



Stresul organizațional – un nou stil de viață

Interviu cu un guru contemporan al stresului și managementului

Cary L. Cooper, PhD, profesor de psihologie organizațională și psihologia sănătății, Facultatea de Management a Universității Lancaster și cancelar adjunct (relații externe) la Universitatea Lancaster. Este autorul a 100 de cărți (despre stres organizațional, femeile în mediul profesional, psihologie organizațională și industrială), a scris peste 400 de articole științifice pentru reviste academice, publică frecvent în ziarele naționale, și apare în emisiuni televizate. Este editor fondator al Revistei de Comportament Organizațional și co-editor al revistei medicale Stres și Sănătate. Cary L. Cooper este membru al Societății Britanice Psihologice, Societății Regale de Medicină, academician al Academiei pentru Științele Sociale. În anul 2001, profesorului Cary Cooper i s-a acordat cu ocazia celebrării zilei de naștere a reginei, titlul de Comandant al Ordinului Imperiului Britanic (CBE) pentru contribuțiile în domeniul sănătății organizaționale Cary Cooper este editorul Enciclopediei de Management Blackwell (împreună cu profesorul Chris Argyris de la Harvard Business School).

Acest interviu a fost realizat de Europe's Journal of Psychology (EJOP) – revista electronică de psihologie generală, publicată în limba engleză, lansată în februarie 2005.

Interviu cu Dr. Cary L. Cooper

EJOP: Vă mulțumim pentru amabilitatea de a ne acorda acest interviu. Stresul este un element fundamental pentru activitatea dumneavoastră de cercetare. Ne puteți spune cum s-a născut pasiunea dumneavoastră pentru stres?

C.L.Cooper: Înainte de a absolvi studiile doctorale, când lucram ca asistent social în Los Angeles (pentru că m-am născut în California dar locuiesc în Europa de treizeci și cinci de ani), am observat faptul că viața oamenilor era dominată de stres. Mai târziu, când am început să lucrez în domeniul psihologiei ocupaționale, am aflat că stresul era un domeniu care beneficiase de foarte puțină cercetare în anii '70, de aceea m-am gândit că era timpul ca stresul la locul de muncă să fie studiat, mai ales datorită faptului că natura muncii începuse să se schimbe.

EJOP: Dintre toate modelele stresului elaborate până în acest moment, pe care dintre ele îl considerați ca fiind cel mai potrivit

în a surprinde natura complexă a stresului ocupațional?

C.L.Cooper: Nu cred că un model simplu ar fi cu adevărat util, dacă ne gândim la modelele care descriu stresul în termenii încărcării muncii și controlului, ca de exemplu modelul lui Karasek. Cred că acel model era folositor în perioadele timpurii, el centrându-se pe o latură bi-dimensională a fenomenului. În prezent el este extins la o a treia dimensiune, suportul social. În opinia mea, în orice loc de muncă (indiferent dacă acesta aparține sectorului public sau privat), pot co-exista patru sau chiar cinci factori care operează în acel mediu, iar aceștia nu se referă la încărcare sau control. Problemele ar putea rezulta din modul în care oamenii sunt conduși, în sensul că aceștia pot fi inadecvat tratați sau devalorizați, ar putea deriva din orele lungi de program, din lipsa echilibrului dintre viață și muncă, din faptul că publicul poate percepe rolul tău în societate ca fiind important sau nu. Problemele depășesc deci variabilele din modelele simple, supraîncărcarea și controlul. Nu cred că o teorie care postulează existența a doi sau trei

factori și susține că aceștia operează în toate mediile profesionale poate fi cu adevărat utilă.

EJOP: Ne este familiară ideea că stresul organizațional nu rezidă nici în organizație, nici în individ, ci în relația dintre cele două. Ce strategii recomandați atât organizației cât și individului cu scopul de a reduce unul din cele mai recente subiecte ale patologiei organizaționale, stresul?

