

# Stresul – mecanisme fiziologice și psihologice

Studiu de caz în mediu organizațional

## Stresul Organizațional

### Factori psihosociali ai stresului organizațional

Interesul față de starea individului la locul de muncă și relația cu performanțele sale profesionale au generat o serie de cercetări în domeniul psihologiei sociale industriale.

Din această categorie fac parte și cercetările efectuate în SUA de către Kahn și colaboratorii săi.<sup>14</sup> Aceștia au putut constata, în urma cercetărilor efectuate, că 5 persoane din 6 se simt supuse unor tensiuni la locul de muncă, tensiuni ce sunt suficient de intense pentru a fi resimțite negativ atât de cei în cauză, cât și de organizație. De asemenea, s-a putut constata faptul că 88% dintre subiecții cercetării reclamă presiunile exercitate descendent (de către conducere), iar restul de 12% au acuzat presiunile exercitate de subalterni.

Ipoteza de la care au pornit în efectuarea studiului Kahn și colaboratorii săi, ipoteză confirmată de altfel ulterior de numeroase cercetări, a fost aceea că în cadrul organizațiilor se poate vorbi de un stres specific, stresul organizațional.

Stresul organizațional poate fi definit ca fiind:

- “Răspunsuri fizice și emoționale, vătămătoare, ce apar atunci când solicitările locului de muncă nu corespund capacităților, resurselor, trebuințelor persoanei, putând conduce la deteriorarea sau chiar vătămarea stării de sănătate.”<sup>15</sup>
- “O reacție emoțională, cognitivă, comportamentală și fiziologică la aspectele agresive și nocive ale specificului muncii, mediului de muncă și a climatului organizațional; este o stare caracterizată de nivele ridicate de distres și adesea prin sentimentul de neputință în soluționarea sarcinilor.”<sup>16</sup>
- “Stresul reprezintă reacția individului expus la o presiune excesivă sau la alte tipuri de solicitări ale mediului său.”<sup>17</sup>

Organizația trebuie privită ca un sistem deschis, dinamic, ce se caracterizează printr-un proces continuu de intrare, transformare și ieșire. Intrările sunt concretizate prin: resursele umane, materiale, energetice și financiare cu ajutorul cărora organizația furnizează produse sau servicii care influențează comportamentul membrilor săi, ce duc la bun sfârșit sarcinile specifice ale societății.

Cu alte cuvinte, organizațiile implică oameni, iar în final depind de efortul oamenilor.

<sup>14</sup> cf. R. Floru, op.cit., p.69.

<sup>15</sup> *Stress at work*, United States National Institute of Occupational Safety and Health, Cincinnati, 1999.

<sup>16</sup> *Guidance on work-related stress: Spice of life - or kiss of death*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs

<sup>17</sup> *Managing stress at work: Discussion document*, United Kingdom Health and Safety Commission, London, 1999.

Esența fiecărei organizații o reprezintă efortul resurselor umane, iar eficiența și eficacitatea acesteia sunt influențate, în mare măsură, de comportamentul membrilor organizației.

Organizațiile sunt implicate în viața noastră de zi cu zi, reprezentând locul în care consumăm cea mai mare parte a timpului.

Comportamentul fiecărui membru al organizației este influențat de o serie de factori, cum ar fi:

- a) tipul organizației din care face parte și normele sale generale;
- b) relațiile sale cu ceilalți membri ai colectivului, relații ce pot fi formale sau informale;
- c) relațiile sale cu alte persoane din afara organizației (familie, prieteni).

Comportamentul fiecărui membru al organizației este influențat de comportamentul colegilor săi de muncă, dar totodată comportamentul acestei persoane poate influența, la rândul său, conduita celorlalți colegi.

Organizația se menține, funcționează și se dezvoltă numai în măsura în care persoanele care o compun sunt motivate în vederea îndeplinirii sarcinilor ce le sunt alocate.

Cei doi agenți centrali, de natură psihologică, care se află la baza apariției stresului organizațional sunt: conflictul de rol și ambiguitatea rolului.<sup>18</sup>

În cadrul unei organizații fiecare membru al acesteia joacă un rol, cu alte cuvinte îndeplinește o funcție. Rolul reprezintă ansamblul comportamentelor pe care ceilalți le așteaptă în mod legitim de la o persoană. Altfel spus, termenul de rol utilizat în psihologia socială industrială, reprezintă grupul de activități pe care o anumită persoană îl efectuează conform postului pe care îl ocupă. Îndeplinind o funcție anume, persoana contribuie prin activitatea sa la îndeplinirea scopurilor generale ale organizației.

Conflictul de rol poate apare în situațiile în care o persoană ce ocupă o anumită funcție în cadrul unei organizații este supusă unor solicitări, presiuni cu caracter contradictoriu, deseori incompatibile între ele. Presiunile cărora poate fi supusă o persoană au o anumită intensitate și orientare, fie de facilitare, fie de împiedicare a exercitării rolului.

În fața acestor presiuni, persoana respectivă poate alege dacă să se conformeze sau nu. În final, la nivelul persoanei în cauză, aceste presiuni dau naștere unor forțe psihice motivaționale sau de rezistență. În majoritatea cazurilor, persoana care se confruntă cu conflictul de rol se află la mijloc.

Situațiile conflictuale pot căpăta forme diferite. Un exemplu în acest sens îl poate constitui cazul în care diferiți șefi emit dispoziții contradictorii. Alteori conflictul poate apare între solicitările impuse rolului din cadrul organizației și cele determinate de situația individului ca membru al familiei sau de influențele prietenilor. O altă situație poate fi reprezentată de conflictul generat de supraîncărcarea cu sarcini. În acest caz persoana este incapabilă să reacționeze și să ierarhizeze sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească și cele pe care trebuie să le amâne. Persoana nu refuză sarcinile ce îi sunt impuse din dorința sau din teama de a nu fi etichetat ca fiind incapabil, iar în final se dovedește că nu poate realiza toate aceste sarcini din cauza varietății lor și a tipului limitat pe care îl are la dispoziție.

Toate aceste presiuni la care este supusă o persoană, ce exercită un anumit rol, tind să modifice comportamentul acesteia.

Un alt factor psihosocial al stresului organizațional îl constituie ambiguitatea rolului.

---

<sup>18</sup> cf. R. Floru, op.cit., p.70-71.

