

SURSELE DE STRES OCUPAȚIONAL ALE MANAGERILOR

Lector universitar drd. Mihaela STOICA

Universitatea Dimitrie Cantemir, Tg. Mureș, Facultatea de Psihologie și Științele Educației

Summary

This article presents the important sources of occupational stress for managers. The most important factors of stress for managers are: time pressure, personal responsibility, absence power for our decisions and the work/family control. The occupational stresses are negative effects for the company, but also for the managers, in special for the mental and physical health and our job satisfaction.

Key words: occupational stress, managers, time pressure, personal responsibility, the work/family control

Trăim într-o lume plină de stres și de încordare, iar modul în care răspundem la aceste abuzuri zilnice influențează activitățile noastre la locul de muncă, acasă, într-un cuvânt “ne stresează”. Din perspectiva psihologiei muncii întâlnim stresul organizațional. Persoanele cuprinse în procesul muncii trebuie să se conformeze situațiilor organizaționale. Aceste situații pot deveni stresante și pot conduce la instalarea stresului ocupațional atunci când nu corespund cu potențialul individului (Stoica, 2002). La locul de muncă, stresul apare ca urmare a unor resurse psihice insuficiente pentru a face față solicitărilor și exigențelor profesionale. În asemenea situații putem vorbi de un stres în activitatea profesională (Jurcău, 2003).

Stresul profesional este un subiect care a generat numeroase intervenții, au fost construite teorii, modele și s-au inițiat numeroase studii. În prezent, modelele stresului ocupațional și-au lărgit spectrul, incluzând stările afective și emoționale legate de contextul muncii, dar și o abordare de pe poziții multidisciplinare, care include discipline ca antropologia și sociologia. Sunt proiectate de asemenea programe speciale de control al stresului ocupațional. Alături de tehnicile psihodiagnostice clasice este utilizat un instrument de investigare specific, bine structurat prin tehnici constructive moderne (Pitariu, 1995). Stresul ocupațional este una dintre multiplele probleme cu care se confruntă societatea modernă. El este generat de viața profesională, de mediul muncii, având consecințe nemijlocite asupra activității socioprofesionale, dar și asupra sănătății celor care prestează munca respectivă (Pitariu, 2003).

În ultimi 30 de ani, prolematica stresului ocupațional a parcurs mai multe faze de dezvoltare (Holt 1986, Beehr 1995):

Prima fază constă în studiul liniar al stresului, încercând să găsească corelație simplă dintre stresul ocupațional și boală / moarte. Cercetările însă au stabilit corelații nesemnificative, iar din punct de vedere a metodologiei, fundamentării științifice studiile lăsau de dorit (n-avea o bază

științifică, eșantioanele erau mici și nereprezentative).

Faza a doua s-a caracterizat prin diferențierea accentuată a variabilelor independente și dependente, determinărilor de tip cauză – efect fiind exprimate în teorii explicite schematizate, de exemplu: tensiune / boală, strain / distress. Cercetările au început să aibă bază științifică, să folosească instrumente psihometrice cu validitate și fidelitate crescută, să folosească eșantioane mari, reprezentative...

Un rol important în faza a treia este acordat variabilelor moderatoare, evidențiindu-se astfel o altfel relație, alta decât liniară.

Faza actuală se pune accentul pe studiile longitudinale și mai ales pe elaborarea programelor profilactic / terapeutice de management al stresului.

În ultimii 25-30 de ani s-au înmulțit considerabil studiile privind impactul stresului ocupațional asupra individului/organizației și eficienței intervenției strategiilor de management a stresului de la câteva sute la câteva mii și au apărut noi reviste de specialitate prestigioase în domeniul psihologiei muncii și organizaționale. S-a studiat pe de o parte sursele de unde și / sau contextul în care se dezvoltă stresorii organizaționali, care declanșează răspunsurile la stres, iar pe de altă parte efectele aversive ale solicitărilor muncii asupra stării de bine (sănătate mentală și fizică) a individului.

Există încă numeroase lacune (de exemplu caracterul fragmentar al investigării stresului ocupațional, focalizarea pe arii limitate de cercetare: doar pe stresori sau efecte, abordarea variabilelor luate în studii în termeni de cauzalitate unidirecțională), confuzii terminologice (de exemplu metode obiective versus subiective), definirea / operaționalizarea și delimitarea conceptuală a stresului ocupațional.

