

چارلز بانگ  
ترجمه احمد تابش  
(کارشناس وزارت برنامه و بودجه)

# فشار درونی در کتابخانه

## مقدمه

موضوع فشار روانی در محل کار امروزه مورد توجه فراوان است. برای مثال، رفته رفته آگاهی فزاینده‌ای در این زمینه پدید می‌آید که افزایش بیش از حد فشار روانی می‌تواند برای سلامت کارکنان خطر آفرین باشد و به عنوان عاملی برای ایجاد از کارافتادگی، باعث می‌شود که کارفرمایان و بیمه‌گران آنها موظف به پرداخت خسارت به کارکنان شوند. مقابله یا کنترل بی حاصل فشار روانی، باعث پایین آمدن بهره‌وری فردی و سرانجام کاهش آن در تمامی سازمان است.

این مقاله فقط از برخی جنبه‌های فشار روانی در کتابخانه سخن خواهد گفت و قصد ندارد که یک بررسی جامع از نوشتارهای موجود در این زمینه، در محلهای کار به طور اعم یا در کتابخانه‌ها به طور اخص به عمل آورد. البته مقاله اطلاعات مجملی به همراه مثالهایی از کتابخانه، که نویسنده معتقد است برای مدیران و کارگزاران شایان اهمیت است، ارائه خواهد داد.

این مطلب همچنین در برگیرنده مفاهیم و اطلاعاتی است که به طور گسترده در مدارک مربوط به کنترل و مقابله با فشار روانی مورد تأیید است در آن تجاربی بیان گردیده که ماحصل گفتگو با شمار زیادی از کارکنان و مدیران



کتابخانه هاست. مقاله پس از ارائه برخی تعاریف پایه و مفاهیم راجع به پدیده فشار روانی، علل بروز آن را در کتابخانه مطرح می‌سازد و در پایان، تدابیر سازمانی پرداختن به چنین تنشی را مورد بحث قرار می‌دهد.

### مفاهیم پایه

اصطلاح فشار روانی به گونه‌های بسیار متفاوتی در مطبوعات و از سوی پژوهشگران و پزشکان بالینی که درباره این پدیده مطالعه کرده‌اند، تعریف شده است (بیلی، ۱۹۸۵؛ چرینس، ۱۹۸۰؛ فاربر، ۱۹۸۳؛ فروید نبرگر، ۱۹۸۰؛ سلاک، ۱۹۸۲). برخی آن را همچون دردی درونی یا پدیده منفی و القا شده به فرد تلقی کرده‌اند، در حالی که دیگران آن را عامل بالقوه‌ای در نظر گرفته‌اند که با توجه به موقعیت می‌تواند مثبت یا منفی باشد. تعریفی که این مقاله بر پایه آن بنا شده است فشار روانی را واکنش جسمی - روانی، جهت درک یک خواست و یا چالش می‌داند. ویژگی و شدت این واکنش به نیت فردی که آن خواست و یا چالش را بروز می‌دهد و به ارزیابی او از امکانات موجود در آن شرایط بستگی دارد. این مفهوم از فشار روانی چند عنصر مهم را در بر دارد. اولاً "فشار روانی که عاملی خارجی یا مختص به اوضاع و احوال پر تنش نیست، بلکه در درون شخص نهفته است یعنی نوعی واکنش یا پاسخ است، منشأ و سرچشمه خواست یا چالش به یک محرک تنش زا نسبت داده می‌شود. محرک تنش‌زا مفهوم منفی (عامل فشار



روانی ناخوشایند) در یک فرد ممکن است سبب واکنشی کاملاً متفاوت در فردی دیگر شود.

عامل دیگری که در بیان فشار روانی دارای اهمیت است به درک فردی یا روش تفکر درباره موقعیت ارتباط دارد. مطمئناً افراد معدودی آرزو دارند که هیچگونه خواست یا درگیری فکری نداشته باشند. مسائلی که می‌توان بخشی از شادی یا شور زندگی باشد. اگرچه برخی از خواسته‌ها بالقوه مضر یا نامناسب تلقی می‌شود، واکنش به آنها گامی در جهت اجتناب و محدود نمودن آنهاست. همچنین هر فرد ممکن است تصور کند که دارای مهارت‌ها و امکانات کافی برای دستیابی به خواسته خویش است و مآلاً (در چارچوب چنین طرز تفکری) آینده را مثبت تلقی کند. از سوی دیگر احساس نبود امکانات کافی برای تأمین خواسته‌ها می‌تواند عاملی برای نگرانی و یا دیگر واکنش‌های دردناک باشد. چنین واکنش‌هایی را احساس فشار یا افسردگی می‌نامند. از این تعریف چنین استنباط می‌شود که کنترل شدت و حدت فشار روانی در زندگی هر شخص دربرگیرنده تلاشی به منظور دستیابی به توازن میان خواسته‌ها و چالش‌های زندگی او و امکانات موجود در مواجهه با چنین وضعیتی است. مادامی که ما احساس می‌کنیم، در مقابل انبوهی از خواسته‌ها امکانات محدودی موجود است دچار فشار روانی دردناک (به عبارت دیگر افسردگی) می‌شویم.

