

STRESUL ORGANIZAȚIONAL

*Natalia CARABET, dr., conf. univ.*

*Summary*

*The article addresses the problem of stress at work, the factors that initiate state of stress, stress at work. The article describes the types of stress, positive and negative effects of occupational stress on quality and productivity of teachers in preschool education institution.*

Activitatea profesională, dar și cotidiană, dacă se pretinde că se realizează eficient și calitativ, necesită implicare totală. În condițiile când cadrele didactice mai sunt responsabile față de membrii familiei, succesul și sănătatea copiilor, starea de bine a altor rude, desigur, este permanent pericolul de a atinge nivelul situației de stres greu de gestionat. Ținând seama că un educator este angajat, multe ore pe zi, în activități educaționale, fiind la serviciu, stările de stres și respectiv consecințele acestora se suportă la serviciu, afectând puternic colegii, copiii și părinții, într-un final calitatea educației preșcolarelor. Am ales această temă pentru a prevedea strategii moderne ale managementului situațiilor de stres în instituția preșcolară, cu scopul de a gestiona și monitoriza acestea, a interveni eficient pentru a diminua sau exclude stresul în organizația preșcolară.

Starea subiectivă de stres, inerentă în orice situație pentru care o persoană nu deține controlul, rezultă din interacțiunea și confruntarea a trei componente [12],:

- **factorii generatori de stres** – probleme/dificultăți legate de instituția sau relațiile din cadrul instituției în care își desfășoară activitatea individul;

- **resursele persoanei** de a face față factorilor stresanți–capacități și abilități ale persoanei de natură cognitivă, emoțională, comportamentală, de a reduce, diminua ori tolera acțiunea factorilor stresanți, de maniera în care persoana percepe situația, își evaluează

corespunzător resursele, poate fi protejată de acțiunea distructivă a factorilor de stres (factori psihologici individuali ce pot folosi: stima de sine pozitivă, optimism, perseverență);

- **reacții specifice ale persoanei** – răspunsurile la acțiunea factorilor stresanți, care pot fi de natură fiziologică, cognitivă emoțională, comportamentală, iar la nivel organizațional se pot manifesta în forma absenteismului, productivității/randamentului scăzut, izolării, insatisfacției în muncă, reducerii responsabilității, reducerii loialității față de organizație, demisiei.

Pornind de la conceptul de stres, menționăm că termenul aparține lui [Hans Hugo Bruno Selye](#) [3], care consideră că:

- Stresul se leagă de sindromul de **adaptare - reacția** la stres, pe care individul îl realizează în urma agresiunilor mediului.

- Ansamblu de reacții ale organismului uman față de acțiunea externă a unor agenți cauzali (fizici, chimici, biologici și psihici), constând în modificări morfo-funcționale, cel mai adesea endocrine.

- Dicționarul de psihologie socială definește termenul de stres psihic ca fiind o stare de tensiune, de încordare și de disconfort, determinată de agenții afectogeni, cu semnificație negativă, de frustrarea sau deprimarea unor stări de motivație (trebuințe, dorințe, aspirații), de dificultatea sau de imposibilitatea rezolvării unor probleme.

- O constelație de răspunsuri nespecifice, cu caracter adaptiv, provocată de acțiunea agenților stresanți externi sau a atitudinii interioare față de evenimente (trecute, prezente sau viitoare) asupra ființei umane.

- Răspunsul ființei umane la un sentiment de pericol real sau imaginar.

- Reacția omului determinată de diferența existentă în mintea lui, între așteptări și ce crede el că a realizat.

- O reacție emoțională, mentală, comportamentală și fiziologică la aspectele dăunătoare ale muncii, mediului, la locul de muncă și al organizării locului de muncă.

Cercetările recente scot în evidență, din fericire, existența ambelor forme de stres, stresul negativ, denumit de regulă distres, și stresul pozitiv, denumit eustres. În funcție de interpretarea interioară a evenimentelor, putem avea (prin consecințele produse) două feluri de stres [15]:

- EUSTRES: Stresul provocat de atitudini optimiste și activități plăcute, creative și reușite. Acesta are efecte benefice asupra ființei umane.

- DISTRES: Stresul provocat de atitudini pesimiste și activități neplăcute, umilitoare și nereușite. Acesta are efecte dăunătoare asupra ființei umane.

Stresul are variate moduri de a se manifesta: fizic, emoțional, intelectual și se caracterizează prin trăirea sau percepția subiectivă de a fi copleșit, incapabil de a face față oricărei situații.

