

CZU: 159.944.4:37.018.46-051

[https://doi.org/10.59295/sum5\(165\)2023\\_47](https://doi.org/10.59295/sum5(165)2023_47)

## SIGURANȚA PSIHOLAGICĂ CA MODALITATE DE PREVENIRE A EPUIZĂRII PROFESIONALE ȘI STIMULARE A IMPLICĂRII ÎN MUNCĂ

Nicoleta CROITORIU

Universitatea de Stat din Moldova

Siguranța psihologică la locul de muncă se referă la percepția angajaților de a fi în siguranță în ceea ce privește exprimarea de sine, asumarea riscurilor și dezvăluirea vulnerabilităților. Acest sentiment de siguranță permite angajaților să se simtă confortabil în a-și exprima ideile, să își asume responsabilități și să învețe din greșeli fără teama de consecințe negative asupra imaginii lor sau a carierei lor. Profesia de pedagog este considerată muncă emoțională, care presupune un consum mare de energie psihonervoasă, de aceea siguranța psihologică este absolut necesară pentru a putea preveni epuizarea profesională și a stimula implicarea în muncă. Scopul articolului este de a scoate în evidență valențele siguranței psihologice pentru a crește implicarea în muncă și a diminua epuizarea profesională. Este necesar ca angajații din diverse medii profesionale și, în special, cel educațional să simtă un grad înalt de securitate profesională, dedicație și conectare continuă la obiectivele profesionale, să **își pună** la dispoziție resursele și energia pentru a atinge performanțe înalte. De asemenea, e necesar ca instituțiile/organizațiile să cunoască barierele cu care se confruntă în crearea unui loc de muncă sigur din punct de vedere psihologic și strategiile pe care le pot folosi pentru a promova siguranța psihologică și a stimula implicarea angajaților și a preveni epuizarea profesională.

**Cuvinte-cheie:** siguranță psihologică, implicare în muncă, epuizare profesională, angajat, activitate de muncă.

### PSYCHOLOGICAL SAFETY AS A METHOD OF PREVENTION OF PROFESSIONAL EXHAUSTION AND STIMULATION OF WORK ENGAGEMENT

Psychological safety in the workplace refers to employees' perception of being safe to express themselves, take risks, and disclose vulnerabilities. This sense of safety allows employees to feel comfortable expressing their ideas, taking responsibility, and learning from mistakes without fear of negative consequences for their image or career. The profession of a pedagogue involves emotional work and requires a high consumption of psycho-nervous energy. Therefore, psychological safety is necessary to prevent professional burnout and stimulate work involvement. The purpose of the article is to highlight the valence of psychological safety to increase work engagement and decrease burnout. The article highlights the necessity of employees from various professional environments, especially educational ones, to feel a high degree of professional security, dedication, and continuous connection to professional goals, to make their resources and energy available to achieve high performance. Finally, the article describes how the institutions/organizations should know the barriers they face in creating a psychologically safe workplace, using specific strategies to promote psychological safety, stimulate employee engagement and prevent burnout.

**Keywords:** psychological safety, work involvement, professional burnout, employee, work activity.

#### Introducere

Siguranța psihologică este un subiect actual și necesar în multe domenii, inclusiv în mediul educațional. Se acordată o atenție tot mai mare problematicii securității psihologice, deoarece oamenii au început să recunoască importanța unui mediu de lucru sigur și confortabil pentru creșterea satisfacției, bunăstării mentale, a implicării în muncă și prevenirii burnoutului. Sentimentul de siguranță psihologică se referă la convingerea că **cineva poate vorbi fără** teama de consecințe negative, cum ar fi pedeapsa, ridiculizarea sau ostracismul. Acest concept se referă la percepția angajaților că pot fi ei înșiși și că pot fi sinceri fără frica de repercusiuni la locul de muncă. Instituțiile de învățământ care promovează un mediu sigur din punct de vedere psihologic au mai multe șanse să vadă rezultate pozitive, cum ar fi inovații ale profesorilor și elevi-

lor, angajament mai ridicat al pedagogilor și performanță în activitatea didactică. Sentimentul de siguranță psihologică la locul de muncă oferă resurse pentru prevenirea epuizării profesionale și stimularea implicării în muncă.