مفهوم مهم دیگر در ارتباط با چگونگی مقابله با فشار روانی است. محتوای این بخش را می‌توان کوشش فردی برای کاهش یا کنترل درد و ناراحتی ناشی از فشار روانی بیان نمود. به طور کلی صحبت پیرامون تدابیر مقابله با فشار روانی مشتمل بر دوری از محرک‌های تنش‌زا یا تقلیل آنها، تأمین امکانات بیشتر برای مواجه شدن با خواسته‌ها و تغییر ادراک فردی از موقعیت است.

اکثر مواقع برای بیشتر مردم تدابیر به کار گرفته شده برای مقابله با فشار روانی ثمر بخش بوده و آن را در سطحی نگه داشته است که اجازه عملکرد سازنده و مفید را در اختیار فرد قرار می‌دهد، هر چند برخی اوقات نیز این تدابیر آنگونه که باید ثمربخش نیستند و در حقیقت مسأله را در یک دور باطل قرار می‌دهند.

به عنوان مثال، برخی از واکنش‌هایی که برای فهم و

کتابخانه‌ها در این مورد، وجوه مشترک بسیاری با دیگر سازمانها دارند (بانگ، ۱۹۸۹). مطلب زیر به ذکر منشأ فشار روانی در کتابخانه می‌پردازد.

مسئله یکی از عوامل مهمترین فشار روانی، فشار کار از نظر کمی و کیفی است در بسیاری از کتابخانه‌ها، تقلیل بودجه و کاهش نیروی انسانی باعث گردیده که کارکنان احساس کنند میزان کاری که انجام می‌دهند بیش از زمانی است که در اختیار دارند (کار کمی بیش از ظرفیت). برای مثال کارکنان بخش خدمات عمومی کتابخانه‌ها شکایت خود را از وجود تفاصای زیاد برای دریافت خدمات و لزوم ارائه پاسخ مناسب و سازگار به آنها مطرح می‌سازند و کارکنان بخش خدمات فنی از این گله دارند که هرگز شاهد کاهش حجم کتابهای آماده برای فهرست نویسی نبوده‌اند و اینکه دائماً مجبورند مدارک و طرحهای ویژه را نیز بدون هیچ گونه تخطی از قواعد تعیین شده فهرست نویسی نمایند. علاوه بر کمیت کار، کارکنان ممکن است از کار کیفی بیش از ظرفیت شکایت داشته باشند. مثلاً اغلب گله می‌کنند که شغل آنها به دانش و مهارتی نیازمند است که آنها فاقد آنند و اینکه مشاغلشان وظایف بی ربط را در بر دارد یا کارهایشان به گونه رنج آوری درهم و برهم دشوار است. کتابداران مرجع از احساس ضعف در خصوص شناخت منابع اطلاعاتی و تکنولوژی ناشکیبایی نسبت به وظایف غیر مرجع همچون درگیری بامسائل مراجعان، تعمیر و نگهداری ماشین کپی و تفاوت میان وظایف جاری و غیر

پذیرش کار متراکم در برابر زمان و امکانات محدود انجام می‌گیرد، در واقع کاهش بهره‌وری و در نتیجه افزایش یأس و درماندگی را برای فرد به همراه دارد. تا زمانی که تدابیر مقابله با فشار روانی بی حاصل هستند و دور باطلی بر آنها سایه افکنده، افسردگی، بی رمقی، درماندگی و از پا در آمدن شخص را می‌توان بسان زنجیره‌ای متصور شد. این زنجیره از ۱) شرایطی که در آن درگیرهای ذهنی و چالشها، منشأ اتفاقات و باعث واکنشهاست، ۲) وضعیتی که احساس عدم توازن میان خواستها و امکانات غیر قابل تحمل به نظر می‌رسد ولی تدابیر مقابله با فشار روانی تا حدودی آن را متوازن ساخته و درد را کاهش می‌دهد و سرانجام، ۳) اوضاع و احوالی منجر می‌شود که مقابله با درد بی نتیجه بوده و انرژی جسمی و فکری شخص تحلیل رود.

### منشأ فشار روانی در کتابخانه

هر کس از مفهوم فشار روانی و از پا در آمدن چنین استنباط می‌کند که این بیماری هم کنشی (معلولی) و هم واکنشی (کارکردی) است. پیش بینهای منطقی در مورد این موضوع و همچنین برخی از پژوهشها (مک گراث، ۱۹۷۶) روشن می‌سازد که با افزایش فشار روانی، در ابتدا عملکرد و بهره‌وری کار تا سطح معینی بهبود پیدا می‌کند، اما با تشدید فشار روانی، کاهش می‌یابد. تأثیر متقابل سازمان، فرد و شغل بر یکدیگر که موجب فشار روانی و افسردگی است، بسیار پیچیده است. هر کارمندی با توجه به درکی که از امکانات و شرایط موجود دارد و مفهومی که برای محرکهای تنش‌زا قائل است همچنین با در نظر گرفتن تواناییهای و راههایی که برای مقابله با فشار روانی مورد استفاده قرار می‌دهد، ویژگیهای خاص خود را داراست. سازمان نیز با توجه به محرکهای تنش‌زایی که در درون خود دارد یا ایجاد می‌کند و شیوه‌ای که برای کمک به کارکنان خود و مقابله با فشار روانی در پیش می‌گیرد منحصر به فرد است.

