

Studiu preliminar asupra stresului ocupațional în mediul universitar

Adrian NECULAU¹, Mihai CURELARU², Daniela Victoria ZAHARIA³

1. Introducere

Eficiența unei organizații este influențată nu numai de factorii economici, ci și de cei psiho-sociali. Iar dintre aceștia din urmă, stresul profesional și atitudinea față de muncă a angajaților reprezintă factori cu impact major, ambii influențați de modul în care munca este privită în cadrul comunității de apartenență.

În România s-au realizat destul de puține studii sistematice care să investigheze modul în care românii se raportează la muncă. Anchetele de natură sociologică au fost mai interesate de acest subiect decât studiile de factură psihologică. De exemplu, Barometrul de Opinie Publică realizat în anul 2004, arată că numai 45% dintre români recunosc munca drept singura soluție de reușită socială, restul propunând soluții miraculoase cum ar fi credința (12%) și norocul (17%). Rezultatele acestui barometru indică o realitate opusă mentalității de muncă protestante, caracteristică țărilor anglo-saxone, care susține că singura cale de care omul dispune pentru a avea succes în societate este munca și punerea în valoare a propriilor abilități - norocul, șansa sau destinul având un impact neglijabil.

Considerăm că o analiză aprofundată a reprezentării sociale a muncii, corelată cu analiza surselor de stres ocupațional și a strategiilor de a face față acestui fenomen, poate facilita înțelegerea modului în care indivizii se raportează la munca lor și, implicit, la stadiul actual al reformei din domeniul lor de activitate. De asemenea, abordarea poate facilita identificarea problemelor pe

¹ Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași.

² Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași.

³ Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași.

care subiecții le percep ca fiind importante în managementul eficient al schimbării.

2. Stresul profesional

Stresul ocupațional a devenit o parte inerentă a vieții profesionale, efectele sale resimțindu-se în domenii de lucru extrem de diverse. Mai multe cercetări susțin ideea unei relații între stresul ocupațional și lipsa motivației în muncă, anxietate, absentism, epuizare profesională, schimbări frecvente ale locului de muncă, întâzieri, nerespectarea termenelor limită, greșeli realizate din neatenție, presiune înaltă a sângelui, boli cardiace etc. (Cooper, Dewe și O'Driscoll, 2001; Johns, 1998). Prin pârgii directe (scăderea eficienței la locul de muncă) sau indirecte (de exemplu, cheltuielile pe probleme de sănătate), stresul profesional reprezintă o sursă importantă de pierderi financiare.

Deși referirile la problematica stresului sunt foarte frecvente atât în limbajul cotidian cât și în cercetarea științifică, încă nu există o definiție universal acceptată a acestui concept. Una dintre primele abordări sistematice ale stresului definește fenomenul prin *răspunsurile de natură psihologică, fiziologică și/sau comportamentală*, determinate de stimuli amenințători numiți agenți stresori sau factori de stres. O altă tendință în studierea stresului profesional are ca temă centrală *identificarea surselor potențiale de stres*. Argumentul central al acestei perspective este că anumite forțe externe acționează asupra organismului într-o manieră care îl dezechilibrează.

Cea mai recentă și completă paradigmă este cea care concepe *stresul ca tranzacție* (Lazarus și Folkman 1984, apud Kendall, Muenchberger și O'Neill, 2003). Spre deosebire de abordările anterioare, ea nu se rezumă doar la investigarea unui singur aspect al stresului profesional. Din perspectivă tranzacțională, stresul apare atunci când solicitările unei anumite situații sunt evaluate de către individ ca depășind resursele disponibile și amenințând *starea de bine*, de unde necesitatea individului de a gestiona evenimentul (Michailidis și Asimenos, 2002). Modelul se centrează pe dinamica a două mecanisme principale: evaluarea cognitivă - atât a factorilor stresori cât și a resurselor individului de a face față acestora - și gestionarea stresului. Perspectiva tranzacțională susține că stresul nu este ceva care există în individ sau în mediul său, ci este mai degrabă un proces aflat în continuă evoluție, proces care implică interacțiunea indivizilor cu mediul lor, evaluarea acestor întâlniri și încercarea de a face față problemelor care apar (Lazarus, 1993). Dar, deși s-au propus modele generale complexe ale stresului ocupațional, puterea lor predictivă în situații

concrete, pentru anumite posturi sau categorii de posturi, rămâne limitată. De aceea s-au propus și modele specifice pentru diferite tipuri de posturi.