Kahn și colaboratorii săi, referindu-se la acest factor generator de stres, compară ambiguitatea cu condiția atmosferică. Astfel, ambiguitatea “obiectivă” este asemuită cu condiția atmosferică nefavorabilă (ceață, vizibilitate redusă etc.), iar în cazul în care atmosfera este clară, persoana nu poate face bine distincțiile, dar de această dată din cauze subiective (fiziologice sau psihologice).<sup>19</sup>

Ambiguitatea rolului desemnează lipsa sau insuficiența informațiilor clare și oportune solicitate de rezolvarea corectă a sarcinilor. Persoana care se confruntă cu ambiguitatea rolului nu cunoaște cu exactitate obiectivele și sarcinile ce îi revin, performanțele așteptate de organizație, precum și criteriile de control, evaluare și motivare.

Lipsa de informație, în cadrul unei organizații sau a unui compartiment dintr-o organizație, poate fi efectul a numeroase cauze. În unele situații informația pur și simplu nu există, iar în alte situații, informația, chiar dacă există ea nu este pusă la dispoziția celor care au nevoie de ea.

Ambiguitatea trăită de membrii unei organizații, derivă din ambiguitatea obiectivă, fiind diferită și marcată de trăsăturile proprii de personalitate. Intensitatea stresului generat de ambiguitatea rolului este în strânsă legătură cu capacitatea de a tolera, în general, ambiguitatea, capacitate diferită de la un individ la altul. Cu cât ambiguitatea trăită este mai mare, cu atât cresc tensiunea nervoasă și anxietatea.

#### Cauzele apariției și menținerii stresului organizațional

În urma cercetărilor efectuate în SUA s-a putut constata faptul că majoritatea oamenilor apreciază pozitiv rolul muncii și al apartenenței la o organizație. Din populația investigată, 4 persoane din 5 afirmă că munca este aceea care le îmbogățește conținutul vieții, că fără muncă sau fără oamenii cu care cooperează ar fi pierduți și prin urmare ar continua să muncească chiar dacă nu ar avea nici o nevoie financiară. Dar cu toate acestea majoritatea persoanelor doresc “să lucreze în altă parte”. Prin urmare munca este stresantă, ci condițiile, ambianța socială în care se desfășoară.<sup>20</sup>

Atât conflictul cât și ambiguitatea rolului se manifestă în diferite forme în cadrul unei organizații și sunt percepute cu intensități diferite de membrii care o compun. Diferențele de percepție sunt datorate nu numai caracteristicilor individuale, ci și poziției pe care persoana respectivă o ocupă în cadrul organizației.

Cercetările de psihologie socială au scos în evidență faptul că managerii sunt mult mai expuși efectelor conflictului de rol, în comparație cu executanții.<sup>21</sup> De exemplu, un director de departament trebuie să urmărească îndeplinirea sarcinilor, a obiectivelor departamentului pe care îl conduce, iar pe de altă parte trebuie să se preocupe de bunăstarea subalternilor săi. Presiunile la care este supus acest director vin, conform cercetărilor, mai mult din partea superiorilor, dar și din partea subalternilor.

În urma analizei cauzelor generatoare de stres organizațional se poate face distincția între cele care acționează exclusiv la nivelul managerilor și cele ce se regăsesc în rândul executanților, precum și existența unor cauze comune, și anume<sup>22</sup>:

---

<sup>19</sup> R. Floru, op.cit., p.73.

<sup>20</sup> R. Floru, op.cit., p.75.

<sup>21</sup> T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu, op.cit., p.141.

<sup>22</sup> T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu, op.cit., p.141-143.

a) cauze generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor:

- Complexitatea, diversitatea și caracterul de noutate frecventă a sarcinilor cu care se confruntă managerul. Solicitățile contradictorii provind din gradul ridicat de dificultate și urgență al sarcinilor și lipsa de timp și/sau de cunoștințe profesionale actualizate cerute de rezolvarea sarcinilor.
- Responsabilitățile ridicate pe care le presupun funcțiile de management, caz în care presiunile pot apare din dorința de a împăca interesele organizației cu cele ale diferitelor categorii de persoane, precum: acționari, angajați, clienți, furnizori etc. De multe ori un manager este pus să aleagă și să sacrifice unele interese în favoarea altora. Toate aceste responsabilități fiind întotdeauna însoțite de emoții și sentimente puternice.
- Preocuparea pentru viitorul organizației. În majoritatea timpului său, managerul trebuie să rezolve într-un timp scurt o serie de probleme complexe și foarte importante. Se poate observa cu ușurință faptul că unii manageri au tendința de a se lăsa copleșiți de o serie de probleme cotidiene urgente, dar care nu au o foarte mare importanță și care pentru a fi rezolvate consumă foarte mult timp în dauna preocupărilor pentru problemele de perspectivă.
- Presiunea exercitată de schimbările frecvente din mediu conduc la tot mai multe situații în care luarea deciziilor se face în ritm alert. Starea de stres poate apare, în acest caz, prin conștientizarea posibilelor efecte ale unei decizii insuficient elaborate.
- Stilul de management neadecvat, fapt ce reflectă conflictul existent între tipul de manager care utilizează un anumit stil de conducere și caracteristicile diferite fie ale activității, fie ale grupului pe care îl conduce.
- Centralizarea excesivă a autorității. Stresul este generat de conflictul dintre dorința de a dirija și controla cât mai multe activități și capacitățile fizice, psihice, intelectuale și resursele de timp limitate.
- Existența unor subordonați slab pregătiți din punct de vedere profesional. În această situație stresul se datorează conflictului dintre dorința de realizare a obiectivelor grupului și lipsa autorității necesare selecției sau concedierii subordonaților.
- Prelungirea programului de lucru datorită apariției unor situații de genul: termene scadente, schimbări frecvente în prioritățile organizației etc.

b) cauze generatoare de stres manifestate la nivelul subordonaților:

- Incompatibilitatea cu tipul de manager. Stresul este generat ca urmare a conflictului dintre dorința subordonatului de a-și menține postul și tendința de a riposta față de anumite atitudini, comportamente sau gesturi ale managementului percepute ca fiind neadecvate.
- Delegarea în exces practică de unii manageri. Presiunile contradictorii pot apare între dorința de afirmare și promovare și efortul necesar rezolvării atât a propriilor sarcini, cât și a numeroaselor și dificilelor sarcini primite din partea managerului.
- Teamă de pierdere a postului, caz în care stresul este generat de concedieri, nesiguranța privind posibilitatea găsirii unui alt loc de muncă. Deși această cauză afectează în mod deosebit subordonații, cu toate acestea în unele condiții poate afecta și persoanele ce ocupă funcții de conducere.