C.L.Cooper: Am participat la dezvoltarea unei strategii pentru "Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Viață și de Muncă", o agenție europeană. Aceștia m-au întrebat ce tip de strategie ar trebui utilizată în Europa pentru a contracara stresul din mediul organizațional. Având o privire de ansamblu atât asupra individului cât și asupra organizației, am elaborat o strategie ce se desfășoară la trei niveluri: primar, secundar și terțiar. Nivelul primar se ocupă cu detectarea surselor de stres din organizație. Trebuie organizat un audit ce reprezintă intervenția primară, o diagnoză pe baza a ceea ce găsești în organizație. De abia după aceea are loc intervenția propriu-zisă. Referindu-ne de exemplu la poliția din România, din București, vom încerca să aflăm care sunt factorii de stres în această organizație. În acest caz se pot folosi instrumente psihometrice cum ar fi ASSET, un instrument creat de mine, care evaluează o varietate de aspecte caracteristice locului de muncă ce pot cauza stres. Li se va aplica acest chestionar polițiștilor, se vor identifica factorii ce cauzează problemele, care pot fi: creșterea absențelor, sănătatea mentală, veniturile mici. Indiferent de rezultate, se vor depista sursele de stres ce prezic aceste rezultate negative. Se aplică apoi strategiile de intervenție. De exemplu, dacă este vorba de lipsa clarificării/clarității rolului – ei nu știu exact care ar trebui să fie rolul lor – atunci se vor căuta moduri de a-l clarifica. Același lucru este valabil pentru poliția din Irak. Poliția din Irak se poate afla în situația de a nu ști care este rolul ei; ar trebui găsite moduri de clarificare a rolului poliției, în acest sens trebuie făcut un audit al stresului iar apoi o intervenție pe baza diagnozei. Aceasta reprezintă intervenția primară. Intervenția secundară înseamnă pregătirea individului de a face față mai bine presiunilor job-ului său, ajutându-l prin furnizarea pregătirii în administrarea resurselor de timp, prin creșterea asertivității, prin a face față unui coleg dificil. Intervenția secundară înseamnă antrenarea individului în zone în

care acesta are nevoie să facă față mai bine. Intervenția terțiară se referă la faptul că organizația furnizează servicii de conflict pentru indivizii care nu fac față prea bine. Aceștia ar putea să nu facă față prea bine din cauza problemelor de acasă sau de la serviciu. Serviciul de conflict le permite să vorbească despre problemele lor și să exploreze eventuale soluții. Astfel, este nevoie de toate aceste zone de intervenție, iar dacă organizația urmează strategia primară, secundară și terțiară, la sfârșitul demersului ar trebui să existe foarte puține probleme și cele mai multe din ele rezolvate.

EJOP: Există foarte multe cercetări despre stresul organizațional al cadrelor universitare, dar aproape nici una despre stresul pe care instituțiile academice îl produc asupra studenților. Foarte des, în spațiul est-european, studenți excepționali orientați către cercetare sunt limitați în demersurile lor atât de lipsa resurselor informaționale potrivite cât și de atitudinea inflexibilă a unor cadre universitare în ceea ce privește nevoile acestora. Ce strategii de management al stresului le recomandați acestora?

C.L.Cooper: Ceea ce le recomand este foarte apropiat de ultimul răspuns. Cred că aveți foarte multă dreptate în această privință și cred că acest lucru este valabil chiar și în țările dezvoltate, în Europa occidentală și America de Nord. Nu cred că s-au făcut suficiente cercetări despre nivelul stresului studenților aparținând unuia din ciclurile universitare sau post-universitare. Există multe cercetări care explorează nivelul stresului cadrelor universitare, dar nu și cel al studenților. Aș sugera să se procedeze în același mod cum s-ar proceda în cazul oricărei organizații. De exemplu, în cazul Universității din București, aș sugera să se realizeze o evaluare cu un instrument recunoscut ca ASSET (un instrument de screening al stresului organizațional), care se găsește atât online cât și varianta creion-hârtie. Prin utilizarea lui, trimiterea lui la toți studenții, inclusiv la studenții înscriși la cursuri post-universitare, se poate identifica tipul de problemă specifică fiecărui student. Dacă problema este că sistemul de supervizare este nepotrivit sau profesorii nu le oferă atenția pe care o merită, acest tip de problemă solicită un anumit tip de soluție, dar sursele problemelor lor pot fi aflate chiar de la studenți. Unii studenți ar putea spune că sistemul de supervizare este

defectuos, alții că susținerea lor financiară este foarte slabă; unii ar invoca lipsa echipamentului IT, lipsa infrastructurii, iar alții pot afirma că problema este lipsa de experiență a facultății. Soluțiile depind deci de ceea ce găsești în organizație, dar un audit al stresului studenților poate reprezenta un mod de a identifica natura problemelor lor.

