

Managementul stresului la nivel de organizație

*Maria PERETEATCU, dr. în pedagogie, conf. univ.,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*
*Larisa ZORILLO, dr. în pedagogie, conf. univ.,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

In this article there was analysed the stress and the influence of stress factors upon the members of an organisation. Taking into consideration the work involvement of university teachers, and determining the stress factors of importance for the majority of teachers I elaborated strategies of reducing/eliminating stress at organisation level, on the basis of studied manuals. There were as well emphasized some suggestions on reducing stress at personal level.

Stresul a fost numit epidemia secolului XXI.

Stresul provoacă pierderi financiare majore prin absenteism, scăderea productivității, fluctuație de personal, cheltuieli medicale, cheltuieli juridice. Stresul joacă un rol critic în afecțiunile cardiace, neurologice, emoționale, perturbând sistemul imunitar.

Sensurile etimologice ale cuvântului *stres*, provenite din limbile engleză și franceză, sunt: solicitare, presiune, forță, agresiune (se referă la acțiunea factorilor), dificultate, încordare, tensiune, necaz, suferință, uzură, boală (se referă la stările organismelor). Termenul de stres este folosit și în tehnică în sensul de uzură a uneltelor, angrenajelor, mașinilor. Stresul are ca efecte deteriorarea obiectelor fizice, periclitarea vieții și sănătății organismelor (vegetale, animale, umane). Având în vedere efectele, stresul este un examen al capacității de adaptare a organismelor, este un proces adaptativ „în intenție”, un mod de a reacționa nespecific, tensional la stimulii cu anumite însușiri ce amenință și agresează echilibrul biopsihic al viețuitoarelor, ai omului în special. Afectează toate verigile integrative ale organismului. Poate produce tulburări (unele reversibile, altele ireversibile). Stresul este procesul reacțional fiziologic și psihic indus de factorii amenințători - stresori.

În concepția clasică a lui Hans Seiyee, stresul este ansamblul răspunsurilor nespecifice care se evidențiază în simptome cuprinse în sindromul general de adaptare - S.G.A. Cercetătorul și savantul american (canadian) a descris trei stadii:

- de alarmă,
- de rezistență și
- de epuizare.

În *stadiul de alarmă*, stresul este trăit ca un șoc și se manifestă prin modificări fiziologice (ale tensiunii arteriale, ale temperaturii), prin agitație fizică și psihică. Contra-șoc, organismul dă răspunsuri endocrine prin secreția de hormoni numiți „hormoni de stres” (adrenalina, noradrenalina, adrenocorticotropi - ACTH ș.a.). Sunt solícitate, chiar supra-solícitate glandele suprarenale, pancreasul, tiroida, hipofiza. Intră în alertă ficatul, rinichii, sistemul circulator și, bineînțeles, creierul. Organismul este avertizat de acțiunea stimulilor și se apără după puterile și rezervele lui. Echilibrul lui este perturbat, organismul este amenințat.

În *stadiul de rezistență*, modificările semnalate în primul stadiu se mențin, organismul își creează și își consolidează armele de apărare și se adaptează acestor solícități. Reacțiile neuroendocrine (se eliberează hormonii de stres care influențează funcțiile interne ale organismului) și vegetative (modificări termice, de presiune, circulatorii, excretorii) apără organismul de epuizare. Dacă limitele de rezistență sunt depășite, fie din cauza forței stimulilor, fie din cauza vulnerabilității biopsihice, se ajunge în stadiul următor, de epuizare.

În *stadiul de epuizare*, organismul este învins. Glandele suprarenale sunt hipertrofiate, hipofiza își accelerează funcțiile, pancreasul eliberează insulina. Sunt suprasolícitate organele interne: ficatul, rinichii, inima. Cele mai frecvente afecțiuni datorate acțiunii prelungite a stresului sau a acțiunii ce depășește limita de suportabilitate sunt: dischineziile biliare, ulcerațiile digestive, tulburările cardiovasculare, tulburările de dinamică sexuală. Se ating grade diferite de uzură organică-somatică și psihică (dificultăți de concentrare a atenției, dereglări mnemice, mentale, derute decizionale, labilitate afectivă, tendințe spre agresivitate și autoagresivitate etc). În starea încordată de stres, organismul este dezechilibrat și vulnerabil la îmbolnăviri (viroze, gripe), individul este inefficient în activitate, este confuz, își consumă inutil energia, are manifestări de dezadaptare și de inadaptare profesională și socială, trăiește stări conflictuale și întreține conflicte.

