

ROLUL LEADERSHIPULUI ÎN SUSȚINEREA SĂNĂTĂȚII MINTALE LA LOCUL DE MUNCĂ

Ludmila Goma

dr. șt. econom., Catedra de medicină socială și management
„Nicolae Testemițanu”
Ludmila.goma@usmf.md <https://orcid.org/0000-0003-3865-0909>

Nina Globa

dr., st., med., Catedra de medicină socială și management
„Nicolae Testemițanu”

Margarita Căărăuș

asist. univ., Catedra de sănătate mintală, psihologie medicală
și psihoterapie,
USMF „Nicolae Testemițanu”

THE ROLE OF LEADERSHIP IN SUPPORTING MENTAL HEALTH IN THE WORKPLACE

Effective leadership plays a crucial role in creating a workplace culture that prioritizes mental health and psychological safety. Leaders should model healthy behaviors, such as setting boundaries and managing stress, to encourage a balanced and supportive work environment. Organizations should encourage open dialogue about mental health and implement clear policies that promote well-being and reduce stigma.

Actualitatea. Conform DDI (Development Dimensions International) Global Leadership Forecast 2021, datele statistice subliniază importanța problemei abordate: 66% dintre angajați suferă de burnout, 76% se simt copleșiți, iar 59% se simt suprasolicitați. Aceste cifre nu indică doar dificultăți personale, ci semnalează deficiențe structurale în mediul de lucru și în practicile de leadership [1].

Neglijarea sănătății mintale la locul de muncă are consecințe economice severe. Datele din Marea Britanie indică pierderea a 11, 4 milioane de zile lucrătoare anual din cauza stresului, depresiei sau anxietății legate de muncă. Global, depresia și tulburările de anxietate generează pierderi de peste 1 trilion de dolari anual în productivitate. Mai mult, prezenteismul (prezența la muncă cu productivitate

redușă din cauza problemelor de sănătate) poate fi de aproape 5 ori mai costisitor decât absenteismul. Aceste pierderi substanțiale impun o schimbare de paradigmă: de la responsabilitatea individuală pentru „auto-îngrijire” la responsabilitatea organizațională pentru „îngrijirea sistemului”, subliniind necesitatea unor schimbări sistemice și a unei investiții strategice în bunăstarea angajaților [2].

Scop. A analiza modul în care leadershipul influențează sănătatea mintală a angajaților, prin intervenții concrete la nivel managerial, precum și impactul lor asupra performanței organizaționale.

Obiectivele cercetării: 1. Elucidarea impactului direct al factorilor de stres profesional asupra angajaților și asupra performanței organizaționale. 2. Identificarea rolului și a responsabilităților managerilor în implementarea politicilor și practicilor de sănătate mintală la locul de muncă. 3. Recomandarea unui cadru de strategii de leadership și manageriale pentru susținerea sănătății mintale la locul de muncă

Rezultatul cercetării. Cercetarea a evidențiat o legătură profundă și bidirecțională între sănătatea mintală a angajaților și performanța organizațională. O bună sănătate mintală și cognitivă corelează direct cu productivitatea, satisfacția profesională și implicarea. Însă neglijarea acestei dimensiuni duce la costuri financiare semnificative, manifestate prin absenteism, prezenteism, fluctuație de personal și productivitate diminuată.

Rolul managerilor a fost identificat ca fiind esențial. Un studiu la acest subiect a arătat că 70% din variația implicării angajaților se datorează direct managerului, subliniind influența directă a acestora asupra bunăstării și performanței echipei [3]. Această constatare implică faptul că managerii nu sunt doar responsabili de gestionarea sarcinilor, ci și de bunăstarea oamenilor din subordine. Rolul managerului s-a extins dincolo de managementul tradițional al performanței, transformându-se într-un promotor și facilitator al sănătății mintale la nivel de frontline. Această transformare necesită un nou set de abilități „soft”, care au devenit competențe esențiale pentru succesul afacerii. Managerii trebuie să fie capabili să recunoască semnele de suferință emoțională sau cognitivă în rândul angajaților, cum ar fi modificările comportamentale, dificultățile de concentrare, izolarea, absenteismul sporit sau iritabilitatea. Mai mult, este esențial ca ei să

știe când și cum să direcționeze angajații către resurse profesionale adecvate, cum ar fi programele de asistență pentru angajați (EAP) sau specialiști în sănătate mintală [3].