c) cauze comune generatoare de stres:

- Presiunea termenelor limită manifestată ca discordanță între obligația de a rezolva sarcini complexe, dificile și timpul alocat rezolvării acestora.
- Conflictul dintre așteptările unei persoane ca urmare a rezultatelor obținute și percepția, aprecierea diferită a acestora de către superiori reflectă motivația nesatisfăcătoare a persoanei respective, motivație ce poate genera stres.
- Dispozițiile inaplicabile primite din partea superiorilor pot provoca apariția stresului datorită presiunii dintre autoritatea, respectiv amenințarea posibilei sancțiuni și realitatea situației ce nu permite aplicarea dispoziției în forma primită. Încercarea unei persoane de a explica superiorului situația inadecvată ar putea fi interpretată de către acesta ca un reproș față de incompetența sau gradul redus de informare a acestuia. Pe de altă parte, a nu aplica dispoziția primită înseamnă nerespectarea procedurilor și a obligațiilor subordonatului.
- În situațiile în care selecția și promovarea personalului se face după alte criterii decât cele legate de competența profesională, stresul poate fi provocat de lipsa aptitudinilor sau a pregătirii corespunzătoare postului. Conflictul intervine, pe de o parte între dorința de putere și cea de satisfacere a trebuințelor primare, iar pe de altă parte neliniștea datorată posibilei constatări a performanțelor profesionale scăzute.
- Altă cauză a stresului resimțită de orice persoană ale cărei dorințe, nevoi, aspirații depășesc puterea și/sau veniturile financiare oferite de postul deținut o reprezintă aspirația spre funcții superioare. De data aceasta nevoile pot intra în conflict cu perspectivele reduse de avansare oferite de organizație, cu criteriile de selecție sau promovare cărora persoana nu le poate face față, cu standarde de performanță inaccesibile.
- Tensiunile familiale pot genera, la rândul lor, stres ca urmare a timpului mare alocat rezolvării problemelor profesionale, precum și a interesului alocat acestora în detrimentul problemelor familiale.
- Deficiențele în proiectarea postului. Nesiguranța, insatisfacția în muncă, frustrarea pot fi cauzate de exprimarea defectuoasă a obiectivelor sau chiar de lipsa precizării acestora în fișa postului, sarcinile nedelimitate care dau naștere unor lucrări repetate sau paralele la nivelul altor posturi sau compartimente.
- Sistemul informal puternic, capabil să pună în circulație informații neoficiale aflate în evident dezacord cu informațiile furnizate prin canalele oficiale.
- Sistemul informațional ineficient, prin furnizarea de informații incomplete, inoportune, nerelevante, poate constitui, de asemenea o cauză generatoare de stres.

#### Factori ce afectează rezistența la stres

Cu toții suntem afectați într-un moment sau altul de stres, mai ales în condițiile fenomenului economiei românești, specifice perioadei de tranziție. Deși stresul nu este nici pe departe un fenomen nou, totuși, acesta capătă tot mai mult caracter globalizat și afectează atât toate țările, toate categoriile socio-profesionale, cât și familia și societatea în general.

Factorii ce afectează vulnerabilitatea la stres pot fi: personalitatea, vârsta, sexul, nivelul de dezvoltare economică etc.

M.Friedman și R.H.Rosenman, cardiologi americani, în urma cercetărilor efectuate, au arătat că există o strânsă legătură între stres, frecvența bolilor cardio-vasculare și tipul de

personalitate, identificând totodată două tipuri majore de personalitate A și B și un tip intermediar, AB.<sup>23</sup>

Personalitatea afectează în mod frecvent modul în care individul va răspunde la stres și de asemenea, modifică impactul stresului asupra organismului. Pentru unii oameni stresul face parte din viața lor. Oricine a văzut astfel de persoane care își privesc tot timpul ceasul în mod nervos sau care, pe șosea, claxonează cu disperare din autoturism.

Persoanele care se comportă astfel sunt reprezentanți ai tipului A de personalitate, o structură caracterizată prin neliniște, agitație și un stil de lucru contra-cronometru. Spre deosebire de aceștia, o persoană care manifestă tipul B de comportament este în general lent, contemplativ și relaxat.

Persoanele ce aparțin tipului A se concentrează spre realizări superioare, sunt foarte competitivi, intoleranți și, chiar, agresivi când întâmpină dificultăți. Totuși, în exces, tipul A - denotă nivele ridicate de stres, conducând astfel la probleme legate de sănătate. În unele studii<sup>1</sup> realizate pe femei, cele cu tip A de comportament au fost găsite cu o rată de 4 ori mai ridicată decât cele din tipul B, în ceea ce privește bolile cardiace.

Nu toți specialiștii din domeniul stresului agreează ideea că cele două tipuri în această manieră pot fi conexe cu sau fără prezența problemelor de sănătate. Unii experți au identificat o trăsătură de personalitate, numită - serie de caracter<sup>2</sup> ce poate atenua efectele stresului. Indivizii puternici manifestă trei trăsături fundamentale ale personalității, ei tind să devină puternic implicați în ceea ce fac, acționează de obicei cu convingerea că prin munca lor vor face ceva diferit și percep majoritatea schimbărilor din viață ca fiind benefice și normale pentru dezvoltarea personală.

Datorită sentimentului lor puternic de eficiență de sine, indivizii cu personalitate puternică sunt capabili să reziste la stres. Unii specialiști consideră că tăria de caracter acționează ca un tampon împotriva bolii. Caracterul puternic, ca trăsătură de personalitate se corelează cu o tensiune arterială scăzută, nivel scăzut de acizi grași în sânge, tensiune psihologică redusă și o stare de fericire accentuată.

Din administrarea numeroaselor teste de personalitate au rezultat trei caracteristici ale caracterelor tari:

- Acordul. Sunt devotați muncii lor, familiei, cât și altor valori importante.
- Controlul. Au un sentiment de control propriu asupra vieții lor.
- Provocarea. Abordează modificările vieții ca ocazii de autotestare.

Vârsta. Din cercetările efectuate pe un eșantion de manageri cu vârste cuprinse între 30–60 ani a reieșit faptul că aceștia resimt în familie influențele stresului organizațional, în proporții variabile și dependente de grupele de vârstă<sup>26</sup>:

- 58% din cei cuprinși în grupa de vârstă 30–40 ani;
- 46% din cei aflați între 41–50 ani;
- 38% cei peste 50 ani.