**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.

Conform statisticilor europene, stresul este astăzi a doua problemă de sănătate în muncă, ca răspândire, afectând 28% dintre lucrătorii din Uniunea Europeană, respectiv peste 40 de milioane de persoane, inclusiv lucrători tineri. Confruntat cu situații stresante, omul și-a dezvoltat mecanisme prin care să facă față stresului, mecanisme specifice de apărare psihică față de acțiunea factorilor stresanți numite mecanisme de coping. În acest sens, C. Hayes [3] oferă the Coping Triangle, o ecuație simplă de calcul, ce stă, de altfel, la baza terapiei cognitiv-comportamentale, pentru identificarea presiunii situației stresante, inclusiv în cazul cadrelor didactice. Această formulă, aplicată în diferite contexte și situații se prezintă sub forma: [Stres = factor stresant / percepție + suport]. Importanța acestui model de explicare a

situației stresante, din perspectiva individului, rezidă în identificarea nevoilor, gândurilor, acțiunilor curente care reclamă nevoia de suport, crearea unei balanțe: loc de muncă – viața personală, reactualizarea rațiunii pentru care se dorește a fi cadru didactic. Evaluarea situațiilor considerate amenințătoare este determinată de două categorii de factori: situaționali și personali. Factorii situaționali se referă la noutatea, severitatea, ambiguitatea, iminența, durata, predictibilitatea stimulilor. Evaluarea situației ca amenințătoare sau ca situație – problemă este determinată, în principiu, de șase tipuri de condiții:

- amenințarea integrității fizice;
- anticiparea eșecului, a cărui consecințe duc la o trăire negativă;
- autodezaprobară eșecului;
- dezaprobară din partea celorlalți pentru neconfirmarea expectanței;
- destabilizarea lumii personale, sociale și culturale a persoanei;
- interferarea acțiunii altora cu valorile și convingerile personale.

Problematika stresului în organizații a suscitat interesul multor dezbateri și studii, fiind o temă des invocată de manageri, angajați și consultanți, din perspective diferite. Simptomele stresului manifestat în organizații sunt ușor evidențiable și observabile, el manifestându-se prin comportamente, cum ar fi: dificultăți în adaptare ale angajaților la schimbările care se impun postului de muncă ocupat, scăderea dramatică a productivității muncii, sau, cu alte cuvinte, se manifestă o dublă acțiune: la nivelul persoanei care receptează situația stresantă și la nivelul organizației asupra căreia se răsfrânge existența unui mediu stresant [11].

Conform lui Lazarus [apud. 4], există două tipuri de evaluări a stărilor de stres:

a) **Evaluarea primară** – evaluarea situației în funcție de semnificația pentru confortul persoanei. În urma acestei evaluări, situația poate fi catalogată ca fiind amenințătoare, ca fiind o daună deja

produsă (nu mai poate fi prevenită sau modificată) sau o provocare pentru individ.

b) **Evaluarea secundară** - evaluarea resurselor personale de a răspunde solicitărilor aduse de situația respectivă.

Evaluarea primară și secundară nu trebuie înțelese ca desfășurându-se secvențial, ci ca un proces continuu, ca o „cascadă de evaluări și reevaluări” [13].

## Cauzele stresului la locul de muncă

### Evenimente recente la locul de muncă:

- Schimbări majore ale instrucțiunilor și procedurilor.
- Lucru peste orele de program.
- Creșteri majore în intensitatea și ritmul activităților.
- Reorganizări majore.

### Condiții zilnice la locul de muncă:

- Prea mult de lucru în timp prea scurt.
- Critica angajatului numai când rezultatele nu sunt la înălțimea așteptărilor.
- Lipsa recompensei sau aprecierii pentru rezultatele bune și foarte bune.
- Conflicte între angajați sau grupurile de angajați care lucrează la proiecte comune.
- Responsabilități sau standarde lipsă sau confuze.

## Factori și tipuri de stres



Figura 1. Factori de stres

### **Tipuri de stres:**

În funcție de **frecvența manifestării agenților stresanți** se poate vorbi despre [6]: Stres acut (episodic), care încetează odata cu dispariția agentului stresant.

✚ Stres cronic (persistent), caz în care agentul stresant se menține o perioadă îndelungată de timp afectând starea de echilibru a organismului și stres ciclic provocat de apariția agentului stresant cu o anumită regularitate.