EJOP: Chiar dacă România reprezintă o piață emergentă, cercetarea românească beneficiază în acest moment de puțină vizibilitate pe plan internațional. Ce strategii credeți că ar trebui să utilizeze cercetătorii noștri pentru a deveni recunoscuți pe plan internațional și sincronizați cu progresele științifice atinse în țările dezvoltate din punct de vedere economic?

C.L.Cooper: Cred că dificultatea provine desigur din faptul că limba română este o limbă minoritară în lume. Ceea ce cred că ar trebui să se întâmple este ceea ce s-a întâmplat în anumite țări din Europa de Est în care un mic grup de cercetători s-a reunit și a produs cercetări de foarte bună calitate inspirându-se din literatura de specialitate și urmărind cercetările anterioare, încercând apoi să publice în reviste internaționale. În domeniul stresului, cercetătorii români ar putea publica în Revista Internațională de Management al Stresului, o revistă care primește spre publicare lucrări din străinătate, de asemenea din țări est-europene, dar desigur articolele trebuie redactate în limba engleză pentru a fi acceptate. Dacă este o lucrare foarte bună, ar putea fi acceptată iar acest fapt ar putea reprezenta debutul acestui proces. Cred totuși că în sensul în care acest domeniu se dezvoltă în țările Europei de Est, este nevoie ca specialiștii să se unească și să creeze o asociație, o societate de cercetători. Cei care lucrează împreună într-un domeniu cu totul nou ar putea constitui mica lor academie de oameni de știință, iar apoi ar putea încerca să redacteze articolele atât în limba română cât și în limba engleză. Prin trimiterea lor spre publicare către una sau mai multe reviste, ceilalți cercetători vor putea avea acces la studiile lor.

EJOP: Trăim într-o societate post-industrială puternic tehnologizată în care progresul tehnologic este în continuă creștere. Mijloacele de comunicare (concepute pentru a ne ușura viețile) ajută la reducerea stresului sau, în mod paradoxal îl accentuează?

C.L.Cooper: E o întrebare foarte bună! Inovațiile tehnologice precum e-mail-ul, telefonul mobil, de fapt, provoacă mai mult stres. Inițial, bănuiesc că s-a considerat că acestea vor ajuta oamenii, dar ce s-a realizat de fapt la locul de muncă nu este altceva decât o creștere a stresului, întrucât această tehnologie precum faxul, e-mail-ul, procesoarele de texte, iPod-ul, telefoanele mobile provoacă angajaților mai mult stres. Cei care trimit astfel de mesaje și solicită tot mai multă informație de la ceilalți îi supraîncarcă pe aceștia electronic. Tehnologia nu este destul de sofisticată pentru a-l informa pe receptor asupra importanței reale a mesajului, astfel încât oamenii sunt supraîncărcați cu mesaje, iar expeditorii așteaptă un răspuns rapid. Pe vremea scrisorilor, aveai timp să te gândești la ele, să stabilești ordinea priorităților, să hotărăști ceea ce era mai important, știai la ce să răspunzi pe loc și ce puteai amâna pentru o săptămână sau două. Acum, toată lumea așteaptă un răspuns rapid, imediat, ceea ce provoacă destul disconfort, accentuând stresul și reacțiile la stres. Dacă acești oameni ar fi învățați să gestioneze e-mail-urile mai eficient, ar fi un început bun, dar cum ei nu sunt antrenați în acest sens, sunt pur și simplu copleșiți de ele. Prin urmare, supraîncărcarea electronică și capacitatea de contact șapte zile pe săptămână și 24 de ore pe zi prin telefonie mobilă produc probleme serioase la locul de muncă.

EJOP: Într-o societate de consum în care încărcarea muncii și alți stresori organizaționali au crescut dramatic în defavoarea timpului liber, mai putem vorbi despre aderarea la valorile tradiționale, cum sunt familia și religia?