<sup>23</sup> T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu, op.cit., p.144.

<sup>1</sup> Alfred B.Heilbrun Jr și Eric B.Friedberg, *Type A Personality Self Control and Vulnerability to Stress*, Journal of Personality Assessment 52, no.3 (1988), citat în Marvin R.Lery, Mark Dignam, Jenet H.Shirreffs, "Targeting Wellness: The Core", Mc Graw Hill, Inc, 1992.

<sup>2</sup> Deborah J. Weibe, Debra Moehle McCallum, *Health Practices and Hardiness as Mediators in the Stress-Illness Relationship*, Health Psychology 5, no.5 (1986), în lucrarea Marvin R.Lery, Mark Dignam, Jenet H.Shirreffs, "Targeting Wellness: The Core", Mc Graw Hill, Inc, 1992.

<sup>26</sup> T.Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu, op.cit., p.145.

Cu alte cuvinte, presiunile din partea familiei vin tocmai în perioada, la vârsta la care persoana respectivă se află pe curba ascendentă a aspirațiilor profesionale și a potențialului de muncă.

S-a demonstrat faptul că, în general, vârstele tinere (până în 40 de ani) datorită capacității sporite de rezistență a organismului acționează ca un amortizor al stresului.

Agenții stresori specifici organizației generează o tensiune nervoasă ce afectează personalul angajat indiferent de sex. Totuși o diferență există, și anume în modul de reacție. În stare de stres, femeia poate deveni pasivă, dezorientată, marcată de un puternic sentiment de vinovăție, manifestând tendința de subapreciere și retragere. Răspunsul la stres al bărbatului este diferit, acesta reacționând prin agresivitate, nervozitate, desconsiderarea normelor și valorilor sociale, manifestând tendința evidentă de defulare și de a se descărca nervos.

În cazul în care femeia deține o funcție de conducere, s-a putut observa existența unor situații specifice ce se pot transforma cu ușurință în agenți stresori, și anume<sup>27</sup>:

- conflictul de rol profesional și familial generat de dorința de a rezolva sarcini multe și foarte diferite;
- absența susținerii atât din partea familiei, cât și din partea colegilor sau a persoanelor de sex feminin subordonate;
- posibilitățile reduse de relaxare după o zi de muncă, comparativ cu cele ale bărbaților, fapt ce provoacă oboseală fizică etc.

Dacă în urmă cu câțiva ani categoriile profesionale considerate prin definiție stresante erau: piloții de încercare, controlorii de trafic aerian, cosmonauții, lucrătorii de la căile ferate și medicii, mai ales chirurgii; astăzi, lista s-a mărit adăugându-se printre altele: managerii și economiștii. În cadrul organizațiilor, angajații din compartimentele de contabilitate, desfacere și aprovizionare sunt mult mai expuși stresului organizațional decât cei din alte compartimente.

Referitor la nivelul de calificare se poate spune că spre deosebire de muncitorii necalificați, persoanele cu studii superioare sunt supuse frecvent conflictelor de rol, tolerând cu greu ambiguitatea rolului.

Un studiu interesant a fost efectuat de către compania Gallup vizând relația dintre stres și dimensiunea organizației.<sup>28</sup> Studiul s-a derulat pe un eșantion de 845 manageri americani grupați după dimensiunea organizației, rezultatul acestuia indicând faptul că relația dintre nivelul stresului managerial și mărimea organizației este invers proporțională.

### Efectele stresului

În condiții de normalitate, oamenii trebuie să-și găsească echilibrul și răspunsuri noi față de situații noi. Stresul nu este neapărat un fenomen negativ și, de aceea poate constitui o greșeală concentrarea doar asupra efectelor sale patologice. Un nivel moderat de stres poate fi chiar un important factor motivațional sau poate fi un instrument în dobândirea unei adaptări dinamice la noi situații.

Dacă sănătatea este considerată un echilibru dinamic, stresul este o parte a acestuia. Nu există stare de sănătate fără o interacțiune cu alți indivizi sau cu alte medii. Doar stresul excesiv devine patologic.

<sup>27</sup> T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu, op.cit., p.146.

<sup>28</sup> T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu, op.cit., p.145.

De aceea, unele tipuri de stres sunt chiar ceva normal și necesar, atât la serviciu cât și în afara lui. În cazul în care stresul este intens, continuu sau repetat, atunci acesta poate deveni un fenomen negativ ce poate conduce la îmbolnăvire fizică și tulburări psihologice. În contextul organizațional, aceasta generează adesea adaptări inadecvate la situații.

Din timpuri străvechi, ființele umane au dezvoltat genetic o reacție la amenințări și presiuni, ca obiectiv primordial în pregătirea lor pentru activități fizice intense, de tipul “luptă sau fugi”.

Acest fapt implică o accelerare a ritmului cardiac, cât și a respirației și irigarea accentuată a musculaturii. Eliberarea adrenalinei și noradrenalinei ridică nivelele de glucoză și de acizi grași liberi în fluxul sanguin, pentru a asigura mai multă energie.

Nivelul ridicat de stres, vătmător, conduce la o varietate de tulburări și boli. Acestea includ o plajă largă de consecințe patologice, ce se întind de la oboseală cronică la depresie, și includ: insomnia, anxietatea, migrene, accese emoționale, alergii, abuz de alcool și tutun.

Pe termen lung, stresul poate contribui la declanșarea hipertensiunii și, ca o consecință la dezvoltarea bolilor de inimă și cerebro-vasculare, cât și la ulcer peptic, boli inflamatorii ale vezicii și probleme musculo-scheletale. De asemenea, poate altera funcțiile sistemului imunitar care, în cele din urmă, pot facilita dezvoltarea formelor de cancer. Luată laolaltă, aceste tulburări sunt responsabile pentru o mare parte de boli, decese, infirmități și spitalizări.

Oamenii cred că ei sunt suficient de bine adaptați la stres, dar în lupta de rezistență sau de realizare a adaptării la agentul stres, ei sunt adesea inconștienți de compromisurile pe care le fac. Oamenii nu conștientizează stresul generat de situații de genul a ajunge prea târziu la o întâlnire importantă sau a presta o muncă fizică dificilă la temperatură ridicată. Ei consideră că se pot obișnui la o luminozitate scăzută, gălăgie, vizibilitate redusă și la conflicte continue în familie sau la locul de muncă.

