

فشارهای عصبی و روانی که به اصطلاح استرس نامیده می شوند در زندگی روزانه ی ما به طور فراوان مشاهده می شوند. دنیای صنعتی و فراسنعتی گرفتاری های فراوانی را ببار آورده است. نگرانی افراد نسبت به کار، خانواده، فرزند، مشکلات اجتماعی، وضع اقتصادی و نیازهای گوناگون، انتظارات و توقعات سازمان از کارمندان، پیشرفت تکنولوژی و نگرانی از کهنه شدن معلومات، مشکلات مدیریت و توقعات کارکنان، سبب می شوند که فرد از بامداد تا شامگاه همواره دچار هیجان ها، تنش ها، نگرانی ها و امیدهای گوناگونی باشد که گاه با ظرفیت بدنی و روانی وی متناسب و سازگار است. مجموعه ی چنین حالت ها و فشارهای ناشی از آن در اصطلاح، استرس نامیده می شود. هرچند کاربرد واژه ی استرس در روان پزشکی سابقه ای طولانی دارد ولی در سال های اخیر استفاده از آن در روانشناسی مدیریت و رفتار سازمانی نیز متداول گردیده و به سبب رایج بودن آن در زندگی اجتماعی افراد، بخشی از مباحث سازمانی به استرس اختصاص یافته است. چکیده ی حاضر ضمن بیان عوامل ناسازگاری در داخل و خارج از سازمان و انواع فشارهای روانی، راه های از میان بردن آنها را مورد بررسی قرار می دهد.

## فشارهای عصبی و روانی در سازمان استرس

غلامرضا عزیزی  
عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد ساوه

### تغییرهای فیزیولوژیکی و روانی

#### استرس

برای پی بردن به تغییرهای فیزیولوژیکی و روانی ناشی از استرس، بهتر است نمونه ای را یادآور شویم. تصور کنید فردی آخر شب در یک خیابان به آرامی قدم می زند تا به خانه ی خود برسد. ناگهان صدای پایی از پشت سرش به گوش می رسد. صدای پا بلند و بلندتر و به شخص نزدیک تر می شود. اندیشه هایی که در سر این شخص پدید می آید و آرامش او را بر هم می زند در نظر می آوریم: دزدی، حمله، زخم، جراحت، بیمارستان و آنچه را که ممکن است با خواندن روزنامه یا فیلم های تلویزیونی مربوط باشد. اگر چنین شخصی در این لحظه آزمایش شود نشانه های زیر پدیدار می گردند:

۱- افزایش تنفس

۲- افزایش فشارخون

۳- افزایش ضربان قلب

۴- نشستن عرق سرد بر پیشانی

۵- پریدگی رنگ چهره

۶- تنش و انقباض عضلانی

#### مراحل استرس

دکتر "هانس سلی" که به احتمالی پیشگام ترین پژوهشگر در زمینه ی استرس است، این نشانه ها را به عنوان نخستین حالت استرس یعنی مرحله ی اعلام خطر می خواند. پس از مرحله ی اعلام خطر دو راه چاره در پیش است: الف - واکنش نسبت به استرس که در مثال بالا فرد شروع به دویدن و فرار کند یا آنکه به

عقب برگردد و خود را آماده ی روبرو شدن و احتمالاً مبارزه نماید که در اصطلاح به آن مکانیزم "جنگ یا گریز" می گویند. ب - مسلط شدن بر استرس، یعنی دید عقلانی. اینکه فرد به خود بقبولاند که خطری متوجه او نیست.

