

مدیریت استرس شغلی

پیمان غفاری آشتیانی

■ چکیده

در این مقاله کانون بحث ما بیشتر بر روی استرس شغلی است، یعنی استرسی که در حوزه معینی از زندگی رخ می دهد و عوامل معینی در پدید آمدن آن نقش دارند. یکی از وضعیتهای پر استرس و مربوط به شغل این است که از یک سو کارکنان در معرض خواسته‌ها یا فشارهای زیاد در محیط کار قرار بگیرند و از سوی دیگر برای حصول این خواسته‌ها وقت محدودی در اختیار داشته باشند و طبیعی است که چون نمی‌توانند از پس انجام آنها برآیند با ابرازگیری‌های پی در پی سرپرستان روبرو می‌شوند. به همین دلیل است که شناسایی استرس در محیط‌های کاری امری بسیار مهم و مدیریت استرس در میان کارکنان یک هنر است. یعنی در بازار رقابتی کنونی، شرکتی از عملکرد بهتری برخوردارند که مدیران آنها علاوه بر داشتن دانایی‌های لازم، اطلاعات کافی نیز در خصوص استرس و از آن مهمتر مدیریت و هدایت آن در میان کارکنان خود داشته باشند.

■ مقدمه

در دنیای صنعتی امروز علاوه بر کارکنان مطلع، ماهر و کارآمد و نیز امکانات و تجهیزات به روز، شرکتها و مؤسسات و به خصوص رؤسا و مدیران آنها چه مدیران عامل و چه مدیران در رده‌های پایین‌تر، جهت رسیدن به اهداف نهایی خود نیاز به تکنیک‌ها، راهکارها و اطلاعاتی غیر از اینها دارند. تا به واسطه این توانمندی‌ها بتوانند سکان بخش مربوط به خود را در مسیری درست و پیشرفت و کارآیی یا تولید بیشتر به پیش ببرند. از جمله این توانمندی‌ها مدیریت استرس در محیط کاری است، که در این مقاله سعی شده ابتدا استرس و انواع آن معرفی و سپس جنبه‌ها و راه‌های مقابله با آن مورد بررسی قرار گیرد و نشان داده شود که چگونه می‌توان با آگاهی از این اطلاعات به طور کارآمد استرس را در محیط‌های کاری اعم از صنعتی و اداری، مدیریت و هدایت کرد تا بتوان کارایی را در حد توان بالا برد و از آن مهم‌تر، از به هدر رفتن سرمایه جهت درمان‌های ناشی از استرس در محیط کار به طرز چشمگیری جلوگیری کرد.

تعاریف استرس

برای استرس تعاریف متعددی ارائه شده است که تقریباً همه یک مفهوم را بیان می‌کنند. برای نمونه در ادامه به چند مورد اشاره می‌شود:

برین و استیون، استرس را با اصطلاح: "جنگ یا واکنش گریز" معرفی کرده‌اند. به عقیده آنها هنگامی که فرد دچار استرس می‌شود مجموعه اعضای بدن وی در مقابل خطر به مقابله می‌پردازد و یا از آن دوری می‌کند. (Donova and Kleiner, 1994: 31). از دیدگاه رابینز علی‌رغم این که اصولاً به این پدیده با دید منفی نگریسته می‌شود، ولی تنش یا فشار روانی به خودی خود، چیز بدی نیست و حتی استرس در سطح متعادل دارای ارزش مثبت نیز می‌باشد (رابینز، ۱۳۷۸: ۹۵۱-۹۵۰). از دیدگاه بارنز، استرس "فرسودگی و گسستن" تجربه افکارمان و جسممان، هنگامی که می‌خواهیم از عهده تغییرات محیطی برآییم، است. (Barnes, 2001). استرس ناشی از شغل، استرسی است که فرد معینی بر سر کار معینی دستخوش آن می‌شود. از آنجائیکه فرد و محیط تأثیری متقابل بر هم دارند پس می‌توان گفت: "کنش متقابل میان شرایط کار و ویژگی فردی شاغل چنان است که خواسته‌های محیط کار بیش از آن است، تا فرد بتواند از پس آنها برآید." (راس و آلتایمر، ۱۳۸۵: ۳۶)

روان‌شناسی فشار عصبی

نمودار شماره ۱ ساختار یک بخش در یک سازمان را نشان می‌دهد و نمایانگر دلایل عمده فشار عصبی است. این دلایل ممکن است بر روی کارمندان در بعضی از سطوح تأثیر بگذارد. نمودار زیر نمایانگر عوامل تأثیرگذار روی افراد است. همانطور که می‌دانیم فشار عصبی مٌسری است. شخصی که به دلایل فشار عصبی خود عملکرد خوبی ندارد، میزان فشار عصبی همکاران و رؤسا و افراد زیر دست خود را نیز افزایش می‌دهد.