După *teoriile răspunsului*, stresul este starea de mobilizare a resurselor de apărare ale organismului pentru a se opune perturbărilor și agresiunilor. Organismele reacționează la agenți nocivi și amenințatori –

amenințarea poate fi reală sau închipuită. Se reacționează nu numai la evenimentele în sine, ci mai cu seamă la semnificația lor, semnificație amplificată de modul de a gândi și trăi afectiv. Concepția lui Selye este inclusă în această categorie de teorii explicative ale fenomenului stresului.

După *teoriile ambientaliste* (Schotch, Henri Pieron, Maichair), stresul este identic cu stimulii potențial dăunători, amenințători. Aceștia agresează organismele și induc reacții fiziologice și psihice.

După *teoriile interacționiste* (Lazarus, Mc Grath, Sels, Caplan), stresul este dezechilibrul intens, perceput subiectiv, dintre solicitările impuse organismului și capacitățile de răspuns. Organismul mediază relația dintre stimul și răspuns ca în schema $S >O> R$ (S - stimul; O - organism; R - răspuns).

Tot lui Hans Selye i se datorează conturarea a două accepțiuni ale stresului: eustres și distres. *Eustresul* este răspunsul nespecific, relativ moderat, uneori foarte intens, la stimuli pozitivi: vești de reușită și succes, surprize plăcute neașteptate, bucurii, stări de excitație sexuală intensă, dragoste împărtășită, fericire exaltată, faptul îndrăgostirii (coup de foudre), câștiguri neașteptate etc. Asemenea evenimente și întâmplări sunt generatoare de trăiri palpitante, șocuri afective. Efectele evenimentelor așteptate și dorite sunt, în mod obișnuit: stimularea memoriei, mobilizare voinței în depășirea obstacolelor, creșterea nivelului de performanță, bucuria, trăirea satisfacției și a împlinirii. În asemenea situații, omul este darnic, generos, concesiv, comunicativ, extrem de prietenos. Organismul eliberează adrenalină și endorfine cerebrale. Dar, trăirea intensă ce depășește capacitățile individului poate avea efecte paradoxale. O bucurie foarte mare poate fi șocantă, o reușită, după serii de eșecuri și obstacole ce păreau de netrecut, poate crea blocaje comportamentale, stări de stupeoare. *Distresul* este răspunsul nespecific la subsolicitări sau la suprasolicitări intense și prelungite ce depășesc capacitățile fiziologice și psihice și care au semnificații de amenințare și pericol. El acoperă sensul cunoscut al stresului cu efecte psihosomatice complexe ce dezechilibrează organismul și-l pune în gardă. Acesta este factor de risc în îmbolnăvire, în patogeneză, favorizează îmbolnăvirea, o agravează, devine el însuși boală. Nu întotdeauna se poate delimita eustresul de distres, probabil din cauza modului paradoxal al individului de a răspunde. Ceea ce pentru un individ este factor negativ, pentru altul poate fi pozitiv.

La nivel organizațional, s-a constatat că anual, 4% din orele de muncă se pierd datorită absenteismului provocat de stres, costurile erorilor de muncă, reducerea productivității etc. Costurile rezultate din scăderea calității vieții, însumate cu costurile economice reale, oferă o imagine asupra gravității problemei stresului ocupațional. De aceea, din ce

în ce mai multe organizații încearcă să implementeze diferite soluții pentru reducerea stresului ocupațional.

Efectele stresului la locul de muncă se pot manifesta în plan comportamental, fiziologic și psihologic.

Reacții comportamentale: sunt activități practicate deschis, pe care individul stresat le folosește în încercarea de a face față stresului. Ele includ: atitudini de rezolvare a problemei, de retragere și de folosire a substanțelor care provoacă dependența.

Reacțiile psihologice: implică în primul rând procesele emoționale și cerebrale. Reacția psihologică cel mai des întâlnită este utilizarea mecanismelor de apărare (eforturi psihologice de a reduce anxietatea asociată cu stresul).

