

فشار روانی و تأثیر آن بر عملکرد شغلی کارکنان

❖ عفت رسولی

کارشناس ارشد روانشناسی و گوینده ارشد رادیو فرهنگ

پدیده «فشار روانی» (Stress) در چند دهه اخیر در جوامع و سازمان‌ها رو به افزایش بوده، سلامتی مردم، کارمندان و مدیران را به خطر انداخته است. صرف‌نظر از اینکه درکنار آمدن با مشکلات تا چه اندازه توانا باشیم، باز هم در زندگی مواقعی پیش می‌آید که ناچار احساس فشار روانی می‌کنیم. در این میان، محل کار بنا به دلایل متعدد محیطی، کاملاً مناسب برای ایجاد و رشد فشار روانی محسوب می‌شود؛ چراکه احتمال بروز تنش‌های عصبی در هر محلی که عده‌ای به طور مرتب در آن حضور می‌یابند وجود دارد.

محدودیت‌های زمانی و ضرب‌العجل‌ها اغلب از اجزای جدایی‌ناپذیر مشاغل انسان‌های معاصر هستند و در بسیاری موارد، به دست کسانی تعیین می‌شود که خود به‌طور مستقیم درگیر کار نیستند و به ظاهر آنقدر سرشان شلوغ است که وقت ملاقات با زیردستان را ندارند. نتیجه چیست؟ همه خشمگین و ناراحت سرکار حاضر می‌شوند و افت بازده کار نیز از پیش معلوم است!!

به جز افرادی که برای خود کار می‌کنند، بیشتر افراد باید در مورد کارشان به رئیس خود گزارش بدهند و اگر رئیس رهبری خوب و مدیری لایق نباشد، کارمندان آن سازمان یا اداره با استرس‌هایی شدید مواجه می‌شوند. علاوه بر همه اینها، کار کردن با همکارانی ناآشنا با آداب اداری نیز خود معضل بزرگی است. بنابراین باید گفت میزان استرس شخص به شرایط محیط کار بستگی تام دارد. اگر در محیط کار وسایل و ابزارهای نامناسبی در اختیار کارکنان باشد، اگر مدیران لایقی مدیریت امور را به‌دست نگرفته باشند؛ اگر عوامل فیزیکی محیط کار نامناسب و نامطبوع باشد و هزاران اگر دیگر، می‌تواند استرس‌های محیط کاری را افزایش داده، عملکرد شغلی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. آنچه مسلم است فشار روانی شدید یا طولانی دارای اثرات آسیب‌زای روانشناختی است که در این مقاله به آن و به خصوص به رابطه فشار روانی و عملکرد شغلی افراد توجه شده است.

فشار روانی

فشار روانی حالتی تنش‌زاست که به وسیله فردی که با تقاضاهای غیرعادی، موانع یا فرصت‌هایی روبه‌روست، تجربه می‌شود. فشار روانی و شغلی را نباید الزاماً پدیده‌ای مخرب به حساب آورد. به همین دلیل، دانشمندان رفتارشناس فشارها را به دو دسته تقسیم می‌کنند:

دسته اول: فشارهای خوشایند (Eustress) که مفید هستند و نتایج خوب و شادی‌آفرینی به وجود می‌آورند؛ مانند: فشارهایی که برای دفاع از پایان‌نامه دکتری یا ازدواج در افراد به وجود می‌آید و همراه با شادی، امید و لذت است.

دسته دوم: فشارهای مخرب (Distress) است که با فرسایش همراه است و نتایج ناگوار و ناخوشایندی به دنبال می‌آورد.

به عنوان مثال، وقتی فردی مورد تهاجم محیط و مسائل مختلف قرار می‌گیرد و فشار غیرمنطقی و زیادتر از توان و تحمل بر او وارد می‌شود و از پاسخ درست به آن بازمی‌ماند، مسلماً در درازمدت بر جسم و روان او آسیب وارد می‌آید؛ زیرا هر گاه دستگاه عصبی خودمختار که کار بسیج بدن را در موقعیت‌های اضطراری برعهده دارد برای مدت طولانی بی‌وقفه فعالیت کند، منجر به بروز اختلالات جسمانی مانند زخم‌های گوارشی، زیادی فشارخون و بیماری قلبی خواهد شد. علاوه بر آن، فشار روانی شدید که از راه دستگاه عصبی مرکزی موازنه‌های هورمونی را برهم می‌زند پاسخ‌های ایمنی انسان را مختل کرده، توانایی بدن را در مبارزه علیه ویروس‌ها و باکتری‌ها کم می‌کند. چنین برآورد شده که فشارهای هیجانی در بیش از ۵۰٪ اختلالات جسمانی نقش عمده‌ای دارند.

اصولاً باید گفت فشار روانی از نظر فرایند شکل‌گیری سه مرحله را طی می‌کند:

الف - مرحله اختلال یا زنگ خطر (Alarm): در این مرحله عامل فشار خارجی سبب تحریک و به حرکت درآوردن سیستم درونی فشار می‌شود که علائم یا واکنش‌های جسمی و شیمیایی زیادی از قبیل ترشح زیاد آدرنالین و غده هیپوفیز، افزایش سرعت تنفس، ضربان قلب و فشارخون را دربردارد.

