

## Dincolo și dincoace de stres – Interviu cu profesor universitar Dragoș Iliescu

**Cătălin Mosoia\***

Dragoș Iliescu este unul dintre marii noștri profesori de la Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, unde predă cu har pedagogic statistică matematică aplicată în psihologie. De asemenea, este profesor extraordinar al Universității din Stellenbosch, Africa de Sud. Interesele sale de cercetare se grupează în jurul a două mari domenii: psihologia aplicată în context ocupațional și în probleme de capital uman; testarea și evaluarea psihologică și educațională, cu o componentă interculturală puternică. Prof. Iliescu este redactor-șef al publicației *European Journal of Personality* și autor a peste 200 de articole științifice, cărți de specialitate și capitole de carte. Din bogata sa activitate publicistică amintim „Manual internațional de testare și de evaluare” (*International Handbook of Testing and Assessment*) publicat de Comisia internațională de testare (*International Test Commission, ITC*) la Oxford University Press (2016) și monografia „Adaptarea testelor în situații lingvistice și culturale” (*Adapting tests in linguistic and cultural situations*) publicat la Cambridge University Press (2018).

Punctul de plecare al dialogului de față îl constituie conferința „Stres și burnout în România zilelor noastre”, pe care prof. Dragoș Iliescu a susținut-o în Aula Academiei Române<sup>1</sup>. Conferința a analizat una dintre cele mai apăsătoare probleme de sănătate din lumea modernă. Stresul ocupațional a devenit un factor constant, prezent în diverse

domenii profesionale și tipuri de organizații, de la corporații la sectorul public, cu efecte semnificative asupra sănătății fizice și psihice. Prof. Dragoș Iliescu a explorat atât magnitudinea fenomenului la nivel național, cât și modul în care acesta se manifestă în viața cotidiană, afectând tot mai mulți indivizi. În alocuțiunea sa, prof. Iliescu a investigat cauzele acestui tip de stres și mecanismele prin care angajații români încearcă să-l gestioneze, în contextul unei culturi a muncii care promovează uneori performanța excesivă și sacrificiul personal.

Stresul este o reacție individuală la stimulii din mediu, provoacă schimbări necontrolabile atât în corp, cât și în creier. Burnoutul<sup>2</sup> este, potrivit Organizației Mondiale a Sănătății, un sindrom rezultat din stresul cronic la locul de muncă care nu a fost gestionat cu succes.

Profesorul Iliescu a declarat că, potrivit cercetărilor, persoanele cu stres scăzut prezintă risc cardiovascular redus, au masa corporală și raportul talie-șold mai mici, au colesterolul „bun” (HDL) mai ridicat, au o mai bună reglare neuroendocrină, prezintă niveluri mai scăzute de cortizol salivar pe parcursul zilei, au o mai bună funcție imunitară și au un somn de o calitate mai bună (durată mai mare a fazei REM). Pe de altă parte, din perspectivă psihologică, persoanele cu stres ridicat percep evenimentele ambigue ca fiind amenințătoare, consideră că feedbackul nefavorabil este mai dureros și utilizează tactici interpersonale mai conflictuale.

\* *Expert comunicarea științei, Departamentul comunicare și imagine, Academia Română*



Într-o primă aproximație, se poate spune, odată cu profesorul Dragoș Iliescu, că burnoutul este depresie din cauza muncii; persoanele se simt epuizate fizic și psihologic, manifestă cinism, au un fragil control cognitiv și emoțional.

**Cătălin Mosoia:** *Stimate domnule profesor Dragoș Iliescu, spuneți că burnoutul poate fi privit drept finalul unui proces cauzal cauzat de context. Potrivit definiției date de Organizația Mondială a Sănătății, stresul este condiție pentru dezvoltarea burnoutului. Mai sunt și alți factori care pot favoriza apariția burnoutului?*

**Dragoș Iliescu:** Cunoaștem destul de bine mecanismele cauzale care produc burnout – este un domeniu studiat de mai mult de o jumătate de secol de psihologie. Principalul model cauzal, acceptat astăzi cvasiunanim, este modelul cerințelor și resurselor poziției ocupate. Acest model postulează faptul că burnoutul apare la finalul unui proces care este inițiat de contextul de muncă, mai specific de dezechilibrul dintre cerințele contextului de muncă (stresori le-am putea spune) și resursele pe care același context le pune la dispoziție. Așadar, cauza este întotdeauna în context, niciodată în individ. Totuși, resursele personale ale indivizilor (trăsături de personalitate, strategii și stiluri de gestionare a stresului, capacități – de exemplu, de reglare emoțională – și alte caracteristici individuale) pot fi factori de vulnerabilitate sau de protecție, care exacerbează stresul, respectiv care ajută la „metabolizarea” stresului cauzat

de context. În condițiile unor stresori accentuați, cu resurse limitate, atât în mediul de muncă, cât și la nivel individual, se generează o spirală descendentă care sfârșește în burnout. În linii mari, aceștia sunt factorii.