این دو حالت فارغ از اینکه کدام یک نتیجه ی بهتری دارد، مرحله ی دوم استرس یا واکنش نامیده می شود. آنچه سبب واکنش یا مرحله ی دوم می شود، تغییرهای نیرومند و گسترده ای است که توسط هورمون ها و مواد شیمیایی به عمل می آید و تغییرها و واکنش های جسمی را پدید می آورد. در این حال بدن، آماده ی مصرف مواد ذخیره می شود. یک ضرب المثل قدیمی می گوید: "اگر واقعاً عصبانی هستید قدری قدم

برگزید. معمولاً افرادی که راه های دفاعی را انتخاب می کنند دچار ناکامی می شوند. در زمینه ی مشکلات خانوادگی و اداری کارکنان، وظیفه ی افراد بزرگ تر خانواده و مدیران است که با اندرز دادن و آموختن راه های صحیح، موجب پیروزی فرد بر مشکلاتش شوند؛ حتی ممکن است با نشان دادن راه های منطقی و معقول فرد بتواند راه چاره ای برای خود بیابد. افرادی که در برابر ناکامی های اداری و خانوادگی حالت دفاعی نشان می دهند، بیشتر در فکر حفظ موقعیت خود هستند تا حل مشکل. مدیران نیز به جای سرزنش کارکنان خود می توانند از روش حل مشکل کاری آنان استفاده کنند. معمولاً مدیرانی که به حل مشکل کاری و حتی شخصی کارکنان خود می پردازند، در زندگی اداری خود کامیاب تر از مدیرانی هستند که افراد را توبیخ و سرزنش می کنند. بدیهی است در زندگی روزانه، پاره ای ناکامی ها چاره ناپذیرند. ممکن است کارکنان یک سازمان و مدیران سازمان ها هر یک دارای هدفی باشند که رسیدن به هر دوی آنها در یک زمان امکان پذیر نباشد. کارکنان یک سازمان دارای نیازهایی هستند که هر چند ممکن است در محیط اداری قابل برآورده شدن نباشند، ولی هنگام کار به فراموشی سپرده نمی شوند. مدیران با کفایت در صورت امکان به کارکنان خود کمک می کنند تا بر ناکامی ها پیروز شوند و این امر تنها از راه برطرف کردن تهدیدهای شغلی و نشان دادن راه چاره های درست امکان پذیر است.

## اضطراب

اضطراب نیز نوعی فشار روانی است که با ناکامی بستگی زیادی دارد. در این حالت به جای اینکه فرد به اتفاقات کنونی واکنش نشان دهد، نگران وضع آینده می شود. هرگاه شخصی تصور ناکامی آینده ی خویش را داشته باشد، دچار اضطراب می شود. از آنجا که هیچ کس نمی تواند آینده را پیش بینی کند و همیشه عدم اطمینان، از پیش آمدهای آینده وجود دارد؛ بنابراین اضطراب نیز به طور طبیعی موجود است. دانستن این نکته سودمند است که اضطراب ملایم، خود می تواند انگیزه ای برای پیشبرد کارهای آینده باشد. کارمندان یک سازمان با این احساس تا حدودی با همکاران خود به رقابت می پردازند، از استعدادهای خود

جدول یا نموداری ترسیم کنیم و در آن نشان دهیم که مقدار معینی استرس معادل چه اندازه تغییر بدنی است. برای بیان این اختلاف تنها باید یادآور شویم که واکنش اعضای داخلی افراد در برابر عوامل استرس زا با یکدیگر متفاوت است.