ب - مرحله مقاومت (Resistance): در این مرحله اگر کار فشارآورنده برای مدتی ادامه پیدا کند، ارگانیزم وارد مرحله مقاومت می‌شود. در این حالت امکان دارد که مقاومت‌های زیادتر از حد و غیرضروری نیز برای رفع عوامل فشارزا به وجود آید. به همین دلیل، وقتی یک فرد در موقعیتی خاص و به خاطر موضوعی خاص تحت فشار قرار می‌گیرد، امکان ابتلا به بیماری‌های دیگر را نیز پیدا می‌کند.

ج - مرحله فرسودگی (Exhaustion): اگر عوامل فشار با قدرت و قوت قابل‌ملاحظه‌ای

برای مدتی ادامه پیدا کند، امکان تسلیم شدن و رهاکردن فراهم شده و سرانجام سبب فرسودگی فرد می‌شود. بنابراین اگر برای مدتی طولانی از ظرفیت تحمل فرد استفاده شود، وی بیمار خواهد شد. اگر کارمندی ناچار باشد هر روز با مشکلی روبه‌رو شود، به عنوان مثال، مدیری پرتوقع داشته باشد که همیشه از کارش انتقاد می‌کند، بی آنکه فرد را بابت کار شایسته‌اش تشویق کند و فکر روبه‌رو شدن با او هر روز آزارش دهد، سرانجام قوای کارمند مذکور تحت فشارهای عصبی تحلیل خواهد رفت و از کارایی شغلی او کاسته خواهد شد. به طور کلی باید اظهار داشت بیماری‌هایی مانند حساسیت‌ها، سردردهای میگرنی، فشار خون، ناراحتی‌های قلبی، زخم‌های گوارشی و حتی جوش‌های غرور جوانی با فشار هیجانی ارتباط دارد.

پژوهش‌های بی‌شماری که درباره این اختلال‌ها صورت گرفته است، رابطه فشار روانی را با بیماری‌هایی که اشاره آن رفت، نشان می‌دهد. بنابراین این احتمال را می‌توان پذیرفت که فشار روانی یکی از عواملی است که زخم‌های گوارشی ایجاد می‌کند؛ به ویژه در کسانی که به خاطر آمادگی زیستی مقدار بیشتری اسیدکلریدریک در آنها تولید می‌شود. به عنوان مثال، مسئولان کنترل پرواز هواپیماها که در شرایط فشار روانی شدید کار می‌کنند و هر لحظه باید تصمیم‌هایی بگیرند که جان صدها آدمی در گرو آنهاست، بیش از صاحبان سایر حرف به زخم‌های گوارشی دچار می‌شوند و نسبت به یک انسان میان‌سال، بیشتر در معرض بیماری‌های فشار خون و قلب هستند. فشار روانی در بیماری‌های قلبی نیز نقش مهمی دارد.

به طور کلی علائم فشار روانی را به شرح ذیل در سه جنبه خلاصه می‌کنیم:

الف - علائم بیولوژیکی؛ مانند: بالا رفتن فشار خون، افزایش ضربان قلب، خستگی مفرط، حملات قلبی، زخم معده، بی‌خوابی، غذای کم و کم‌اشتهایی، عدم تعادل در سخن گفتن (تندی یا کندی)

ب - علائم روانی؛ مانند: عصبانیت، اضطراب، تنش، افسردگی، دلشوره، احساس دل‌تنگی و بی‌حوصلگی، احساس بیهوده‌بودن و بی‌ارزشی، ضعف روحیه، بی‌نشاطی، ازدست‌دادن تمرکز فکر.

ج - علائم رفتاری؛ مانند: بی‌میلی نسبت به کار، تأخیر در ورود، کاهش بازده کیفی و کمی، افزایش غیبت، فرار از کار، عدم تمرکز حواس، اشتباه

در کارها و تصمیمات، عدم هماهنگی با مسائل و رویدادهای کار، نداشتن اعتماد به خود و دیگران، ترک خدمت، اشکال در روابط و پرخاشگری.

عوامل مؤثر در تشدید فشار روانی

اثرات فشار روانی مانند میزان اضطرابی که برمی‌انگیزد و میزان اخلاص آن در توانایی‌های شخص برای کار و کوشش، به چند عامل بستگی دارد. از آن جمله است:

- **پیش‌بینی‌پذیری:** وقتی آدمی نمی‌تواند کنترلی بر فشار روانی داشته باشد، اگر بتواند آن را پیش‌بینی کند، از شدت آن کاسته می‌شود.

- **امکان کنترل طول دوره فشار روانی:** کنترل داشتن بر طول دوره یک رویداد فشارزا نیز از شدت فشار روانی می‌کاهد.