Cercetările și modele teoretice s-au axat în special asupra efectelor stresorilor la nivelul individual și organizațional, neglijând de exemplu: surprinderea cauzelor apariției

stresorilor, studiul efectelor pe termen scurt / lung a stresorilor și importanța factorilor mediatori (factori personali) pentru procesul stresului ocupațional și a efectelor sale distructiv / dezadaptative, consecințele aversive / dezadaptative ale stresului privind sănătatea / boala (distres), eficiența organizațională, performanța individuală ocupațională și extraorganizațională, moderatori ai stresului ocupațional - trăsături ale persoanei), strategii de prevenție / intervenție la nivel individual versus organizațional și foarte recent se accentuează rolul afectivității (în special al emoției) în ocupații din domeniul serviciilor interumane, care reclamă manifestarea emoțională (display afectiv), reconceptualizarea stresului ocupațional, ca subcategorie a emoției sau importanța stresorilor emoționali ai muncii (emotional work).

Problematika stresului ocupațional constă în: antecedentele organizaționale ale stresului ocupațional, stresorii din mediul muncii și viața organizațională, procesul de evaluare a stresului

(percepție, cogniție), strategiile de coping (gestionare, ajustare, înfruntare/evitare) la nivel emoțional, fizilogic, cognitiv, comportamental, răspunsuri / reacțiile individuale la stresul ocupațional: fiziologice, psihologice, comportamentale (diferențe interindividuale).

În cercetările realizate pe problematica stresului o atenție deosebită s-a acordat stresului managerial. Mediul în care trăiesc managerii este mult mai sănătos, având în vedere standardul de viață. Bani oferă o calitate mai bună vieții, iar această îmbunătățire a calității vieții se datorează în primul rând creșterii standardului de viață, dar pe de altă parte stresul și presiunea cauzată de specificul muncii sunt mai crescute la manageri decât alte categorii sociale. (Melhuish 1998).

O analiză a cauzelor generatoare de stres organizațional relevă posibilitatea departajării celor care acționează exclusiv la nivelul cadrelor de conducere față de cele regăsite în rândul executanților, dar și existența unor cauze comune (figura 1.)

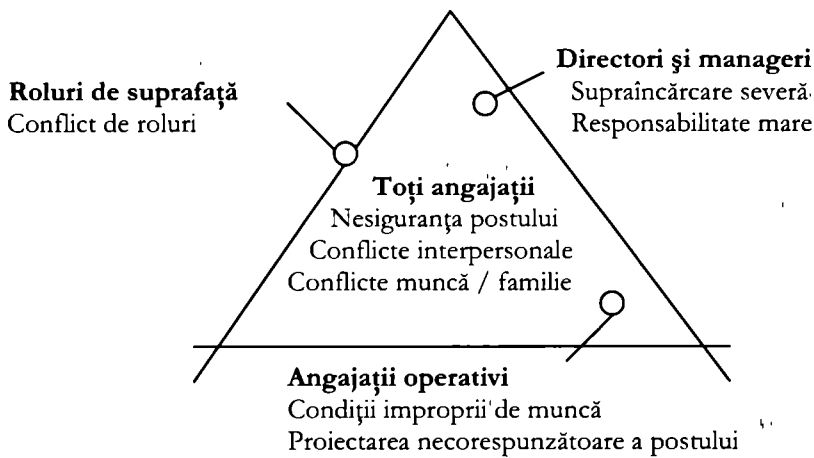


Figura 1. Surse de stres în diferite puncte ale organizației Johns (1998)

Clasificarea surselor de stres se poate realiza și în funcție de poziția angajaților și de tipul de muncă desfășurată. De exemplu, muncitorii tind să fie afectați mai ales de relațiile negative de la locul de muncă și de condițiile de muncă improprii (zgomote, temperatură etc.), în timp ce funcționarii publici sunt stresați mai ales de ambiguitatea rolului lor, conflictele de rol și suprasolicitarea în muncă. De asemenea, în profesiile care presupun „îngrijirea oamenilor“, precum cea de profesor sau cele ale personalului medical, principalele surse de stres sunt birocrăția, lipsa resurselor materiale și a controlului asupra activității, suprasolicitarea sau lipsa suportului social (Tennant, 2001).