În ceea ce privește identificarea surselor organizaționale ale stresului ocupațional, unii autori (Dolan și Arsenault, 1980) abordează o perspectivă mai analitică, enumerând mai mulți astfel de factori: condițiile fizice proaste de lucru, ambiguitatea avansării, nesiguranța postului, riscul crescut de accidente, neliniștea față de retribuție, ambiguitatea rolului, conflictele de rol, constrângerile asupra comportamentului individual, constrângerile de timp, supraîncărcarea în munca, prea ridicată /scăzută dificultate a sarcinii, excesiva /redusa responsabilitate, participarea puternică / scăzută la luarea deciziilor. Alții (Karasek, 1990) abordează o perspectiva mai sintetică, integrând diferitele surse organizaționale de stres în categorii mai largi, precum suportul social, cerințele postului și nivelul de control al individului asupra activității sale.

Deoarece modelul tranzațional al stresului promovează ideea ca stresul are loc la un nivel individual, cerând centrarea atenției spre individ, atunci apare ca fiind cel puțin dificilă încercarea de a identifica condiții general stresante la locul de muncă – aspect care reprezintă un ridicat interes mai ales pentru nivelul întregii organizații. Se pune întrebarea dacă eforturile cercetătorilor nu ar fi mai utile dacă ar încerca să realizeze o taxonomie a situațiilor cu un potențial stresant pentru mai mulți indivizi decât să se centreze pe nivelul individual. Dar aceste scopuri nu sunt reciproc exclusive. Tot ei susțin că munca reprezintă un context unic datorită instrumentalității sale economice și pentru că modul în care se studiază stresul și procesele de gestionare ale sale ar putea reflecta importanța fundamentală pe care munca o are în viața oamenilor.

În prezent există un consens în creștere asupra faptului că strategiile de gestionare a stresului ar trebui privite în manieră relațională, ca implicând tranzații între persoană și mediu. Perspectiva tranzațională (Lazarus, 1990, 1993, 2001) asupra stresului atribuie un rol foarte important strategiilor de gestionare a situațiilor stresante, definindu-le ca fiind acele gânduri și acțiuni care sunt inițiate ca răspuns la un anumit eveniment, gânduri și acțiuni care se schimbă de-a lungul timpului, pe măsură ce eforturile depuse și rezultatele obținute sunt evaluate și re-evaluate. Aceasta definiție implică o interacțiune dinamică între individ și mediul său. Totodată, pune în evidență faptul că eforturile depuse în cadrul unei întâlniri vor afecta evaluările ulterioare.

Plecând de la studiile lui Lazarus și ale colegilor săi, se pot identifica două mari categorii de strategii de *coping*: centrate pe problemă (în care se fac încercări de a rezolva solicitările unei situații) și cele centrate pe emoții (în care se fac încercări pentru a face față tulburărilor emoționale generate de aceste solicitări). Încă nu există consens între cercetători pentru o clasificare mai

analitică a problematicii. Latack și Havlovic (1992) consideră că, în cadrul unei taxonomii mai cuprinzătoare a strategiilor de gestionare a stresului nu ar trebui să se ia în considerare doar orientarea strategiei (pe problemă sau pe emoții) ci și forma strategiei (cognitivă sau comportamentală). Lazarus și colaboratorii săi au identificat la un nivel analitic opt strategii de gestionare a stresului: depășire prin confruntare, depășire prin distanțare, autocontrol, căutare de sprijin social, acceptarea responsabilității, evadare – evitare, rezolvarea planificată a problemei și reconsiderare pozitivă.

Pe lângă strategiile individuale de gestionare a stresului, literatura de specialitate discută și strategiile de management organizațional al stresului. Astfel, Cooper, Dewe și O'Driscoll (2001) arată că intervențiile organizaționale de gestionare a stresului se pot plasa pe trei niveluri, care pot fi diferențiate în funcție de scop, ținta avută în vedere și presupunerea fundamentală pe care se bazează: intervenții primare, secundare și terțiare.