**Cătălin Mosoia:** *Ce se poate spune despre stres dacă se ține cont și de trebuințele psihologice de bază? Cum anume influențează nevoile de relaționare, de competență, de autonomie instaurarea burnoutului?*

**Dragoș Iliescu:** Una dintre teoriile interesante avansate în ultimii ani este teoria autodeterminării (Self-Determination Theory, SDT); aceasta susține că există trei nevoi psihologice fundamentale: nevoile de autonomie, de competență și de relaționare. Satisfacerea acestor trei nevoi este văzută drept esențială pentru bunăstarea și funcționarea optimă a individului. În context ocupațional, atunci când aceste nevoi sunt frustrate, angajații resimt un stres crescut, ceea ce poate accelera apariția burnoutului. Lipsa autonomiei duce la sentimentul de constrângere și lipsă de control, subminând motivația intrinsecă. Frustrarea nevoii de competență generează insecuritate și epuizare profesională, mai ales în medii de muncă solicitante. În plus, relațiile slabe sau conflictuale la locul de muncă reduc sprijinul social, ceea ce intensifică impactul stresului. Astfel, burnoutul nu este doar o reacție la cerințele excesive, ci și o consecință a unui mediu care împiedică satisfacerea acestor nevoi fundamentale.

**Cătălin Mosoia:** *Care este tendința pe care o manifestă burnoutul la nivel european și, în particular, la nivelul României?*

**Dragoș Iliescu:** Burnoutul reprezintă o preocupare tot mai mare la nivel internațional. Pe de o parte, în urmă cu câteva decenii, problemele de sănătate mintală generate de toxicitatea psihologică la locul de muncă (printre acestea, burnoutul) erau mai degrabă ignorate și, prin urmare, subdiagnosticate. Pe de altă parte, din cauza unui mediu de lucru din ce în ce mai plin de stresori, cifrele care descriu acest flagel modern cresc exploziv. Tendința aceasta a fost accentuată în urma pandemiei de COVID-19. Conform unui sondaj realizat de Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA), 44% dintre angajații europeni au raportat o creștere a stresului la locul de muncă după pandemie. În România, situația este deosebit de îngrijorătoare. Un studiu din 2021 a relevat că 76,5% dintre angajați au resimțit cel puțin un episod de burnout în ultimii cinci ani, principalele cauze autoraportate fiind volumul mare de muncă, cultura organizațională inadecvată și relația cu managerii. În același timp, România este încă, din anumite puncte de vedere, la adăpost, cel puțin parțial, de aceste evoluții – nu avem vulnerabilități speciale comparativ cu alte state europene sau chiar est-europene.

**Cătălin Mosoia:** *Este posibilă prevenirea burnoutului? Sunt tehnici care permit gestionarea eficientă a stresului?*

**Dragoș Iliescu:** Da, prevenirea burnoutului este posibilă printr-o combinație de măsuri la nivel individual și organizațional. Gestionarea eficientă a stresului implică strategii care vizează atât reducerea factorilor de risc (intervenții primare), cât și consolidarea rezilienței psihologice (intervenții secundare). Și, evident, pentru persoane care acum, la acest moment, sunt în burnout, intervenții terțiare, adică intervenții psihoterapeutice și, dacă este necesar, psihiatrice, de tratament și reabilitare. Printre strategiile de nivel individual demonstrate ca fiind eficiente, aș aminti autoreglarea și mana-

gementul timpului, tehnicile de relaxare și practicile care presupun cultivarea unei conștientizări profunde și a unei atitudini de acceptare a experiențelor noastre cotidiene (practicile *mindfulness*<sup>3</sup>, care sunt neașteptat de eficiente!), activitatea fizică regulată (probabil, cel mai puternic factor protector pentru sănătatea mintală în general), sprijinul social (relații de calitate cu colegii, prietenii și familia), dezvoltarea rezilienței și a gândirii pozitive. Printre strategii de nivel organizațional – despre care știm că sunt eficiente, de regulă – amintesc doar flexibilitatea în organizarea muncii, claritatea în roluri și așteptări, cultura organizațională sănătoasă, traininguri pentru managementul stresului și accesul la resurse de sănătate mintală. Desigur, despre fiecare dintre aceste strategii se poate discuta mult.