Pe termen scurt stresul poate avea efecte negative asupra comportamentului unei persoane, având ca rezultat incapacitatea de a acționa în modurile de promovare a unei stări de sănătate.

Pe termen lung, stresul poate afecta în mod serios o perioadă deja vulnerabilă la boală și îmbolnăvire.

Există persoane pentru care stresul reprezintă un factor puternic energizant. Aceste persoane dispun nativ sau și-au dezvoltat prin antrenament rezistența la stres și pot fi remarcate după următoarele trăsături: siguranța de sine în diferite situații; schimbarea este considerată nu ca o amenințare, ci ca o provocare la competiție; capacitatea de a-și asuma riscuri; implicarea profundă în viața profesională și personală; flexibilitatea în opinii și în acțiuni; conștientizarea faptului că nu pot schimba situațiile stresante, dar le pot accepta și depăși etc.

Efectele potențiale ale stresului pot fi grupate în cinci mari categorii, și anume<sup>29</sup>:

- efecte subiective: anxietate, agresiune, apatie, plictiseală, oboseală, indispoziție, scăderea încrederii în sine, nervozitate, sentimentul de singurătate;
- efecte comportamentale: predispoziție spre accidente, alcoolism, abuz de cafea, tendința de a mânca și/sau de a fuma excesiv, comportament impulsiv;
- efecte cognitive: scăderea abilității de a adopta decizii raționale, concentrare slabă, scăderea atenției, hipersensibilitate la critică, blocaje mentale;
- efecte fiziologice: creșterea glicemiei, a pulsului, a tensiunii arteriale, uscăciunea gurii, transpirații reci, dilatarea pupilelor;

---

<sup>29</sup> T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu, op.cit., p.148.



- efecte organizaționale: absenteism, productivitate scăzută, izolare, insatisfacție în muncă, reducerea responsabilității, reducerea loialității față de organizație, demisia.

Stresul și comportamentul. Impactul stresului asupra unei persoane se poate manifesta într-o varietate de forme. După cum am menționat anterior, stresul poate afecta modul în care individul abordează boala și răspunde la starea de disconfort. De asemenea, stresul face ca o persoană să devină iritabilă, retrasă, precaută, energică, optimistă, aceasta depinzând de natura stresului, dacă este negativ sau pozitiv. În timp ce eustresul poate avea efecte benefice, distresul poate conduce la comportamente cum ar fi: abuzul de drog și abordarea unor conduite ce pot duce la vătămări. Aceste comportamente, cât și altele asemănătoare reprezintă modalități negative de soluționare a stresului.

Pentru a se elibera de stres, mulți oameni recurg la droguri, tutun, alcool etc. Totuși, stresul nu trebuie să conducă neapărat la abuz. Consumul de băutură este considerat o reacție la/sau mijloc de soluționare a evenimentelor de stres major, tipice unei grupe de vârstă, cum ar fi: pensionarea sau decesul partenerului de viață. Totuși, observații atente realizate asupra persoanelor sugerează că acelea care au reușit în general în controlul stresului, nu recurg la astfel de strategii.

Stresul poate afecta și comportamentul alimentar al persoanei. Unele persoane tind să mănânce mai puțin, atunci când se simt stresate, în timp ce altele recurg la mese supradimensionate. Pentru o perioadă de timp aceasta nu constituie o problemă, dar stresul cronic poate contribui la problemele de greutate cât și la problemele asociate unei diete și alimentații sărace. Observațiile au arătat că unele alimente activează producția de endorfine în creier ceea ce diminuează stresul și disconfortul. Cercetările<sup>30</sup> au sesizat că, cu cât o persoană se situează mai mult timp sub acțiunea stresului, cu atât mai ridicat va fi nivelul de endorfine în sânge. Natura acestor conexiuni este încă neclară, dar ele sugerează posibile legături între endorfine și pofta pentru anumite alimente.

Stresul poate afecta comportamentul și prin creșterea riscului la accidente. De exemplu, capacitatea de șofat a unei persoane se poate deteriora dacă persoana se situează sub un stres sever. În mod similar, lipsa de concentrare poate fi periculoasă în sensul că aceasta cauzează persoanei neglijarea factorilor de risc în mediul său.

Comportamentul suicidal poate fi corelat cu stresul. Știrile cotidiene ne semnalează că majoritatea suicidelor în rândul tinerilor sunt precedate de evenimente stresante, evenimente de genul problemelor cu legea, întreruperea unei prietenii și probleme acasă sau la școală.

Stresul și boala. Dacă o persoană are deja o boală, cum ar fi o boală de cord sau o formă de diabet, atunci accentuarea tensiunii musculare și creșterea nivelului de zahăr din sânge, generate de stres, pot agrava aceste suferințe. Studiile au arătat că stresul prelungit este corelat cu debutul unei boli sau maladii. Gradul în care stresul contribuie la dezvoltarea bolii este încă neclară. Aceste probleme rămân încă în studiu.

Dacă cercetările au demonstrat o puternică corelație între stres și anumite răspunsuri fizice și fiziologice, totuși, nu s-a dovedit o relație directă de cauză - efect. Așa că nu se poate concluziona că stresul însăși generează de fapt oricare dintre bolile specifice. Există dovezi consistente că stresul poate elimina capacitatea sistemului imunitar de a lupta cu boala, ca în cazul infecțiilor virale, a maladiilor în care sistemul imunitar nu funcționează la parametri și astfel sunt atacate țesuturile (maladii de autoimunizare și unele forme de cancer). Mai mult decât atât, se cunoaște că stresul poate afecta modul în care indivizii abordează boala, cum ar

---

<sup>30</sup> Paul Raeburn, *Eater's High*, American Health, (Dec.1987), în lucrarea Marvin R.Lery, Mark Dignam, Jenet H.Shirreffs, "Targeting Wellness: The Core", Mc Graw Hill, Inc, 1992.

fi modul lent sau rapid în recunoașterea faptului că ceva nu este în regulă sau alterarea modului în care reacționează la disconfort.

Plecând de la aceste considerațiuni se pot face unele conexiuni dintre stres și diferite maladii.