C.L.Cooper: Cred că, în ceea ce privește multe țări dezvoltate din Vest, fie ele în America de Nord sau în Europa de Vest, problema este că avem de-a face cu un cult pentru programul de lucru prelungit. Acesta și noua tehnologie invadează viața personală a oamenilor. Astfel, făcând investigații asupra angajaților într-o companie sau la nivel organizațional, descoperi că lucrul cel mai important, cu excepția stresului de la locul de muncă, este lipsa echilibrului muncă-timp liber. Viața de familie este subminată din mai multe cauze: prima ar fi faptul că se muncește mai mult și asta se răsfrânge asupra vieții de familie; a doua ar fi capacitatea tehnologiei de a te determina să lucrezi/ îndeplinești sarcini și

acasă; a treia se referă la faptul că programul prelungit presupune că nu mai ai timp din punct de vedere emoțional să te dedici partenerului sau copiilor, cum se întâmpla cu săptămâna de lucru de 40 de ore care a dispărut în Occident.

EJOP: Este unanim acceptat că umorul e important la locul de muncă. Există deja mulți consultanți pe umor angajați atât de firmele mari cât și de cele mici. Putem considera că dimensiunile pozitive ale umorului reprezintă un antidot al stresului în mediul organizațional?

C.L.Cooper: Bineînțeles! Diminuarea excesului de muncă și încercarea de a îmbunătăți tonusul psihic și de a-i face pe oameni să se simtă mai bine și să zâmbească este foarte important, dar nu rezolvă problemele de fond. Dacă problema reală în organizație este hărțuirea sau stilul autocratic de management, tot umorul din lume nu ajută la rezolvarea problemei. Ceea ce trebuie combătut de fapt este cauza problemei, în acest caz, stilul hărțuitor sau autocratic de management. Dacă-i faci pe oameni să vină la birou și să aibă o bună dispoziție și să se simtă bine, dar dacă problema este alta, de exemplu să zicem – promovarea discriminatorie (adică limitarea oportunităților de promovare) pentru femei, caz în care femeile nu pot avansa într-o organizație dominată de bărbați, tot umorul și tot amuzamentul pe care le practici la locul de muncă nu rezolvă problemele reale. Intenția nu este de a masca, de a ascunde problemele reale, iar unele strategii de coping la stres fac doar acest lucru. Nu susțin că nu e bine să ai umor la locul de muncă, este chiar foarte bine, dar nu rezolvă problemele reale.

EJOP: Formele nepotrivite ale umorului la locul de muncă, așa cum sunt sarcasmul, ironia, tachinarea pot fi considerate forme de hărțuire?

C.L.Cooper: Se poate! Ridiculizarea oamenilor în mod comic, nu reprezintă doar hărțuire, ci și o devalorizare a lor. Într-un fel, este hărțuire, este hărțuire psihologică. Hărțuirea la locul de muncă a crescut în lumea dezvoltată, pe măsura ce Europa Occidentală, Europa de Est și restul lumii se "americanizează". Cred că modul american de lucru tinde să introducă modelul programului prelungit de lucru, să crească nesiguranța intrinsecă a serviciului și aduce un stil de management centrat pe obiective de

maximizare a profitului (sau stil autocratic de management). Acum tot ceea ce ne înconjoară este acest mod de acțiune. Lucrul acesta este foarte solicitant (umilitor) pentru oameni. Prin urmare, cred că este un construct foarte important – ideea e că e bine să iei Statele Unite ca model pentru că practicile de acolo au aspecte foarte bune la nivel organizațional, dar sunt și aspecte care cred că nu se potrivesc din punct de vedere cultural Europei.

EJOP: Prin aparițiile dumneavoastră la televiziune și în presa scrisă popularizați frecvent tematica stresului. Cât de important este pentru un om de știință să-și facă publice descoperirile?

C.L.Cooper: Foarte important, dar problema pe care trebuie să o înțelegem este că unii oameni de știință nu se pricep la asta. Se pricep la cercetare, sunt buni să scrie lucrări academice și cărți, dar nu sunt neapărat buni la comunicarea prin media, într-un limbaj popular. Nu sunt mulți oameni care pot face asta, dar oricine are înclinația să o facă, trebuie să o facă pentru că este important. Mai întâi, cercetările noastre sunt finanțate de către sectorul public, prin guvern. Lucrăm în instituții academice, suntem plătiți de contribuabili, prin urmare dacă ești în stare de asta, ar trebui să îți popularizezi domeniul de cercetare oricare ar fi el. Trebuie să înțelegem însă că nu oricine poate face asta și probabil sunt foarte puțini cei care pot. Aceștia nu ar trebui să se simtă intimidați de ierarhia academică din universitățile sau țara lor, care de obicei nu recompensează și de fapt mai mult descurajează comunicarea cu media.