Dezvoltarea abilităților de leadership pentru bunăstare este o investiție strategică pentru organizații. Acestea au responsabilitatea de a implementa programe de training pentru manageri, care să-i echipeze cu abilitățile necesare pentru a recunoaște și aborda eficient preocupările legate de sănătatea mintală. Aceste traininguri ar trebui să includă exerciții de rol și scenarii reale pentru a-i ajuta pe manageri să se simtă încrezători în navigarea discuțiilor despre sănătatea mintală.

Un alt aspect este ca managerii să modeleze comportamente sănătoase. Aceasta înseamnă că liderii trebuie să „pună în practică ceea ce predică”, luând pauze regulate, stabilind limite clare între muncă și viața personală și utilizând propriile beneficii de sănătate mintală. Împărtășirea deschisă a experiențelor personale de gestionare a stresului sau de căutare a sprijinului poate contribui la destigmatizarea căutării de ajutor [3]. Această modelare comportamentală de sus în jos este mai eficientă și mai autentică decât inițiativele individuale de jos în sus, deoarece transmite mesajul că bunăstarea este integrată în cultura organizațională.

Cercetarea a subliniat că prevenirea stresului cronic și a burnout-ului necesită o înțelegere sistemică a cauzelor (lipsa timpului, termene nerealizabile, condiții de muncă neprietenoase) și o abordare proactivă. Crearea unui mediu de lucru psihologic sigur, unde angajații se simt confortabil să-și exprime ideile și să ceară ajutor fără teamă de judecată, este fundamentală. Crearea unui mediu de lucru suportiv și psihologic sigur este o componentă esențială în prevenirea stresului cronic. Siguranța psihologică este definită ca o așteptare comună în rândul membrilor unei echipe că aceștia nu vor fi jenați, respinși sau pedepsiți pentru împărtășirea ideilor, asumarea riscurilor sau solicitarea de feedback. Această siguranță este fundamentală nu doar pentru bunăstarea angajaților, ci și pentru inovația organizațională și implicarea echipei.

Managerii pot promova siguranța psihologică prin încurajarea dialogului deschis, normalizarea discuțiilor despre sănătatea mintală și consolidarea ideii că a cere ajutor este o dovadă de putere, nu de

slăbiciune. Implementarea unor politici de sănătate mintală la locul de muncă demonstrează angajamentul organizației față de bunăstarea angajaților și oferă un cadru structurat pentru abordarea problemelor. Aceasta include asigurarea confidențialității și intimității angajaților pe parcursul procesului de sprijin. În tabelul 1, se oferă o listă structurată de acțiuni concrete, alături de justificarea lor bazată pe beneficiile directe pentru sănătatea creierului.

Tabel 1. Strategii manageriale pentru prevenirea stresului și promovarea siguranței psihologice

Arie de intervenție	Strategie managerială specifică	Beneficiu direct pentru sănătatea mintală
Volum de muncă și termene limită	Stabilirea de obiective realiste și distribuirea echitabilă a sarcinilor	Reducerea stresului cronic și a burnout-ului
Comunicare și feedback	Încurajarea dialogului deschis și ascultarea activă	Creșterea clarității și a concentrării, Scăderea stigmatizării și creșterea încrederii
Mediu fizic și ergonomic	Amenajarea spațiilor de relaxare și stații de lucru ergonomice	Îmbunătățirea stării de bine fizice și mentale
Cultură organizațională și relații	Promovarea respectului și a colaborării	Scăderea stigmatizării și creșterea încrederii
Autonomie și control	Oferirea de autonomie în organizarea muncii	Creșterea sentimentului de control și satisfacție

În plus, promovarea echilibrului muncă-viață prin flexibilitate (ore flexibile, telemuncă), prioritizarea productivității în detrimentul orelor lucrate și oferirea de resurse variate de bunăstare (consiliere psihologică, programe de mindfulness) sunt strategii vitale. Studiile de caz (Google, Microsoft, Accenture, Unilever, Sun Life, HKS Atlanta) au validat aceste abordări, demonstrând beneficii cuantificabile, de la reducerea absenteismului și a cererilor de invaliditate pe termen lung, la creșterea productivității și a moralului angajaților. Aceste exemple subliniază că investiția în sănătatea creierului este nu doar un imperativ etic, ci o decizie de afaceri strategică, cu un ROI (Return on Investment) clar [3]. Beneficiile organizaționale ale unui leadership orientat spre grija față de sănătatea mintală sunt expuse în tabelul 2.