Hipertensiunea. Deoarece tensiunea arterială a unor indivizi se ridică uneori în reacțiile la un stresor, cercetătorii au suspectat o posibilă legătură între stres și hipertensiune. Hipertensiunea cronică - stare anormală susținută prin tensiune arterială înaltă ce poate conduce la boală cardiovasculară - este apreciată ca fiind legată de stres. Studiile au dezvăluit că indivizii ce au lucrat sub mare presiune psihologică (de exemplu, piloții de aeronave) și acei care sunt expuși la stresul susținut al mediului (persoanele care lucrează în locuri cu nivele ridicate de zgomot) tind să dezvolte o tensiune arterială mai ridicată decât acele persoane care trăiesc și muncesc într-o atmosferă mai puțin încărcată de tensiune.

Bolile de inimă. Se consideră că stresul este un factor ce contribuie la instaurarea bolii de inimă. S-a identificat prin observații sistematice că există legături ce pot fi explicate între boala de inimă și anumite comportamente de tip A, ce deja au fost asociate cu nivele ridicate de stres. Astfel s-ar putea spune că personalitatea predispusă la boală coronariană este una care suspectează motivele altora, se simte în mod frecvent furioasă și își exprimă ostilitatea neținând cont de sentimentele acestora.

Unii cercetători nu sunt convinși că nu există o legătură între comportamentul de tip A și boala de cord. Astfel, studiile<sup>31</sup> acestora sugerează că factorii de risc pentru boala de cord nu ar avea legătură cu tipul A și cu agresiunea, ci cu problemele emoționale cum ar fi: incapacitatea de a percepe și verbaliza emoțiile negative (de exemplu, exprimarea furiei) și de a le soluționa în mod eficient.

Se pare că, deși stresul poate fi un factor secundar în incidența bolii de inimă, el totuși nu trebuie subestimat.

Cancerul. Rolul stresului în dezvoltarea cancerului este foarte mult dezbătut. Există informații că tensiunea psihică poate juca un rol în debutul cancerului la anumite persoane ce pot fi predispuse să dezvolte această maladie. Deși unii cercetători nu sunt încă convinși că anumite emoții sau trăsături de personalitate pot accentua riscul persoanelor pentru cancer, totuși posibilitatea unei astfel de relații este încă în studiu. Alți cercetători, de la Centrul de Oncologie din New York, au concluzionat că stările și trăsăturile psihologice pot afecta transformarea celulelor normale în celule canceroase. Ei au identificat trei tipuri de factori de risc: stresul, trăsăturile de personalitate (sau stilurile de soluționare) și obiceiurile personale, de exemplu: fumatul.

Este cu totul acceptat că odată ce individul este diagnosticat ca având cancer, starea emoțională a acestuia se va constitui într-unul din factorii ce determină reușita tratamentului. Registrele medicale<sup>32</sup> conțin nenumărate rapoarte ale pacienților care consideră că o vor lua de la început sau au descoperit ceva pentru care să trăiască și au ajuns în remisie (stare în care simptomatologia dispăre) ori s-au refăcut complet. În alte cazuri, la acei pacienți care erau în remisie, traumele emoționale severe au fost asociate cu reapariția cancerului.

Bolile infecțioase și sistemul imunitar. Prin alterarea sistemului nervos și a celui hormonal, stresul persistent creează într-un fel climatul fertil pentru maladie. Nu se cunoaște mecanismul exact. Stresul poate avea un efect direct asupra sistemului imunitar - grup de mecanisme din

---

<sup>31</sup> Liisa Keltikangas Jarvinen, Jaana Jokinen, *Type A Behavior, Coping Mechanisms and Emotions Related to Somatic Risk Reactins of Coronary Heart Disease in Adolescents*, Journal of Psychosomatic Research 33, 1989.

<sup>32</sup> Gotthard Booth, *Psychobiological Aspects of Spontaneous Regressions of Cancer*, Journal of the American Academy of Psychoanalysis, 1973 și, Theodore R. Miller, *Psychophysiological Aspects of Cancer*, Cancer 39, 1977.

organism ce lucrează laolaltă pentru a lupta cu infecția - prin reducerea capacității sale de funcționare eficientă.

De asemenea, stresul poate acționa în manieră indirectă asupra rezistenței organismului la infecție. Dacă persoana are o alimentație săracă își neglijează întreținerea fizică, nu doarme, fumează sau bea prea mult sau manifestă o conduită prin care își poate periclita sănătatea.

Persoanele care au înregistrat stres psihologic pe termen lung ca rezultat al evenimentelor stresante în viață, tind să manifeste modificări imunologice ce pot conduce la infecții cât și la maladii maligne. Chiar dacă cineva s-a îmbolnăvit, evoluția bolii depinde totuși de agenții vătămători la care persoana a fost expusă și de starea de sănătate a persoanei înainte de evenimentul de viață stresor.

Formele de diabet și ulcerul (digestiv). Atât diabetul cât și ulcerul au conexiuni directe cu stresul. În cazul formelor de diabet, atunci când stresul generează creșterea nivelului de glucoză în sânge, celulele pancreatice reacționează, producând insulină, un hormon ce ajută la reglarea nivelului de glucoză în sânge. Stresul cronic poate distruge aceste celule, care nu pot fi înlocuite, eliminând sever capacitatea pancreasului de a elabora insulina necesară pentru a controla nivelul glucozei în sânge. Acest fapt are ca rezultat un risc crescut pentru declanșarea diabetului în special la acei indivizi care au predispoziție genetică la boală.

Ulcerul digestiv este o inflamare în "căptușeala" stomacului, cauzată prin secreția excesivă de acid gastric, producând în mod frecvent durere severă și putând genera sângerări dacă peretele stomacului se perforază. Chiar dacă încă nu se cunoaște cauza ulcerelor digestive, se acceptă în general că stresul poate agrava această stare.

Astmul și alergiile. Deoarece stresul afectează răspunsul imunologic al organismului, acesta a fost asociat cu astmul și alte alergii, cum ar fi febra fânului. Aceste stări rezultă adesea din reacția sistemului imunitar al organismului la un agent de invadare. Organismul invadat produce lanțuri de evenimente prin care organismul produce substanțe denumite anticorpi, care, la rândul lor stimulează eliberarea substanțelor chimice ce vor genera modificarea fiziologică, multe fiind poate mult mai iritante și vătămătoare decât agentul de invadare original.

Dereglări ale pielii. Se consideră că stresul agravează câteva aspecte ale pielii, cea mai severă fiind eczema. Această stare de inflamare<sup>33</sup> este caracterizată prin înroșire, mâncărime și leziuni create de transpirație ce devine crustă sau întărită. Eczema poate dispărea sau persista câteva luni sau chiar ani. Medicii au observat că, atunci când nivelul de stres este ridicat, eczema sau alte tulburări ale pielii se extind.