- **ارزیابی شناختی:** یک رویداد فشارزای معین را ممکن است دو انسان متفاوت به دو صورت به کلی متفاوت ادراک کنند. بنابراین، ادراک شخص از یک رویداد فشارزا به برآورد او از درجه تهدیدآمیز بودن آن رویداد نیز بستگی دارد.

موقعیت‌هایی که شخص آنها را به صورت تهدیدی برای زنده‌ماندن خود (اطلاع از ابتلا سرطان) یا به صورت تهدیدی برای اعتبار و ارزش خود (شکست در شغلی که خودش برگزیده) ادراک می‌کند، بیشترین فشار روانی را ایجاد می‌کند.

- **احساس کارایی:** اطمینان خاطر آدمی به اینکه می‌تواند یک موقعیت فشارزا را به خوبی اداره کند نیز عامل عمده‌ای در تعیین شدت فشار روانی به شمار می‌رود.

- **حمایت‌های اجتماعی:** امکان دارد که حمایت عاطفی و توجه مردم، فشار روانی را تحمل‌پذیرتر کند. معمولاً اگر آدمی مجبور شود بدون یاری‌های دیگران و به تنهایی با رویدادهایی مانند طلاق، مرگ یک دوست محبوب یا بیماری سختی روبرو شود، این رویدادها آسیب‌زا می‌شوند. پژوهش‌ها نمایانگر این نکته است که مردمانی که پیوندهای اجتماعی گسترده‌تری دارند بیش از کسانی که از پشتیبانی اجتماعی کمتری برخوردارند، عمر می‌کنند و کمتر از آنان گرفتار بیماری‌های ناشی از فشار روانی می‌شوند.

به طور کلی می‌توان گفت: تحمل فشار روانی وقتی آسان‌تر است که عامل فشارزا بر زندگی افراد دیگری هم اثر گذاشته باشد. هنگامی که مردم علیه یک دشمن مشترک یا در راه دستیابی به هدف مشترکی با هم کار می‌کنند، اضطراب‌ها

و تعارض‌های فردی به دست فراموشی سپرده می‌شود.

تأثیر فشار روانی بر عملکرد سازمانی

وقتی در یک اداره و سازمان به علائم و نشانه‌های فشار روانی توجه کافی نشود، افراد به مرور زمان علاقه خود را به شرکت در امور اداره و همکاری در راه رسیدن به اهداف از دست می‌دهند. به همین علت است که تحرک و پویایی در بین کارکنان مشاهده نمی‌شود. در نتیجه این عدم مشارکت افراد اثربخشی، بازدهی و تولید اداره و سازمان کاهش یافته، روحیه ضعیف، انگیزه کم و عدم رضایت شغلی سبب تأخیر حضور در کار، غیبت و فرار از کار، ترک خدمت و... می‌شود.

مک گراث (MC Grath) رابطه فشار با عملکرد را چنین بیان می‌کند: «وقتی که فشار روانی در درون اداره و سازمان به صفر برسد و یا اصولاً فشار بسیار کمی وجود داشته باشد، تولید نیز کم خواهد شد. هنگامی که فشار روانی به درجه متوسطی می‌رسد، بیشترین تولید به وجود خواهد آمد.» وی می‌گوید: «دلیل آن این است که در این حالت فرد می‌کوشد نهایت سعی را در استفاده از فرصت‌ها و رفع مشکلات بالقوه به عمل آورد.» از نظر او، در حقیقت فرد دارای نوعی انرژی می‌شود که به واسطه آن وادار به حرکت می‌شود. اما اگر فشار روانی زیاد شود و یا برای مدت طولانی به درازا بکشد، فرد از نظر جسمی و روانی ضعیف و خسته می‌شود و نمی‌تواند تولید مطلوبی داشته باشد. نتیجه پژوهش مک گراث نشان می‌دهد فشارهای خیلی زیاد و فقدان فشار سبب کاهش عملکرد کارکنان می‌شود.

به طور کلی براساس پژوهش‌های به‌عمل‌آمده می‌توان گفت فشار روانی می‌تواند تأثیرات ذیل را در عملکرد کارکنان اداره و سازمان داشته باشد:

- **عملکرد (Performance):** کاهش عملکرد یکی از آثار و نتایج فشار روانی در محیط کاری است. فشار روانی در اداره و سازمان می‌تواند سبب تصمیم‌گیری‌های اشتباه‌آلود مدیریتی و اختلال در روابط مدیر و کارکنان شود.

- **عقب‌نشینی (Withdrawal):** رفتارهای مبتنی بر عقب‌نشینی نیز ناشی از فشار در محیط کار است که دو نمونه مهم آن غیبت و یا ترک محیط کار است.

- **نگرش‌ها (Attitudes):** موضوعاتی مانند رضایت شغلی، روحیه و تعهد سازمانی تحت

شرایط فشار روانی آسیب می‌بینند و انگیزه‌های کار را کم می‌کنند. پایین آمدن هر یک از آنها سبب کاهش یا پایین آمدن عملکرد یا تولید می‌شود.

