colectivă definește o societate și are capacitatea de a o structura, constituind sursa de putere care asigură solidaritatea necesară existenței sale. Are potențialul de a ordona ierarhiile în stat, reprezentând un criteriu de eligibilitate în funcții (limba oficială, cetățenia). Este fundamentul manifestării autorității statului în materia drepturilor și obligațiilor cetățenești (de exemplu, garantează libertăți, impune taxe). Joacă un rol esențial în coagularea energiilor și mobilizarea resurselor (umane, materiale), facilitând îndeplinirea funcțiilor instituționale (socio-economice, politice, militare).

Identitatea colectivă unește oamenii în jurul ideilor, respectiv le creează sentimentul de comuniune, impulsivând comunicarea și interacțiunea lor. Favorizează, astfel, coeziunea, pe de o parte, între membrii societății, iar, pe de altă parte, între cetățeni și autoritățile statului. Contribuie la asigurarea rezilienței sociale în situații de criză (recesiune, hazarduri) și alimentează rezistența psihologică a populației în cazul unei agresiuni externe (atac informațional, militar).

Cu cât societatea își exprimă mai puternic atașamentul față de propria identitate, cu atât gradul de solidaritate colectivă, reziliență și rezistență psihologică a populației este mai ridicat. În consecință, fiecare stat și-a dezvoltat un sistem de protecție a identității colective, elaborând un set de norme a cărui aplicare este asigurată de autorități. S-au adoptat legi ce definesc și stabilesc valorile fundamentale (limbă, ideologie, religie oficială), precum și simbolurile (imn, drapel, stemă), respectiv zilele aniversare. S-au prevăzut sancțiuni, inclusiv penale, pentru nerespectarea acestor valori și simboluri (în anumite state autoritare, asemenea fapte se pedepsesc cu moartea) și s-au interzis curentele politice (de pildă, totalitarismul) care amenință identitatea colectivă.

II. MECANISMUL DE BOMBARDARE INFORMAȚIONALĂ ȘI INFLUENȚARE SOCIALĂ STRATEGICĂ

La nivelul fiecărei societăți, funcționează și un mecanism instituțional pentru promovarea identității colective. Există autorități (administrație, armată, biserică), dar și entități private (asociații culturale,

artistice, sportive), sprijinite și protejate de stat (juridic, logistic, financiar), care acționează pentru cultivarea în masă a identității. Aceste instituții organizează manifestări cultural-artistice, simpozioane economice, conferințe științifice, competiții sportive, manifestații ideologice, parade militare. Evenimentele consolidează sentimentul de solidaritate dintre cetățeni și testează atașamentul lor față de identitatea colectivă.

Deoarece asigură coeziunea la nivelul societății, identitatea colectivă devine ținta acțiunilor de manipulare strategică. De exemplu, agresorul poate urmări în cazul unui stat democratic, exponent al unei identități majoritare, creșterea gradului de nemulțumire a minorităților, ori, în cazul unui stat autoritar, afirmarea minorităților reprimite de regimul ideologic. Are și varianta de a dezvolta identități concurente nu doar în exteriorul, ci și în interiorul celei dominante. De exemplu, poate stimula, într-un stat autoritar, formarea în cadrul ideologiei oficiale a unui grup identitar distinct, respectiv dizident. Sau poate fragmenta excesiv identitatea dominantă dintr-un stat democratic, pentru a dilua coeziunea socială și a dizolva funcțiile instituționale. Ori o poate denatura grav, înscriind statul fie pe linia unei traiectorii autodestructive, fie în registrul unui comportament irațional (ascensiunea extremismului și a populismului).

Manipularea strategică produce, la nivelul societății țintă, o confruntare identitară care, dacă se manifestă violent, poate evolua în război civil sau revoluție. Regimurile ideologice și societățile unde coexistă comunități cu istoric conflictual sunt mai expuse acestui potențial risc. În schimb, confruntarea identitară, dacă se exprimă pașnic, poate avea ca rezultat acordarea de drepturi comunităților oprite, privilegiul suplimentare minorităților recunoscute, organizarea de alegeri libere etc.