✚ Stresul ciclic poate conduce la fenomenul de autoagravare, deoarece chiar anticiparea stresului poate duce la apariția situațiilor stresante (de exemplu, sesiunile de examene, vacanța, negocierea contractului de muncă sau a salariului).

O altă clasificare a formelor de stres a fost efectuată de către specialiști avându-se în vedere **natura agenților stresanți** [11, 13]:

a) Stresul psihic în care se regăsește acțiunea combinată a mai multor tipuri de agenți stresanți. O stare tipică de stres psihic o reprezintă cea de examen în care se regăsește combinată acțiunea următorilor stresanți: teamă de eșec; evaluarea consecințelor pe plan școlar, familial, al microgrupului; starea de start premergătoare examenului; solicitarea intensă din timpul examenului.

b) Stresul profesional este determinat de acțiunea concomitentă sau nu a stresanților fizici (zgomot, vibrații, variații de temperatură, luminozitate), chimici (substanțe chimice volatile, iritabile).

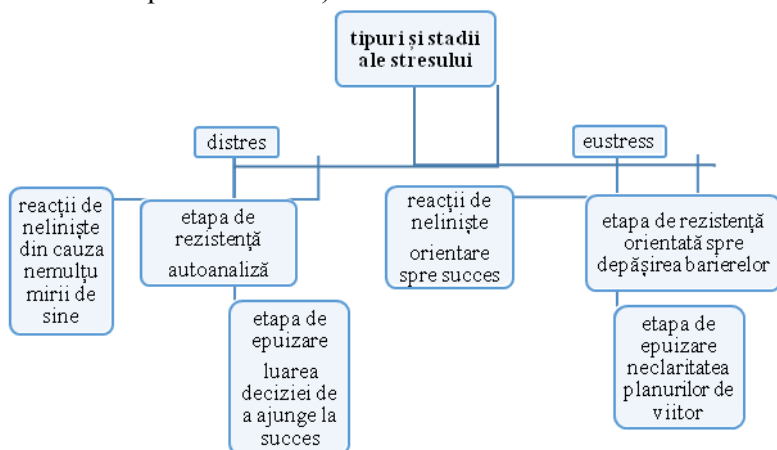
c) Stresul preoperator și postoperator are la bază caracterele stresului psihic, dar la care se adaugă ca agent de multiplicare, anticiparea stresului operator și postoperator.

d) Stresul de subsolicitare ce este determinat de modificarea caracterului anumitor activități profesionale. Creșterea ponderii activităților de supraveghere și control, a dialogului cu panoul de comandă sau calculatorul în defavoarea cooperării în echipă conduc la diminuarea comunicării, monotonie excesivă, izolare. De asemenea, obligația de a efectua anumite sarcini repetitive, monotone cărora

subiectul nu le găsește nici o justificare sau chiar inactivitatea pot deveni surse de stres.

e) Stresul de suprasolicitare. Este caracteristic persoanelor cu program de lucru prelungit și cu sarcini de mare diversitate. Apare frecvent în rândul managerilor, mai ales a celor de nivel superior și mediu. Studiile efectuate în acest sens au evidențiat faptul că, de regulă, managerii acordă o pondere ridicată din timp problemelor profesionale și reduc 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 studiului indică faptul că depășirea mediei de 65 de ore pe săptămână afectează majoritatea managerilor.

f) Stresul situațional este cauzat de schimbări recente în modul de viață al indivizilor. Acest tip de stres mai este denumit și stres cultural, deoarece schimbările pot viza factori de perenitate din viața și educația indivizilor. Societatea și cultura din care provine individul poate intra în conflict puternic cu situațiile generate de schimbarea locului de muncă (cazul emigrării), a domiciliului (cazul căsătoriei cu o persoană de altă naționalitate), divorțului (atunci când tradiția culturală, religia, normele sociale dezaprobă acest act).