Atât la nivelul cadrelor de conducere cât și al executanților, stresul poate fi cauzat de:

- *dispoziții și ordine inaplicabile*, primite din partea unor superiori sau foruri superioare. Stresul este datorat presiunii dintre autoritatea și amenințarea posibilei sancțiuni și realitatea situației care nu permite aplicarea ordinului în forma primită. A explica superiorului situația inadecvată ar putea fi interpretată ca un reproș față de incompetența sau gradul redus de informare a acestuia; a nu aplica decizia înseamnă nerespectarea procedurilor și a obligațiilor ce decurg din responsabilități;

- *presiunea termenelor* manifestate ca discordanță între obligația de a rezolva sarcini complexe și / sau dificile și timpul alocat lor;
- *motivația nesatisfăcătoare* reflectă conflictul dintre așteptările individului ca urmare a rezultatelor obținute și percepția, respectiv aprecierea diferită a acestora de către ceilalți;
- *lipsa atitudinilor sau a pregătirii necesare postului* generează stres, în situațiile în care selecția și promovarea personalului se face după alte criterii decât cele legate de competență profesională. Stresul apare ca urmare a conflictului dintre dorința de putere a cadrelor de conducere și cea de satisfacere a trebuințelor primare și neliniștea datorată posibilei constatări a performanțelor profesionale scăzute;
- *aspirația spre funcții superioare* este resimțită ca o cauză a stresului de orice individ ale cărui dorințe, nevoi, aspirații, depășesc puterea și / sau veniturile bănești oferite de postul deținut;
- *tensiunile familiale* pot genera stres ca urmare a conflictului, dintre timpul și interesul acordat problemelor profesionale în detrimentul celor familiale;
- *deficiențe în proiectarea postului:* exprimarea defectuoasă a obiectivelor sau chiar lipsa precizării lor în fișa postului, sarcinile nedelimitate care dau naștere unor lucrări repetate sau paralele la nivelul altor posturi sau compartimente ce generează nesiguranță, insatisfacție în muncă, frustrare;
- *sistem informational ineficient* care furnizează informații incomplete, inoportune, nerelevante;
- *organizare informală puternică*, capabilă să pună în circulație informații neoficiale aflate în evident dezacord cu informațiile furnizate prin canalele oficiale.

Cauze ale stresului organizațional specifice cadrelor de conducere sunt:

- *complexitatea, diversitatea și caracterul de nouitate* frecventă a sarcinilor curente cu care se confruntă cadrul de conducere. Solicitățile contradictorii provin din gradul ridicat de dificultate și urgență al sarcinilor și lipsa de timp și/sau de cunoștințele profesionale actualizate cerute de rezolvarea lor;
- *responsabilitățile mari* care însoțesc funcțiile manageriale. Presiunile pot apărea ca

urmare a dorinței de a concilia interesele organizației cu cele ale diferitelor categorii de indivizi. Nu de puține ori, cadrul de conducere este pus să aleagă și să sacrifice unele interese în favoarea altora, aceste responsabilități fiind însoțite de emoții și sentimente puternice;

- *preocuparea pentru viitorul organizației.* Conflictul apare între complexitatea și importanța problemelor cărora, cadrul de conducere trebuie să le găsească rezolvarea și presiunea exercitată de timpul redus alocat acestora;
- *ritmul alert de adoptare a deciziilor.* Presiunea exercitată de schimbările frecvente din mediu determină scurtarea timpului cerut de adoptarea corectă, științifică a deciziilor. Stresul apare prin conștientizarea posibilelor efecte ale unor decizii insuficient elaborate;
- *stilul managerial neadecvat* reflectă conflictul dintre tipul de cadru de conducere care generează un anumit stil și caracteristicile diferite ale activității sau grupului condus;
- *centralizarea excesivă a autorității;* stresul este datorat conflictului dintre dorința de a controla cât mai multe activități și capacități fizice, psihice, intelectuale și resursele de timp, limitate;
- *subordonați slab pregătiți* generează stres ca urmare a conflictului dintre dorința de realizare a obiectivelor grupului și lipsa autorității necesare selecției sau concedierii subordonaților;
- *prelungirea duratei zilei de muncă,* generată de constrângeri ca: termene scadente, schimbări frecvente în prioritățile organizației, folosirea pe scara largă a unor metode și tehnici uzate moral.

Johns (1998) consideră că sursele de stres cele mai importante la nivel executiv și managerial sunt supraîncărcarea rolului și responsabilitatea mare față de oamenii din subordine și organizație. Supraîncărcarea se referă la îndeplinirea de prea multe sarcini într-un timp foarte scurt, iar acest lucru este des întâlnit la manageri, în special în organizațiile de azi cu scheme de personal reduse. Activitatea prestată de manageri are consecințe extrem de importante atât asupra organizației, cât și membrilor acestora. Managerii sunt responsabili de oameni ca și de lucruri și această influență asupra viitorului altora. Responsabilitatea economică și cea socială au potențialul de a induce stres. Cercetările făcute în ultimii 10 ani arată că *presiunea* majoră a managerilor este *timpul*. Managerii cred că se așteaptă din partea lor să

presteze o activitate de o calitate foarte bună, doar în ½ din timpul necesar. De aceea managerul lucrează neîntrerupt perioade lungi de timp, astfel ajunge la serviciu devreme și pleacă târziu. Programul managerului are o validitate relativă, munca sa fiind nenormată, ceea ce înseamnă că stă în firmă atât cât este nevoie. Majoritatea managerilor atât din țară, cât și din străinătate lucrează în medie 10-12 ore/zi, mulți dintre ei adăugând și sâmbăta la săptămâna de lucru, iar ¼ din manageri luându-și de lucru și acasă, de mai multe ori pe săptămână. Managerii au fost forțați să lucreze mai multe ore, să-și ia mai puține vacanțe și mai puține zile de concediu medical.

