

# 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 nu 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>:

a) *cauze generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor:*

- **Complexitatea, diversitatea și caracterul de noutate** frecventă a sarcinilor cu care se confruntă managerul. Solicitări 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

---

<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.

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.
- **Teama 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.