عوامل به وجود آورنده فشار روانی در محیط کار

عوامل تأثیرگذار بر فشار روانی در محیط کار به طور کلی عبارتند از:

عوامل فردی

از آنجا که کارگزاران اداره و سازمان اعم از کارمند یا مدیر در درجه اول یک فرد و باشخصیت خود هستند، ویژگی‌های شخصیتی فردی آنها بر کار و رفتارشان اثر می‌گذارد.

الف- عوامل فردی (نوع شخصیت):

باید گفت که متغیرهای زیادی از شخصیت بر نحوه انجام کار و فشار روانی در کار اثر می‌گذارد. عده‌ای از افراد دوست دارند کار را به سرعت و کمترین زمان ممکن انجام دهند؛ برخی دیگر می‌خواهند کار با آهستگی، آرام و در زمان نسبتاً طولانی انجام شود؛ در شخصیت برخی افراد نوعی کمال‌جویی وجود دارد، در عین حال که برخی افراد سطحی و کلی‌نگر هستند و عده‌ای دیگر جزئی‌نگر، دقیق و وسواسی‌اند. افراد جدی، سخت‌گیر، دقیق، جزئی‌نگر و عیب‌جو معمولاً سبب خشم خود و دیگران می‌شوند و از نظر فشار روانی در معرض آسیب‌پذیری بیشتری هستند. افرادی که در شخصیت آنها قدرت‌طلبی وجود دارد در شرایطی که بر محیط و رفتار دیگران کنترل نداشته باشند به سرعت دچار فشار می‌شوند.

ب- کانون کنترل: اینکه افراد چه تفسیری

از عوامل به وجود آورنده رویدادهای زندگی خود مانند شکست‌ها و موفقیت دارند، به طرق گوناگون می‌توانند با فشار روانی رابطه داشته باشند.

اگر افراد علل رویدادها را مربوط به خود بدانند و توانایی‌ها و کوشش‌های خود را سبب پیدایش وقایع بدانند، احتمالاً در مقابل شکست‌ها و عدم موفقیت‌ها خود را مسئول می‌دانند. بنابراین، در مقابل فشارهای روانی بسیار ناراحت شده، واکنش‌های شدیدی را از خود نشان می‌دهند. بالعکس افرادی که علت وقایع را بیرونی می‌دانند و معتقدند آنچه در زندگی آنها اتفاق می‌افتد از دست آنها خارج است و بر آنها کنترل ندارند، در مقابل فشارهای روانی از آرامش بیشتری برخوردارند و با وقایع راحت‌تر روبه‌رو می‌شوند. در نتیجه، نسبت به

عوامل فشارآور محیط کار به سرعت عکس‌العمل نشان نمی‌دهند.

ج- خودپنداری (Self-Concept):

یکی از علل فشار در افراد، نوع برداشت و پنداشت از خود است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند افرادی که خود را به خوبی نمی‌شناسند و یا نگرشی منفی نسبت به خود دارند، معمولاً احساس عدم‌امنیت می‌کنند. همین احساس عدم‌امنیت و بی‌اعتمادی به خود سبب شکست و در نتیجه فشار روانی می‌شود. بر پایه همین خودپنداری غلط، ممکن است فرد اهداف غیرواقع‌بینانه‌ای برای زندگی، کار و سازمان خود تعیین کند. از آنجا که اهداف غیرواقع‌بینانه فرد را به دردسر می‌اندازد و در نهایت به موفقیت نمی‌انجامد، سبب فشار روانی و ناکامی می‌شود.

د- بیماری جسمی: جسم و روان به طور

تنگ‌تنگ و دوجانبه با هم ارتباط دارند. کسی که به علت ناتوانی و ضعف جسمی زود خسته می‌شود، به احتمال زیاد زودتر از دیگران بدخلق می‌شود و از کوره در می‌رود. هارلود لیویت در کتاب روان‌شناسی مدیریت می‌گوید: «بیشتر افرادی که در موقعیت مدیریت قرار می‌گیرند پس از مدتی به بیماری‌های روان - تنی دچار می‌شوند. بیماری‌های روان‌تنی ممکن است ریشه جسمی و یا روانی داشته باشد.» اگر چه ویژگی‌های شخصیتی و عاطفی، خود سبب بروز حالات تنش و عطفی می‌شود، ولی مشکلات مربوط به ترشح غدد و تولید هورمون‌های فشارزا نیز در پیدایش فشار و هیجان مؤثر هستند. بیماری‌هایی مانند: قند خون، تنگی نفس و نظایر آن سبب فشار می‌شوند و فرد را از نظر روانی دچار مشکل می‌سازند.

عوامل شغلی

نقش هر فرد در محیط کار ممکن است منبع فشار روانی فرد در محیط کار باشد. برخی از شغل‌ها ذاتاً ویژگی فشارزایی دارند. به عنوان مثال: پرستاری، آهنگری، خلبانی و... اساساً در شرایط پر سر و صدا، نامساعد، هیجان و فشار انجام می‌شود.