فشار عصبی

۲۵ سال مطالعه بر روی کارکنان نشان داده است که مدیریت ناکارآمد و ضعیف، بزرگترین دلیل استرس در محل کار است. ص مطالعات، روابط کارکنان با سرپرستان مستقیم‌شان را به عنوان نامناسب‌ترین جنبه شغل تعیین کرده بودند. به علاوه تحقیقات روانشناسی نشان داده که استرس نه تنها اثر منفی بر کارکنان دارد، بلکه پیامدهایی هم برای خود مدیران دارد که کمتر قابل مشاهده است. مثلاً هنگامی که مدیران استرس را تجربه می‌کنند، تمایل دارند:

1- Fight or Flight Response

● هرچه شغل معینی تکراری تر باشد به احتمال بیشتری در پیدایش استرس نقش دارد. کاکس به این موضوع اشاره می‌کند که انقلاب علمی-تکنولوژی که منجر به کامپیوتری شدن کارهای اداری شده، کارهای تکراری را به یکی از ویژگی‌های شغلی تبدیل کرده است (راس و آلتایمر، ۱۳۸۵: ۱۵)

● یکی از معمولترین عوامل موجه استرس در محل کار این است که کارکنان می‌خواهند چندین کار را در یک زمان انجام دهند. این عمل زمانی اتفاق می‌افتد که افراد برای خود برنامه‌های زمانی غیر واقع ایجاد می‌کنند.

● قطع کردن یا توقف نیز به عنوان عامل مهمی از استرس شغلی به شمار می‌رود. بعضی از مدیران بر این دلالت می‌کنند که آنها واقعاً می‌توانند بعضی از کارها را بعد از ساعت ۵ بعد از ظهر انجام دهند یا ضروری نیست که هر تماس تلفنی را جواب دهند و هر ایمیلی را چک کنند. در این صورت است که توقف‌های روزانه منجر به از دست رفتن زمان در طول سال می‌شوند.

● محیط بیرونی مانند: سر و صدا، نور، درجه حرارت. نیز می‌توانند یک منبع استرس باشند.

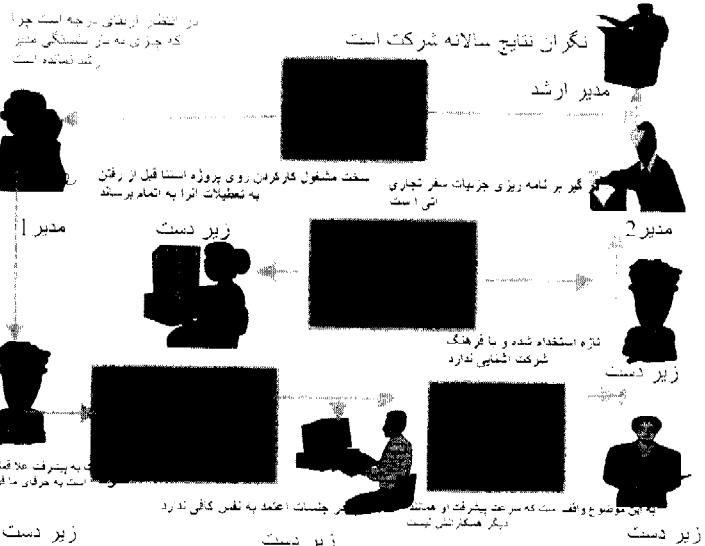
● همچنین احساس ناامنی در شغل باعث بوجود آمدن استرس می‌شود. اخراج و یا جایگزین کردن افراد و... توسط سازمانها اعمال می‌گردد، از جمله عوامل دیگر ناامنی شغلی است.

● در آخر بسیاری از بیماری‌های فیزیکی و جسمی از قبیل: درد سینه، مشکلات دستگاه گوارش و چاقی و... سطوح بالایی از استرس را موجب می‌شوند. (Rojas and kliner, 2001: 1)

عوامل کاهش دهنده استرس شغلی

● خودمختاری: افرادی که احساس خودمختاری بالایی دارند بر این باورند که از قدرت انتخاب زیادی در مورد چگونگی زندگی خود و کنترل آن برخوردارند. خودمختاری همان احساسی است که اغلب در تعطیلات آخر هفته، هنگامی که وقت آزاد داریم به ما دست می‌دهد.