EJOP: Un om de știință are nevoie de PR sau de aptitudini de marketing?

C.L.Cooper: Sunt necesare aptitudini media – să vorbești la radio, să vorbești cu presa, să apari la televiziune. Multe universități, de exemplu în Marea Britanie, concep programe pentru lumea academică, pentru că doar puțini oameni de știință se pricep la asta. Aceste programe trebuie făcute mai des, pentru că dacă este ca publicul să înțeleagă cât de importantă este munca de cercetare pe care noi o întreprindem, singurul fel în care poate să o facă este luând contact cu ea într-un limbaj comun.

EJOP: Care sunt oamenii de știință a cărui operă a avut cea mai mare influență asupra

destinului dumneavoastră profesional?

C.L.Cooper: Domeniul stresului, când am început să-l studiez, era destul de nou. Cred că persoana care m-a influențat în acea perioadă a fost profesorul Lennart Levy de la Karolynska Institute din Suedia, acum e pensionat, este un bun prieten al meu și m-a influențat indirect. Nu îl cunoșteam la început, dar am citit câteva lucrări ale sale și deși multe erau destul de generale, vorbea despre lucrurile la care și eu mă gândeam, dar dintr-un punct de vedere medical, pentru că era medic. Vorbea despre cum stresul afectează sănătatea oamenilor în general, iar eu mă refeream la locul de muncă. Opera lui m-a determinat să abordez lucrurile nu numai dintr-o perspectivă obișnuită asupra stresului și a sănătății în general, ci din punct de vedere al stresului ocupațional și al sănătății la locul de muncă.

EJOP: Știm că mama dumneavoastră s-a născut în România. Vă simțiți legat de România? Dacă da, doriți să transmiteți un mesaj compatrioților noștri?

C.L.Cooper: Mă simt foarte legat de România, pentru că bunicii mei vorbeau românește acasă. Vorbeau engleză și română. Simt o legătură puternică. E o ironie că în toți acești ani am fost în Rusia, iar tatăl meu, apropo, era din Rusia și Ucraina, dar nu am fost în România, deci trebuie să vin în

România. Mă simt apropiat căci bunicii mei, mai ales bunica, pregătea mâncare românească și vorbea românește cu soțul ei. De altfel și mama mea vorbea românește. Mama s-a născut acolo, bunicii mei au fost acolo și străbunicii mei au fost acolo, deci astfel am legături puternice. Doresc să vin în România și vă promit că voi veni.

EJOP: Care este mesajul dumneavoastră pentru oamenii de știință din România?

C.L.Cooper: Cred că viitorul aparține Europei și în ultima instanță intrării în Uniunea Europeană. Munca voastră de cercetare e foarte bună; mi-ar plăcea să-mi întâlnesc toți colegii din România. Mi-ar plăcea să îi văd în prim plan mondial, la fel ca în atletism sau gimnastică, sau ca în alte domenii de activitate; o pot face și în mediul academic. Cred că în aceste vremuri limbajul științific internațional este engleza, trebuie să munciți mai mult în acest sens, pentru a avea acces la publicații care ar putea face diferența și ar arăta ce gen de activitate științifică se desfășoară în România.

**Alexandra Ilie
Beatrice Popescu**

Interviu telefonic acordat prin amabilitatea Domnului profesor Cary L. Cooper

D&D Consultants, București

www.ddconsultants.ro



În prezent avem:

California Personality Inventory™ 462
California Personality Inventory™ 434
California Personality Inventory™ 260
Leadership Descriptor™ (calculat în baza CPI 260)

În curând vor fi disponibile:

NPQ™ (Nonverbal Personality Questionnaire)
FFNPQ™ (Five-Factor Nonverbal Personality Questionnaire)
STAI™ (State-Trait Anxiety Inventory)
STAIC™ (State-Trait Anxiety Inventory for Children)
STAXI-2™ (State-Trait Anger Expression Inventory)
F-JAS™ (Fleishman Job Analysis Survey)
JVIS™ (Jackson Vocational Interest Survey)
SWS™ (Survey of Work Styles)
SAS™ (Social Axioms Survey)
MLQ™ (Multifacet Leadership Questionnaire)
FPI-R™ (Freiburg Personality Inventory, Revised)
ASSET™ (A Short Stress Evaluation Tool)