روشن‌نبودن وظایف کاری افراد می‌تواند سبب فشار روانی شود؛ چراکه به علت روشن‌نبودن وظایف، افراد از انجام بعضی از کارها شانه خالی می‌کنند و به همین علت مورد مؤاخذه قرار می‌گیرند. در نتیجه، این بالاتکلیفی احتمال تنبیه و فشار روانی را به دنبال خواهد داشت. علاقه‌مندنبودن افراد به شغل خود و انجام آن با اکراه، شرایط مساعدی را برای فشار روانی فراهم می‌آورد.

هرگاه فردی بین دو یا چند نقش متعارض قرار گیرد، در او تعارض میان نقش‌ها به وجود می‌آید و همین امر سبب فشار می‌شود. به عنوان مثال: اگر دانشجویی که در عین حال کارمند است، در یک روز معین هم امتحان و هم مسئول تنظیم گزارش کتبی مبسوطی از پیشرفت امور حوزه کاری خود شود، تحت فشار قرار می‌گیرد.

خواستن کار زیاد که از توان و تحمل کارمند خارج باشد، او را دچار فشار روانی خواهد ساخت. وقتی انجام چند کار با ضرب‌العجل همراه شود، احتمال فشار خیلی بیشتر می‌شود. همچنین باید گفت: اگر کار از نظم و ترتیب درستی برخوردار نباشد و افراد به طور آشفته و نابسامان دست به کار بزنند و مراحل انجام کار از نظر توالی فعالیت و زمانی آن روشن نباشد، سبب فشار روانی می‌شود.

عوامل مدیریتی

در میان همه عوامل فشارزا در سازمان، عامل مدیریت از همه مهم‌تر و فراگیرتر است. شخصیت مدیر، سبک مدیریت، روش‌های پاداشی مدیریت، دادن بازخورد، سازمان‌دهی شغل، فشارهای زمانی، جو سازمانی، روابط، احترام و... همه تابع اقدامات و رفتارهای مدیریتی هستند که تأثیرات فراوانی در ایجاد فشار روانی در کارکنان خواهند داشت.

قدرت اجباری مدیران (Coercive Power)

که از طریق ترس، اجبار، تهدید، زور، تنبیه، جریمه و اخراج انجام می‌شود و افراد را اجباراً وادار به تبعیت و تسلیم می‌کند، می‌تواند عامل فشار روانی باشد. قطعاً تسلیم، تبعیت، فرار و یا مقاومت کارکنان در مقابل قدرت اجباری مدیران بدون تنش و فشار انجام نمی‌گیرد. از طرفی شخصیت مدیران می‌تواند در تصمیمات و روش‌های آنها تأثیر بگذارد و همین امر سبب بروز فشارهای روانی بر کارکنان شود. هررسی و بلانچارد سبک و شخصیت را مترادف دانسته، اعتقاد دارند که سبک همان الگوی رفتاری نسبتاً ثابت یک مدیر است که شاخص شخصیت اوست. در این زمینه چند نوع سبک مدیریتی وجود دارد که اهم آنها عبارتند از:

سبک عاطفی (Emotive Style):

شامل مدیرانی است که در عین اجتماعی‌بودن میل به سلطه در آنها زیاد است و به همین دلیل ممکن است مدیر سبب فشار بر خود و دیگران شود.

سبک دستوری (Directive Style):

شامل مدیرانی است که مدیر ضمن آنکه به شدت سلطه‌گر است، اجتماعی نیز نیست. همین بی‌توجهی

به نیازهای دیگران که سبب احساس بی‌احترامی و کم‌ارزشی در افراد می‌شود و سلطه‌گری که معمولاً با تحمیل خود و استفاده از قدرت اجباری همراه است، سبب به‌وجود آمدن جو ناسالم و فشار روانی در کارکنان می‌شود. از سویی دیگر باید گفت: بسیاری از تعارضات اداری در محیط کاری به علت عدم برنامه‌ریزی درست مدیران در استفاده از نیروی‌های انسانی و منابع مادی و تکنولوژی محیط کاری است و از این رهگذر هر تعارضی سبب فشار روانی در کارکنان خواهد شد. اساساً برنامه‌ریزی سبب به‌وجود آمدن نوعی احساس کنترل درونی و تسلط بر محیط، منابع و... می‌شود. در حقیقت، همان‌طور که احساس خوشبختی و آرامش، حاصل مدیریت زمان، مکان و منابع است، فشار روانی نتیجه بی‌نظمی و عدم‌استفاده درست مدیران از وقت و امکانات است.

– عوامل سازمانی

یا جو روانی سازمان می‌تواند عامل مهمی در ایجاد اختلال در بهداشت و فشار روانی باشد.

ب- ارگونومی: داشتن فضای کافی که امکانات حرکت و تنفس درست را تضمین کند و در عین حال از نور کافی و رنگ مناسب برخوردار باشد، دارای اهمیت فراوانی است.