## انواع فشار روانی (استرس)

### ناکامی

ناکامی مانع رسیدن به هدف می شود، بدین معنی که راه شخص برای رفتاری که موجب رسیدن به هدف است، مسدود می گردد. هرگاه هنگام صبح بخواهید به محل کار خود بروید و اتومبیل شما روشن نشود، شما در کوشش خود ناکام شده اید. معمولاً افراد مختلف در برابر ناکامی، واکنش های گوناگون از خود نشان می دهند. به عنوان مثال اتومبیلی که روشن نمی شود، ممکن است فردی سر آن داد بکشد یا به آن لگد بزند. فرد دیگری ممکن است با وسیله ی عمومی یا تاکسی به محل کار خود برود. واکنش های گوناگونی که افراد در برابر ناکامی از خود نشان می دهند، نماینده ی وضع و ساختمان روانی و شخصیتی آنان است. رفتار افراد ممکن است تجاوزکارانه یا دفاعی و یا محافظه کارانه باشد. ممکن است افرادی نیز راه دیگری را برای رسیدن به هدف انتخاب کنند. معمولاً راه هایی که گفته شد به طور ناخودآگاه توسط فرد صورت می گیرد. واکنش فرد در برابر ناکامی بستگی به تصویر ذهنی از موقعیت و وضعیت او دارد. اگر موقعیت پیش آمده به سبب خطای فرد نباشد، وی احساس گناه نمی کند (مانند خالی شدن باد لاستیک اتومبیل) اما اگر مانع پدید آمده تصویر شخصیتی فرد را مورد تهدید قرار دهد به طوری که وی احساس بی کفایتی یا گناه کند، رفتار وی جنبه ی دفاعی به خود می گیرد. به طور کلی رفتار افراد در این گونه موارد قابل پیش بینی نیست، ولی هرگاه فرد راه چاره ی مناسبی برای حل مشکل برگزیند، رفتاری سازنده از خود نشان می دهد. از آنجا که هرگونه ناراحتی سبب می شود فرد، رفتاری به منظور کاهش ناراحتی انجام دهد یا اینکه خود را از ناراحتی رها سازد، دانستن این حقیقت در زندگی روزانه و زمینه های اداری و سازمانی بسیار سودمند است. ابتدا می توان به شناخت و تشخیص مشکل پرداخت و سپس راه صحیح را

بزنید تا خشم شما از میان برود، بدین سان عواملی که سوخت و ساز طبیعی را بر هم زده است به مصرف می رسد و واکنش شدید کم می شود. سومین حالت استرس، مرحله ی آرامش یا بهبود است. عامل تحریک کننده از میان رفته و واکنش پدید آمده است؛ اکنون بدن از نظر عصبی و فیزیولوژیکی مشغول ترمیم می شود؛ یعنی غده های مربوط، فرصتی برای تجدید نیرو و بازسازی برای آمادگی و رویارویی با استرس بعدی پیدا می کنند و اعصاب و وضع فیزیولوژیکی و روانی فرد به حال عادی بر می گردد. چنین حالت هایی اگر طولانی نباشد هیچ گونه زبانی به بدن نمی رساند؛ اما اگر واکنش به درازا بکشد و برگشت به حالت عادی طولانی شود، در این حال تغییرهای داخلی بسیار شدید می شود و در نتیجه فرد بی آنکه فرصتی برای ترمیم پیدا کرده باشد، بکلی خسته و فرسوده می شود و بدن توانایی مبارزه با باکتری ها، ویروس های موجود و دیگر خطرهایی که همواره سلامت بدن را تهدید می کنند از دست می دهد. برپایه ی این آگاهی ها فرضیه ای پدید آمده است که استرس یا فشار روانی را مایه ی بیماری می داند و با دقت می توان گفت که اگر استرس همیشه چنین نباشد، اغلب وقت ها پیش درآمد بیماری است.

دکتر هانس سلی معتقد است تغییرهای فیزیولوژیکی چندی در یک ارگانیزم که دچار فشار روانی بیش از اندازه شده است. آشکار می شود و از میان آنها ظاهر شدن زخم های عمیق همراه با خونریزی در معده و اثنی عشر را می توان نام برد. باید یادآور شد که میزان تحمل افراد در برابر فشار روانی و عوامل استرس زا یکسان نیست. در اینجا پرسشی مطرح می شود که چرا تعدادی از مدیران و کارکنان خود را با فشارهای روانی باور نکردنی همانند: کار فراوان، تصمیم گیری های مهم در سراسر روز، مشکلات اداری و گرفتاری های خانوادگی، سازگار می کنند در حالی که بسیاری دیگر که مسئولیت مهمی بر عهده ندارند، تنها بر اثر یک بحث کوتاه با مراجعان یا همکاران، پرداخت مبلغی پول پیش بینی نشده و یا محرومیت از یک امتیاز اداری، توان خود را از دست می دهند. پاسخی که هر کس بدین پرسش می شود به گونه ای با پاسخ دیگران متفاوت است؛ بدین سبب نمی توانیم

استفاده می کنند و بر فعالیت خویش می افزایند. در بسیاری از موارد، نگرانی از این که چه پیش خواهد آمد، سبب رفتار مؤثر، کارایی بیشتر و شکوفایی حس خلاقیت کارکنان می شود.