### Aspecte conceptuale ale siguranței psihologice

Literatura de specialitate susține că primele relatări despre siguranța psihologică au fost făcute acum 50 de ani, de către autorii Schein și Bennis (1965), însă doar în ultimii 20 de ani acest subiect a început să fie mai intens explorat, făcându-se mai multe cercetări empirice în acest domeniu. Actualmente siguranța psihologică la locul de muncă este considerată un aspect important al bunăstării și sănătății mentale a angajaților și a fost legată de o serie de beneficii organizaționale, cum ar fi creșterea productivității și a performanței angajaților, reducerea absentismului și a fluctuației forței de muncă, precum și îmbunătățirea calității serviciilor și a satisfacției beneficiarilor muncii.

Siguranța psihologică permite angajaților să se simtă în siguranță la locul de muncă, astfel încât să se dezvolte, să învețe, să contribuie și să performeze eficient într-o lume care se schimbă rapid. Prin siguranța psihologică se fortifică sentimentul de apartenență, de sprijin social și de încredere în instituția în care activezi și în conducerea/ administrația acesteia.

Mai mulți cercetători au contribuit la dezvoltarea și popularizarea conceptului de siguranță psihologică, cum ar fi Amy Edmondson, care a introdus termenul de „siguranța psihologică” într-un articol din 1999, și Tim Clark, care a folosit termenul de „siguranță interioară” în cartea sa „The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results” (2017) [1].

Studiile arată că siguranța psihologică la locul de muncă poate fi un predictor important al performanței angajaților și a eficienței organizaționale, precum și o modalitate eficientă de prevenire a burnoutului. Cercetările sugerează că un mediu de lucru sigur și confortabil, în care angajații se simt liberi să-și exprime opiniile și să-și arate vulnerabilitatea, poate duce la creșterea angajamentului și performanței angajaților, precum și la o reducere a absentismului și a rotirii personalului.

Siguranța psihologică a fost introdusă de Schein și Bennis (1965) ca parte esențială a procesului de „dezghețare” necesar pentru învățarea și schimbarea organizațională. Autorii au constatat că siguranța psihologică reduce percepția amenințărilor, elimină obstacolele în calea schimbării și creează un context care încurajează încercările provizorii și tolerează eșecul fără consecințe negative sau sentimente de vinovăție. În același sens, Kahn (1990) a afirmat că siguranța psihologică este o condiție necesară pentru ca oamenii să se simtă conectați și implicați în rolurile lor la locul de muncă. El a definit siguranța psihologică ca „sentimentul de a fi capabil să-ți arăți și să-ți utilizezi sinele fără teama de consecințe negative asupra imaginii de sine, statutului sau carierei” [2].

Mai recent, Edmondson (1999) a definit siguranța psihologică ca o credință comună că echipa este un mediu sigur pentru asumarea riscului interpersonal.

Schein și colegii săi (Schein, 1993; Schein & Bennis, 1965) și Kahn (1990) se concentrează pe percepțiile individuale ale siguranței psihologice. Iar Amy Edmondson în lucrarea sa inițială (1999) plasează siguranța psihologică ca un construct la nivel de grup.

Chiar dacă Schein, Kahn și Edmondson abordează siguranța psihologică din perspective diferite, ele se completează reciproc în înțelegerea constructului. Aceste lucrări, deși provin din literaturi și niveluri de analiză diferite, converg în jurul unui principiu central: importanța creării unui mediu de lucru în care riscul interpersonal este minimizat. Astfel, aceste conceptualizări subliniază că siguranța psihologică facilitează contribuția activă a ideilor și acțiunilor în cadrul unei organizații/echipe, iar aceasta ca urmare poate să se dezvolte și să prospere pe urma lor.