Agresarea identității colective implică planificarea și executarea unui bombardament informațional strategic asupra societății țintă, prin utilizarea propagandei și dezinformării ca arme ale manipulării. Amploarea și intensitatea agresiunii informaționale variază în funcție de importanța scopului vizat, capacitățile de influență ale atacatorului sau de nivelul de rezistență a statului agresat, iar dinamica sa, de modificările de opinie din mediul țintă. În consecință, atacatorul urmărește să speculeze evoluțiile înregistrate la nivelul opiniei publice, pentru a valorifica eventualele oportunități de acțiune (de exemplu, reacția adversă a populației față de politica autorităților).

Planul unui bombardament informațional strategic având ca țintă un stat democratic este mai facil de realizat. Fiind întemeiată pe libertatea de expresie, o societate deschisă permite circulația mesajelor de interes public fără restricții majore, iar cenzurarea informațiilor se efectuează pe baza unor mecanisme legislative. Astfel, identificarea și eliminarea din

fluxul informațional a mesajelor, prin care se derulează, de fapt, o operațiune de manipulare strategică, necesită timp. Astfel, agresorul beneficiază de condiții optime pentru a forma un public captiv în mediul țintă, iar pe baza lui, să construiască o masă critică activă, respectiv să dezvolte un grup de influență capabil să genereze un curent de opinie major la nivelul societății.

Bombardamentul informațional strategic asupra identității colective a unui stat țintă implică frecvent utilizarea dezinformării. Agresorul inserează pe fluxul informațional, în mod ostil, intenționat și diversionist, mesaje bazate pe date false (total sau parțial) având, de regulă, un conținut alarmist și conspiraționist, plus o doză de senzational și un grad de violență pentru a reține atenția opiniei publice. Sensibilizat, emoțional, cetățeanul are tendința de a asimila informația fără să o mai treacă prin filtrul rațiunii. Prin urmare, mesajul poate influența opinii și să schimbe mentalități, creând premisele unei manifestări a individului în plan atitudinal (vot politic, petiții, proteste de stradă, fapte antisociale etc).

Acțiunea de dezinformare, derulată împotriva statului țintă, poate reprezenta din perspectiva agresorului etapa inițială a unei operațiuni complexe de manipulare strategică. De exemplu, ulterior diluării sentimentului de apartenență comună, poate lansa o campanie de propagandă, pentru a promova o identitate colectivă alternativă celei dominante. Acțiunea de dezinformare îi poate asigura atacatorului și suportul propagandistic necesar influențării propriei opinii publice sau a celei internaționale. De exemplu, pentru a demonstra superioritatea propriului sistem de valori în raport cu cel al statului țintă, promovează o analiză comparativă a modului de respectare a drepturilor și libertăților cetățenești.

Obiectivele atacului informațional, ce vizează identitatea colectivă, sunt determinate de scopul urmărit de agresor în raport cu statul țintă. Astfel, pentru a diviza o societate, se procedează la fragmentarea sa identitară prin crearea de grupuri pe criterii artificiale (medical, ecologic etc). Pentru a dilua solidaritatea colectivă, se dispun măsuri în vederea alterării sistemului de valori pe care se fundamentează apartenența comună (falsificarea tradiției, istoriei). Se acționează, totodată, pentru nerespectarea simbolurilor ori compromiterea instituțiilor angrenate în protejarea și promovarea identității. Pentru a eroda legătura dintre stat și cetățeni, se inoculează sentimentul de inferioritate a identității colective și se exploatează disfuncțiile autorităților. Astfel, se valorifică animozitățile dintre comunități cu identități antagonice (majoritate și minorități) sau se speculează nemulțumirile, dar și așteptările ori temerile cetățenilor, pretabile a fi transformate în frustrări sau stări de panică.

