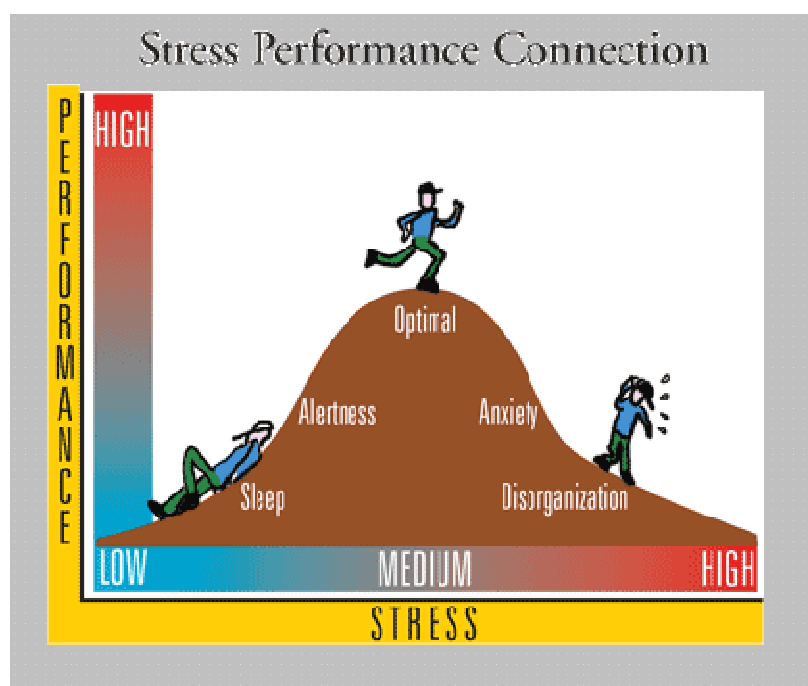


Ministerul Educației, Învățământului și Tineretului
Al Republicii Moldova

Academia de Transporturi, Informatică și Comunicații.

*Referat la disciplina: Managementul
Organizațional*

Tema: Stresul Organizațional



A efectuat
A verificat

st. gr. IT-202 Tîscenco Alexandru
d.ș.e.conf.univ. șef catedra IM Alcaz Tudor

Chișinău 2008

1. Conceptul general de stres

Adaptarea la mediu este un imperativ general al existenței. De la plante și animale la om și organizație, a trăi înseamnă a cunoaște mediul și a răspunde solicitărilor lui. Dacă pentru plante și animale adaptarea se limitează la mediul natural, pentru oameni și organizații procesul este complicat de intervenția mediului social.

Este în afara oricărei îndoieli că, în comparație cu locuitorii grotelor, omul modern este mai puțin solicitat de mediul natural dar, uneori, copleșit de exigentele mediului social.

Modificările sociale și economice frecvente, deseori neașteptate și profunde, solicită la maximum disponibilitățile organismului uman pe linia adaptării.

Ultimele cinci decenii au fost marcate de preocuparea științelor umaniste pentru definirea, caracterizarea și teoretizarea adaptării individului la cerințele vieții moderne. Nu este de mirare că, în aceste condiții, o serie de termeni - nevroză, stres, sindrom de neadaptare - au fost transferați din limbajul științific în cel cotidian.

De origine engleză, cuvântul "stress" circumscrie o serie de substantive înrudite ca înțeles, dar cu nuanțe ușor diferite: presiune, apăsare, efort, solicitare, tensiune, constrângere, încordare nervoasă.

Cel care lansează în limbajul medical, încă din 1936, **conceptul de stress** este savantul canadian Hans Selye IV. Potrivit acestei concepții, stresul este **reacția nespecifică a organismului la orice solicitare**.

Descris de H. Selye ca efort făcut de organism pentru a răspunde solicitărilor mediului, numit de el Sindrom General de Adaptare - S.G.A. - ulterior, numit de alții "sindromul Selye", conceptul s-a dovedit util prin rapiditatea cu care s-a impus în limbajul cotidian la nivel internațional.

În țara noastră, termenul este preluat inițial în ortografia engleză, apoi într-o variantă ortografică adaptată, cu un singur s - stres - cu atât mai mult, cu cât a generat derivate adjectivale (stresant), substantivale (stresor) și verbale (a stresat).

Definiția cu cea mai largă circulație a **stresului** este *Marea biologică de alertă care mobilizează corpul pentru a răspunde sau o ripostă la solicitări sau amenințări.*

Conform teoriei lui Selye, tensiunile care îl produc fac parte din viața zilnică. În consecință, nimeni nu poate și nu trebuie să evite stresul; el este viața însăși și eliberarea de stres înseamnă liniștea morții.

În aceste condiții - afirmă specialiștii - este cu mult mai bine ca stresul să fie cunoscut și controlat decât ignorat.

Cercetarea stresului face posibilă o abordare pozitivă a lui, prin cunoașterea, conștientizarea și dezvoltarea capacității de a reacționa optim la agresiunile zilnice ale mediului.