Intervențiile primare pornesc de la supoziția conform căreia cea mai eficientă cale de luptă împotriva stresului constă în a îndepărta factorii de stres din mediul de lucru. Prin urmare, accentul cade pe modificarea sau adaptarea mediului fizic sau social-politic de lucru pentru a veni în întâmpinarea nevoilor angajaților. Acest tip de intervenție are cel mai puternic caracter pro-activ și preventiv, fiind eficientă mai ales atunci când se realizează într-o manieră sistematică și când se pornește de la o analiză atentă a factorilor de stres. Ca și exemple pentru acest tip de intervenție pot fi enumerate: restructurarea departamentelor organizaționale, stabilirea unui sistem de retribuire mai echitabil, schimbări în procesul de luare a deciziilor în cadrul organizației, cu creșterea participării angajaților; reprojecțarea posturilor astfel încât să crească autonomia și controlul angajaților, reprojecțarea mediului fizic de muncă, asigurarea unui climat mai suportiv.

Intervențiile secundare reprezintă cel mai utilizat tip de intervenție organizațională și se centrează asupra dezvoltării abilităților angajaților de a face față stresului. Ele vizează realizarea unor schimbări individuale mai degrabă decât organizaționale. Intervențiile care intră în această categorie sunt cele precum meditația, formarea abilităților de relaxare, tehnica *bio-feed-back*-ului, restructurarea cognitivă, managementul timpului, strategii de rezolvare a conflictelor. Intervențiile secundare pot avea caracter preventiv (aplicate înaintea apariției problemei, dar într-un context în care problema anticipată are șanse mari de apariție), sau reactiv (sunt aplicate după apariția problemei, ca metodă de rezolvare a acesteia). Cooper, Dewe și O'Driscoll (2001) susțin că acest tip de intervenție este util pentru anumiți factori de stres, dar impactul lor pe termen lung asupra rezultatelor organizaționale nu a fost demonstrat în mod consistent. Acest tip de intervenție este ușor de implementat, fără a deranja fluxul muncii

din organizație și se poate aplica mai ales în cazurile în care factorii de stres nu pot fi modificați. Dewe (1994) observă tendința managerilor de a plasa responsabilitatea apariției stresului la nivelul persoanei angajate; această tendință împreună cu ușurința implementării acestui tip de intervenție sunt motivele principale care explică prevalența metodei.

Intervențiile terțiare au ca scop reabilitarea persoanelor care au avut probleme de sănătate și o diminuare a stării de bine ca urmare a stresului de la locul de muncă. Abordarea este reactivă, de tip tratament: se încearcă reducerea consecințelor negative ale stresului ajutând persoanele să gestioneze mai bine aceste consecințe. Deci, accentul cade pe tratarea/ rezolvarea problemelor după ce ele au apărut. Acest tip de intervenție este bine ilustrat/ exemplificat de programele de asistare a angajaților, care includ de obicei diferite forme de consiliere a angajaților pentru a-i ajuta să gestioneze factori de stres care nu pot fi modificați. Aceste programe pot fi oferite de persoane din cadrul departamentului de resurse umane sau de către consultanți externi. Cei din urmă sunt din ce în ce mai des folosiți din motive de confidențialitate a datelor și pentru păstrarea intimității angajatului.

Studiile existente au încercat surprinderea specificului stresului atât la diverse tipuri de posturi (nivel managerial, nivel operațional, nivel reprezentational), cât și la categorii bine delimitate (funcționari publici, polițiști, dentiști, manageri, cadre didactice, asistenți sociali, cadre medicale, informaticieni, electricieni, specialiști în telecomunicații). De asemenea, s-a studiat stresul în relație și cu alte aspecte, cum ar fi stilul de leadership, luarea deciziilor riscante, epuizarea profesională etc.

În ceea ce privește cadrele didactice, studiile se grupează în două mari categorii: cele care se ocupa de problematica stresului în învățământul preuniversitar și cele din mediul universitar. În ciclul preuniversitar s-au studiat: relația dintre caracteristicile profesorilor și nivelul de stres (Ngidi și Sibaya, 2002), nivelul de potrivire persoană-mediu (interese sociale vs. interese practice) și nivelul stresului ocupațional (Pithers și Soden, 1999), relațiile de schimb dintre profesori și colegii lor, elevii lor și instituția căreia îi aparțin (pe ansamblu, profesorii raportează ca oferă mai mult decât primesc, iar raportul dintre ceea ce oferă și ceea ce primesc depinde de tipul relației, locul controlului și performanță, diferențele de gen și de rol social adoptat, ajungându-se chiar și la dezvoltarea unor instrumente de evaluare a stresului specific profesorilor.