Indiferent de obiectivul vizat, atacul informațional presupune, în contextul dezvoltării mediului online, un efort logistic minim din partea agresorului. În schimb, implică un efort major al statului țintă pentru a limita efectele atacului, ceea ce generează consum de resurse și îi ocupă sau schimbă agenda publică. Suplimentar, se profilează riscul compromiterii autorităților din cauza gestionării defectuoase a atacului.

Putem observa foarte ușor cum unele forțe statale sau diverși agresori în mediul online tind să profite de agenda internațională pentru a manipula valorile sau comportamentul maselor în raport cu situațiile respective. Exemplele actuale pot fi situația internațională a infectării cu Coronavirus (COVID-19) sau manifestările izbucnite în Statele Unite ale Americii ca urmare a decesului lui George Floyd (Black Lives Matter). Mai ales prin new-media, în spațiul online propagarea de fake-news pentru a produce teamă, revoltă, ignoranță etc. în rândul unei societăți sau la nivel global poate fi foarte utilă pentru agresor. Dacă la nivel organizațional, spre exemplu denigrarea unui angajat de către șef îl poate înlătura din mediul profesional prin atacurile psihologice constante, la nivel internațional se pot produce pagube mult mai mari pe plan economic, militar, politic. Să presupunem că unele entități statale ar fi adoptat drept adevărate unele fake-news-uri care raportau că nu există COVID-19 sau care susțineau faptul că este o simplă gripă. Un comportament iresponsabil de la nivelul unei conduceri statale ar fi propagat în jos spre societate un comportament relaxat, iar urmările ar fi putut fi tragice.

Agresorul a folosit metode diverse de propagare a acestui fake-news, chiar și trimiterea de e-mail-uri care lăsau impresia că sunt personalizate. Cel mai probabil o parte din marea masă de indivizi abordați au fost convinși foarte ușor prin astfel de metode.

Tendența de influențare a societății a fost observată și în publicitate, mulți agenți economici au lansat spoturi publicitare contextuale. Incurajează de exemplu vizitarea și cumpărarea produselor din incinta magazinelor lor susținând adoptarea măsurilor de protecție împotriva răspândirii comunitare prin metode recomandate de către autorități, sau prin susținerea oferită „celor din linia întâi”. În spatele acestor devize se află tot marketing pur.

Un alt exemplu actual este tendința unor entități de a manipula marea masă în raport cu protestele izbucnite în Statele Unite ale Americii ca urmare a decesului lui George Floyd. În mediul online au apărut diverse articole care sugerează o înscenare a evenimentului tragic, care vor să demonstreze populației că protestele au o amploare uriașă dar ele au plecat de la o „piesă de teatru bine jucată”. Putem presupune că entitatea care a lansat aceste știri dorește minimizarea efectelor protestelor. La polul opus

sunt alte entități care își doresc să propage fenomenul social antirasist la nivel global, efectul fiind întoarcerea societății americane împotriva președintelui.

În procesul de manipulare a maselor de obicei atacatorul tinde să se folosească de cele mai importante concepte cheie din psihologia socială, dar cel mai concret de atitudinea socială, de disonanța cognitivă, de persuasiune, de conformismul și obediența de care dau dovadă de obicei minoritățile pentru a-și rezolva problemele.

De asemenea, atacatorul se mai poate folosi și de memoria socială a maselor. Atunci când se dorește manipularea unei mase în raport cu o situație care poate fi identificată în memoria socială a indivizilor, dar mai ales când anterior nu a avut rezolvarea scontată de aceștia, entitatea care caută să schimbe comportamentul acelei mase se va folosi de elementele anterioare pentru a da o amploare mare fenomenului. Putem identifica situația aceasta actualmente în protestele antirasiste ca urmare a decesului lui George Floyd. Comunitatea de afroamericani a mai protestat anterior, chiar dacă stimulul lor a fost diferit sau obiectivele cerute au fost altele. Consider că din punct de vedere social au fost folosite diverse metode de manipulare a maselor în acest exemplu prin atingerea memoriei sociale. Această comunitate are încă probleme nerezolvate și solicitări de evidențiat în fața societății din care fac parte, iar modificarea comportamentală către proteste violente este ușor de obținut prin apelarea la evenimentele anterioare unde pot fi exemplificate situații care nu au răspuns solicitărilor acestora pentru a determina o poziție fermă.