Cercetări ulterioare au demonstrat faptul că stresul nu poate fi identificat exclusiv cu agresiunea, cu amenințarea provenită din exteriorul organismului; în mod paradoxal, bucuriile pot fi generatoare de stres. Global, se poate afirma că stresul apare în orice situație în care starea de echilibru sau integritatea fizică și/sau psihică a organismului este amenințată de factori interni și externi, și față de care individul nu dispune de soluții tip pentru a reduce sau elimina amenințarea.

Pot fi deduse din această descriere a stresului cele două mari componente: **agentul stresor și starea organismului**.

Agentul stresor este desemnat prin factori nocivi sau stimuli psihici cu semnificație afectivă puternică.

Multitudinea factorilor generatori de stres a împas și clasificarea lor, proces necesar cunoașterii și stăpânirii efectelor.

Criteriile și categoriile de agenți stresori pot fi sintetizate astfel:

- **după numărul agenților stresori în acțiune:**
 - **stresori unici** – un zgomot puternic cu tendința de a se prelungi sau zgomot survenit brusc în toiul nopții;
 - **stresori multipli** – zgomot asociat cu căldura și cu noxele.
- **după numărul indivizilor afectați:**
 - **stresori cu semnificație strict individuală** – regăsiți în insatisfacția prelungită a unor trebuințe fiziologice: sete intensă și lipsa perspectivei de a o potoli, foame, somn;
 - **stresori cu semnificație colectivă**, “de grup” familial sau profesional – nereușita unui copil la examen, perspective șomajului într-o organizație;
 - **stresori cu semnificație generală** – afectează orice individ, fiind specifici unor situații de calamitate naturală (inundație, cutremure, războaie etc.)
- **după natura lor:**
 - **stresori fizici** – zgomote, vibrații, radiații, efort fizic prelungit, traumatisme, hemoragii externe, arsuri etc;
 - **stresori chimici** – noxele chimice cu acțiune toxică asupra organismului: ele pot include și un stress psihic, atunci când sunt percepute ca un pericol iminent pentru sănătatea individului;
 - **stresori biologici** – viruși, bacterii, paraziți, prin care se instalează boli interne sau externe și conștientizați ca pericol pentru funcționarea organismului;
 - **stresori psihologici** – stimuli cu o semnificație nocivă sau nu, interpretați subiectiv de psihicul uman la nivelul operațiilor gândirii.
- **după conexiunea cu problemele vieții:**
 - **stresori periferici** – materializați în dificultăți trecătoare: vreme urâtă, aglomerație, blocaj rutier etc.;
 - **stresori centrali** – regăsiți în problemele importante ce pot provoca perturbări în viața unei persoane.

Un interesant studiu pe linia identificării și clasificării agenților stresori centrali a fost efectuat în 1968 de doi profesori americani de la Universitatea din Washington, T.H. Hoolems și R.L. Rahe /3/. Ei pun în evidență 43 de stresori clasificați de diverși subiecți, investigați cu ajutorul unei scale în care punctul de referință îl constituie moartea partenerului (soț, soție) cotelat cu 100 de puncte.

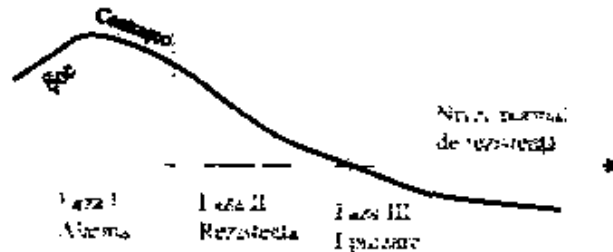
.....
[**Starea organismului** se referă, de obicei, la răspunsurile emoționale, “în exces”, care se :
| *exprima vizibil în comportarea individului, în limbaj, în activitatea motorie, precum și în* |
| *devierea diferitelor constante fiziologice sau psihologice.* |
.....]

Starea de stres caracterizează un organism care face un efort imens, deseori penibil, pentru a se adapta unor situații puțin obișnuite.

Într-o fază incipientă a cercetărilor sale, H- Selye a fost tentat să definească stresul ca gradul de uzură și suferință a organismului provocat de un mod de funcționare sau de leziuni. Preluând ideile lui Iliopocraie, care consideră că boala nu este numai suferință, ci și uzură, vătămare, efortul pentru a reveni la normal, H. Selye descoperă mecanismele de adaptare a organismului la acțiunea agenților stresori. El identifică astfel semnele generale, reacțiile de adaptare ale organismului grupate în S.G.A. -Sindromul General de Adaptare.

Starea organismului este caracterizată în S.G.A. de parcurgerea obligatorie a trei stadii:

- **starea de alarmă**, care cuprinde o **fază de șoc** manifestată prin scăderea tensiunii arteriale, a temperaturii corpului, de o depresiune a sistemului nervos, urmată de o **fază de contrașoc** în care apar reacțiile de apărare;
- **stadiul de rezistență** sau revenire, în care organismul pare că s-a adaptat la situație, comportându-se relativ normal;
- **stadiul de epuizare**, apare în cazul în care adaptarea, obținută ca urmare a reacțiilor de contrașoc prelungit, nu mai poate fi menținută.



Fazele Sindromului General de Adaptare

Stresul este, așadar, starea de conjuncție rezultată din acțiune agentului stresor și capacitatea de adaptare a organismului.