Învățământul universitar era perceput în mod tradițional ca fiind un mediu cu un nivel scăzut de stres: deși nu la fel de bine plătiți ca și angajații din sectorul economic, cadrele academice au fost invidiate pentru stabilitatea posturilor lor, pentru încărcarea redusă cu sarcini de la locul de munca, pentru flexibilitate,

pentru obrăznicia de a călători în străinătate pentru studiu sau conferințe și pentru libertatea de a-și urmări propriile interese de cercetare. Tot Fisher, referindu-se la Marea Britanie, SUA, Australia și Noua Zeelandă, susține că lucrurile s-au schimbat în ultimii 20 de ani, deoarece salariile universitarilor au scăzut, s-a diminuat stabilitatea posturilor, a crescut numărul celor cu durata temporală determinată, s-a mărit încărcarea cu sarcini, s-a intensificat presiunea spre atragerea de fonduri, și asta ca efecte ale reducerii subvențiilor de la stat pentru învățământul universitar și, desigur a restructurărilor ce au urmat (Australia, SUA, Marea Britanie), combinate cu creșterea spectaculoasă a numărului de studenți. Sintetizând rezultatele cercetărilor desfășurate în țările numite mai înainte, putem identifica câțiva factori importanți în generarea stresului ocupațional printre angajații universităților: supraîncărcarea, constrângerile de timp, lipsa posibilităților de promovare, sistemul inadecvat de recunoaștere academică, schimbări la nivelul rolului profesional, managementul defectuos sau participarea insuficientă la conducere. La aspectele menționate, mai putem adăuga și câteva surse de stres care apar mai sporadic: expectanțe foarte înalte față de sine, insecuritatea postului, lipsa sau disfuncționalitatea comunităților profesionale și a interacțiunilor cu colegii, inechitatea din cadrul sistemului, lipsa unui feed-back regulat asupra performanței etc.

Interesele noastre de cercetare pornesc de la ideea că specificul stresului profesional în mediul românesc s-ar putea datora și contextului cultural istoric în care ne aflăm și care este diferit de cel american și vest-european. Pitariu (2003) sublinia, de asemenea, faptul că stresul ocupațional reprezintă un fenomen care depășește într-o oarecare măsură mediul organizațional deoarece perioada de tranziție prin care trece România confruntă populația cu o serie de probleme specifice, la nivel general: instabilitatea economică, dificultățile trecerii la o economie de piață, schemele acționale sau practici manageriale depășite etc.

În cele ce urmează prezentăm rezultatele unui studiu de natură exploratorie menit să identifice principalele aspecte ale stresului profesional în mediul universitar românesc.

3. O privire asupra stresului în mediul universitar românesc

Cercetarea a avut ca scop explorarea temelor pe care cadrele universitare din învățământul românesc le asociază stresului. În plus, ne-a mai interesat identificarea principalelor surse de stres din mediul academic românesc, a efectelor stresului, dar și a măsurilor care ar trebui luate în vederea reducerii cauzelor acestuia. Subiecții primei cercetări au fost 20 cadre didactice din mediul universitar ieșean, din care 12 subiecți de la Facultatea de Psihologie și

Științe ale Educației din Universitatea „Al. I. Cuza” și 8 de la Facultatea de Automatică și Calculatoare din Universitatea Tehnică „Gh. Asachi”. Dintre participanții la prima etapă a cercetării, 11 au fost de sex masculin și 9 de sex feminin. Vârsta medie a fost de 38,95 ani, cu minima de 25 de ani și maxima de 65 de ani.

Fiecare subiect a fost rugat să colaboreze în calitate de participant la o cercetare pe problematica stresului profesional din mediul universitar. Sarcinile au fost în număr de patru. Prin prima dintre ele, ceream subiecților ca, pornind de la sintagma „stres profesional”, să asocieze liber trei cuvinte sau expresii și apoi să le ordoneze în funcție de importanța lor în raport cu stresul profesional. Următoarele trei sarcini au constatat în a răspunde la întrebări care vizau identificarea surselor de stres, a efectelor stresului, a strategiilor individuale utilizate pentru gestionarea stresului și a măsurilor care ar trebui luate pentru reducerea acestor efecte.