**Figura 2. Tipuri și stadii de stres (după Eusebiu Tihan, Laura Ghiza)**

Există mai multe intervenții utile în combaterea stresului legat de muncă. *Intervențiile primare* se bazează pe supoziția că modul cel mai eficient de combatere a stresului este eliminarea sau reducerea surselor de stres din mediul de lucru. Acest tip de intervenție este considerată abordarea preventivă a managementului stresului și devine eficientă când se implementează sistematic, după o evaluare atentă a surselor de stres [13]. Câteva exemple de măsuri specifice intervențiilor primare sunt:

- ♦ restructurarea ierarhiei în organizație, adică este foarte clar cine de la cine primește sarcini, cui dă darea de seama, ce responsabilități are,....;

- ♦ redefinirea responsabilității posturilor, ce poate implica mai multă autonomie și control oferită angajaților în munca lor (acceptarea ideilor că educatorul este managerul grupei de copii și a colectivului de părinți, poate gestiona multe probleme interne – de organizare, reparație, etc.);

- ♦ rearanjarea spațiului de muncă (avându-se în vedere și locuri pentru odihnă pentru cadre didactice, un cabinet metodic modern și dotat, etc.);

- ♦ stabilirea unui sistem de recompense mai echitabil.

În contrast cu intervenția primară, *intervențiile secundare* se concentrează pe modalitățile de antrenare a angajaților în metode de managementul stresului, pentru a putea face față cu succes factorilor de stres din mediu, mai ales în condiții de schimbare a condițiilor de muncă. Intervențiile secundare sunt cele mai utilizate forme de intervenție pe care organizațiile le aplică în tratarea problemelor generate de stresul organizațional [13]. Câteva exemple de tehnici de intervenție secundară sunt [6,13]:

- ✚ trainingurile de relaxare;
- ✚ restructurarea cognitivă;
- ✚ managementul timpului;
- ✚ strategii de rezolvarea conflictelor;



✚ angajaților – acces la săli de sport și la programele sportive sau artistice.

Este recomandabil să se organizeze (sau să se propună angajaților) unele modele generale antistres care, în unele cazuri au efecte pozitive. Din aceste modele (strategii) fac parte:

✚ exerciții fizice sau mișcare în general (mers, alergare, plimbare în parc, munca fizică etc.);

✚ exerciții pentru respirație;

✚ eliberarea emoțională – plâns, strigăte, etc.;

✚ schimbarea gândurilor negative cu /pe cele pozitive;

✚ băi calde, duș contrast;

✚ relaxare în pat, la televizor;

✚ ședințe de masaj;

✚ muzica (sală de concert);

✚ exerciții de automontare;

✚ gluma între prieteni;

✚ aromo și fitoterapii;

✚ rugăciune;

✚ creativitate (împletitul, croșetarea, fotografia, dansul, pictura, etc.).

Este interesant că în lumea întreagă, în diverse organizații, inclusiv instituții de educație, se precaută posibilități de depășire sau micșorare a stresului ocupațional. În acest sens, în baza studiilor efectuate vom descrie unele posibilități reale cu scopul ca din acestea managerii autohtoni să selecteze, după posibilități, sau să adapteze unele remedii antistres.

❖ **În Japonia** fiecare organizație planifică în buget surse pentru a învăța angajații să lupte cu stările de stres. Anual angajații merg la cursuri de comunicare, meditație, art-yoga, caligrafie, pentru a învăța o metodă eficientă de relaxare – ca remediu la stres. În fiecare instituție, mai ales de învățământ, managerul este obligat să asigure un climat pozitiv, tolerant, acceptabil de toată lumea, cu elemente importante, ca, spre exemplu, dezvoltarea personală, dezvoltarea carierei, etc.

❖ O altă modalitate, devenită tradițională, este de a schimba încălțăminte la intrarea în organizație – o tradiție veche japoneză. Angajații își schimbă încălțăminte de afară pe una de cameră, moale, astfel angajatul simțindu-se confortabil, ca acasă, concentrându-se la problemele de serviciu.

❖ În situațiile când se fac mai multe bilanțuri, dări de seamă, în holurile instituțiilor managerii plasează manechini, care sunt bătute de angajații „la limită„. Alteori, dacă nu este posibil să stea în prag un manechin, se comandă vase mari (ulcioare) în care angajații strigă și spun toate problemele lor, poate și numele vinovatului. Este o practică obișnuită și cei care aud strigătele nu atrag atenție la ce se întâmplă.



**Figura 3. Metode artistice practicate în Japonia**

❖ Pentru uz individual, în Japonia se vând păpuși moi care se numesc „față rotundă - Kaomaru. Angajatul o boțeste în mână chiar atunci când vorbește cu o persoană neplăcută sau șeful.