Prezentarea grafică indică faptul că o creștere a numărului și intensității agenților stresori afectează mecanismele psiho-fiziologice. Corpul și mintea umană au anumite limite. Cu cât o persoană se află mai frecvent în starea de alarmă sau de rezistență, cu atât riscul instalării epuizării, cu consecințele ei negative, este mai mare.

Cercetările desfășurate în ultimii ani indică existența unei lungi liste a cauzelor generatoare de stres. Grupate după natura lor, aceste cauze apar sub forma unor conflicte:

a) **Conflicte familiale**, care includ:

- **conflictele copilului cu autoritatea părinților**. Din acest stres poate rezulta fie frustrarea, ca urmare a excesului de autoritate exercitat de părinți, fie depresia datorată dezinteresului părinților față de copii;
- **conflictele copilului cu ceilalți frați**, datorate: concurenței afective, intereselor divergente etc.;
- **conflicte conjugale**, rezultate din: exercitarea autorității unuia din soți problemele materiale, educația și îngrijirea copiilor. dezacordul privind preferințele etc.;
- **conflicte paraconjugale** cu socri, părinți, rude apropiate;
- **pierderi sau prejudicii**, concretizate în boli ale membrilor familiei, decese, divorțuri etc.

b) **Conflicte profesionale**, datorate: activității profesionale excesive; lipsei de relaxare; somnului insuficient; factorilor perturbatori (sonori, termici); raporturile inadecvate cu superiorii, subalternii, colegii; responsa bilități profesionale și obștești care depășesc posibilitățile; veleități peste potențial; insuccese; termene nerespectate;

c) **Conflicte sociale**: probleme materiale și/sau privind locuința; criza de timp; poluarea sonoră; măsuri coercitive; accidente (în special de automobil); șomajul; terorismul (poate produce stres psihic social); unele programe TV (filme horror, apocaliptice).

d) **Conflicte din sfera vieții intime**: complexe de inferioritate; dificultăți de integrare socio-familială; insatisfacția legată de unele trebuințe biologice; melancolie, tristețe, datorită subscolicităților sau monotoniei din viața personală.

Cu excepția agenților stresori cu semnificație generală - cei care amenință viața sau se apropie de limitele superioare ale tolerabilității - nici un agent stresor nu poate fi declarat universal, cu semnificații identice pentru orice individ.

Reacțiile indivizilor la unul și același agenți stresor sunt extrem de diferite, marcate de parametrii ecuației personale. Această eterogenitate a răspunsurilor individuale a dat naștere unui tablou extrem de diversificat al formelor de stres, dintre care, în cele ce urmează, prezentăm câteva tipuri:

Din punct de vedere al **efectelor asupra organismului**, stresul poate fi:

- **pozitiv**, numit și **eustres**. Este o formă benefică ce acționează ca factor energizant; acest tip de stres permite concentrarea și focalizarea forțelor fizice și psihice pentru realizarea unor obiective la cote maxime. În general, rezolvarea situației este urmată de relaxare, dispariția energiei acumulate. Este tipic pentru perioadele imediat premergătoare examenelor, interviurilor de selecție, testelor de competență profesională;
- **negativ**, numit și **distres**, în care organismul supramobilizat refuză să revină la starea normală. Individul este nervos, gata de reacție, cu tensiunea arterială modificată (de regulă, crescută), cu musculatura încordată.

Este mult mai probabil ca distresul să conducă la boala de adaptare, deși unele cercetări indică faptul că ambele forme de stres pot fi dăunătoare, dacă sunt menținute timp îndelungat.

După **frecvența manifestărilor agenților stresori**, se vorbește de stres:

- **acut** sau **episodic**. Acesta începe o dată cu dispariția agentului stresor (divorț, pierderea postului, decesul unui membru al familiei etc);
- **ciclic**, provocat de apariția agentului stresor cu o anumită regularitate. Acest tip de stres poate conduce la fenomenul de autoagravare, deoarece însăși anticiparea stresului poate conduce la apariția situațiilor stresante (exemplu: sesiunile de examene, vacanța, negocierea contractului colectiv de muncă);
- **cronic** sau **persistent**, în care agentul stresor se menține pe o perioadă îndelungată, afectând starea de echilibru a organismului (divergențele părinți-copii, soț-soție, boală cu cauză mult timp nedepistată).

După **natura agenților stresori**, specialiștii au identificat stresul:

- **psihic**, în care se regăsește acțiunea combinată a mai multor tipuri de agenți stresori. Cea mai tipică stare de stres psihic este cea de examen, în care se regăsește acțiunea combinată a mai multor agenți stresori: teama de eșec, evaluarea consecințelor pe plan școlar, familial, al microgrupului, starea de start premergătoare examenului, solicitarea intensă din timpul examenului;
- **profesional**, la care pot participa, concomitent, unul sau mai mulți agenți stresori fizici (zgomot, vibrații: vană de temperatură și luminozitate); chimici (substanțe chimice volatile, iritabile); psihofizici (natura muncii, relațiile interumane, nivelul de motivare, obiceiurile etc);
- **preoperator** și **postoperator** are la bază caracteristicile stresului psihic; situația de examen, marcată însă de tensiunile riscului major în cadrul acestui stres intervine agentul de multiplicare, "anticiparea stresului" operator și postoperator;
- **de subsolicitare**, tip de stres adăugat relativ recent la tabloul celor existente. Este determinat de modificarea caracterului anumitor activități profesionale. Astfel, creșterea ponderii activităților de supraveghere și control, pe măsura dezvoltării automatizării, a dialogului cu panoul de comandă sau calculatorul în detrimentul cooperării în echipă conduc la diminuarea comunicațiilor, monotonie excesivă, izolare. În același context, obligația de a efectua anumite sarcini repetitive, așteptarea prelungită a unor semnale pot deveni surse de stres;
- **de suprasolicitare**, caracteristic persoanelor cu program de lucru prelungit și sarcini de mare diversitate. Apare frecvent în rândul managerilor, în special a celor de nivel superior și mediu. Anchetele efectuate în acest sens au relevat că, de regulă, managerii își iau de lucru acasă, rezolvă diferite probleme în cursul călătoriilor, acordând o pondere ridicată din timpul problemelor profesionale și reducând progresiv timpul destinat familiei și relaxării. Deși stresul generat de suprasolicitare se manifestă cu intensități diferite (ca de

altfel toate tipurile de stres în funcție de particularitățile individuale), datele anchetei indică faptul că depășirea mediei de 65 de ore pe săptămână afectează majoritatea conducătorilor /4/.

2. Stresul organizațional.

Interesul față de starea individului la locul de muncă și relația cu performanțele sale au declanșat o serie de cercetări de psihologie socială industrială. Potrivit investigațiilor, în SUA cinci din șase persoane au declarat că sunt supuse unor tensiuni la locul de muncă /5/. Cea mai mare parte a persoanelor chestionate au declarat că aceste tensiuni sunt suficient de intense pentru a fi resimțite negativ atât de cei în cauză, cât și de organizație; 88% dintre subiecți reclamă presiunile exercitate de sus în jos, în timp ce numai 12% au acuzat presiunile exercitate de subalterni. A apărut astfel ipoteza - confirmată ulterior de numeroase cercetări - că în cadrul organizațiilor se poate vorbi de un stres specific - stresul organizațional.

În contextul anumitor situații social-economice se poate vorbi și de **stresul ocupațional**. Ca variantă a stresului organizațional, el se manifestă la anumite categorii socio-profesionale generat de factori de mediu cu conotații negative. Spre exemplu, se vorbește de stresul ocupațional al inginerilor din România, marcat de orientarea puternică a organizațiilor sau indivizilor spre activități economice în general și comerciale în special, concomitent cu neglijarea activităților tehnice, de cercetare științifică 161.

La baza apariției stresului organizațional se află doi agenți stresori centrali, de natură psihologică:

- **conflictul de rol.** Acest stresor desemnează situațiile în care o persoană, ce ocupă un anumit post, este supusă, în cadrul organizației, unor imperative, solicitări, presiuni cu caracter contradictoriu sau chiar inacceptabile. În majoritatea cazurilor individul confruntat cu conflictul de rol se află la mijloc - între superiori și subordonați -, situațiile conflictuale căpătând diverse forme;
- **ambiguitatea rolului,** desemnează lipsa ori insuficiența informațiilor clare și oportune solicitate de rezolvarea corectă a sarcinilor. Individul confruntat cu ambiguitatea rolului nu cunoaște exact obiectivele și sarcinile ce-i revin, performanțele așteptate de organizație, criteriile de control, evaluare și motivare. Ambiguitatea trăită de indivizi este diferită și marcată de trăsăturile de personalitate. Intensitatea stresului generat de ambiguitatea rolului este în strânsă relație cu capacitatea de a tolera în general ambiguitatea, diferită de la un individ la altul.

Cele două categorii majore de agenți stresori se manifestă în forme variate în cadrul organizațiilor și sunt percepute cu intensități diferite de indivizii care o compun. Această percepție diferită este generată nu numai de parametrii individuali, ci și de poziția ocupată în cadrul organizației; de regulă, managerii sunt mai expuși efectelor nocive ale sindromului de adaptare în comparație cu executanții.

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

Cauzele stresului organizațional specifice managerilor sunt generale, în cea mai mare parte, de conflictele de rol pe care încearcă să le armonizeze în cursul activității lor. Cele mai evidente cauze generatoare de stres managerial sunt:

- **complexitatea, diversitatea și caracterul de noutate frecventă a sarcinilor curente** cu care se confruntă managerul. Solicitățile contradictorii provin din gradul ridicat de dificultate și urgență al sarcinilor și lipsa de timp și/sau de cunoștințe profesionale actualizate cerute de rezolvarea lor;

- **responsabilitățile mari care însoțesc funcțiile de management.** Presiunile pot apărea, ca urmare a dorinței de a concilia interesele organizației, în ansamblu; cu cele ale diferitelor categorii de indivizi angajați, acționari, clienți, furnizori. Nu de puține ori, managerul 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 managerul trebuie să le găsească rezolvarea, și presiunea exercitată de timpul redus alocat acestora. Se știe că, una dintre deficiențele majore cu care se confruntă managerii, este tendința de a se lăsa copleșiți de problemele cotidiene, relativ minore ca importanță, dar urgente, care consumă o parte apreciabilă a zilei de muncă;
- **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 de management neadecvat** reflectă conflictul dintre tipul de management care generează un anumit stil și caracteristicile diferite ale activității sau grupului condus;
- **centralizarea excesivă a autorității,** stres datorat conflictului dintre dorința de a dirija și controla cât mai multe activități și capacități fizice, psihice, intelectuale și resursele de timp, limitate;
- **subordonați slab pregătiți.** Această cauză 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 scară largă a unor metode și tehnici uzate moral.