در کارگاه‌ها یا محیط‌های شغلی که با مواد شیمیایی آلوده‌کننده سر و کار دارند و یا اصولاً هوا بیش از حد مجاز آلوده است، افراد تحت فشار قرار می‌گیرند. آلوده‌کننده‌های صوتی، سرما و گرمایی زیادتر از حد و فقدان شرایط مناسب، سبب فشار روانی بر کارکنان می‌شوند.

ج- سیستم پاداش: فقدان دریافت بازخورد مناسب از کار و داشتن رفتار ناعادلانه مدیران با کارکنان آن گونه که افراد کوشا و جدی را از کارمندان دیگر جدا نسازد، سبب پیدایش دل‌تنگی، تنش و فشار روانی و در نهایت کاهش تدریجی علاقه و انگیزه‌های کارکنان و ناکامی بین کارکنان

عوامل سازمانی که سبب پدید آوردن فشار می‌شوند بسیار پراهمیت و گسترده‌اند. موضوعاتی مانند: جو سازمانی، ساختار، سیاست‌ها، فرایندها، سیستم پاداش، رقابت، روابط و حتی ویژگی‌های کالبدی اداری در به‌وجود آوردن فشار روانی بر محیط کاری و کارکنان مؤثرند:

الف- جو سازمانی: کارکنان در یک فضای سازگار و مساوی، با طراوت، شادابی و احساسات مثبت کار می‌کنند و بالعکس، در یک جو منفی، کسالت، ناراحتی، خشم و فشار روانی به وجود می‌آید و افراد بی‌حال شده و از انرژی آنها کاسته می‌شود.

فرنج و کاپلان جو سازمانی را جزء سه عاملی معرفی می‌کنند که اثر منفی بر فشار شغلی وارد می‌آورد. کوپر و مارشال نیز گفته‌اند که جو سازمانی

زیرسیستم جامعه است و بدون تردید هر تغییری که در جامعه رخ دهد، در محیط شغلی و اداری نیز اثر خواهد گذاشت. تغییرات اجتماعی و سیاسی گاه سبب بلا تکلیفی و فشار بر مدیران و کارمندان سطوح میانی و پائین خواهد بود.

ب- وضعیت اقتصادی: اقتصاد جامعه نیز با فشار محیط‌های شغلی ارتباط دارد. تعیین بودجه کافی و بحران‌های اقتصادی می‌تواند بر حقوق کارکنان، تهیه امکانات و... تأثیرگذار باشند و تأثیرات روانی متفاوت ایجاد کنند. در جوامعی که افراد باید برای تأمین معاش خود چند کار داشته باشند، خستگی و کم‌حوصلگی، فشارهای ناشی از کار زیاد را به محیط کاری خود منتقل می‌کند.

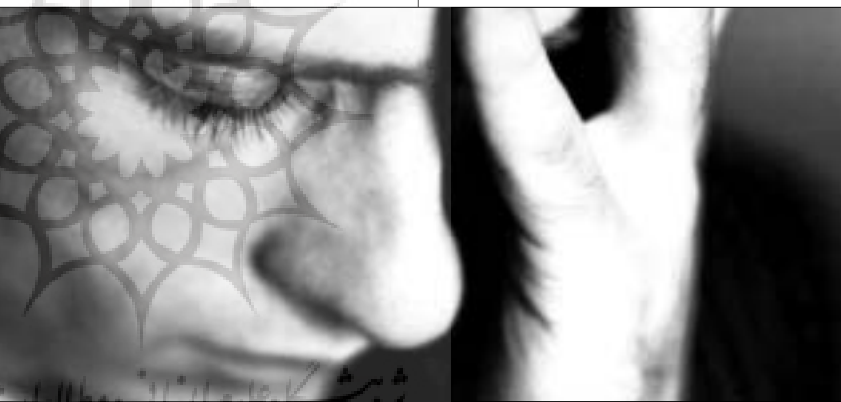
ج- وضعیت تکنولوژی: بدون تردید تکنولوژی در دنیای امروز اثر زیادی بر زندگی ادارات، سازمان‌ها و افراد آن دارد و به همین دلیل، روحیات انسانی و شادابی طبیعی آدم‌ها به خاطر سر و صدا، آلودگی شیمیایی، سرعت زیاد و... دچار تزلزل می‌شود. از طرفی دیگر، در شهرهای بزرگ دنیا ترافیک پر حجم و پر سر و صدا، کارخانه‌ها و مؤسسات تجاری سبب رفتارهای جنون‌آمیز مردم می‌شود که این ویژگی‌ها خود به خود به محیط‌های کاری نیز منتقل می‌شوند.

د- تغییرات جغرافیایی: برخی مشاغل از نظر جغرافیایی تغییرات نسبتاً زیادی دارند. هر تغییر جغرافیایی سبب برهم خوردن عادات و روال عادی و خو گرفته شده زندگی می‌شود. این تغییرات روی هم‌سفر و فرزندان کارمند از نظر تحصیلی، دوست پیدا کردن و... تأثیر دارد و همه این موارد می‌توانند سبب فشار روانی بر افراد شوند.