III. MANIPULAREA MASELOR CA ȘI SISTEM DE AGRESIUNE PSIHOLICĂ

Prin manipulare comportamentală înțelegem influențarea subiecților umani (indivizi, grupuri, mulțimi umane) în vederea realizării unor acțiuni în discordanță cu propriile scopuri, fără ca aceștia să conștientizeze discrepanța dintre propriile scopuri și scopurile îndepărtate ale celor care îi influențează.

Manipularea comportamentului reprezintă, așadar, un tip de influență socială, și anume o influență socială negativă, condamabilă din punct de vedere etic, pentru că lezează demnitatea umană.

În varianta sa clasică, structura generală a unui sistem de influențare din cadrul agresiunii psihologice cuprinde:

1. sursa de influențare (emițătorul), formată din specialiști în investigare și diagnosticare socioumană, programare-planificare, organizare,

execuție și evaluare a acțiunilor psihologice. Activitatea lor este întotdeauna acoperită, ei fiind subordonați exclusiv centrului de putere ce patronează acțiunea. Operațiile desfășurate sunt, de regulă, indirecte, mijlocite de mediatori;

2. mesajul de influențare, al cărui conținut și formă sunt elaborate după criterii, reguli, și principii strict profesionale, pe baza unor serioase aprofundări științifice. Acest atribut este esențial, deoarece prin intermediul său se realizează practic efectele anticipate. Uzuală este realizarea dezinformării prin suprasaturare informațională (bombardarea cu noi informații, astfel încât să nu se fixeze cele vechi), trunchierea și selectarea deliberată a știrilor, dozarea informațiilor ce se adresează rațiunii și afectivității, combinarea celor false cu altele adevărate încât să se creeze aparența de obiectivitate și imparțialitate a celui care compune mesajul.

Dezorientarea, crearea derutei reprezintă prima fază a manipulării informaționale. Urmează etapa formativă în procesul de construire a noilor opinii. În cadrul acesteia ideea, părerea, problema formulată cât mai seducător și, supusă procesului de difuziune, sfârșește prin a fi impusă, acceptată de public;

3. metoda, calea, mijlocul de transmitere a mesajului, cele mai utilizate fiind modalitățile specifice propagandei, utilizându-se, în principal, mai mult pentru influențarea opiniei la nivel macro-social, dar și alte mijloace specifice concentrate pe persoană, grup, relații interpersonale. Un alt mijloc îl reprezintă indivizii selecționați care emit și răspândesc zvonuri, știri alarmante, contradicții, neverificabile, cu un grad ridicat de credibilitate. De mare eficiență sunt și tehnicile de schimbare forțată a comportamentului (intoxicare psihică, spălare a creierului), specializate în crearea artificială a unor realități fictive care favorizează impunerea și acceptarea acestora de către cei influențați;

4. receptorul sau obiectul influențării – finalitatea influențării o reprezintă schimbarea comportamentului mulțimilor, prelucrarea „majorității mute” după ce, mai întâi, a fost anesteziată, blocată și adusă în situația de a nu se manifesta, riposta. Victimele sunt cei care dispun de o experiență redusă de viață, insuficient informați și cu pregătire scăzută, credulii, nemulțumiții, mulțimile de oameni sensibile și instabile emoțional;

5. contextul situațional spațio-temporal și social în care se produce, având în vedere că la început acesta este nefavorabil, ostil, acțiunile sunt gradate și diversificate pentru penetrarea treptată, recuperarea unor puncte - verigi care devin capete de pod cucerite și a mijloacelor pentru continuarea operațiunilor.

Mecanismul influențării exploatează și valorifică o realitate unanim acceptată, anume determinismul social al omului.