Dintre **cauzele generatoare de stres manifestate la nivelul subordonaților** cele mai frecvente sunt:

- **incompatibilitatea cu tipul de management** generează stres, ca urmare a conflictului dintre dorința de a-și menține postul și tendința de a riposta față de atitudini, comportamente, gesturi percepute ca neadecvate;
- **delegarea în exces practică de șefi** dă naștere unor presiuni contradictorii între dorința de afirmare și promovare, și efortul cerut de rezolvarea propriilor sarcini, și concomitent, a sarcinilor multe și/sau dificile primite din partea șefilor;
- **teama de pierdere a postului,** cauză de stres mai intens în situațiile de criză sau recesiune economică. În general, această cauză afectează prioritar subordonații, dar, în anumite condiții, se poate manifesta și la nivelul cadrelor de conducere, riste generate de concedieri, nesiguranță în ce privește găsirea unui alt loc de muncă. Atât la nivelul managerilor, cât și al executanților stresul poate fi generat de o serie de

cauze comune:

- **dispoziții inaplicabile primite din partea unor superiori sau foruri superioare.** Acest stres este datorat presiunii dintre autoritatea și, respectiv, amenințarea posibilei sancțiuni, și realitatea situației inadecvate care 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,** manifestată ca discordanță dintre 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 cei în drept;

- **lipsa aptitudinilor sau a pregătirii necesare postului** generează stress, 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 (în cazul managerilor) și cea de satisfacere a trebuințelor primare, pe de o parte, și neliniștea datorată posibilei constatări a performanțelor profesionale scăzute, pe de altă parte;
- **aspirația spre funcții superioare**, cauză a stresului resimțită de orice individ, ale cărui dorințe, nevoi, aspirații depășesc puterea și/sau veniturile bănești oferite de postul deținut. Nevoile pot intra în conflict cu perspectivele reduse de avansare oferite de organizație, cu criteriile de selecție sau promovare, cărora individul nu le poate face față, cu standarde de performanță inaccesibile;
- **tensiunile familiale** pot genera stres, ca urmare a conflictului dintre timpul și interesul acordat problemelor profesionale în detrimentul celor familiale;
- **ambiguitatea rolului**. Această cauză este generată de:
 - **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 generează nesiguranță, insatisfacția în muncă, frustrarea;
 - **sistem informațional și/sau formație inefficientă**, care furnizează informațiile incomplete, inoportune, nerelevante;
 - **organizare informală puternică**, capabilă să pună în circulație informații neoficiale aflate în evident dezacord cu informațiile furnizate prin canale oficiale.

Intensitate cu care este perceput stresul organizațional se află sub incidența unor factori, dintre care cei mai relevanți sunt considerați:

Tipul de caracter

Practica demonstrează că stresul este resimțit mai puternic de caracterele emotive, active: pasionații, colericii, sanguinii, sentimentalii în comparație cu flegmaticii, melancolicii sau nonșalanții.

Cercetările medicale efectuate în SUA de doi cardiologi americani -M. Friedman și R.H. Rosenman - au indicat relația strânsă dintre stres, frecvența bolilor de inimă și tipul de personalitate HI. Ei au identificat două tipuri majore de personalitate A și B, și un tip intermediar A.B.

Tipul A de personalitate, identificat în proporție de 50% la americani, poate fi observat la orice persoană implicată agresiv într-o luptă cronică și nestăpânită pentru a realiza cât mai mult în tot mai puțin timp. În ciuda tuturor adversităților. Indivizii aparținând acestui tip se concentrează spre realizări superioare, muncesc rapid (fiind cuprinși de "febra muncii") își stabilesc termene limită care implică eforturi mari, frecvent lucrează acasă. Sunt foarte competitivi, intoleranți și chiar agresivi când întâmpină dificultăți.

Câteva **caracteristici comportamentale** ale indivizilor aparținând acestui tip sunt, credem, utile în depistarea lor:

- tendința de a accentua cuvinte-cheie într-o conversație obișnuită (chiar dacă nu este nevoie de aceasta) sau de a pronunța ultimele cuvinte ale unei propoziții mai rapid decât primele;
- tendința de a-i grăbi pe cei cu care discută, dând din cap viguros sau rostind, nerăbdători și repetat, anumite interjecții;
- gesturi sau ticuri nervoase: pumnii strânși, maxilarele încordate, lovituri ale pumnului în palma deschisă pentru a sublinia anumite aspecte;
- preocuparea obsesivă de a se compara cu alții și de a se evalua în termeni numerici: am scris 150 de articole, am câștigat 50 milioane etc.;

- obiceiul de a se mișca, merge sau mânca întotdeauna rapid;
- slaba tolerantă față de așteptare, situație în care se frământă, bat cu degetele în masă, mișcă din picioare;
- generală lipsă de sensibilitate până la ignorarea aspectelor și detaliilor estetice.