● روابط: افرادی که دارای روابط قوی و صمیمی با دیگران هستند، حس می‌کنند توانسته‌اند خود را با محیط اطراف خود تطبیق دهند و با آن سازگاری حاصل کنند، در نتیجه احساس آرامش و مقبولیت در محیط کار برایشان به وجود می‌آید که از به وجود آمدن استرس می‌کاهد.



نمودار شماره ۱ ساختار یک بخش در سازمان هیندل

- سرعت گذشت زمان را زیاد برآورد می‌کنند بنابراین اغلب عجله دارند تا کارها را سریع انجام دهند.
- کمتر مشورت می‌کنند به سخنان دیگران گوش می‌دهند.
- برای موفقیت در موقعیتهای جاری، به عاداتهای قدیم خود متوسل می‌شوند.
- کمتر می‌توانند برای حل مشکلات فکریهای خلاق و راه حل‌های منحصر به فرد ابداع کنند.
- بنابراین نه تنها پیامدهای استرس در محیط کار بر کارکنان، اثر منفی دارد بلکه از بروز رفتارهای مدیریتی مؤثر نیز شدیداً جلوگیری می‌کند. (وتن و کمرون، ۱۳۸۴: ۱۹-۱۸).

انواع استرس

همان طور که قبلاً اشاره شد استرس می‌تواند سودمند باشد یا اینکه زیان بخش واقع شود. یک استرس سودمند آن سطحی از استرس می‌باشد که فرد را خلاق و مصمم می‌سازد و همچنین به فرد انگیزه می‌دهد. این نوع یوسترس^۲ نامیده می‌شود. استرس زیان بخش فرد را ناراحت و عصبی و همچنین روح فرد را غمگین و در نتیجه زندگی فرد را کوتاه می‌کند. این نوع استرس دیسترس^۳ نامیده می‌شود. (Rojas and kleiner, 2001: 86)

عوامل استرس در محیط کار

جهت کنترل کردن سطح استرس، مهم است که عوامل استرس را در محیط کار شناسایی کنیم. اهم این عوامل عبارتند از:

- شغلهایی که مستلزم کارکردن در ساعاتی خارج از ساعات معمولی کار روزانه است مستلزم ایجاد استرس می‌باشند. این شغلها عبارتند از: خدمات بیمارستانی، آتش نشانی، نیروی هوایی و... اینگونه خدمات ۲۴ ساعته مورد نیاز جامعه است و ممکن است فرد شاغل دستخوش فشارهای ناشی از زندگی خانوادگی شود.

● **روشن بینی:** آرمان به معنی مقصود و جهت زندگی و همچنین شور حرارتی که در هنگام انجام کاری به ما دست می دهد است. روشن بینی یک بینش و تصویر روشنی است از جاییکه می خواهیم برویم در ذهن ما ایجاد می کند. بطوریکه هر روز زندگی ما جایگاه ویژه خودش را می یابد، به این ترتیب از استرس های روزمره می کاهد.

● **تندرستی:** موفقیت در به دست آوردن و حفظ تندرستی به طور قطع بر عظمت نفس تأثیر می گذارد و در فرآیند عمل، استرس را کاهش می دهد. (بلانچارد، ۲۴-۳۸: ۱۳۸۴)

■ راههای مبارزه با استرس

۱- راههای از استرس بدنی

یکی از روشهایی که در رابطه با راههای از استرس بدنی اکیداً توصیه شده استفاده از تکنیک نفس کشیدن عمیق است. اغلب محققان یک روش از نفس کشیدن دیافراگمی را توصیه کرده اند، فرو بردن هوا به طور عمیق با شمارش از یک تا پنج و بیرون دادن آن در همان مدت است. یک روش دیگر تمدد اعصاب عصبی - عضلانی است. این روش، شیوههایی از کاهش تنش ها را شامل می شود، که توصیه می گردد در عمده گروه های ماهیچه های شانه ها و پاها اعمال شود. این یک نوع تمرین ایزومتریک است. با منقبض نگهداشتن ماهیچه های پرتنش برای یک بازه پنج ثانیه ای و در آرامش قرار دادن برای یک بازه ده ثانیه ای دیگر و تکرار این تمرین ده مرتبه برای هر یک از گروه ماهیچه ها.