În principal, pe fondul zestrei ereditare, comportamentul fiecăruia este determinat de nivelul condițiilor materiale, calitatea mediului uman și cultural în care se formează.

Influențele intenționat destabilizatoare sau deformatoare caracteristice războiului psihologic sunt exercitate prin intermediul unor tipuri specifice de acțiuni sau prin insinuarea în celelalte canale de influențare.

Sunt inoculate convingeri noi, se încearcă dislocarea anumitor mentalități și obiceiuri pentru a determina schimbări de atitudine și comportament, sunt cultivate anumite stări afectiv-emoționale (anxietate, teamă, agitație, insecuritate etc.); se insistă pe suprasolicitarea senzorială și anihilarea rațiunii; este dezvoltat sentimentul culpabilității individuale și colective.

IV. CONCLUZII

Este de recomandat faptul că trebuie în primul rând să ne informăm doar prin canalele de media de încredere, să analizăm situațiile și impactul unor acțiuni care ne sunt sugerate prin diverse forme, să oferim mai multă atenție potențialilor agresori care doresc să ne influențeze, să discernem atât de mult informația prin filtrul personal bazându-ne pe experiența personală.

Orice individ are totuși nevoie de apartenența la grupurile sociale, dar asta nu ne împiedică să avem opinii personale, să judecăm individual și să acționăm după impulsuri proprii.

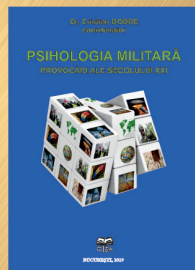
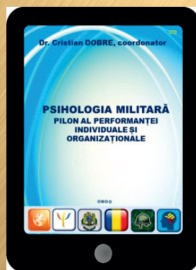
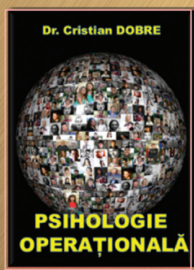
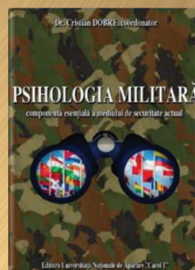
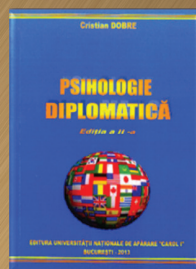
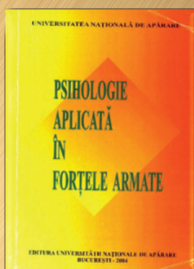
BIBLIOGRAFIE:

1. Golu, P., *Fenomene și procese psihosociale*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1989.
2. Cathala, H. P., *Epoca dezinformării*, Editura Militară, București, 1991.
3. Toffer A. H., *Război și antirăzboi, Supraviețuirea în zorii secolului XXI*, Editura Antet, București 1995.
4. Privariu, C., *Lumea secretelor*, Editura Pastel, 2005.
5. Kapferer, Jean-Noel, *Zvonurile*, Editura Humanitas, București 1993.
6. Gh. Buzatu, Gh. *Războiul mondial al spionilor*, Editura B.A.I., Iași 1991.

7. Col. Prof. Dr. Haralambie Georgescu, *Dicționarul Enciclopedic Militar*, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1969.
8. Chelcea, S., *Repere pentru o analiză psihosocială a manipulării*, în *Revista de Psihologie*, tonul nr. 38, nr. 1, 1992.
9. Webster Dictionary C.L.C., Ed. Merrian Co., Sprinsfield, 1977.
10. Ana Tucicov - Bogdan, *Conceptul și fenomenul de influență socială în cercetarea socio-psihologică*, *Revista de psihologie*, nr. 1/1992.
11. *Revista Intelligence – SRI*.

*Operațiile tehnice, editoriale și tiparul
au fost executate la Centrul tehnic-editorial al armatei
sub c-da nr. 5802/2020*

TRADIȚIE ȘI PROFESIONALISM



978-606-524-256-2