Siguranța psihologică este explicată în literatura de specialitate prin comportamente individuale care permit oferirea și solicitarea de feedback, partajarea informațiilor, cererea de ajutor, discutarea erorilor și experimentarea, într-un mod în care propria imagine nu este afectată. Aceste tipuri de activități permit angajaților să detecteze schimbările din mediu, să înțeleagă cerințele clienților și să descopere consecințele neașteptate ale acțiunilor anterioare. Toate aceste aspecte ne vorbesc despre premisele de bază pentru progresul organizațional, pentru dezvoltarea individuală în primul rând, iar ca consecință și performanța organizațională. Totuși, membrii grupurilor ezită adesea să ceară ajutor, să admită erorile lor și să caute

feedback pentru că asemenea acțiuni amenință imaginea personală și pot avea consecințe negative în ceea ce privește promovările sau evaluările angajaților. Prin discutarea problemelor sau solicitarea de ajutor, indivizii se simt amenințați și sunt reticenți în a dezvălui greșelile sau a cere sprijin.

### **Teorii explicative ale siguranței psihologice**

Literatura academică în domeniul psihologiei oferă două perspective teoretice asupra siguranței psihologice: perspectiva socială care se concentrează pe rolul interacțiunii dintre membrii organizației în crearea unui mediu de lucru sigur din punct de vedere psihologic și perspectiva individuală, care se concentrează pe modul în care angajații percep și răspund la mediul de lucru din punct de vedere psihologic.

Perspectiva teoriilor sociale includ:

1. Teoria construcției sociale a realității, care afirmă că siguranța psihologică este creată prin interacțiunile dintre membrii organizației, iar percepția angajaților cu privire la siguranța psihologică este influențată de contextul social în care aceștia își desfășoară activitatea. Teoria construcției sociale a realității a fost prezentată pentru prima dată în cartea „The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge” scrisă de Peter L. Berger și Thomas Luckmann în 1966 [3].

2. Teoria suportului social, reflectată în lucrările autorilor Sarason, Levine, Basham și Sarason în 1983, sugerează că suportul social poate avea un efect pozitiv asupra sănătății mentale și fizice a angajaților și poate contribui la crearea unui mediu de lucru sigur din punct de vedere psihologic [4].

3. Teoria echipei psihologice sigure susține că membrii echipei se simt în siguranță să ia riscuri și să-și împărtășească ideile, ceea ce duce la o mai mare inovație și performanță în organizație.

Perspectiva teoriilor individuale includ:

1. Teoria controlului, care susține că sentimentul de control al angajaților asupra mediului lor de lucru poate avea un efect pozitiv asupra stării lor de bine și poate contribui la crearea unui mediu de lucru sigur din punct de vedere psihologic. Această teorie apare pentru prima dată într-un articol de cercetare intitulat „Psychological stress and the coping process” scris de Richard Lazarus în 1966. Teoria dată explică relația dintre siguranța psihologică și prevenirea epuizării profesionale [5].

2. Teoria stimei de sine, elaborată de Morris Rosenberg în 1965 sugerează că stima de sine a angajaților poate influența percepția lor cu privire la siguranța psihologică la locul de muncă și poate contribui la o mai bună performanță în organizație [6].

3. Teoria tranziției de rol arată că angajații care experimentează tranziții importante în viața lor (cum ar fi tranziția la un nou loc de muncă sau la un nou rol în organizație) pot avea nevoie de sprijin și de un mediu de lucru sigur din punct de vedere psihologic pentru a face față acestor tranziții cu succes. Teoria tranziției de rol a fost dezvoltată de psihologul american Daniel Levinson, în cartea sa „The Seasons of a Man's Life”, publicată în 1978 și revizuită în 1996 [7, 8].

În realitatea practică aceste teorii explică impactul siguranței psihologice a angajaților asupra performanței, implicării în muncă și satisfacției profesionale a angajaților din diverse domenii.