Indivizii aparținând lipului A de personalitate sunt de două ori mai expuși stresului și bolilor când io-vasculare în comparație cu lipul opus, 8.

Tipul B a fost identificat la 40% din subiecți) americani. Indivizii aparținând acestui tip sunt calmi, nu resimt presiunea și conflictele cu timpul sau cu alte persoane; dispun de o considerabilă energie, doresc să-și îndeplinească sarcinile și muncesc din greu. Au un stil bazat pe încredere în ei, astfel încât, muncesc într-o liniște statornică, fără a alerga în cursă contracronometru. Metaforic vorbind, tipul B este o broască țestoasă, în timp ce tipul A este un cal de curse.

Tipul A.B., intermediar, se întâlnește în 10% din cazuri și este mediu expus riscului de stres organizațional.

Profesia și nivelul de calificare. În urmă cu 20 de ani. profesiile considerate prin definiție stresante erau: piloții de încercare, militarii aflați pe front, controlorii de trafic aerian, lucrătorii de la căile ferate; cosmonauții și medicii (în special chirurgii). Astăzi, printre categoriile profesionale expuse riscului sunt menționați managerii și economiștii. Pe domenii de activitate în cadrul organizațiilor, angajații din departamentele de contabilitate, aprovizionare și desfacere sunt mai expuși stresului organizațional. decât cei din departamentele de planificare, personal-învățământ, organizarea producției.

În ceea ce privește nivelul de calificare, la cele două extremități se află: la nivelul superior, intelectualii supuși frecvent conflictelor de rol, tolerând greu ambiguitatea rolului; la extremitatea inferioară, muncitorii necalificați.

Dimensiunea organizației. A fost cercetată ca factor de stres printr-un studiu efectuat de prestigioasa organizație Gallup/3/ pe un eșantion de 845 manageri americani, grupați după dimensiunea organizației, astfel: 321 aparținând unor mari companii, 312 unor companii medii și 206 mici întreprinzători. Analiza răspunsurilor a indicat o dublă intensitate a stresului micilor întreprinzători față de managerii marilor companii. Relația între nivelul stresului managerial și mărimea companiei s-a dovedit a fi - în mod paradoxal - invers proporțional.

Vârsta. Practica demonstrează că, dacă vârstele tinere - până în 40 de ani — acționează ca un amortizor al stresului organizațional (ca urmare a unei capacități sporite de rezistență a organismului), această categorie de vârstă poate genera stres, ca urmare a conflictelor dintre rolul profesional și cel familial.

Cercetările întreprinse pe un eșantion de manageri între 30 și 60 de ani relevă faptul că aceștia resimt influențele stresului organizațional în familie în proporții variabile și dependente de grupele de vârstă, astfel:

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

Rezultatele indică solicitările sporite din partea familiilor la vârsta la care individul se află concomitent pe curba ascendentă a aspirațiilor profesionale și a potențialului de muncă.

Sexul. Specialiștii se află în acord afirmând că agenții stresori specifici organizației provoacă o tensiune nervoasă care afectează personalul, indiferent de sex. Ceea ce diferă esențial este modul de reacție: femeia aflată sub stare de stres poate deveni pasivă, dezorientată, marcată de un puternic sentiment de vinovăție; bărbatul reacționează prin agresivitate, nervozitate, desconsiderarea normelor și valorilor sociale.

Aceste diferențe de reacție arată că, în timp ce femeia, sub efectul stresului, tinde să se retragă și să se subaprecieze, bărbatul manifestă tendința evidentă de a se refuza, de a se descărca nervos.

Cercetările comparative privind ierarhia diferiților agenți stresori, realizată de managerii de sex masculin și feminin, indică diferențe semnificative privind modul și intensitatea cu care este percepută influența acestor stresori /8/.

Cercetările au relevat, de asemenea, existența unor situații specifice transformate în stresori pentru managerii femei, cum ar fi:

- urmărirea activității nu numai de superiori, ci și de femeile cu funcții inferioare, care tind să le transforme în modele de comportament. Această situație creează puternice tensiuni, astfel încât, pentru a corespunde cerințelor, femeia manager este exigentă cu ea însăși, lucrează multe ore suplimentare pentru a-și dovedi competența;
- conflictul evident și intens de rol profesional și familial. Încercând să rezolve sarcini multe și foarte diferite, apare în ipostaza de "superfemeie";
- posibilitățile mult mai reduse de relaxare după o zi de muncă în comparație cu bărbații, ceea ce generează oboseală fizică și deci: o nouă sursă de stres;
- sentimentul izolării încercat de majoritatea femeilor manager într-un mediu în care totul a fost planificat și impus de bărbați: politica firmei, structura organizatorică și sistemul informatic, stilul de management;
- frecvent, se manifestă absența susținerii atât din partea familiei, cât și din partea colegilor sau a femeilor subordonate.

Nivelul de dezvoltare economică. Studii întreprinse încă din anul 1984/9/ relevă dependența dintre nivelul stresului și nivelul de dezvoltare al țării. În comparație cu normele standard comunicate de inițiatorii anchetei și situate între valorile: 0, stres minim și 12, stres maxim, pentru fiecare simptom al stresului pe diferitele țări.