Tabel 2. Beneficiile organizaționale ale prioritizării sănătății mintale a angajaților

Beneficiu Organizațional	Impact Cantitativ/Calitativ (documentat)
Productivitate crescută	~47.6 miliarde USD pierdute anual în SUA din cauza productivității scăzute ; ROI de 2-13 USD pentru fiecare dolar investit în programe de sănătate mintală ; Angajații fericiți sunt 400% mai productivi [1].
Retenție îmbunătățită a personalului	60% reducere a fluctuației de personal prin beneficii de sănătate mintală; Angajații care se simt susținuți sunt mai loiali [1].
Reducerea absenteismului și a prezenteismului	Scăderea cu până la 20% a numărului de zile libere ; Costurile prezenteismului pot fi de aproape 5 ori mai mari decât cele ale absenteismului [3].
Îmbunătățirea moralului și a implicării angajaților	Angajații susținuți sunt mai implicați și au performanțe superioare ; 70% mai puțin burnout la angajații care se simt sprijiniți [2].
Consolidarea brandului de angajator	Atrage și reține talentele de top [4].
Stimularea inovației	Angajații susținuți sunt mai creativi [4].
Reducerea costurilor operaționale	Reducerea costurilor legate de turnover, absenteism și asistență medicală [2].
Consolidarea culturii organizaționale	Leadershipul orientat spre fortificarea sănătății mintale a angajaților facilitează dezvoltarea unei culturi organizaționale pozitive. [4].

Concluzii:

1. Stresul profesional afectează direct funcțiile cognitive și performanța organizațională. Burnout-ul și dezechilibrul muncă-viață reduc productivitatea și cresc absenteismul, transformând sănătatea creierului într-o prioritate strategică.
2. Managerii au un rol strategic în susținerea sănătății mintale – prin comportamente model, empatie și acțiuni concrete de sprijin. Leadershipul orientat spre bunăstare contribuie direct la performanța echipei și reducerea costurilor legate de absenteism și prezenteism.

3. Recomandarea unui cadru de strategii presupune un leadership empatic, politici de lucru flexibile, promovarea siguranței psihologice și acces facil la resurse de bunăstare, de asemenea intervenții de sus în jos, bazate pe modele validate de companii de top.

Referințe bibliografice:

1. Development Dimensions International. Global Leadership Forecast 2021: The state of leadership. Disponibil: <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2021> (accesat: 01.06.2025).
2. Global Leadership Forecast 2025. Disponibil: <https://www.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025> (accesat: 03.06.2025).
3. State of the American manager: Analytics and advice for leaders. 2015. Disponibil: <https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx> (accesat: 04.06.2025).
4. Goma L., Globa N., Grejdean T., Buga M.. Rolul leadership-ului în identificarea culturii organizaționale în unitățile spitalicești. In: Buletinul Academiei de Științe a Moldovei. Științe Medicale. 2024, nr. 3(80), pp. 179-182. ISSN 1857-0011. DOI: <https://doi.org/10.52692/1857-0011.2024.3-80.32>

STRATEGII PSIHOPEDAGOGICE PENTRU SĂNĂTATEA COGNITIVĂ LA VÂRSTE ÎNAINȚATE

Ludmila Goma

dr. șt. econom., Catedra de medicină socială și management
„Nicolae Testemițanu”, ludmila.goma@usmf.md <https://orcid.org/0000-0003-3865-0909>

Nina Globa

dr. st. med., Catedra de medicină socială și management
„Nicolae Testemițanu”

Feodor Grejdeanu

dr. hab. șt. med., Catedra de medicină socială și management
„Nicolae Testemițanu”

Victoria Grejdeanu-Voloceai

dr. st. med., Catedra de obstetrică, ginecologie și reproducere umană, USMF „Nicolae Testemițanu”