مجموعه بزرگی از اسناد و مدارک درباره فشار روانی در محل کار موجود است که سازمانهای خدمات عمومی را نیز در بر می‌گیرد (بریف و دیگران، ۱۹۸۱؛ بیچ و دیگران، ۱۹۸۲). گزارشهای رسیده از سوی ۸۵۰ نفر از کارکنان کتابخانه‌های مختلف به نویسنده مقاله حاکی از آن است که





جاری، شکایت دارند. کارکنان بخشهای خدمات فنی و پشتیبانی، گلایه خود را از کار کیفی بیش از ظرفیت با بیان نداشتن دانش و مهارت لازم برای انجام آن کارها (مثلاً) استفاده از کامپیوتر) اظهار می‌دارند. همچنین، احساس می‌کنند که این کارها با وظایفشان ناهمخوانی دارد و حتی بعضی از آنها فکر می‌کنند که این قبیل کارها در شأن شغل و مقام آنها نیست.

آنچه را که کار کمتر از ظرفیت می‌شمارند ممکن است خود عاملی برای ایجاد فشار روانی در کتابخانه باشد. برخی از کارها بویژه برای کارکنان بخش پشتیبانی ممکن است تکراری، کم هیجان و فاقد انگیزه باشد. کتابداران مرجع به دفعات گزارشهای دلسرد کننده‌ای ارائه داده‌اند حاکی از اینکه، تعداد بسیاری از سئوالات پرسیده شده از آنها معمولی یا حتی پیش پا افتاده است. کتابداران بخش خدمات فنی غالباً احساس می‌کنند که شغل آنها فرصت بسیار ناچیزی جهت استفاده از خلاقیت و مهارتهایی که در حین تحصیل کسب کرده‌اند، در اختیارشان قرار می‌دهد.

رضایت و ناسخ‌رسانی مبذل شود و آن زمانی است که مساعدتها نتواند پاسخگوی نیاز مراجعان باشد. از سوی دیگر، گاهی اوقات مراجعان کتابخانه گستاخ و بد رفتار هستند و احتمال می‌رود که مدارکی به سرعت رفته یا ضایع گردد. این مسأله می‌تواند موجب فشار روانی کتابداران بخش خدمات عمومی شود. کارکنان کتابخانه همچنین به سبب فقدان احترام و قدردانی در روابط متقابل اندوهگین می‌شوند. کتابداران بخش خدمات عمومی و اداری عموماً از عدم شناخت و نقش و ارزش کتابخانه از جانب مردم شکایت دارند. کتابداران بخش خدمات فنی و پشتیبانی کرارا از احساس عدم احترام و ناسپاسی از جانب دیگران در محیط کتابخانه گله‌مندند. جدای از احساس ناسپاسی و بی‌احترامی به طور کلی، روابط متقابل میان کارکنان کتابخانه، خود منشأ مهمی برای فشار روانی است. گزارشهای رسیده به نویسنده حاکی از اختلاف و کشمکش میان کتابداران حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای، رقابت به منظور کسب موقعیت و مقام، حضور همکاران تندخو، و شایعه پراکنی است. همواره بالاترین میزان گزارشات درباره علل فشار روانی در کتابخانه‌ها مربوط به فقدان کارایی مثبت بازتاب عملکرد سرپرستان، همکاران و مراجعان است. غالباً مشاهده می‌شود که ارزشیابیهای صورت گرفته از جانب سرپرستان بی‌موقع، اتفاقی و بر پایه اطلاعات ناکافی و ارتباطات غیر مؤثر استوار است. چنین استنباط می‌شود که همکاران (بویژه در سطوح اداری) تمایل بیشتری به شکوه و ناله دارند تا آنکه مورد تقدیر و تمجید واقع شوند. به نظر می‌رسد، مراجعان کتابخانه ارزش ناچیزی برای کتابداران بخش خدمات عمومی قائل هستند و زمانی که اطلاعات مفیدی با همکاری آنها کسب کرده‌اند، از ابراز قدردانی خودداری می‌ورزند.

بازتاب عملکرد کتابداران به توقعاتی که از آنان طلب می‌شود، بستگی دارد. اغلب اوقات کارکنان فکر می‌کنند نوع و میزان توقعات از آنها مبهم و نامشخص است و حتی بدتر از این، از آنها تناقض نیز به چشم می‌خورد. به طور مثال کتابداران مرجع اغلب شکایت دارند که مدیریت کتابخانه و مراجعان انتظار دارند که همه چیز در اختیار همه قرار گیرد و این در حالی است که صرف وقت و تخصیص منابع در گرو تعیین اولویتها و محدود کردن خدمات است. اغلب در نبود



مقوله روشن دیگری از محرکهای تنش زا در کتابخانه ناشی از روابط متقابل میان افراد است. ارتباط با مراجعان کتابخانه عامل آشکاری برای بروز فشار روانی در بین کارکنان بخش خدمات عمومی کتابخانه است. از یک سو، شور و هیجان فراوان در روابط بین کتابداران با مراجعانی که تلاش می‌شود به آنها کمک شود، ممکن است به احساس عدم

و توقع از آنها بیش از مهارت و توانایشان است. آنها کرارا گزارش کرده‌اند که احساس می‌کنند در بین توقعات (از هر دو سو، بالا و پایین) و کمبود منابع جهت پاسخ به آنها گیر افتاده‌اند.

