

# فشارهای عصبی و روانی مدیران

غلامرضا الهی

(کارشناس اداره کل کار و امور اجتماعی سمنان)

- نگرانی فرد در ارتباط با شغل، خانواده، اجتماع و نیازهای گوناگون خویشتن در دنیای امروزه صنعتی و فراصنعتی، مشکلات فراوانی را به بار آورده که سبب می شود شخص همواره دچار فشار عصبی و تنشهای گوناگون باشد.
- واقعیتهای موجود در بحث آسیب شناسی روانی و بهداشت روانی در محیط کار نشان می دهد که میزان قسابل توجهی از علل و موجبات بیماریهای روانی و کسالتهای ناشی از خستگی کار را که بین کارکنان سازمانها شایع است، می توان در شیوه های رفتاری و شخصیت مدیران جستجو کرد. بدین سبب یکی از
- خصوصیات حرفه مدیریت آن است که ناگزیر است، فشار روانی کم و بیش زیادی را تحمل کند.
- شاید بتوان گفت که اکثر مدیران سازمانهای گوناگون در ایران، درحد متوسط تا زیاد تحت فشار روانی هستند.
- اگر خواسته شود آثار زیان بخش فشارهای عصبی را به حداقل رساند بایستی آن را مهار نمود.
- تعریف فشار عصبی و روانی**  
از میان تعاریف گوناگون که برای فشار عصبی و روانی به مفهوم استرس شده چند مورد بیان می گردد:
- ۱- استرس به معنای فشار، واژه ای است که از فیزیک گرفته شده و امروز
- برای بیان فشار روان تنی کاربرد عام یافته است.
- ۲- استرس به مجموعه واکنشهای عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و پیش بینی نشده داخلی و خارجی گفته می شود. بدین ترتیب هرگاه تعادل داخلی یا خارجی از میان برود، استرس پدید می آید.
- ۳- استرس، تنش عصبی است که در نتیجه تعارضهای داخلی ناشی از موقعیتهای خارجی مختلف بوجود آمده است.
- ۴- استرس حالتی است که در آن فرد با موقعیتهای و فرصتها، موانع یا محدودیتهای نیازها و انتظاراتی مواجه می گردد که نتایج حاصل از آنها برای

وی مهم است اما امکان تحقق نتایج مذکور نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی دقیق است.

### مفهوم فشار عصبی و روانی

برای روشن شدن مفهوم فشار عصبی و روانی به نکات ذیل اشاره می‌گردد:

۱- میزان مشخصی از استرس برای فرد محرک در مراحل زندگی مفید و ضروری است زیرا می‌تواند باعث تلاش و کوشش برای دستیابی به اهداف گردد.

۲- استرس جنبه صرف روانی یا جسمانی ندارد، بلکه حالتی روانی تنی است (ناراحتیهای جسمی ممکن است علل روانی داشته باشد).

۳- فشار عصبی و روانی همواره به دلیل عوامل ناسازگار و ناخوشایند ایجاد نمی‌گردد.

### دلایل و عوامل ایجاد استرس

وضعیتی که فشار عصبی را پدید می‌آورد «فشارآور» گفته می‌شود و به‌طور معمول عاملهای فشارآور با هم آمیخته می‌شوند و سرانجام فشار عصبی یا استرس را به‌جود می‌آورند.

به‌دلیل گوناگونی و تنوع موضوعات مربوط به فشارهای عصبی و روانی، محققان مدل‌های فرضی متفاوتی را طراحی کرده‌اند و در تحقیقات خود نیز به نتایج مختلف و در

عین حال، مرتبط با یکدیگر دست یافته‌اند.

هدیر می‌تواند  
با تغییر محیط  
فیزیکی، کنترل  
عوامل محیطی، ایفای  
نقش اجتماعی و تفسیر  
و تبیین ادراکات خود از  
محیط فرهنگی و  
اجتماعی، بر استرس  
غلبه کند.

برای سهولت بررسی عوامل موجد استرس در مدیران را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود:

### ۱- عوامل ایجادکننده فردی

این عوامل در نتیجه خصوصیات و ویژگیهای ناشی از مشکلات فردی ایجاد می‌گردد که می‌توان آن‌را به بخش تعارض، ابهام و تغییرات زندگی طبقه‌بندی نمود.