Așa cum rezultă din cele prezentate, cei mai afectați de stres nu sunt managerii aparținând țărilor cu un înalt nivel de dezvoltare - Suedia, R.F. Germania, SUA -, ci cei care aparțin țărilor aflate - la vremea respectivă - în profunde și rapide schimbări, adică Singapore, Nigeria, Brazilia, Egiptul, ca și Japonia, confruntată cu probleme de expansiune, și respectiv. Marea Britanie, aflată într-un proces de reechilibrare a situației pe piețele internaționale.

3. Consecințele

Așa cum sublinia și descoperitorul său - H. Selve -, stresul, ca proces de mobilizare și apărare a organismului în fața unor situații neașteptate, se concretizează în reacții extrem de diferite de la un individ la altul și de la o situație la alta. Răspunsurile sunt deci individuale și nu neapărat negative, există persoane pentru care stresul este "sarea și piperul vieții", factor puternic energizant. Aceste persoane care dispun nativ sau și-au dezvoltat prin antrenament rezistența la stres pot fi remarcate după următoarele trăsături/10/:

- siguranța de sine în diferite situații, în cea mai mare parte a timpului;
- schimbarea este considerată ca o provocare la competiție și nu ca o amenințare;
- implicarea profundă în viața profesională și personală;
- capacitatea de a-și asuma riscuri;
- perseverența față de situațiile adverse sau diverse solicitări;
- flexibilitatea în opinii și în acțiuni;

În marea majoritate a cazurilor însă, efectele sunt nocive și, chiar, poicnial primejdioase. Investigațiile au relevat în principal cinci categorii de efecte potențiale ale stresului/10/:

- **efecte subiective:** anxietate, agresivitate, apatie, plictiseală, depresie, oboseală, indispoziție, scăderea încrederii și stimei de sine, nervozitatea, sentimentul de singurătate;
- **efecte comportamentale:** predispoziție spre accidente, alcoolism, abuz de cafea, ieșiri emoționale, tendința de a mânca și/sau fuma excesiv, comportament impulsiv, ros nervos;
- **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, valuri de căldură și de frig;
- **efecte organizaționale;** absentism, demisii, productivitate scăzută, izolare, insatisfacție în muncă, reducerea responsabilității și a loialității față de organizație.

Dintre **consecințele** cele mai frecvente și evidente resimțite la nivelul indivizilor și, implicit al organizației, amintim:

Oboseala specifică stresului organizațional. Individul supus acestui tip de oboseală poate parcurge următoarele faze/11/:

- **faza de alarmă,** în care se manifestă tendințe accentuate spre iritabilitate, susceptibilitate, dificultăți de concentrare, tulburări de memorie, insomnii;
- **faza de agitație,** în care apar suprareacțiile. Individul manifestă o totală lipsă de încredere în alții; un soi de răutate lată de sine și de alții îl împinge la comportamente marcate de agresivitate, dorința de a acapara și a rezolva singur toate problemele îl face să piardă simțul măsurii; controlul devine sufocant; este interesat în special de detalii.

Gradul de oboseală influențează hotărâtor sănătatea fizică și mentală. Stresul organizațional este generator al oboselii acționând sub forma efectului propagat în așa-numitele boli profesionale. Dintre acestea cel mai des invocate sunt bolile cardio-vasculare. Aproape necunoscute în lumea industrială a anilor '60, aceste boli cauzau la începutul deceniului 9 peste jumătate din decesele înregistrate în SUA. Se consideră că aceste boli sunt atât de răspândite, încât bărbații americani cu vârsta cuprinsă între 45 și 55 de ani au o șansă din patru de a suferi un atac de cord în următorii 10 ani. Factorii tradiționali de risc în bolile coronariene ca: obezitatea, fumatul, ereditatea, colesterolul ridicat nu generează împreună mai mult de 25% din îmbolnăvirile și accidentele coronariene. Aprecierile medicilor converg către concluzia că stresul vieții în general și cel organizațional în special generează până la 75% din accidentele și bolile de inimă.