Reacții fiziologice la stres: există dovezi că stresul la locul de muncă se asociază cu funcționarea neregulată a inimii, hipertensiune, puls accelerat, creșterea colesterolului. Stresul a mai fost asociat și cu declanșarea unor boli cum ar fi cele respiratorii și infecțiile bacteriene.

Atunci când se face referire la stresul care afectează viața profesională, termenul consacrat este cel de stres ocupațional (SO), înțeles ca și răspuns adaptativ moderat de diferențele individuale, care este consecința oricărei acțiuni, situații sau evenimente speciale (stresori) care solicită resurse și eforturi de adaptare din partea angajatului.

Indicatorii de stres în cadrul organizației

Stresul poate conduce la:

- niveluri ridicate de îmbolnăvire și absenteism;
- scăderea productivității și incapacitatea de atingere a obiectivelor impuse;
- creșterea ratei accidentelor și a celei de eroare;
- număr crescut de conflicte interne între angajați;
- rată exagerată a fluctuației de personal.

Costurile provocate organizației ar putea fi substanțiale, deci conducerea superioară are tot interesul să implementeze măsuri destinate să reducă nivelul de stres, pentru ca organizația în întregul ei să funcționeze corespunzător. Măsurile pe care conducerea le poate lua pentru a reduce stresul în rândurile forței de muncă, ar putea fie împărțite în două mari categorii:

A. măsuri de prevenire a stresului;

B. măsuri de reducere a stresului.

Primele au ca scop eliminarea potențialului de situații stresante, în timp ce ultimele încearcă să mențină stresul între limite rezonabile, atunci când se constată apariția lui. Ambele categorii de măsuri sunt puse în practică mai degrabă la nivel organizațional decât individual.

A) Prevenirea stresului de către organizație

Prevenirea stresului este greu de atins, pentru orice organizație sănătoasă și activă. Există însă unele măsuri ce pot fi luate pentru a furniza angajaților stimulentele necesare, fără a provoca o acumulare cronică de stres. Iată câteva exemple:

- definirea posturilor într-o manieră care să permită un grad maxim de exercitare a competențelor și discernământului propriu de către deținătorul postului, incorporând sarcini suficient de variate și de dificile pentru a-i menține interesul treaz;
- conceperea activității astfel încât deținătorul postului să aibă un anumit grad de responsabilitate, oferindu-i-se suficientă autoritate și permițându-i-se să ia parte la deciziile care îi influențează activitatea;
- încurajarea cadrelor superioare în a adopta stiluri participative de conducere;
- încurajarea spiritului de echipă;
- încurajarea comunicării între departamente - sectoare, precum și pe verticală, de-a lungul lanțului ierarhic managerial, precum și asigurarea unui feedback constructiv către fiecare individ (privind rezultatele muncii, evaluarea de personal etc.);
- delegarea autorității de decizie în așa fel încât la fiecare nivel al organizației oamenii să poată lua parte la deciziile care le influențează munca și posibilitățile de promovare;
- dezvoltarea unei culturi organizaționale în care atitudinea față de angajați este una pozitivă,

B) Măsuri de reducere a stresului

- reducerea numărului de schimbări impuse fiecărui individ sau fiecărei echipe;
- limitarea complexității procedurale și de altă natură în executarea sarcinilor;
- asigurarea posibilității ca angajații să-și poată exprima opiniile în fața cuiva – șef, colegi, consilieri calificați;
- asigurarea de facilități sociale și sportive;
- asigurarea de facilități materiale, cum ar fi masa la cantină și grupuri sanitare adecvate.

Referințe bibliografice

1. Adirondack, Sandy. Managementul pur și simplu?. București, Ed. F.D.S.C., 1999.
2. Bogathy, Zoltan. Manual de psihologia muncii și organizațională. Iași: Polirom, 2004.

3. Johns, Gary. Comportament organizațional. New York. Avenel: Gramercy Books, 1998.
4. Johns, Garry Comportamentul organizațional. București, Ed. Economică, 1998.
5. Mircea, Miclea. Stres și aparare psihică. Cluj-Napoca: Ed. Presa Univ. Cluj-jană, 1997.
6. Moise, Annemari. Realități organizaționale: vârsta și stresul. Iași: Ed. Lumen, 2006.
7. Selye, H. Stiința și viața. București: Ed. Politică, 1974.