Există un șir de factori care contribuie la securitatea psihologică a angajatului la locul de muncă, printre aceștia se includ:

- Suportul social, care se manifestă prin sprijinul emoțional, informațional și practic din partea familiei, prietenilor, colegilor de muncă, beneficiarilor muncii și a altor persoane din comunitate. Comunicarea trebuie să fie deschisă, transparentă și constantă, astfel încât angajații să se simtă informați și implicați în deciziile care îi afectează.

- Controlul asupra propriilor alegeri, abilitatea de a-și exprima opinia și de a fi ascultat, precum și abilitatea de a se adapta la schimbare.

- Competența sau succesul și realizările anterioare, precum și experiențele de învățare și de dezvoltare personală.

- Respectul și recunoașterea din partea altor persoane, cum ar fi colegii de muncă și supervizorii. În cazul cadrelor didactice – elevii și părinții.

- Cultura organizațională, valorile, normele și practicile care sunt promovate în organizație. O cultură care promovează încrederea, respectul și comunicarea deschisă poate contribui la securitatea psihologică. Cultura organizațională care promovează toleranța zero față de hărțuire, discriminare sau intimidare poate

contribui la un mediu sigur din punct de vedere psihologic, în schimb, cultura care tolerează sau încurajează astfel de comportamente poate avea efect opus.

- Experiențele de viață anterioare pot influența nivelul de securitate psihologică prin impactul lor asupra încrederii și învățării persoanei. De exemplu, traumele anterioare sau abuzul pot avea un efect negativ asupra securității psihologice.

Siguranța psihologică a angajatului la locul de muncă poate preveni epuizarea profesională, care este o stare de epuizare fizică, psihică și emoțională, produsă de stresul prelungit la locul de muncă, sau poate fi o consecință a dezechilibrului dintre cerințe, resurse și gradul de satisfacție profesională. Cele mai predispușe spre epuizare profesională sunt persoanele care activează în cadrul profesiilor om-om. Pedagogii sunt predispuși în mod special spre burnout, deoarece munca lor presupune multă comunicare și inerrelaționare cu copiii și adolescenții.

Fenomenul epuizării profesionale este difenit în literatura psihologică diferit, însă cel mai des utilizat este modelul autoarei C. Maslach care identifică trei componente ale acestui sindrom și anume: epuizarea emoțională, depersonalizarea, reducerea realizărilor personale. Cele mai multe controverse în modelul dat le-a generat natura relațiilor dintre cele trei componente ale epuizării profesionale. După mai multe cercetări, Leiter (1993) a ajuns la concluzia că depersonalizarea este o funcție distinctă a arderii emoționale, în timp ce reducerea realizărilor proprii se poate dezvolta și independent de epuizarea emoțională și depersonalizare. Aceste constatări sunt foarte importante pentru cei care organizează munca oamenilor, deoarece permit remedierea reducerii realizărilor personale prin creșterea gradului de implicare proprie. Implicarea în muncă este la polul opus al epuizării profesionale și presupune identificarea psihologică cu profesia, care este contribuitor semnificativ la stima de sine. Angajații devin implicați în muncă în momentul în care la locul de muncă:

- se simt personal și emoțional legați de instituție și acest lucru apare doar dacă este siguranța psihologică;
- simt mândrie când recomandă organizația/ instituția în care activează celor din jur;
- angajații, mai presus decât beneficiile financiare, sunt legați de recompensele intrinseci pe care le obțin (autonomie, perfecționare, scop, progres, interacțiune socială etc);
- valorile, acțiunile și practicile sunt în conformitate cu cele ale individului (altfel spus, individul și organizația tind spre același lucru, în aceeași modalitate).