Tulburări mentale. Stresul generează frământări emoționale, care pot agrava dereglările emoționale existente. Totuși este dificil de stabilit rolul stresului în producerea tulburărilor emoționale și mentale.

În zilele noastre există numeroase teorii despre posibilele relații dintre stres și disfuncția mentală. Observațiile au evidențiat o incidență ridicată a evenimentelor de stres major din viață cu puțin timp înainte de debutul schizofreniei, depresiei și tulburărilor non-psihotice. Unele teorii presupun că unii indivizi se nasc cu predispoziție la tulburările mentale, care pot transpărea sub acțiunea unui stres neobișnuit.

---

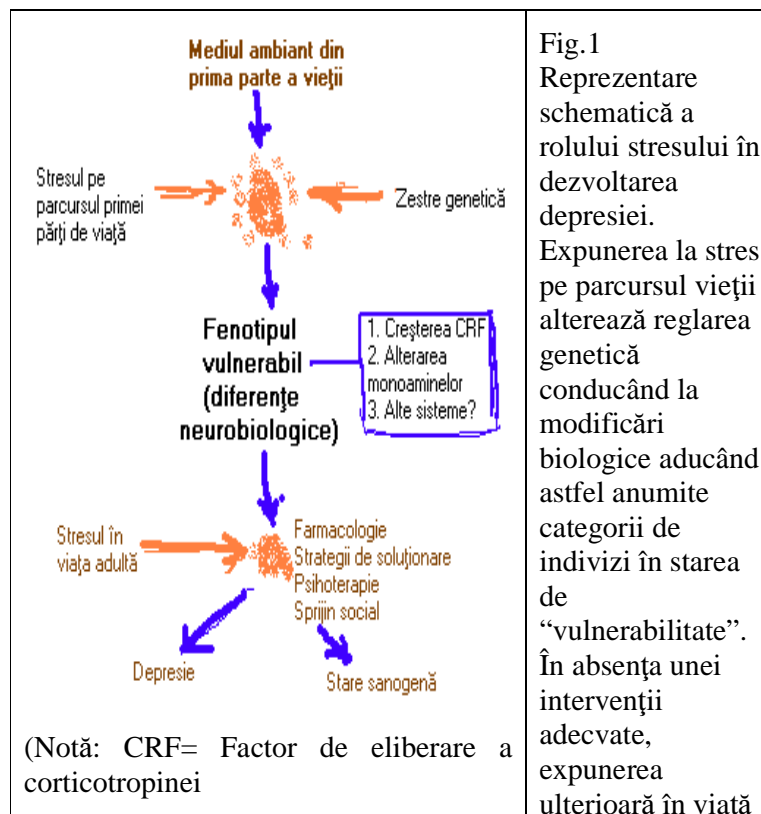
<sup>33</sup> Dennis G. Brown, *Stress as a Precipitant Factor of Eczema*, Journal of Psychosomatic Research 16, 1972.

## Stresul și depresia

În societatea modernă depresia majoră constituie una din cele mai întâlnite tulburări de natură psihiatrică. Nu numai că depresia are efecte devastatoare asupra planului afectiv al individului dar, tulburarea însăși reprezintă o provocare majoră pentru sistemul de sănătate publică. De aceea, s-au dezvoltat o mulțime de studii pentru identificarea factorilor de risc ale depresiei majore. Aceste studii au evidențiat puternica contribuție a factorilor constitutivi în dezvoltarea depresiei majore, inclusiv baza genetică, sexul și trăsăturile de personalitate.

Ideea unei determinări genetice a depresiei este sprijinită puternic de descoperirile realizate asupra gemenilor și adopțiilor cât și din observațiile asupra persoanelor cu depresie în istoricul familiei, fapt care ar conduce la dezvoltarea depresiei. De asemenea, s-a arătat că femeia manifestă de două ori mai multe șanse față de bărbat să dezvolte depresie majoră iar trăsăturile de personalitate ale nevrotismului predispune la depresie.

Pe lângă dovezile referitoare la predispoziția constituțională în dezvoltarea depresiei majore, a fost emis și rolul predominant al factorilor de mediu în ceea ce privește patogeneza tulburării. Numeroase studii au investigat relația dintre stresul psihosocial și dezvoltarea depresiei majore. Multe dintre acestea au conceptualizat stresul psihosocial din prisma evenimentelor majore ale vieții într-un cadru de timp dat. Evenimentele majore ale vieții pot fi definite ca "momente de cumpănă" care induc modificări în cursul vieții și care implică adaptarea individului. Astfel, evenimentele majore ale vieții sunt fapte distincte de frecuşurile zilnice minore cât și de formele cronice ale stresului psihosocial. Utilizând scale de evaluare a evenimentelor majore din viață, numeroase studii au evidențiat o asociație între expunerea la evenimentele de viață, stresante, și instaurarea episoadelor de depresie majoră. Pe lângă descoperirile reliefate din cercetarea evenimentelor vieții, anumite studii au înregistrat asociații între stresul cronic, cum ar fi stresul organizațional și dificultățile conjugale și, instaurarea depresiei.



	<p>la factori stresori poate induce depresia la acești indivizi.</p> <p>Săgețile reprezintă cursul normal al evenimentelor vieții.</p>
--	--

### Costul stresului

Pe lângă efectele potențiale ale stresului asupra stării de sănătate și bună dispoziție a indivizilor, stresul manifestă și un impact economic și social. Stresul poate diminua performanțele și productivitatea la locul de muncă, afectând astfel evoluția afacerii și în cele din urmă, economia ca întreg. De asemenea, poate contribui la susținerea tensiunilor societății care se manifestă prin frustrări îndreptate împotriva liderilor și a altor autorități, cât și prin intoleranța și nerăbdarea îndreptată față de ceilalți parteneri.

### Costul economic

Stresul economic reprezintă în România una din racilele majore. Printre cauzele acestuia identificăm slaba implicare în luarea deciziilor, execuția unui volum mare sau prea mic de muncă, obiective de muncă neclare și confruntarea cu solicitările conflictuale, toate pe fondul unei economii distruse.