راه‌های کاهش فشار روانی

آنچه تحت عنوان عوامل فشارزا مورد بحث قرار گرفت، می‌تواند برای کاهش فشار روانی در محیط‌های کاری مورد استفاده قرار گیرد. دکتر مری آستریتا از دانشکده پزشکی ایندیانا می‌گوید: «همان‌طور که یاد گرفتیم که چگونه فرایندهای بیوشیمیایی خود را سرعت ببخشیم، می‌توانیم راه عکس آن را در صورت لزوم بییماییم». به هر حال راه‌های زیادی برای کاهش فشار وجود دارد که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

– هدفدار بودن: مدیران سعی کنند هدف‌های زندگی و کار خود را تدوین کنند و به همه همکاران خود نیز کمک کنند که هدف‌های زندگی و کار خود را روشن سازند. مشارکت و تعیین هدف‌های اداری



می‌شود. از سویی دیگر، عدم عدالت در پرداخت، تشویق‌های نامناسب و عدم ارتقای مناسب با ویژگی‌های مثبت افراد سبب به‌وجود آمدن فشار روانی بر افراد می‌شود.

د- ساختار سازمانی: پژوهش‌های زیادی عدم مشارکت در تصمیم‌گیری را یکی از عوامل مهم فشار روانی و برهم‌زننده بهداشت روانی معرفی می‌کنند.

– عوامل بیرونی محیط شغلی

علاوه بر عوامل درون محیط کاری که از آنها نام بردیم، عوامل مختلف بیرونی می‌توانند سبب فشار در کارکنان شوند؛ از آن جمله است: عوامل سیاسی، اجتماعی، هماهنگی بین زیرسیستم و فراسیستم و تغییرات جغرافیایی.

الف- وضعیت اجتماعی: هر سازمانی

و پیش‌بینی راه‌های رسیدن به آنها در کاهش فشار روانی اهمیت بسزایی دارد.

- برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار و

منابع: نظم و هماهنگی که با تنظیم وقت و تسلط بر محیط و امور همراه است، سبب آرامش و کاهش فشار می‌شود. روشن کردن وظایف یا حدود مسئولیت‌ها، تفویض اختیار و تعیین و تخصیص منابع مناسب جلوی هرج و مرج و بی‌سامانی را می‌گیرد و مصرف انرژی‌های افراد را متعادل می‌سازد و از فشار آوردن بر آنها می‌کاهد.

- اصلاح جو سازمانی: تبدیل جو سازمانی

منفی به جو مثبت یکی از روش‌های کاهش فشار است؛ تا آنجا که ممکن است باید بین افراد روابط دوستانه و همراه با اعتماد به وجود آورد. مدیران باید زمینه‌های پرهیز از تهدید، تهمت و عدم امنیت شغلی را فراهم سازند. سبک‌های مدیریتی خودکامه و استفاده از قدرت اجباری را باید به سبک‌های مشارکت‌جویانه و استفاده از قدرت هنجاری و خودکنترلی تبدیل کرد. به‌وجود آوردن جو باز که بارزترین ویژگی‌های آن ملاحظات انسانی، رفتار صادقانه، همکاری اعضای سازمان، صمیمیت و روحیه بالا در افراد است، از اهم راه‌های کاهش فشار در سازمان است.

- افزایش پشتیبانی اجتماعی: دلداری

و دلگرمی دادن دوستان و مدیران به کارکنان در موقعیت‌های ناخوشایند و همراه با عدم موفقیت از تنش و فشار روانی آنها می‌کاهد. پشتیبانی فراسیستم‌های کلان از زیرسیستم‌های در حال ورشکستگی سبب بالافتن روحیه کارکنان و به‌دست‌گرفتن ابتکار عمل دوباره در سازمان می‌شود.

- کاهش کمال‌طلبی: عده‌ای از انسان‌ها فکر

می‌کنند که باید هر کاری را به طور کامل و بدون نقص انجام دهند و علی‌رغم تنگناهای زمانی و امکانات، باز هم می‌کوشند که آن را در حد اکمل به پایان برسانند. پایین آوردن توقعات و توجه به واقعیت‌ها و رعایت نسبی بودن کارها از راه‌های کاهش فشار روانی است.

- تأمین سلامتی جسمی و روانی:

پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که فشارهای شغلی با بهداشت جسمی و روانی فرد ارتباط دارد. در این رابطه نوع تغذیه و استفاده مناسب از مواد غذایی مورد نیاز بدن، خواب کافی و تمرینات ورزشی می‌توانند بر بهداشت و سلامتی فرد

مؤثر باشند. تنظیم برنامه غذایی مناسب با سن و ویژگی‌های جسمی و فعالیت‌های مدیر و کارمندان، همچنین پرهیز از غذاهای نامناسب به سلامتی جسمی کمک کرده، سلامتی روان را به دنبال خواهد داشت.