یک نمونه بسیار با اهمیت از مقوله محرکهای تنش را در کتابخانه مربوط به آسیب پذیری زنان شاغل، افسردگی و ازبای درآمدن آنان است. پژوهش سودمندی با عنوان «زنان شاغل و فشار روانی» در ارتباط با کارکنان کتابخانه انجام شده است (بریف شولروون سل، ۱۹۸۱). به استناد گزارشهای رسیده به نویسندگان از جانب زنان شرکت کننده در این تحقیق (همان، صفحه ۱۷۳ - ۲۰۱)، دامنه محرکهای تنش را از تبعیض علیه زنان در مورد دستمزد و سایر پرداختها، ترفیع در کاری معین در برابر مردان گرفته تا نگهداری اطفال، خانه‌داری و دیگر فشارها گسترش می‌یابد.

### واکنش سازمانی به فشار روانی

چگونه کتابخانه‌ها می‌توانند به عنوان یک سازمان دربرگیرنده سیاستگذاران، مدیران و کارکنان خود با فشار روانی و از پای درآمدن شغلی مقابله نمایند؟ تدابیر سازمانی را می‌توان در چندین گروه دسته‌بندی کرد که عبارتند از: ۱) کاهش تعداد و تراکم محرکهای تنش را، ۲) تقویت تواناییهای کارکنان به منظور مقابله مؤثر با فشار روانی، و ۳) شناسایی و یاری رساندن به کسانی که قادر به مقابله مؤثر با فشار روانی نیستند و آنان که در خطر از پای درآمدن قرار دارند. هدف چنین تدابیری محو کامل فشار روانی نیست، بلکه مقصود حفظ و نگهداری آن در سطحی است که افراد بتوانند با آن مقابله مؤثر و سازنده نمایند.

### کاهش محرکهای تنش را

در اولین نگاه به منشأ و علت بروز فشار روانی در کتابخانه، چندین زمینه در ارتباط با کاهش این محرکها به نظر می‌رسد. راههای مقابله و علاج فشار روانی در سازمانها توسط تعدادی از متخصصین مورد بحث قرار گرفته است (چرنیس، ۱۹۸۰؛ جکسون و دیگران، ۱۹۸۳، سنی و شولر، ۱۹۸۶). محرکهای تنش زای ناشی از فشار کار کمی و کیفی می‌تواند با برنامه‌ریزی مجدد کار کاهش یابد. مدیرانی که در ارتباط با

رهنمودها و سیاستهای روشن چنین وظایف و نقشهای دو پهلو و متضاد به کتابداران مرجع محدود نشده و به کلیه کارکنان کتابخانه تسری می‌یابد.

گروه دیگری از عوامل که عموماً در فهرست محرکهای تنش را قرار می‌گیرند، نارسایی در مدیریت و سرپرستی است. قبلاً در این باره به بیان نارسایی در بازتاب عملکرد سرپرستان پرداخته شد. موارد دیگر از این گونه نارسایها عبارتند از: غیبت سرپرستان و عدم دسترسی به آنها زمانی که به اطلاعات و حمایت آنها احتیاج است، احساس کنار گذاشته شدن از تصمیم‌گیریها در جایی که فرد از دانش و تخصص بالایی برخوردار است، عدم قبول خطر توسط مدیران در دفاع از افراد تحت مسئولیتشان، ناهماهنگی یا دوگانگی در معیارها و اعمال سرپرستی و بالاخره ضعف مدیرانی که اجازه می‌دهند کارکنانشان اخبار مهم را از شبکه اطلاعات غیر رسمی دریافت نمایند. البته هر فردی طبعاً انتظار دارد که شرایط کار، به عنوان عامل مهمی در بروز فشار روانی در مورد کتابخانه‌ها نیز صادق باشد. از فضای اداری نامناسب بویژه از شلوغی و نبود آرامش در بخشهای مشترک غالباً به عنوان محرک تنش را نام برده شده است. کتابخانه‌ها عموماً زیباترین فضاها (به عنوان نمونه، محلهایی که دارای پنجره است) را به مراجعان و نامناسب‌ترین نقاط را به کارکنان خود اختصاص می‌دهند. محلهای تخصیص یافته به کتابخانه‌ها مستعد داشتن ظاهری به هم ریخته و شلوغ است که هر دو می‌تواند محرکی برای ایجاد فشار روانی باشد.

آخرین مقوله از عوامل بروز فشار روانی در کتابخانه‌ها که به آن اشاره می‌شود در ارتباط با دبستگیهای حرفه‌ای و مدارج شغلی است. ورود به پیچیده راه زندگی کاری و نزدیکی به بازنشستگی مراحل هستند که محرکهای تنش زای ویژه‌ای پدید می‌آورند که بالقوه فشار روانی و از پای درآمدن را در خود دارد. در مشاغل مربوط به خدمات عمومی از جمله کتابداری، ماهها و سالهای نخستین زندگی کاری افراد می‌تواند مملو از فشار روانی باشد که علت آن فاصله میان واقعیت شغل با انتظاراتی است که در دوره کارآموزی و آموزشی بوجود آمده است. مدیران سطوح میانی، به ویژه مستعد گرفتار شدن به فشار روانی سخت و از پای درآمدن هستند و این به سبب ابهام و تعارضی است که در نقش آنها وجود دارد. غالباً انتظار