În vederea interpretării răspunsurilor la sarcina de asociere și la cele trei întrebări s-a optat pentru analiza de conținut tematic-categorială (Ghiglione, Beauvois, Chabrol și Trognon, 1980; Bardin, 1993).

În ceea ce privește *cuvintele și temele asociate stresului profesional*, analiza de frecvență a pus în evidență faptul că subiecții au menționat de cele mai multe ori patru cuvinte: *oboseală*, *tensiune*, *birocrăție* și *supraîncărcare*. Recurgând la analiza de conținut, s-au identificat trei mari categorii de teme: cauze, manifestări și efecte ale stresului. În prima categorie, au fost incluse teme precum birocrăția, supraîncărcarea, proasta organizare a timpului și ambiguitatea rolurilor. În categoria *manifestări* au fost incluse enervarea, iritarea, lipsa de concentrare, agitația, blocajul creativ; iar în ultima categorie, cea a *efectelor*, am cuprins epuizarea, conflictul și ineficiența.

Apoi, analiza tematic-categorială a răspunsurilor subiecților privind *sursele de stres* ne-a permis identificarea următoarelor categorii de teme: organizarea ineficientă a sistemului, caracteristici negative ale activităților postului, relațiile dificile cu colaboratorii, cariera profesională incertă și lipsurile materiale. În categoria *organizarea ineficientă a sistemului* au fost incluse teme precum: birocrăția, organizarea defectuoasă, conducerea și termenele limită. În gruparea intinuală *caracteristici ale activităților postului* au intrat aspecte referitoare la diversitatea activităților, programul neechilibrat, supra-încărcarea postului, ambiguitatea rolului etc. Subiecții au remarcat, cu privire la *relațiile cu colaboratorii* următoarele aspecte: neseriozitatea profesională a colaboratorilor, caracteristici personale ale acestora și concurența neloială a colegilor. În sfârșit, *lipsurile materiale* menționate s-au axat pe spații insuficiente pentru activitățile

didactice și de cercetare, remunerarea insuficientă, lipsa cu echipamente și resurse bibliografice etc.

O altă tematică, *efectele și manifestările stresului profesional în rândul cadrelor universitare*, a cuprins următoarele categorii: efecte psihologice, efecte în planul relațiilor interpersonale, efecte în plan somatic și scăderea eficienței profesionale. În ceea ce privește *efectele psihologice*, am identificat teme precum scăderea capacității de concentrare, oboseală, iritabilitate, lipsa motivării, agitație și disconfort. *Ca efecte în planul relațiilor interpersonale* s-au consemnat lipsa spiritului de echipă și stările conflictuale interpersonale. De asemenea, s-a acordat importanță *efectelor în plan somatic*, cum ar fi scăderea rezistenței organismului, manifestări cardiace și manifestări gastro-intestinale, dar și *scăderii eficienței profesionale*: diminuarea calității muncii profesionale, reducerea eficienței muncii în echipă etc.

Dintre *modalitățile de a face față stresului ocupațional* am identificat, la categoria *căutare de suport social*, discuții despre situația problematică cu colegii, cu familia, cu cei care pot să ajute în mod efectiv, căutarea de înțelegere și compasiune. Pentru *atitudinea activ-positivă* subiecții au precizat organizarea mai bună a muncii, încercarea de a învăța din experiențele neplăcute și recadrarea pozitivă. De asemenea, *negarea* (sau *evitarea*) a fost o altă modalitate evocată de subiecți, cu referire la evitarea analizei problemelor, ieșiri în oraș, refugiu în fața televizorului, nerecunoașterea existenței unei probleme etc.

În ceea ce privește *măsurile recomandate pentru reducerea cauzelor stresului profesional*, percepția cadrelor universitare poate fi cuprinse în următoarele categorii: eficientizarea structurii organizaționale, stimularea colaborării, acoperirea lipsurilor materiale și schimbarea mentalității față de muncă. Pentru prima categorie s-au menționat reducerea birocrăției, eficientizarea managementului, termenele limită și clarificarea responsabilităților. Problema *stimulării colaborării* a cuprins teme precum inițierea muncii în echipă și stimularea relațiilor informale. Apoi, *acoperirea lipsurilor materiale* a fost ilustrată de cadrele universitare prin remunerare corespunzătoare, dotarea cu echipamente, asigurarea accesului la informație, achiziționarea de spații didactice și de cercetare. În sfârșit, subiecții s-au referit la *schimbarea mentalității față de muncă*, invocând teme precum stimularea asumării responsabilității pentru propriile sarcini și sancționarea celor care nu-și îndeplinesc sarcinile.