با این وجود، پی آمد اضطراب های شدیدتر می تواند برای شخص وخیم باشد. اشخاصی که دچار اضطراب های نسبتاً شدید می باشند اغلب نسبت به آینده نامطمئن و از نظر حالت روانی ترسان و محتاط هستند. اینان به جای کوشش برای دست زدن به کاری تازه به کارهای مطمئن و رفتارهای عادی می پردازند. چنین اشخاصی میل دارند که دیگران به آنان بگویند چه بکنند. افراد مضطرب حتی ممکن است در شیوه ی رفتار عادی خود دچار شکست شوند و توانایی تشخیص موقعیت های اطمینان بخش و زیان بخش را از یکدیگر نداشته باشند. اشخاصی که دچار اضطراب بسیار شدید می شوند، معمولاً جز در مواردی که امنیت آنان به خطر افتاده باشد، در سر کار دیده نمی شوند. اکنون که اضطراب کم، سودمند و اضطراب نسبتاً شدید، زیانبخش است باید کاری کرد که مردم اضطراب خود را کمتر حس کنند. البته انجام دادن چنین امری به دلیل این که هرکس در هر موقعیتی یک نوع احساس اضطراب دارد، بسیار مشکل است. برای نمونه، فردی که از پرواز با هواپیما بیم دارد، ممکن است در هواپیما دچار اضطراب شود در حالی که خلبان همان هواپیما از پرواز، احساس هیجان و انگیزه می کند. در مورد دانش آموزان و دانشجویان نیز ترس و نگرانی از امتحان برای عده ای سبب کوشش بیشتر می شود و برای پاره ای ناامید کننده است. همان طور که اشاره شد، اغلب مردم برای کاهش ناراحتی های خود کوشش می کنند، خواه این ناراحتی به سبب ناکامی باشد یا اضطراب. مدیران و سرپرستان با یادآوری این نکته درمی یابند که هرگاه کارکنان آنان رفتاری خشک و عصبی از خود نشان دادند، دلیل آن است که در یکی از حالت های اضطراب به سر می برند. با آگاهی نسبت به آینده و نیز روشن کردن موقعیت کاری فرد این گونه نگرانی ها تخفیف می یابد. برای نمونه مدیران می توانند با برپا کردن جلسه ها و گفتگوهای رسمی یا غیررسمی نگرانی آنان را نسبت به آینده ی شغلی شان برطرف سازند. هم چنین یک مدیر می تواند با یادآوری این مطلب که در ابتدای کار،