کارکنان هستند باید تلاش کنند برنامه روزانه آنان را به گونه‌ای تنظیم نمایند که فعالیتهای سخت و پر زحمت با فعالیتهای راحت و متنوع به تناوب قرار گیرد. مسئولیتهایی که با توجه به وظایف کارکنان نامناسب یا فنی هستند (به طور مثال تعمیر تجهیزات توسط کتابداران مرجع)، می‌باید در حداقل ممکن باقی بماند. شمار ساعات کار سخت و خسته کننده باید به دقت محدود شده و برنامه کار به گونه‌ای سازمان یابد که به کارکنان اجازه دهد در موقع لزوم از استراحت کوتاهی برخوردار شوند. می‌باید فرصتهایی برای فراگیری و استفاده از خلاقیت و ابداع در بالاترین سطح ممکن شکل گیرد. کارکنان می‌باید تشویق شوند که از مرخصی خود استفاده نمایند و افزایش میزان مرخصیهای استفاده نشده نباید موجبی برای مباحثات و اعتبار تلقی شود. فشار روانی ناشی از رقابت می‌تواند به وسیله گسترش شیوه کارهای گروهی در مقابل کارهای رقابتی کاهش یابد.

بسیاری از محرکهای تنش زا که ناشی از روابط متقابل کارکنان و ابهام و تناقض در نقش آنهاست، می‌تواند به ارتباطات مفید سازمانی منجر شود. مدیران کتابخانه‌ها می‌باید میزان علاقه همه کارکنان را نسبت به کسب اطلاعات جدید، مشخص، به موقع و کامل در ارتباط با شغلشان ارزیابی نموده و همچنین میزان علاقه‌مندی‌شان را به مأموریت‌های عمومی اداره محوله در نظر گیرند. خلأها و نقایص شناخته شده باید اصلاح شود. هدفها، سیاستها، مقررات و انتظارات می‌باید تا حد امکان برای هر یک از کارکنان واضح و روشن باشد. بازتاب عملکرد کارکنان می‌بایست طبقاً جانبدارانه و مثبت تلقی شود.

احساس ناتوانی و کمبود اختیار یا قدرت محرکهای تنش زای با اهمیتی در محل کار به حساب می‌آیند. لازم است مدیران کتابخانه‌ها حداکثر آزادی عمل و اختیار در کارها، همچون مشارکت در تصمیم‌گیریهای جمعی را برای کارکنان فراهم آورند. مدیران و سرپرستان نقش بسیار مهمی به وضوح در کاهش و مهار فشار روانی در کتابخانه بازی می‌کنند. کتابخانه‌ها نیازمند برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت و سرپرستی و گسترش برنامه‌هایی به منظور افزایش دانش و مهارتهای کنترل فشار روانی می‌باشند. موضوعاتی که در این دوره‌ها لازم است آموزش داده شود، عبارت خواهد بود از:

مشکل‌گشایی و حل اختلافهای حرفه‌ای، فنون و مهارتهای ارزشیابی مؤثر در ارتباط با بازتاب عملکرد، دانش و رهبری گروهی، انگیزه برای پذیرش خطر و جانبداری از همکاران، تصمیم‌گیری و توجه به استعدادها و شناخت چگونگی تأثیرات فشار روانی بر کارکنان و تدابیر مقابله مؤثر با آن.

مدیران کتابخانه و دیگر مسئولان می‌باید دائماً محیط فیزیکی کار را از جنبه عوامل بروز فشار روانی مراقبت نمایند. گروهی از کتابداران به نویسنده اطلاع داده‌اند که به منظور افزایش احساس آرامش و راحتی کارکنان می‌توان کارهای متعدد نسبتاً ارزانی با آرایش مجدد و اسباب و اثاثیه، استفاده از حائل‌های متحرک و انفرادی کردن فضاهای کاری انجام داد. توجه به تقلیل بی‌نظمی و سر و صدا چه از جانب مراجعان و چه از سوی ابزار و وسایل می‌تواند به طور چشمگیری فشار روانی را کاهش دهد. رنگ جذاب و تزئینات قادر است، فقدان پنجره‌ها را جبران نماید. نور مناسب و آرایش فیزیکی وسایل و تجهیزات محل کار از اهمیت بسیاری برخوردار است بویژه که شامل پایانه‌های کامپیوتری نیز باشد. محیط فیزیکی نمونه بارز جایی است که کارکنان می‌توانند به حس قدرت و اختیار بر زندگی کاریشان مجهز شوند. مساعدت به کارکنان که خود به راه حلی برای رهایی از فشار روانی دست یابند و کمک به آنها که بتوانند تصمیماتشان را تحقق بخشند. به تنهایی محرکهای تنش زا را کاهش نخواهد داد اما موجب می‌شود که کارکنان احساس رضایتمندی نسبت به خود و کارهایشان داشته و قادر به مقابله با فشار روانی باشند.