Hellriegel, Slocum & Woodman (1992) într-un studiu realizat pe 794 manageri arată că 88% considerau că munca lor este stresantă, iar cele mai multe plângeri au fost legate de stres au fost de genul: „am prea puțin timp și prea mult de lucru”, „am prea multe termene limită legate de realizarea obiectivelor, iar datele de care dispun sunt insuficiente”, „oamenii nu reușesc să dea performanțele la care mă aștept de la ei”, „am o multitudine de decizii de luat, dar timpul de a le materializa este prea scurt”.

Munca managerială se caracterizează prin program prelungit, responsabilități multiple și deplasări frecvente în interes de serviciu. Fiecare manager are propria listă de presiuni: 55% din 1065 manageri din 10 țări și 5 continente au declarat că stresul lor provine din „presiunea timpului și a termenelor-limită” (stres legat de finalizarea unor contracte și de livrare de mărfuri), alții se referă la subordonați, la orele de muncă prea multe, la numeroasele întâlniri la care trebuie să meargă și la conflictele care apar între muncă și familie ori în relațiile sociale în general (Cooper & Arbose 1984).

De asemenea Cooper & Les Worrall (2004) susțin că procentul managerilor care raportează un volum mare de muncă, un rol de complexitate foarte mare, sarcini foarte variate și creșterea anvergurii controlului și reducerea resurselor „to do the job” a crescut, iar 80% dintre managerii cu vechime mare în organizație raportează faptul că posturile lor sunt supraîncărcate. Pe de o parte supraîncărcarea rolului provoacă stres, iar pe de altă parte, îi împiedică pe cei afectați să se bucure de plăcerile vieții, ceea ce produce din nou stres. De asemenea supraîncărcarea muncii poate duce la ignorarea din partea managerilor și al unor aspecte importante cu privire la sănătatea personală, puându-se pe ei pe locul doi, după organizație.

Exemplu: „Ray Brant, vicepreședintele pentru resursele umane la Național Semiconductor a contractat o boală severă a sângelui, care trebuia

să fie tratată cu medicație venoasă 24 de ore din 24. Boala necesita spitalizare, dar Brant a refuzat, din cauza supraîncărcării de la serviciu. A preferat să-și poarte zilnic medicația în timpul întâlnirilor de lucru, amenajându-și mașina astfel ca medicamentul să poată să fie pompat cât timp se afla la volan. Explicația managerului este: „Dacă aș fi întors spatele serviciului 6 săptămâni, aș fi fost lăsat mult în afara evenimentelor” (Rogers & Larsen 1984, pp 138)

Datorită presiunii timpului apare o altă problemă stringentă a managerilor, cunoscută sub denumirea de conflict muncă/familie. Nu rare sunt cazurile când managerul își aduce acasă de lucru: rezolvând unele probleme, o parte din corespondență sau pur și simplu gândindu-se la ceea ce a făcut sau este de făcut în cadrul organizației, pe care o conduce. Chiar dacă nu-și aduce nimic de lucru acasă, responsabilitățile multiple pe care le are nu-l lasă liniștit, îl însoțesc sub forma unei griji permanente, cu caracter stresant. Aceste griji nu fac altceva decât să-i împiedice să se relaxeze, să se simtă vinovați că își petrec timpul cu familia, în timp ce organizația ar avea nevoie de el. De fapt managerul, nu se află nici acasă, împreună cu familia, dar nici în organizație rezolvând problemele existente. De multe ori se întâmplă ca managerul să pună pe primul loc firma, dezamăgindu-și familia. Statisticile arată că 75% au redus timpul petrecut acasă, mai mult de 50% au fost nevoiți să anuleze o vacanță și 65% au admis că au uitat date importante ale familiei: data căsătoriei, data de naștere a partenerului.