Implicarea în muncă este defenită de Lodahl și Kejner (1965) drept „gradul de identificare psihologică cu munca sau importanța muncii unui individ pentru imaginea totală de sine a acestuia”. Cei doi cercetători au propus astfel două tipuri de definiții ale implicării în muncă, ei susținând că implicarea în muncă este profund legată de etica muncii și de plasarea muncii în centrul vieții. Lodahl și Kejner au construit o scală de evaluare a implicării în muncă cu 20 de itemi, pornind de la declarații culese prin intermediul interviului, preluate din chestionare deja existente sau de la alți cercetători, la care au adăugat și itemi creați de ei înșiși. Cu toate că definiția propusă de ei și scala pentru măsurarea gradului de implicare în muncă par a fi preferate de cercetători, constatăm că ei au oferit mai multe definiții, în primul rând precizând că implicarea în muncă reprezintă „gradul în care o persoană se identifică psihologic cu munca sa sau importanța muncii pentru imaginea de sine a individului”, pentru ca mai apoi să declare că aceasta reprezintă „internalizarea unor valori legate de beneficiile muncii” sau importanța activității „pentru măsurarea valorii unei persoanei” și în cele din urmă să o privească din perspectiva „gradului în care performanța în muncă a unei persoane afectează stima de sine”. Deși aceste definiții par să se potrivească bine cu una sau alta, Lodahl și Kejner nu au reușit să se oprească la o singură perspectivă [Apud 9].

Friedman (2014) arată faptul că starea de implicare a angajaților este una în care aceștia trăiesc sentimente de autonomie, competență și relevanță zilnică. Cel mai adesea, implicarea în muncă este caracterizată ca un „angajament emoțional și intelectual față de organizație [Apud 10].

Există mai mulți factorii care influențează implicarea în muncă:

*Vârsta și vechimea.* În general, implicarea crește odată cu vârsta și vechimea în organizație și aceasta din mai multe motive: pe de o parte, pe măsura înaintării în vârstă, devine dificilă găsirea unui alt loc de muncă în afara organizației, de aceea individul va fi înclinat să se lege mai puternic de actuala organizație; pe de altă parte, implicarea este un proces îndelungat, și persoanele cu o vechime mai mare au avut timp să-și consolideze legăturile. Dar rezultatele nu sunt întotdeauna foarte tranșante și aceasta pentru că efectul vâr-

stei și al vechimii se poate intersecta cu efectul altor factori. Există situații frecvente în care tinerii licențiați sunt puternic implicați la începutul carierei lor, având în vedere interesul lor de a câștiga experiență. Implicarea se va diminua când experiența devine un „capital” pe piața muncii.

*Nivelul de instruire.* Acest factor conduce cel mai adesea la scăderea implicării: cu cât indivizii vor avea un nivel de pregătire mai înalt, cu atât vor fi mai puțin implicați. E important a se lua în calcul și alte aspecte: o persoană cu pregătire superioară are valoare și implicit oportunități mai mari de a găsi un alt loc de muncă într-o alta organizație. De asemenea, se știe că un nivel de pregătire mai înalt conduce la așteptări tot mai dificil de satisfăcut de către o organizație. Instituțiile de învățământ și educarea permit indivizilor să experimenteze alte activități, cum ar fi sportul, cultura etc. De aceea, organizația este, în mod indirect, în competiție cu alte legături și sisteme de valori experimentate de anumiți indivizi.

*Genul persoanei.* Anumite studii au legat genul de gradul de implicare, afirmând că femeile sunt mai implicate decât bărbații. Explicația acestui fenomen pornește de la faptul că, femeile se confruntă cu bariere tot mai numeroase și mai dificile în cariera lor. Acest lucru le face, adesea, să se implice mai mult în viața organizației și să renunțe la alte activități.

*Personalitatea individului.* Anumite studii arată ca nevoia de împlinire, de autorealizare precum și etica de muncă pot fi considerate ca factori importanți de implicare în muncă mai mare.