- تعادل منطقی در کار: انتخاب حجم

معینی از کار که در حد توان فرد باشد و فرد بتواند با آهنگ نسبتاً متعادل و هماهنگ با شخصیت، سلیقه و سبک کاری خود آن را در زمان قابل‌قبولی انجام دهد، بر سلامتی او تأثیر مثبتی دارد. بالعکس، کارهای سنگین و وقت‌گیر که فرد را از نظر جسمی و زمانی تحت فشار قرار می‌دهد، منجر به فشار روانی می‌شود. داشتن نظم در کارها و انتخاب تنها یک کار معین و مخصوصاً کارهایی که مورد علاقه فرد باشند، از فشار روانی او می‌کاهد. از طرفی، کار پر حجم و پیوسته سبب خستگی شده، از انرژی کارمند می‌کاهد.

- مشارکت‌دادن در امور: یکی از نیازهای

اساسی انسان تسلط بر محیط و شرایط کار است. چنانچه فرد احساس کند که وقایع از کنترل او خارج است، احساس بیچارگی و درماندگی می‌کند. مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و امور سازمانی سبب احساس ارزش، احترام و تسلط بر محیط می‌شود و از فشارهای احتمالی بر فرد می‌کاهد. به همین دلیل دیویس یکی از راه‌های کاهش فشار را تقسیم کار و مشارکت افراد در کارها می‌داند. تحقیقات نیز نشان می‌دهند که مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها عامل تعیین‌کننده‌ای در کاهش فشارهای شغلی است.

- تأمین شرایط فیزیکی مناسب کار:

شرایط فیزیکی مناسب می‌تواند تا حدودی از فشارهای روانی بکاهد. نور کافی، هوای تازه، سکوت نسبی، گرمای متعادل و رنگ مناسب عواملی هستند که بر روان افراد اثر می‌گذارند. چنانچه محیط کار بیش از حد آلوده باشد و هوای پاک به افراد نرسد، علاوه بر آن که به علت عدم تنفس، قدرت تمرکز و کار خود را از دست می‌دهند و دچار خستگی می‌شوند، سبب بروز فشار روانی در آنها نیز خواهد شد.

- روش‌های آسودگی و آگاهانه:

گاهی اوقات افراد می‌توانند خود را در وضعی قرار دهند که فشار روانی و جسمی خود را کاهش دهند. برای مدت کوتاهی چشمان خود را بستن، روی زمین دراز کشیدن و شل کردن عضلات و

به آهنگ ملایمی از موسیقی گوش‌دادن و نظایر آن، می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. ورزش‌های قدیمی چون یوگا و تمرکزهای روانی مانند مدی‌تیشن (Meditation) نیز می‌توانند به آرامش روانی و کاهش فشار منتهی شوند. خلاصه آنکه آرمیدن آگاهانه یعنی کاربرد تکنیک‌هایی که منجر به کاهش فشار روانی می‌شود، به عبارت دیگر، آسوده‌بودن یعنی کاهش فشار روانی یعنی کاهش فعالیت سیستم عصبی سمپاتیک و اضافه‌شدن فعالیت سیستم پاراسمپاتیک که در آن صورت فعالیت اضافی و تند قلب، فشار خون، امواج مغزی و جسمی کاهش می‌یابد.

- ورزش و تفریحات سالم: یکی از

راه‌های کاهش فشار روانی روی آوردن به ورزش و تفریحات سالم است. معمولاً، هنگام ورزش و فعالیت جسمی، بدن گرم می‌شود، تعداد نفس‌ها در دقیقه بالا می‌رود، قلب تندتر کار می‌کند و خون در مغز جریان می‌یابد. در نتیجه اکسیژن بیشتری به سلول‌های مغز می‌رسد. در چنین حالتی، خستگی فکری فرد کاهش می‌یابد و از خستگی او کم می‌شود. در این راستا، ورزش‌هایی مانند شنا، پیاده‌روی و نرمش سبب کاهش فشار می‌شود.

منابع و مأخذ

جی لیویت، هارولد، (۱۳۵۶). روانشناسی مدیریت، ترجمه محمدعلی بطحایی و رضا شاپوریان، تهران: امیرکبیر.

رابینز، استیفن، (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی (جلد ۲)، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شفر، مارتین، (۱۳۷۰). فشار روانی، ترجمه پروین بلورچی، تهران: پازنگ.

کوییک، جیمز و کوییک، جانان (۱۳۶۸). «فشار در سازمان‌ها»، ترجمه محمدعلی طوسی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۶

کبیری، قاسم، (۱۳۷۱). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی.

میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۵). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: رامین.

میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۱). «مدیریت تعارض»، دانش مدیریت، شماره ۱۹.

میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۶). «فشار روانی در سازمان و مدیریت»، دانش مدیریت سال یازدهم، شماره‌های ۳۹ و ۴۰.

ورایفر، (۱۳۸۰). اصول کنترل استرس، ترجمه آرین ابوک، تهران: نسل‌نوندیش.