- **surmenajul**, ca formă a oboselii cronice, generat de depășirea pe un termen îndelungai a capacității de muncă, poate conduce și el la bolile profesionale. Nu de puține ori, surmenajul este cauza unor sinucideri, în Japonia se semnalează frecvent în ultimii ani un nou lip de harakiri numit "karosi", sinucidere prin muncă. Această formă de surmenaj ucide anual peste 10.000 de manageri dintre cei aflați în plină ascensiune, cadre relativ tinere (30-50 de ani). dinamice, ambițioase, care muncesc ani la rând în jur de 1.000 de ore anual.
- **probleme familiale.** Timpul limitat acordat familiei, modificările de comportament, proasta dispoziție, dezinteresul pentru problemele comune în general și ale copiilor în special, se răsfrâng nu numai asupra managerilor - marcați puternic de sentimentul de vinovăție -, ci și asupra cuplului. Divorțurile, separările maritale, neglijarea educației copiilor, cți consecințe în delincvență juvenilă, reprezintă frecvente fenomene sociale ce materializează urmările stresului generat de organizație;
- **fluctuația personalului.** Cercetătorii consideră că absenteismul, ca și demisiile, nu reprezintă altceva decât forme ale fluctuației care pot reduce temporar, și în anumite ca/uri. stresul organizational. Aceste cercetări indică o strânsă relație între stres și fluctuație. S-a constatat, spre exemplu, că după al 15-lea an de muncă se înregistrează o creștere cu 22% a absenteismului atribuit problemelor de sănătate fizică; față de aceste dale, absenteismul provocat de problemele de sănătate psihică înregistrează o creștere cu 152% la bărbați și 302% la femei/12/;
- **alcoolismul** este considerat o boală caracterizată prin consumul repetat în excesiv de alcool, cu consecințe asupra sănătății individuale și a comportamentului în muncă, Experții americani estimau că la nivelul anului 1988 exista un risc de 5% pentru femei și 9% pentru bărbați privind instalarea alcoolismului ori a problemelor grave generate de alcool/13/. Rata sinuciderilor printre alcoolici este de 58 de ori mai mare decât cea publică. Costurile, apreciate ca pierderi de zile de muncă și talent irosit, se ridică la peste 10 bilioane \$ anual. În 1980, corporația americană North American Rockwell, cu 100.000 salariați, aprecia costurile generate de alcoolism la 250 milioane \$. În 1982, compania Illinois Bell Telephone reclama costuri de 418.500\$ datorate aceleiași cauze. Multiplicarea acestor atitudini a constituit un semnal de alarmă. Organizațiile au început să gândească adevărate programe antistres. care conțin acțiuni grupate pe principalele cauze și efecte ale acestuia. În ceea ce privește alcoolismul, un prim pas l-a reprezentat popularizarea în rândul managerilor a sentimentelor specifice bolii, astfel încât, expuși acestui risc, să poată fi depistați în timp și incluși în tratamente adecvate. Dintre semnalmente cele mai evidente fac parte:
 - o absenteismul excesiv, încadrat în următoarea schemă: luni, vineri, zilele de dinaintea și de după vacanțe și sărbători;
 - o absențe repetate și nemotivate;
 - o întârzieri, plecări înainte de program;
 - o ținută personală neglijentă;
 - o raționament slab și decizii de calitate inferioară;
 - o creșterea spitalizărilor și a intervențiilor medicale și chirurgicale.

Multiplicate la nivelul economiilor naționale, consecințele stresului dau cifre incredibile- Statisticile atestă că în S(JA, 50-75% dintre îmbolnăviri \$c datorează stresului. Prejudiciul economic anual se ridică până la nivelul de 3% din P.N.B. Consumul de băuturi alcoolice tari și de tranchilizante se ridică la valori de 500-600 milioane \$ anual. Pentru țările vest-europene, s-a estimat că pierderile de timp din îmbolnăvirile cauzate de stres sunt de 5-10 ori mai mari decât cele datorate conflictelor de muncă.

4. Rezumat

Omul, în general, angajatul în special, este supus la numeroase solicitări psihice și fizice. Efortul de adaptare la cerințele mediului fizic și social pune organismul într-o stare de alertă biologică.

Cunoașterea factorilor, care generează stresul, ca și a reacțiilor tipice ale organismului au reprezentat primii pași în abordarea sindromului general de adaptare.

Cauzele sunt în general de diferitele tipuri de conflicte, pe care individul, organizația și societatea le creează. Formele stresului pun în evidență atât stresul pozitiv. Stimulator, cât și stresul negativ, ca consecințe negative asupra organismului; după frecvența manifestărilor acute, ciclic sau cronic; de suprasolicitare, dar și de subsolicitare-

Dacă Stresul în general este produs de viață,, stresul organizațional este produs de viața organizatei.

5. Bibliografie

1. Cristina Russu Corduban – „*Stresul psihic*”, revista Psihologia, nr.6/1993.
2. R.Floru – “*Stresul psihic*”, Editura Enciclopedică Română, București, 1974.
3. Dennis W.Organ, Thomas Bateman – “*Organisational Behavior*”, Third Edition, 1986, Homewood, Illinois.
4. K.Hall, L.Savey – “*Tight Rein More Stress*” – în Harvard Business Review, SUA, 64 nr.ian-febr.1986.
5. R.L.Kahn, D.M.Wolfe, R.P.Quin – “*Organisation Stress: studies in role conflict and ambiguity*”, New York, J.Wiley-
6. H-Pitariu – *Stresul ocupațional la ingineri*, revista Psihologia nr.1/1994.
7. M.Friedman, R.H.Rosenman – *Type A Behavior and Your Heart*, New York, Alfred A.Knopf, 1974.
8. Probleme ale conducerii și deciziei, INID nr.9/1989.
9. C.Cooper, J.Arboze – *Executive Stress Goes Global*, în International Management, Marea Britanie, 39 nr.5, mai 1984.
10. E.Roudseep – *Are You Losing the Battle Against Stress?*, Machine Designe, SUA, 58 nr.28, mai 1986-
11. P.Bugard – *La fatigue*, Paris, Masson, 1960.
12. J.D.Keams – *Stress in Industry*, Londra, Priory Press, 1973.
13. J.Gibson, J.Ivancevich, J.H.Dounely – *Organisations*, Sixth Edition, Homewood, Illinois, 1988.