۲- راههای از استرس ذهنی

منبع دوم استرس ذهنی است. تحقیقات نشان داده که ارتباط مشخصی میان آنچه که انسان خودش تصور می کند و آنچه که واقعاً هست وجود دارد. نشانه های هشداردهنده برای استرس ذهنی شامل اعتراض، زودرنجی و... یک تکنیک برای مداخله با استرس ذهنی می باشد. این تکنیک بصورت بلند داد زدن در ذهن است! زمانی که یک موقعیت بیش از حد نگران کننده پیش بیاید باعث می شود ما فرد را به یک رفتار آرام منطقی بازگردانیم. روش دیگر "نگرانی خلاق" نام دارد، تکنیک نیم ساعته ای که با پنج گام آغاز می شود. شخص باید:

۱- پنج نگرانی عمده و جزئی خود را بنویسد؛

۲- نگرانی "بی مورد" را بر روی موضوعات برای دوره پانزده دقیقه ای تمرین کند، بدترین حالت ممکن را برای هر مورد تصور کند؛

۳- استفاده از تکنیک تنفس عمیق یا تمدد اعصاب برای یک بازه دو دقیقه ای جهت بهبود حالت نگرانی های بی مورد؛

۴- ۱۳ دقیقه در تمرین "نگرانی خلاق" باقی بماند، که شامل نوشتن راه حل ها و راهبردها برای حل نگرانی های عمده و جزئی است. این تکنیک باید برای حدود یک هفته ادامه داشته باشد؛

۵- در هفته دوم، زمان نگرانی "بی مورد" را تا ده دقیقه کاهش دهد و زمان "خلاق" را به بیست دقیقه برساند، بیست دقیقه در مرحله

تمدد اعصاب باقی بماند.

۳- راههای از استرس موقعیتی

پژوهشگران خاطرنشان می کنند افرادی که با بی تفاوتی با دیگران ارتباط برقرار می کنند، باری از خشم را به دوش می کشند و زمانی که به دیگران می رسند میل به انتقام گرفتن دارند. از طرف دیگر، آنها که تجاوزگرانه با دیگران ارتباط برقرار می کنند، باری از گناه را به دوش می کشند و به مرور زمان تنها می شوند. تمرین برای منسجم کردن رفتار بهترین گزینه برای هر دو رفتار بی تفاوت و متجاوزگرانه است. یک تکنیک مرتبط، یادگیری "نه" گفتن است. از قبول مسؤلیت یا فعالیت بسیار زیاد زمانی که مشخص است موجب افزایش استرس می شود باید اجتناب کرد. (Donavan and kleiner, 1994;31-33)

■ نسخه کبری

با توجه به مطالب ارائه شده، اینگونه بر می آید که، سازمانها و مؤسسات همواره با مسأله ای تحت عنوان استرس شغلی دست به گریبانند و جهت افزایش بهره وری خود ملزم به شناخت و کنترل این عامل می باشند، همانطور که به تفضیل اشاره شد، عدم وجود استرس در کارکنان یک سازمان می تواند موجب راکد ماندن امور شود، زیرا که فرد به دلیل نبود فشار بر انجام امور تلاش زیادی از خود نشان نخواهد داد، که مشکلات خاص خود را برای سازمان در پی خواهد داشت و یا وجود استرس بیش از اندازه، چه بسا نتایجی بدتر به دنبال خود داشته باشد، زیرا علاوه بر اختلال در امور سازمان، خود فرد نیز دچار مشکلات عدیده ای خواهد شد. پس بر تمامی مدیران و مسئولین مؤسسات واجب است که در جهت شناخت و کنترل استرس در محیط کار اقدام کنند، تا اینکه بتواند با ایجاد استرس به جا و به اندازه بیشترین بهره وری را در محیط سازمانی خود شاهد باشند. زیرا یک مدیر آگاه با ایجاد چنین فضایی هم از رخوت و سکون کارکنان خود جلوگیری خواهد کرد و هم از بروز مشکلات ناشی از استرس بیش از اندازه، ...

منابع انگلیسی:

6. Barnes, Mick (2001), "the management and control of stress"
7. Donovan, Steven B. and Kleiner Brain H. (1994) "Effective Stress Management", managerial auditing journal, Vol. 9, pp. 31-34.
8. Rojas, Vivtor M. and Kleiner Brain H. (2001), "The Art And Science of Effective Stress Management" managerial auditing journal, Vol. 24