هر کارمندی ممکن است دچار اشتباه شود، از نگرانی کارمندان جوان خود بکاهد. در حقیقت نقش یک مدیر نقشی دوگانه است که از یک طرف محیط کار نباید محیطی یکنواخت، تکراری و کاملاً قابل پیش بینی باشد و از طرف دیگر درجه ی نگرانی و اضطراب کارکنان از جهت عدم اطمینان نسبت به آینده نباید به حدی برسد که رفتار آنان به رفتاری خشک و عصبی و ناخوشایند تغییر یابد. از موارد همراه با اضطراب و نگرانی که مدیران با آن مواجه می شوند، مقاومت در برابر تغییر است. یکی از وظایف عمده ی مدیر آن است که محیط اداری خود را از هر جهت بهبود بخشد. چنین اندیشه ای نیازمند پشتکار بیشتر، کارایی بیشتر، جدیت بیشتر و در نهایت سعی و کوشش بیشتر است. برای رسیدن به این هدف مدیریت همواره باید تغییراتی ایجاد کند. از طرف دیگر دیده می شود که کارکنان می کوشند تا وضع کنونی را نگهدارند و از هرگونه تغییر و دگرگونی جلوگیری کنند. و این دلیل عمده، ایستادگی و مقاومت در مقابل دگرگونی اضطراب و نگرانی از آینده است. از آنجا که کارکنان نمی توانند نتایج دگرگونی ها را پیش بینی کنند، در مقابل آن مقاومت می ورزند. یکی از راه های برطرف کردن این نوع مقاومت، مشارکت دادن افراد در کارهای اداری و برنامه های تغییر است. اگر کارمندان احساس کنند که خود بخشی از نظام تصمیم گیری بوده اند که به تغییر می انجامد، هیچ گاه در برابر تغییر، ایستادگی نمی کنند یا دست کم ایستادگی آنان در برابر دگرگونی ها به کمترین درجه ی ممکن می رسد.

## کشمکش درونی

آخرین نوع فشار روانی که در این مبحث مورد نظر می باشد حالتی است که هنگام انتخاب یا تصمیم گیری پدید می آید. این حالت از فشار درونی را کشمکش درونی می نامند. کشمکش درونی یا تعارض، هنگامی رخ می دهد که چند راه ممکن برای رسیدن به هدف در پیش است و شخص باید یکی از آن راه ها را انتخاب نماید و بر آن اساس، رفتاری از خود نشان دهد. در واقع آنگاه کشمکش درونی ظاهر می شود که شخص در برابر دو یا چند راه ممکن قرار گیرد و اندیشه ای در پس هریک از آنها وجود داشته و شخص نداند که کدام راه را برگزیند. فردی که دچار کشمکش درونی است کوشش

می کند تا برای کاهش ناراحتی های خود موقعیت را تغییر دهد.

معمولاً برای کاهش ناراحتی که به سبب کشمکش درونی پدید آمده است، چندین راه چاره وجود دارد. و یک گزینش بجا می تواند به کم شدن کشمکش درونی کمک کند ولی چنانچه کشمکش مربوط به وجود نظرها، اندیشه ها و یا اطلاعات متفاوت و ضد و نقیض باشد در این صورت تقویت یا تغییر اطلاعات و رساندن آن به حد قابل اطمینان چاره ی کار است. گاهی نیز باندیده گرفتن مسائل جنبی کشمکش های درونی آرامش می یابند، در چنین حالی همان طور که برای نشیندن یک نوع برنامه ی رادیو یا تلویزیون می توان آن را خاموش کرد، باید موضوع آزار دهنده را نیز از ذهن دور ساخت و آن را مورد توجه قرار نداد. همان گونه که مدیران و سرپرستان در مورد ناکامی و اضطراب اقداماتی انجام می دهند، به همان نحو نیز در مورد کشمکش درونی می توانند اقدام کنند. بدین سان که نخست از راه شناخت رفتار کارمندی که دچار کشمکش درونی است می توان ناراحتی او را تشخیص داد و سپس برای کاهش ناراحتی ها از روش های گوناگون استفاده کرد. یکی از این راه ها تقویت باورهای کارکنان و ترغیب آنان به تصمیم گیری درست است. باید توجه کرد که فشار روانی در هر مورد، شخص را وادار به واکنش می کند و شخص برای رهایی از فشار و کم کردن ناراحتی، رفتاری از خود نشان می دهد.

بنابراین مدیران برای کاستن از ناراحتی ها و فشارهای سازمانی باید کوشش کنند تا عواملی را که منجر به این نوع فشارها می شود در سازمان خود به حداقل برسانند.