**Cătălin Mosoia:** *Reglarea emoțională este una dintre modalitățile de creștere a rezilienței. Cum se mai poate crește reziliența?*

**Dragoș Iliescu:** Da, reglarea emoțională joacă un rol esențial în creșterea rezilienței, dar există și alte strategii care contribuie la dezvoltarea acestei capacități de a face față stresului și adversităților. Iată câteva dintre cele mai eficiente modalități de creștere a rezilienței: dezvoltarea unei mentalități flexibile și orientate spre soluții (de exemplu, gândire pozitivă și reinterpretare cognitivă, acceptarea schimbării), construirea și menținerea relațiilor de sprijin social (relațiile puternice cu familia, prietenii și colegii sunt critice), creșterea sentimentului de autoeficacitate și control personal (de exemplu, prin stabilirea de obiective realiste, prin învățare continuă și dezvoltare personală), îngrijirea sănătății fizice și mintale (de exemplu, prin somn de calitate, prin alimentație echilibrată și exercițiu fizic), sau cultivarea unui sentiment al scopului și al semnificației personale.

**Cătălin Mosoia:** *În prezent, munca se realizează atât în mediul fizic, cât și în mediul virtual. Cum comparați afecțiunile psihologice care se dezvoltă în cele două contexte de muncă?*

**Dragoș Iliescu:** Atât munca în mediul fizic, cât și cea în mediul virtual prezintă riscuri

psihologice. Riscurile sunt diferite, iar cele două tipuri de mediu influențează sănătatea mintală în moduri distincte. Niciun mediu nu este perfect, iar riscurile psihologice variază în funcție de persoană și de context. Munca fizică oferă mai multă structură și interacțiune, dar poate genera mai mult stres din cauza presiunilor directe. Munca virtuală oferă flexibilitate, dar poate duce la izolare, anxietate și dificultăți în menținerea echilibrului între viață și muncă. O soluție optimă poate fi adoptarea unui model hibrid, care să combine avantajele ambelor forme de muncă, minimizând riscurile psihologice asociate. Comparând cele două contexte, se pot observa atât asemănări, cât și diferențe importante. De exemplu, în mediul fizic, burnoutul poate fi cauzat de cerințele ridicate ale locului de muncă, suprasolicitarea fizică și emoțională, interacțiuni dificile cu colegii sau superiorii și lipsa flexibilității în program. În mediul virtual, deși poate reduce unele surse de stres (de exemplu, naveta, controlul excesiv al managerilor), munca de acasă poate duce la un burnout „inversat”, unde granițele dintre viața profesională și cea personală devin neclare, ducând la suprasolicitare și epuizare mintală. În mediul fizic, interacțiunea directă cu colegii sprijină colaborarea și reduce riscul de izolare, dar poate genera conflicte, presiuni sociale și competitivitate toxică. În mediul virtual, lucrul la distanță limitează contactul direct, ceea ce poate

duce la sentimente de singurătate, dificultăți de comunicare și scăderea angajamentului față de echipă și organizație. În mediul fizic, tensiunile pot apărea din monitorizarea constantă de către superiori, suprasolicitare sau teama de a nu performa conform așteptărilor. În mediul virtual, anxietatea poate fi amplificată de lipsa de feedback direct, de teama de a nu fi „vizibil” în organizație și de incertitudinea privind viitorul locului de muncă. Și așa putea continua așa vorbind despre toate aspectele legate de echilibrul viață-muncă și efectele asupra sănătății cognitive și emoționale. Deci nu, nu cred că vreunul dintre cele două medii este fundamental și principal mai bun decât celălalt din această perspectivă.

#### Note

1 Prof. univ. Dragoș Iliescu a susținut în Aula Academiei Române conferința „Stres și burnout în România zilelor noastre”. Manifestarea, moderată de acad. Marius Andruh, vicepreședinte al Academiei Române, s-a desfășurat în data de 29.10.2024 în cadrul ciclului de conferințe „Ora de știință”, inițiate de Academia Română.

2 Cuvântul burnout a fost inclus în *Dicționarul ortografic, ortoepic și morfologic al limbii române (DOOM 3)*, Editura Univers Enciclopedic Gold, 2021 – vezi p. 328 sau la adresa <https://clre.solirom.ro>.

3 *Mindfulness* este un cuvânt din limba engleză care, într-o primă aproximație, poate fi tradus prin atenție conștientă.