## CONCLUZII:

1. Stresul este cu atât mai periculos cu cât slăbește sistemul imunitar și favorizează instalarea unor afecțiuni precum gripa, răcelile, herpesul, infecțiile urinare etc. Potrivit Comisiei Europene, printre cei mai comuni factori de stres din viața unui adult sunt asociați cu locul de muncă și cu activitatea profesională. Iată de ce este important să luăm

în calcul factorii de stres la locul de muncă, să facem activitatea profesională cât mai comodă, pozitivă, să contribuim la crearea unei ambianțe de lucru, comode din toate punctele de vedere.

2. Managerul instituției trebuie să individualizeze sarcinile. Deseori se întâmplă, că, pe lângă sarcinile planificate, apar activități urgent și importante. În același timp, nu fiecare angajat poate face față situațiilor, urgent, se mai adaugă starea de stres din cotidian, cu care acesta vine la serviciu.

3. Incapacitatea de a gestiona într-o manieră optim-profesională sarcinile, din pricina timpului limitat, a lipsei colaboratorilor, a lipsei de competențe caracteristice face ca și managerii să se descurce mai greu cu situațiile de stres. De aici, importanța activităților de training cu privire la strategiile managerial antistres pe care trebuie să le posede managerii de instituții. Propunem ca acestea să fie parte componentă a cursurilor de formare a managerilor din instituții preșcolare de educație.

### **Bibliografie**

1. Andreescu, A., Lita, St., *Managementul stresului profesional*, Editura M.A.I., București, 2006.
2. Băban, A., *Stres și personalitate*, Editura Presa Universitară Clujană, Cluj-Napoca, 1998.
3. Bogathy Z., *Conflicte in organizatii*, Ed. Eurostampa, Timisoara, 2002.
4. Bogathy Z. (coord.), *Manual de psihologia muncii si organizationala*, Ed. Polirom, Iasi, 2004.
5. Bogathy, Z., *Manual de tehnici si metode în psihologia muncii si organizationala*. Editura Polirom, Iasi, pp. 235 – 252, 2007.
6. Capotescu, R., *Stresul ocupational. Teorii, modele, aplicatii*. Editura Lumen, Iasi, 2006.
7. Chirica, S., *Psihologie organizață*, Casa de Editură și Consultanță SO, București, 1996.
8. Cocoara, M., *Stresul. Definire, manifestare, prevenire*. Editura Crisserv, Medias, 2005.
9. Constantin T., *Evaluarea psihologica a personalului*, Ed. Polirom, Iasi, 2004.

10. Derevenco, P., Anghel, I., Baban, A., *Stresul în sanatate si boala. De la teorie la practica*. Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002
11. Micu, Al., *Managementul stresului în organizații*, București, 2000.
12. Miclea, M., *Stres și apărare psihică*, Ed. Cjui Napoca, 1994.
13. Mocan, I., *Stresul în organizație. Introducere în analiza datelor*. Editura Universitatii „Lucian Blaga”, Sibiu, 2005.
14. Pitariu, H., *Ergonomie cognitivă- teorii, modele, aplicații*, Ed. Matrixrom, 2011.
15. Tihan, E., Ghiza, L., *Stresul – mecanisme fiziologice și psihologice*, Ed. Institutului de Ecologie Socială și Protecție Umană, București, 2009.

## **RETROSPECTIVA FORMĂRII INIȚIALE A CADRELOR DIDACTICE DIN EDUCAȚIA TIMPURIE ÎN MOLDOVA. VIZIUNI DE PERSPECTIVĂ**

*Natalia CARABET, dr., conf., univ.*

### *Summary*

*The article addresses the issue of teacher education in Moldova, namely those who will deal with the education of young children. The article describes the evolution of this process-from Froebel year courses until the training program four years to tehnicum then pedagogical schools, the need for openness of pedagogical universities. Article addresses the issue of initial training of preschool teachers in terms of European standards.*

În anul **2002**, în Moldova a fost elaborată *Strategia Națională „Educație pentru Toți”* și *Planul Național de Acțiuni pe termen mediu*. Aceste documente au fost adoptate în **2003** și, respectiv, în **2004**. Astfel, educația timpurie a copilului a fost declarată pentru prima dată o prioritate națională în Republica Moldova. În **2005**, Republica Moldova a devenit eligibilă în cadrul Inițiativei de Acțiune Rapidă – Educație pentru Toți. Astfel, Moldova devine potențială beneficiară pentru Fondul Catalitic și Fondul de Dezvoltare pentru Programe de Educație. În anul **2006**, în Republica Moldova a debutat Proiectul „Educație