## راه های از میان بردن فشار

### روانی (استرس)

همانگونه که اشاره شد عوامل استرس زا، گاه در درون شخص وجود دارد و نتیجه ی ساخت شخصیتی، وضع بدنی، ترشح غدد و حساسیت دستگاه های عصبی شخص است و گاه در بیرون فرد مانند اشکال های محیط سازمانی یا محیط اجتماعی است. این عوامل نتیجه ای یکسان دارد و علائم آن؛ آشفتگی روانی، تنش، اضطراب و نشانه هایی چون عرق کردن، ضربان سریع قلب، لرزش درونی و افزایش تعداد تنفس

می‌کاهد. کسانی که کار را نوعی سرگرمی می‌پندارند به سادگی خسته نمی‌شوند و از لحظه‌های زندگی خود لذت می‌برند. گوئی این گونه افراد با کار سرگرم می‌شوند و کار را جزئی از وجود خود می‌دانند. چرا که داشتن هدف در زندگی و در کارها از شدت فشارهای روانی می‌کاهد.

۶- همکاری، نوع دوستی و کمک به دیگران. همکاری با دیگران و احساس صمیمیت و نوع دوستی سبب می‌شود که فرد از احساس‌های لطیف و صمیمانه‌ی خود بجای احساس‌های کینه‌توزانه و پرخاش جویانه استفاده کند. هر نوع کار معنی دار که حاوی کمک به دیگران باشد، هرگونه یاری و کمکی که به افراد دیگر بشود و هرگونه فعالیت که به آرامش دیگران بی‌انجامه، فرد را راضی و خشنود می‌سازد. رضایت و خشنودی، کمک بزرگی به کاستن فشار روانی می‌کند.

۷- مشارکت دادن دیگران در کار. مشارکت با دیگران در کار و مشارکت دادن زیردستان در کار، از شدت انبوهی و سردرگمی کار می‌کاهد. اشخاصی که دیگران را در کارهای خود بویژه در مدیریت شرکت می‌دهند، به واقع از فکری آزاد برخوردارند و به دیگران احترام می‌گذارند. احترام به دیگران سبب واکنش مناسب از سوی آنان می‌شود و بدین گونه واکنش‌های تلافی‌جویانه و خصمانه، جای خود را به واکنش‌های ملامت‌آمیز دوجانبه کار بر پایه‌ی دوستی، همکاری، همیاری و صمیمیت می‌دهد. فضای سازمانی یا محیط کار در مدیریت‌های مشارکت‌جویانه، بسیار لذت‌بخش‌تر از محیط‌هایی است که افراد به دور از هدف‌های دیگران به تنهایی کار می‌کنند، زیرا کار در تنهایی نیازمند به اندیشیدن فردی، برنامه‌ریزی فردی و تصمیم‌گیری فردی است که هرچند هم سنجیده و عاقلانه باشد فشار روانی سنگینی را به همراه دارد.

۸- سرانجام یادآوری این نکته ضرورت دارد که علاوه بر آنچه گفته شد هر مدیر یا کارمند سازمان و هر فرد دیگر خود بهتر می‌داند که چه موانعی در کار اوست و موانع را چگونه می‌تواند برطرف سازد. داشتن برنامه‌ی صحیح، شناخت ابعاد کار، لذت بردن از شغل خود، استراحت به موقع، فعالیت بدنی و آنچه که به آن یک رژیم غذایی سالم گفته می‌شود می‌تواند بهترین راه کاستن از فشارهای روانی باشد.

هرچه فاصله‌ی میان دو حالت هیجانی یا استرس‌زا کمتر شود، زمان بهبود کاهش می‌یابد و در نتیجه فرد نمی‌تواند خود را برای موقعیت بعدی آماده سازد. در اغلب کشورها در سازمان‌ها، زمان‌های ویژه‌ای برای نوشیدن قهوه و چای و غذای کارکنان اختصاص داده می‌شود تا بتوانند با رفع خستگی، خود را برای ادامه‌ی کار آماده سازند. بنابراین شرکت در جلسه‌های مکرر، ملاقات‌های اداری پی‌در پی و نگرانی‌های بیش از اندازه، عوامل استرس‌زایی هستند که باید از آن‌ها تا حد امکان پرهیز شود.