*Factorii organizaționali.* Din categoria dată face parte și siguranța psihologică care are impact deosebit în implicarea în muncă. Studiile din domeniul siguranței psihologice au arătat că există o relație pozitivă între siguranța psihologică și implicarea angajaților. Un angajat implicat este o persoană care simte o conexiune psihologică și emoțională față de companie și activitățile sale. Aceasta este direct legată de eficiența angajatului și de interesul acestuia în succesul instituției, dorința de a crește și de a se dezvolta. Pentru o instituție, angajatul implicat reprezintă principalul factor pentru bunăstarea și prosperitatea sa, iar acest lucru este confirmat de numeroase studii. Angajații cu sentimentul securității psihologice sunt mai implicați în muncă și experimentează mai puțin stres, respectiv sunt mai puțin predispuși spre epuizare profesională.

### Concluzii

Domeniul profesional ocupă un rol important în viața fiecărui om. Aspectele psihologice ale acestui domeniu, la fel reflectă efectele acestuia asupra calității vieții, stării de bine, motivației personale și realizării personale sau profesionale. Crearea unui mediu de lucru sigur din punct de vedere psihologic este esențială pentru stimularea angajaților să-și exprime ideile, să-și asume riscuri și să contribuie la inovație și succesul organizațional. Astfel, dezvoltarea strategiilor și practicilor care promovează siguranța psihologică ar trebui să fie o prioritate pentru liderii și managerii organizaționali, pentru a asigura angajaților un mediu propice dezvoltării, creativității și performanței optime. Pentru a crea un mediu de lucru sigur din punct de vedere psihologic, este important ca organizațiile să se orienteze spre o cultură care promovează respectul, transparența și comunicarea deschisă, crearea unui sistem de management al performanței care promovează obiective realiste și gestionarea adecvată a relațiilor de putere și a conflictelor. De asemenea, instituțiile ar trebui să promoveze o cultură a siguranței psihologice care să permită angajaților să-și exprime opiniile fără teama de represalii și să își aducă la cunoștință problemele din cadrul organizației.

### Referințe:

1. EDMONDSON, A. Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2. Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 1999, pp. 350-383. [https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological\\_safety.pdf](https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/psychological_safety.pdf)
2. SAKS, A. M., GRUMAN, J. A. Manage employee engagement to manage performance. In: *Industrial and Organizational Psychology*. Nr. 4. 2011. 204-207 p. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01328.x>
3. BERGER, P.L., LUCKMANN, Th. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, 1966.
4. SARASON, I. G., LEVINE, H. M., BASHAM, R. B., SARASON, B. R. Assessing social support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 1983, 127-139 p. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.127>

5. LAZARUS, R. *Psychological stress and the coping process*. Publisher: McGraw-Hill Book Company, Inc.; Loose Cover edition. January 1, 1966, #466 p.
6. ROSENBERG, M. *Society and the adolescent self-image*. Published: Princeton University Press, 338 p.
7. LEVINSON, D. J. *The Seasons of a Man's Life*, 1978, 356 p.
8. LEVINSON, D. J. *The Seasons of a Woman's Life*, 1996, 464 p. ISBN 0345311744.
9. [https://www.psih.uaic.ro/wp-content/uploads/activ/III\\_doctorat/teze](https://www.psih.uaic.ro/wp-content/uploads/activ/III_doctorat/teze)
10. BIRĂU, C. Pasiune-implicare-performanță, provocări ale managementului organizațional. În: *ECOSTUDENT - Revistă de cercetare științifică a studenților economiști*, Nr. 9, 2017, 17-26 p. [https://www.utgjiu.ro/ecostudent/ecostudent/pdf/2017-09/3\\_Birau%20Catalin.pdf](https://www.utgjiu.ro/ecostudent/ecostudent/pdf/2017-09/3_Birau%20Catalin.pdf)

**Date despre autor:**

**Nicoleta CROITORIU**, doctorandă, Școala Doctorală Științe Sociale și ale Educației, Departamentul Psihologie, Universitatea de Stat din Moldova.

**ORCID:** 0000-0003-0515-5338

*Prezentat la 3 mai 2023*