بسیاری از محرکهای تنش زا در کتابخانه که قبلاً به آن اشاره شد ناشی از دل‌بستگیهای حرفه‌ای و مدارج شغلی است. این مقوله از محرکهای تنش زا می‌تواند با کم شدن فاصله بین قابلیت‌های فردی و نیازهای مشاغلی که عهده‌دار آن هستند، همچنین بهبود متناسب انتظارات فردی و واقعیت‌های شغلی کاهش یابد. مرحله مذکور با گذراندن عملی روند استخدام، به طور مثال با تفکیک تعهدات و مسئولیتهای واقع بینانه از پندگرای و تعهدات غیر واقعی، آغاز می‌شود.

برنامه‌های توجیهی برای تازه واردان به کتابخانه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مسئولین باید آگاه باشند که تجارب مقدماتی شغلی نقش بسزایی در پیشرفت آتی کارکنان

است. آثاری که در برگزیده اطلاعات مفیدی در این رابطه هستند، عبارتند از: پاینز، ۱۹۸۱، بین ۱۹۸۲ و تانر، ۱۹۸۳.

اولین گام برای کنترل مؤثر فشار روانی، کسب شناخت از چگونگی عملکرد آن در زندگی شخصی و نقش انواع گوناگون محرکهای تنش‌زا و همچنین روشهای مقابله با فشارهای روانی و افسردگیهای سخت است. کتابخانه‌ها باید کمک کنند تا کارکنانشان چنین شناختی را از محل کار و دیگر روابط کسب نمایند. با بهره‌مندی از این آگاهیها کارکنان می‌توانند میزان و منشأ فشار روانی و افسردگی را در زندگیشان برآورد نمایند. مدیران و مسئولان می‌توانند با تشریح عوامل بروز فشار روانی و تشخیص ابزار و وسایلی که سودمندی آن به اثبات رسیده است، کارکنان را مساعدت نمایند. موضوع مهم یاری به آنها در ارزیابی واقع بینانه اهدافی است که برای خود تعیین کرده‌اند و همچنین تشویق آنها برای تطبیق اهداف واقعی و انتظاراتی است که از خود دارند.

گسترش یک نظام مؤثر حمایت اجتماعی برای مقابله و کنترل فشار روانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چنین شبکه حمایتی می‌تواند عزت نفس و بازتاب عملکرد لازم را فراهم آورده، و ارزیابی از موقعیت و نیز همکاری در ایجاد تغییرات لازم را تأمین نماید. مدیران می‌باید مترصد فرصت برای حمایت و کمک به گسترش چنین نظامهای حمایتی باشند. در این رابطه تقویت روشهای مشاوره و گروههای مشکل‌گشا و تلاشهای تیمی سودمند است. جلسات اداری

ایفا می‌کند و کتابخانه‌ها باید برنامه‌های توجیهی را به گونه‌ای توسعه داده و به اجرا گذارند که ضربه ناشی از واقعی بودن تجارب حتی الامکان سازنده باشد. چنین برنامه‌هایی باید کمک کند تا کارکنان تجارب خود را با شغلشان تطبیق داده و نگرانی ناشی از کمبود مهارت و شناخت را تقلیل دهند.

کارکنان مشاغل متوسط و مدیران سطوح میانی (بالاخصراً مدیران زن و افرادی که در آستانه بازنشستگی هستند) نیازمند یاری به منظور کاهش فشار روانی و افسردگی هستند. لازم است کارگزاران و کارکنان اداری نسبت به محرکهای تنش‌زای ویژه‌ای که در ارتباط با گذراندن مدارج شغلی است، آگاهی داشته باشند و در صورت لزوم تدبیری مناسب افراد و مشاغلی که عهده‌دار آن خواهند شد، اتخاذ گردد. کتابخانه‌ها باید پیشرفت دوجانبه ارتقای شغلی و نظام پاداش وابسته به آن را چنان بررسی نمایند که کسانی که از قابلیت و شایستگی اداری محدودی برخوردارند و آنانکه در مشاغل عالی و تخصصی به کار مشغولند، راضی شوند.

آموزش مدیران آنگونه که از عهده مسئولیت دشوارشان برآیند و مسائل و مشکلات سبب از پای درآمدن آنان نگردد، از اهمیت بسیاری برخوردار است. در این دوره‌های آموزشی بایست چگونگی رویارویی با مسائل، مشکلات، بحرانها، و تغییرات آموزش داده شود. مدیران به ویژه مدیران زن لازم است از عهده درک تبعیضات و کشاکشهای موجود میان علائق حرفه‌ای و شخصی برآیند. از این رو باید با توسعه شبکه‌های حمایتی مشاوره و رایزنی و دیگر امکانات به یاری آنها شتافته و دلگرمشان کرد.