۴- پرهیز از اشتغال به چند کار. بسیار دیده می‌شود که افراد از جمله مدیران و کارکنان



سازمان‌ها برای کسب درآمد بیشتر به چند کار که هر یک بار مسئولیتی خاص را بردوش آنان می‌نهد می‌پردازند. هرچند فعالیت از ضروریات عصر ما است ولی اگر اشتغال فکری به چندکار در زمینه‌های مختلف باشد، موجب افزایش فشار روانی و نگرانی فرد می‌شود.

۵- هدف‌گرا بودن. هدف‌گرایی سبب می‌شود که فرد از حالت بی‌تفاوتی و سرگردانی که در نهایت به فشار عصبی و روانی می‌انجامد، رهایی یابد. به نظر دانشمندان، انسان، میل به فعالیت دارد و فعال آفریده شده است و هرگونه فعالیت بر پایه‌ی هدف صورت می‌گیرد. انسان فعال و هدف‌جو برای زندگی خود تلاش می‌کند و تلاش و کوشش هدف‌گرا از شدت فشار روانی

است. این حالت‌ها که نتیجه‌ی تغییر در وضع شیمیایی خون و پائین افتادن قند خون (هیپو گلیسمی) ایجاد می‌شود، پیامدهای دیگری چون خستگی، سردرد، تاریکی دیده‌اشفتگی ذهنی، دوبینی، منفی‌گرایی، پریشان‌گویی، حساسیت، افسردگی و ناپایداری احساسی را موجب می‌شود و گاه سبب بی‌خوابی و ناراحتی‌های عصبی و روانی فرد می‌شوند. اکنون این پرسش مطرح می‌شود که راه‌های از میان بردن فشار روانی چیست و کدام راه مفیدتر است؟ پاسخ به این پرسش چندان آسان نیست؛ زیرا همانطور که قبلاً یادآور شدیم میزان واکنش افراد در برابر عوامل استرس‌زا یکسان نیست. در حالیکه مسافران هواپیما با کمترین لرزش هواپیما دچار نگرانی و اضطراب (استرس) می‌شوند، خلبان هواپیما به راحتی مشغول کار خویش است و از پرواز خود لذت می‌برد. برعکس این قضیه هم وجود دارد؛ زمانیکه همه‌ی مسافران به راحتی آرمیده‌اند و هواپیما دچار نقص فنی می‌شود یا در وضع پرواز از نظر جوی اشکال پدید می‌آید، خلبان هواپیما نخستین کسی است که دچار فشار روانی می‌شود.

مدیران یک سازمان به سبب مسئولیتی که در مشاغل خود دارند بیش از دیگران در معرض حوادث استرس‌زا قرار می‌گیرند و بدین جهت باید بیشتر مراقب وضع عصبی و روانی خود باشند و با استرس مقابله کنند. هرچند راه‌های مقابله با استرس و فشار روانی در مورد افراد مختلف متفاوت است ولی به برخی از آنها که می‌تواند برای مدیران و کارکنان سازمان‌ها مفید باشد، اشاره می‌شود.

۱- شناخت موقعیت. اگر مدیران و کارکنان سازمان پیش از شرکت در هر جلسه یا روبرو شدن با وضعیت‌های تازه به ارزیابی موقعیت بپردازند، می‌توانند با آگاهی از وضعیت، از بروز فشار روانی جلوگیری کنند.

۲- تجربه در کار. در پژوهش‌هایی که انجام گرفته مشاهده شده است که افراد کم‌تجربه به مراتب بیش از کسانی که در زمینه‌ای تجربه‌اندوخته‌اند، دچار استرس و فشار می‌شوند؛ بنابراین توصیه می‌شود که مدیران جوان با مطالعه در زمینه‌ی کاری خود و آشنایی با تجارب مدیریت، میزان فشار روانی خود را کاهش دهند.

۳- استراحت. در فصل‌های قبل دیدیم که