Rezultatele micii noastre anchete preliminare evidențiază faptul că stresul profesional are o încărcătură negativă pregnantă: cuvintele asociate cel mai frecvent stresului sunt oboseală, tensiune, birocrăție și supraîncărcare. Două dintre ele pot fi considerate ca reprezentând manifestări, iar două surse ale

stresului. Principalii factori stresori identificați au fost: organizarea ineficientă a sistemului (birocrăția fiind aici tema cu frecvența cea mai ridicată), caracteristicile activităților specifice postului, relațiile cu colaboratorii, cariera profesională și lipsurile materiale. Cele mai importante efecte și manifestări ale stresului sunt de natură psihologică, efecte în planul relațiilor interpersonale, efecte în plan somatic și scăderea eficienței profesionale. Strategiile de *coping* la care recurg persoanele din mediul universitar sunt căutarea de suport social, abordarea unei atitudini activ - pozitive, dar și de negare - evitare. Principalele categorii de măsuri organizaționale de reducere a stresului, care au fost sugerate de participanți, se referă la eficientizarea structurii organizaționale, stimularea colaborării, acoperirea lipsurilor materiale și schimbarea mentalității față de muncă.

Dat fiind caracterul explorator și preponderent calitativ al demersului de față, nu putem generaliza elementele evidențiate în cadrul acestei cercetări la ansamblul persoanelor care lucrează în mediul universitar. Dar rezultatele obținute ne pot ghida în construirea unor chestionare care să surprindă principalele surse și manifestări de stres și cele mai frecvent utilizate strategii de *coping*. Pornind de la această investigație, ne propunem ca prin intermediul unor cercetări viitoare de natură cantitativă să identificăm cele mai frecvent întâlnite surse de stres în mediul academic, cele mai eficiente strategii de *coping* și modul în care reprezentarea socială a muncii mediază efectele stresului profesional.

Referințe bibliografice

- Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Boyd, S., & Wylie, C. (1994). *Workload and Stress in New Zealand Universities*. Wellington: New Zealand Council for Educational Research and the Association of University Staff of New Zealand.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizațional Stress – A Review and Critique of Theory, research and Applications*, London: Sage Publications.
- Doyle, C., Hind, P. (1998). Occupational Stress, burnout and job-status în female academics. În *Gender, Work and Organization*, 5 (2), pp. 67-83.
- Gillespie, N.A., Walsh, M., Winefield, A.H., Dua, J., Stough, C. (2001). Occupational stress în universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. În *Work & Stress*, vol. 15, no. 1, pp. 53-72.
- Johns, G. (1998). *Comportament organizațional*. București: Ed. Economică.
- Karasek, R., (1990). Health risk with increased job control among white-collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, May 11(3), 171-185.
- Kendall, E., Muenchberger, H., O'Neill, V. (2003). *Measurement of occupational stress among Australian workers: Perceived stressors and supports*, WorkCover

Western Australia, <http://www.workcover.wa.gov.au/NR/rdonlyres/65CB0A96-C608-481E-AAB5-975AE1BEB0FB/0/MeasurementofOccupationalStress.pdf>.

Latack, J. C. & Havlovic, S. J. (1992). Coping with job stress: A conceptual evaluation framework for coping measures. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 479-508.

Lazarus, R.S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. În *Annual Review of Psychology*, 44, pp.1-18.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer

Michailidis, M., Asimenos, A. (2002). Occupational stress as it relates to higher education, individuals and organizations. În *Work*, 19, pp. 137–147.

Pitariu, H. (2003). Stresul profesional la manageri: corelative ale personalității în contextul tranziției socio-economice din România, *Revista de psihologie organizațională*, 3(3-4), pp.11- 31.

Pithers, R. T. & Soden, R. (1999). Assessing vocational teachers' thinking skills. *Journal of Vocational Education and Training*. 51, 1.

Winefield, A. H. (2000). Stress în academe. Some recent research findings. În D. T. Kenny, J. G. Carlson, F. J. McGuigan, & J. L. Sheppard (Eds.), *Stress and Health: Research and Clinical Applications* (pp. 437- 446). Sydney: Harwood.