### مساعدت به کارکنان برای کنترل فشار روانی

زمانی که مسئولان کتابخانه گمان می‌کنند که منشأ و علل بروز فشار روانی در محل کار آنها به حداقل ممکن رسیده است، حتی در کتابخانه‌هایی که مقابله سازمانی با فشار روانی موفقیت آمیز بوده است، هنوز وجود آن احساس می‌شود. کنترل مؤثر فشار روانی و مقابله فردی با آن به اندازه کاهش سازمانی محرکهای تنش‌زا دارای اهمیت است و کتابخانه‌ها همچون دیگر سازمانها در این مرحله می‌توانند نقشی مؤثر ایفا نمایند و در مجموع کمک به کارکنان برای کسب شناخت، خودآگاهی و مهارت به منظور کنترل فشار روانی، مسأله اصلی





می‌تواند، با هدایت مناسب و الگو سازی صحیح از نقشها، تأمین کننده فرصت ابراز وجود برای کارکنان، بحث و گفتگو درباره فشارروانی و موانع کارایی، همچنین تقویت تواناییهای لازم برای حل مشکلات باشند و از این طریق به شبکه‌های حمایت اجتماعی یاری رسانند. کارکنانی که به علل فشار روانی در کار و زندگی‌شان واقف هستند، تواناییهای مورد نیاز راجعت مقابله با این بیماری به‌طور مؤثرتری تشخیص خواهند داد. برنامه‌های آموزشی کتابخانه باید امکان تقویت تواناییهای چون خودآگاهی و مهارت اندیشیدن فراهم آورد. دیگر گروه مهم از تواناییهایی که باید مورد توجه واقع شود، عبارتند از: مهارت ایجاد ارتباط میان افراد که مشتمل بر توانایی بیان صادقانه و مستقیم احساسات شخصی، توانایی گوش دادن و همدلی کردن، مهارت فراهم آوردن بازتاب عملکرد مثبت و توانایی ابراز وجود است.

حیطه دیگری از تواناییها که غالباً به منظور مقابله با فشارروانی با اهمیت تلقی می‌شود، عبارت است از مدیریت زمان، برقراری آرامش و مشکل‌گشایی.

**کمک به کسانی که در شرف از پا درآمدن هستند**  
حتی با بهترین برنامه‌ها به منظور کاهش فشارروانی در کتابخانه و نیز مساعدت به کارکنان در امر افزایش تواناییهای آنها برای کنترل فشار روانی، بازهم کسانی خواهند بود که از عهده مقابله با این مشکل بر نیامده، از پا در می‌آیند. محققانی توجه خود را جهت مساعدت به این افراد معطوف داشته‌اند. مدیران و کارگزاران در این شرایط چه کاری می‌توانند یا باید انجام دهند؟ مسلماً اولین گام پذیرش این امر است که مسأله‌ای وجود دارد. مدیران باید نسبت به اعلام و نشانه‌های فشارهای روانی مفرط و مضرات مقابله بی‌ثمر با آنها آگاه باشند. این علائم عبارتند از: انعطاف ناپذیری و مقاومت در برابر تغییرات، بی‌حوصلگی و بی‌تفاوتی، مسامحه و بی‌تصمیمی، خستگی مداوم و فرسودگی، تحریک پذیری و تند مزاجی، بیماریهای جسمی و به‌طور کلی بهره‌وری پایین. لازم است سرپرستان نسبت به تغییرات رفتاری و حالات کارکنان هوشیار باشند. تغییرات شدید و متناوب در رفتار همچون مواردی که کم و بیش ذکر گردید و ناتوانی ظاهری پس از یک دوران پرنشاط می‌تواند نشانه‌ای هر چند خفیف از درگیری و دست و پنجه

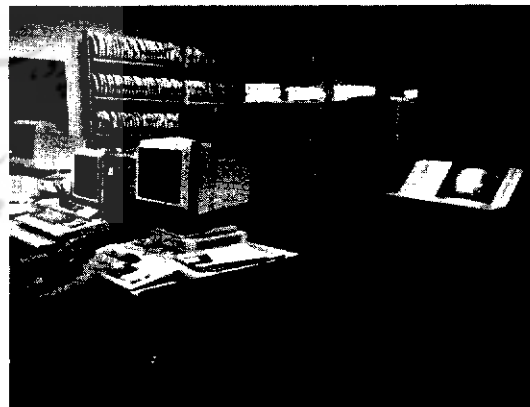
نرم کردن با فشار روانی مفرط باشد.

مدیران و دیگر مسئولان باید به منظور تشخیص صحیح موقعیت و مداخله و کمک، مهارتهای رویارویی با مشکلات را به شیوه هدایت شده‌ای به کارگیرند. کانون توجه می‌باید بر انتظارات شغلی، بهره‌وری نامناسب و رفتارهای نگران‌کننده کارکنان معطوف باشد تا انگیزه‌های نسبی و مسائل جانبی. اشخاصی که از فشار روانی مفرط رنج می‌برند تمایل دارند که مشکلاتشان را انکار کنند و به سبب وجود حساسیتهای فوق‌العاده تا حدودی بدگمانی، روند مقابله با بیماری بیش از حد مشکل شده و استفاده از مهارتها بادشواری روبرو می‌شود. مدیران آگاه یا متخصصین می‌توانند به کارکنان از پای درآمده از فشارروانی در ارزیابی موقعیت از جمله در رابطه با تشخیص عوامل بروز فشارروانی مساعدت نمایند و شدت و ضعف مقابله فردی با این پدیده را یادآوری کنند. هم‌چنین در معرفی و شناساندن شقوق گوناگون یک برنامه به منظور روح تازه بخشیدن به زندگی کاری این گروه از کارکنان یاری رسانند. هنگامی که بعضی از سازمانها اجرای برنامه جامعی به منظور مساعدت به کارکنان در امر مقابله با فشار روانی را در دستور کار خود قرار می‌دهند، مدیران متفرد که هنوز مناسبات کاری انجام یافته‌ای با کارکنان برقرار نکرده‌اند، نباید اقدام به روان‌درمانی کرده و از موضع شخصی به امر مشاوره با افراد مبتلا به فشارروانی بپردازند. نه مدیران و نه دیگران نباید به تجویز روشهای درمانی بپردازند، زیرا این چنین اقداماتی آزادی عمل و هدایت صحیح احساسات فردی را تضعیف می‌کند. اما در صورتی که مبتلایان داوطلبانه و خودانگیخته در کار درمان مشارکت نمایند، این عمل اثر ثمربخشی در بر خواهد داشت. موضع مدیر می‌باید بر اعتلا بخشیدن بر آگاهی کارکنان و تأمین راه‌های متعدد و فراهم آوردن امکانات استوار باشد. او ممکن است چندین اقدام مشخص را مورد توجه قرار داده و یا بر عهده گیرد. یکی از این اقدامات ایجاد تغییر در شرح وظایف شغلی و مسئولیتهای فرد مبتلا به منظور کاهش بیماری و افزایش امید به تجدید حیات اوست. پیشنهاد افزایش مدت زمان مرخصی و تعطیلات احتمالاً خط مشی مؤثری است. در مقطع کنونی امکانات بسیاری جهت کاستن از محرکهای تنش‌زا در محل کار مورد توجه قرار گرفته است. با وجود این در هر اقدامی می‌باید متعهد شد که از روشهای