Pentru România nu există statistici asupra costurilor stresului ocupațional. Referindu-ne la țări dezvoltate (S.U.A.), costul stresului economic la nivelul anului 1999 era de 150 miliarde \$. În S.U.A. orice zi de muncă înregistrează 1 milion de muncitori absenți de la locul de muncă datorită tulburărilor legate de stres, și anume: dureri de cap, dureri de spate, ulcere, insomnie, anxietate, depresie, probleme de cord, hipertensiune și probleme gastrointestinale.

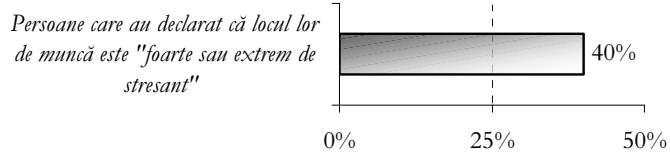
Uniunea Europeană estimează că stresul afectează cel puțin 40 milioane de muncitori din spațiul celor 15 state membre, iar costurile Uniunii se ridică la cel puțin 20 de miliarde dolari anual.<sup>34</sup>

“...Este îngrijorător să constatăm că 26% din populația activă care a înregistrat vătămări, stări de indispoziție, boală, au suferit din cauza stresului în ultimele 12 luni și că acest procent se accentuează simțitor în anumite sectoare (de exemplu, 47% din mediul financiar și al asigurărilor și 44% din domeniul educației).”<sup>35</sup>

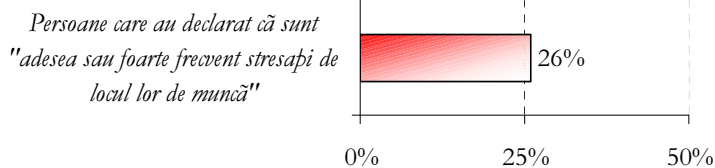
<sup>34</sup> *Guidance on work-related stress: Spice of life - or kiss of death*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs

<sup>35</sup> *The 1995 Australian Workplace and Industrial Relations Survey (AWIRS 95)*, National Occupational Health and Safety Commission, Australia

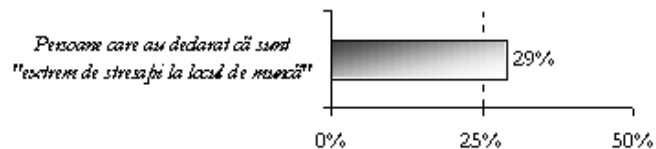
#### Cercetare realizată de Northwestern National Life



#### Cercetare realizată de The Families and Work Institute



#### Cercetare realizată de Universitatea Yale



(Sursa: Stress at Work, National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), USA)

Problema specifică actuală la locul de muncă este oboseala cronică, sindrom caracterizat prin epuizare fiziologică și emoțională și adesea generat prin frustrare la nivel cronic, de locul de muncă cuplat cu volumul prea mare sau prea mic de muncă.

Simptomele includ:

- Creșterea consumului de alcool, cafea și chiar droguri;
- Depresie, respectul de sine scăzut, pesimism și singurătate;
- Creșterea absentismului, a întârzierilor;
- Oboseală, iritabilitate, tensiune musculară și probleme stomacale;
- Pierderea simțului umorului și accentuarea sentimentului de vinovăție.

Stresul corespunzător locului de muncă nu trebuie considerat neapărat rău. Dacă tensiunea și stresul asociat unui post sunt direcționate constructiv, afacerile și persoanele implicate pot

obține beneficii. Într-o anumită măsură, stresul caracteristic unui post poate stimula gândirea creativă, poate facilita performanța și creșterea productivității muncii.

#### Costul social

Stresul nu înregistrează doar un cost economic, ci și un cost social. Societatea românească aflată în plin proces de stratificare conține o diversitate de indivizi și grupuri de oameni a căror trebuințe și dorințe, atitudini, convingeri și moduri de viață diferă (din ce în ce mai mult) și uneori se confruntă. Stabilitatea unei societăți depinde și de menținerea unui echilibru acceptabil între aceste grupuri. Totuși, stresul poate distorsiona acest echilibru.

Dacă stresul devine cronic, efectele sale pot afecta mecanismele societății, ducând la tensiuni crescute între oameni și la accentuarea frustrării față de autoritățile și instituțiile statului de drept.

Deoarece stresul este atât de răspândit, acesta determină un cost ridicat pentru indivizi, companii, organizații, cât și pentru societate în ansamblu.

Pentru individ, pe lângă impactul devastator al deteriorărilor severe ale stării de sănătate la care ne-am referit, poate conduce la scăderea eficienței în muncă, cum ar fi pierderea oportunităților carierei, cât și a calității de angajat. Acest fapt accentuează încordarea din relația familială și cea cu prietenii, iar în cele din urmă generează depresie, deces sau suicid.

Pentru organizație, costurile legate de stres îmbracă multe forme. Acestea includ absenteismul, costuri medicale ridicate și dereglarea fluxului de producție, asociat cu alte costuri pentru recrutarea și pregătirea de noi angajați. S-a observat, de asemenea, că stresul a devenit o mare problemă în ceea ce privește productivitatea și eficiența.

În vest, nenumărate companii au implementat în mediul organizațional programe și măsuri pentru a ajuta angajații în vederea soluționării stresului.

Un procent crescător de experți în domeniul combaterii stresului declară că se poate obține un succes în controlul stresului doar dacă se acționează atât la nivelul individului, cât și la nivelul organizației. Acest fapt implică acțiunea la trei nivele distincte:

- la nivel primar, acțiunea se impune pentru identificarea agenților stresori de la nivelul organizației, în sensul prevenirii stresului;
- la nivel secundar, prin tehnici de intervenție care să ajute angajații sau grupurile organizaționale să poată dezvolta prin educație și pregătire, strategii de soluționare și de creștere a rezistenței la stres;
- la nivel terțiar, asistența de specialitate poate asigura angajaților suportul necesar vindecării simptomelor stresului.

Dacă o organizație nu a întreprins acțiuni de identificare a stresului, aceasta demonstrează o lipsă de înțelegere a costurilor reale, cât și a beneficiilor ce pot fi obținute din prevenire. Unul din primii pași în dezvoltarea unui program de prevenire a stresului îl constituie evaluarea sau diagnoza incidenței stresului, efectele și costurile acestuia.<sup>36</sup>

Orice acțiune de evaluare a stresului trebuie adaptată cu precauție la situația organizației, la structurile și departamentele sale.

---

<sup>36</sup> V. Sutherland, C. Cooper, *Strategic stress management: An organizational approach*, Macmillan Business, Basingstoke, 2000.