Conflictul muncă/familie are repercusiuni serioase atât asupra calității vieții de familie cât și a performanțelor profesionale, managerul fiind tot timpul neîmpăcat de modul în care își realizează atribuțiile, dezamăgind pe cineva, de cele mai multe ori familia. Astfel conflictul dintre dorința de a se ocupa de familie, de a se odihni și necesitatea prestării activității manageriale eficient vine să accentueze oboseala deja instalată, determinată de programul prelungit și activitățile multiple prestate. De multe ori, managerii sau personalul unei firme mici nu își dau seama că sunt tensionați, tocmai datorită faptului că starea lor naturală nu este cea relaxată. O primă fază în aceste situații este de a-i învăța să se autoobserve și să recunoască stresul, iar următoarea etapă ar fi să-i învățăm să-și facă “timp” pentru ei.

Responsabilitatea personală este o altă sursă de stres, foarte importantă pentru directorii executivi și managerii unei organizații. Managerii sunt în genere mai stresați decât cei fără responsabilități. Există o corelație semnificativă între nivelul responsabilității și nivelul de stres a persoanelor,

care au în subordine alte persoane. Managerului a cărui responsabilitate depășește cu mult nivelul autorității pe care îl deține are toate șansele să devină o persoană tensionată. Responsabilitatea economică și cea socială, activitățile ilegale, dificultățile financiare sau luarea deciziilor (exemplu: disponibilizarea personalului) cu consecințe extrem de importante pentru organizație cât și pentru subordonaților au potențialul de a induce stres.

Lipsa controlului este o puternică sursă de stres pentru manageri, ea fiind exprimată prin deplasările ce trebuie să le facă în interesul firmei. Călătoriile cu avionul, trenul îi oferă această nesiguranță, nu deține controlul asupra orei de aterizare, a traficului, nu deține control asupra timpului, ceea ce-l pune într-o lumină nefavorabilă: întârzie, fiind iarăși în criză de timp. Călătoriile de afaceri reprezintă o parte integrantă a vieții celor mai mulți manageri și ele sunt inerent nesănătoase și irosec timp prețios.

Aceste surse de stres acționând pe o perioadă îndelungată duc la apariția problemelor de sănătate atât fizică (migrene, ulcere, colon iritabil, boli cardiovasculare, cancer..) cât și psihică (depresii, nevroze), dar și la scăderea performanțelor manageriale.

Bibliografie

- Atkinson, L. R., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Bern, D. J. (2002) *Introducere în psihologie*, Editura Tehnica, București, pag. 696
- Băban, A. (1998) *Stres și personalitate*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj Napoca
- Beehr, T. (1995). *Psychological strain in the workplace*. London: Routledge.
- Bliese, P.D. & Castro, C.A. (2000) Role clarity, work overload and organizational support multilevel evidence of the importance of support, *Work & Stress*, 14(1), pp 65-74
- Boboc, I. (2003) *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihosociologice și politologice*. Vol I, Editura Economică, București
- Cătană, D. (1994) *Managementul general*, Ed. Tipomur, Tg. Mureș
- Hellriegel, D., Slocum J.W. Jr. & Woodman, R.W. (1992) *Organizational Behavior*, St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco, West Publishing Company
- Hindle, T. (2001) *Cum să reducem stresul?*, Editura Rao, București
- Jonhs, G. (1998) *Comportamentul organizațional – Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Ed. Economică, București
- Jurcău, N. (coord.) (2003) *Psihologie inginerească*, Editura U.T. Pres, Cluj– Napoca

- Mihuț, I., Petelean, A. (2001) *Management general*, Ed. D. Cantemir, Tg. Mureș
- Petrovici, V. (2001) *Stiluri de conducere și eficiența managementului*, Editura Economică, București
- Pitariu H.D. (2004) Stresul profesional la manageri: corelate ale personalității în contextul situației de tranziție social economică din România IN A. Opre coordonator – *Noi tendințe în psihologia personalității Diagnoză, cercetare, aplicare*, vol II, Editura ASCR, Cluj Napoca
- Pitariu, H.D., Spector, P.E., Poelmans, S., O’Driscoll, M.P., Cooper, C.L., Allen, T.D., Lapierre, L.M., Sanchez J.I. & Pitariu, A.H. (2004) Conflictul muncă-familie la managerii din România, un studiu corelațional, *Psihologia resurselor umane*, 2(2), pp 16-22
- Stoica, M. (2002) Influența percepției politicii organizaționale asupra stresului ocupațional, în *Studii de Psihologie*, Editura Dimitrie Cantemir, Târgu- Mureș, pp 37
- Tabachiu, A., Moraru, I. (1997) *Tratat de psihologie managerială*, Ed. Didactică și Pedagogică, București
- Tennant, C. (2001) Work – related stress and depressive disorders, *Journal of Psychosomatic Research*, 51, pp. 697-704