- Baily, R.D.(1985). Coping with Stress in caring. Oxford, England: Blackwell Scientific Publications.
- Beech, H.R.; Burns, L.E.; & Sheffield, B.F. (1982). A behavioural approach to the management of stress: A practical guide to techniques. New York: John Wiley & Sons.
- Brief, A.P.; Schuler, R.S.; Van Sell, M.(1981). Managing job stress. Boston, MA:Little Brown.
- Bunge, C.A. (1987). Stress in the library. *Library Journal*, 112 (September 15), 47-51. Cherniss, C.(1980). Staff burnout:Job stress in the human services (Sage studies in community mental health, #2). Beverly Hills, CA:Sage.
- Cherniss, C.(1980). Professional burnout in human services organizations. New York: Praeger.
- Farber, B.A.(Ed.). (1983).Stress burnout in the human service professions. New York: Pergamon.
- Freudenberger, H.J., & Richelson, G. (1980). Burn-out: The high cost of high achievement. New York: Anchor, Doubleday.
- Glichen, M.(1963). A counseling approach to employee burnout. *Personnel Journal*, 62 (March), 222-228.
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1983). Preventing employee burnout. *Personnel*, 60 (March-April), 58-68.
- Maslach, C. (1982). Burnout: The cost of caring. Englewood, NJ: Prentice Hall. McGrath, J.E. (1976). Stress and behavior in organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1351-1395). Chicago: Rand McNally.
- Niehouse, O.I., & Mihovich, M. (1984). Setting up an in-house program for the rehabilitation of burnout victims. *Management Review*, 73 (February), 27-28,41-43.
- Paine, W.S. (Ed.).(1982). Job stress and burnout: Research, theory and intervention perspectives. Beverly Hills, CA: Sage.
- Pines, A.M.; Aronson, E.; & Kafry, D. (1981). Burnout: From tedium to personal growth. New York: Free Press.
- Sethi, A.S., & Schuler, R. (1984). *Handbook of organizational stress coping strategies*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Tanner, L.A. (1983). Middle management stress: Recognizing and treating burnout victims. *healthcare Financial Management*, 37 (January), 12-22.

تنبیهی استفاده نشده و به کارکنان اجازه داده شود از میان راههای مختلف و روشهای اجرای آن یکی را انتخاب نمایند. این مقاله تلاش کرد اطلاعات مفیدی را در ارتباط با رهیافت‌های سازمانی کنترل فشار روانی در کتابخانه فراهم آورد و بر اهمیت شناخت کارگزاران، مسئولان و مدیران کتابخانه‌ها از تأثیرات فشار روانی در زندگی کارکنان و آگاهی آنها از علل مهم بروز آن در کتابخانه تأکید ورزد. همچنین تدابیر محدود کردن فشار روانی، مساعدت به کارکنان در امر کنترل مناسب آن را بیان نماید و حساسیت کمک به کسانی که در آستانه ازپا درآمدن هستند را روشن کند. با همه این احوال، مهم آن است هر کس در سازمان تشخیص دهد که فشار روانی می‌تواند چون حریق باشد که انرژی لازم را برای موفقیت در کار و بهره‌وری فراهم می‌آورد و همان گونه که فریود نبرگر (۱۹۸۰) در یکی از بهترین آثار خود درباره فشار روانی گفته است: «در هر حریق، حتی با از پای درآمدن شخص، خاکستر گداخته‌ای بجا می‌ماند. شغل ما گاهی دلسوزانه به کمک آنانی می‌شتابد که مایلیم خاکستر آنها شعله‌ور شده، بدون از پا درآمدن بر آتش تاب آورند.»



#### یادداشتها:

این مقاله ترجمه‌ای است از:

Charles A.Bunge "Stress in the Library Workplace", *Library Trends*, Vol.38, No.1 (Summer 1989), pp.92-102.