#### \* تعارض:

باید براین حقیقت واقف بود که خستگی برای یک مدیر اجرایی بالاخص از آنچه می‌کند و مقدار کاری که انجام می‌دهد ناشی نمی‌شود و بیشتر به چگونگی کار کردن او بستگی دارد. این موضوع هم به نوبه خود وابسته به آن

است که او چهار نقش اصلی دشوار خود در ارتباط با شغل، خانواده، اجتماع و خویشتن را چگونه اداره می‌کند، چون مشکل زمانی پیش می‌آید که نقشها متعارض واقع می‌شوند و در این هنگام تعارض به صورت عامل ایجادکننده استرس عمل خواهد کرد. برای مثال مسدود شدن در ارتباط با خویشتن دارای آرزو، نیاز و انتظاراتی از قبیل پول، قدرت و اعتبار است و از طرفی دارای ارزشها و نگرشهایی همچون استحکام شخصیت، فروتنی و صداقت می‌باشد که این دو موضوع با همدیگر در تعارض و موجب استرس در فرد می‌شود.

### شواهد نشان

می‌دهد مشاغلی که تحت فشارهای زمانی و استقلال شغلی و مدیریت‌های پرمسئولیت هستند، بیشتر در معرض استرس سازمانی قرار دارند.

#### \* ابهام:

در نقش شغلی مدیر نیز که ناشی از ناآگاهی و نبود اطلاعات لازم در مورد حرفه فردی اوست، عامل استرس تلقی می‌گردد.



## \* تغییرات زندگی:

که با اتفاقات و تغییرات غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده در زندگی شخص می‌توان اشاره کرد.

تسقیقات «هومز» تعدادی از مشکلات خانوادگی چون مرگ همسر، جدایی، طلاق، مرگ نزدیکان و عزیزان، بیمارهای ناعلاج و تغییرات عمده وضع اقتصادی و مالی را از مهمترین آنها می‌شمارد.

## ۲- عوامل ایجادکننده سازمانی

این عوامل را می‌توان نوعی به‌وجود آورنده استرس گروهی نیز به‌شمار آورد زیرا در سازمان عوامل زیادی باعث تنش اعضا می‌شود. اینگونه استرس‌ها از روابط جمعی در سازمان بین افراد یا بین افراد و محیط سازمان حاصل می‌شود که «استیفن پی. رابینز» نمونه‌هایی از این گروه عوامل استرس‌زا را چنین طبقه‌بندی می‌کند. با شرایط کاری از قبیل نوع، میزان و وضع فیزیکی آن و نقش فرد در سازمان و خط‌مشی سازمانی، ساختار سازمانی، شیوه مدیریت، رشد سازمان و مراحل حیات سازمان (تأسیس و پایان یافتن دوره زندگی سازمان).

شواهد نشان می‌دهد مشاغلی که تحت فشارهای زمانی و استقلال شغلی و مدیریت‌های پرمسئولیت هستند،

بیشتر در معرض استرس سازمانی قرار دارند.

## خستگی برای

یک مدیر اجرایی  
بالاخص از آنچه می‌کند و  
مقدار کاری که انجام  
می‌دهد ناشی نمی‌شود و  
بیشتر به چگونگی کار  
کردن او بستگی  
دارد.

## ۳- عوامل ایجادکننده محیطی

می‌توان به محیط فیزیکی و اجتماعی اشاره کرد. همانگونه که یک محیط نامطمئن بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارد، بر درجه یا سطوحی از فشار روانی افراد و مدیران نیز اثر خواهد گذاشت.

## \* ازدحام و سروصدا در محل کار:

از عوامل تحریک عصبی هستند، عامل‌های تحریک، اگر پیوسته و بدون فاصله باشند، بزرگترین دلایل استرس محسوب می‌شوند.

## \* تزلزل در سیستم اقتصادی و امکانات:

هنگامی که سیستم اقتصادی در حال انقباض است، مردم در مورد امنیت شغلی خویش به شدت مضطرب می‌شوند. به‌خصوص در سیر قهقراپی اقتصادی، از مدیران می‌خواهند که عهده‌ای از نیروهای سازمان را به‌صورت موقت منتظر خدمت کنند. در این حالت، استرس مدیران فزاینده است.

## \* بی‌اطمینانی در زمینه تکنولوژی:

امکان دارد اختراعات جدید، مهارت‌ها و تجربه افراد و مدیران را برای یک دوره کوتاه منسوخ کند. وسایل

پیشرفته فن، دستگاههای خودکار سیستم و ارتباطات عظیم کنونی باعث وحشت عده‌ای شده و سبب افزایش فشار روانی مدیران در حیطه وظایف حرفه‌ای گردیده است.

### علایم و نشانه‌های استرس

علایم و نشانه‌های استرس را می‌توان به سه قسمت ذیل طبقه‌بندی نمود:

#### ۱- علایم فیزیولوژیک استرس:

می‌تواند سبب اختلال در سوخت و ساز بدن (متابولیسم) می‌شود.

پاسخ بدن به استرس به طریق ذیل

می‌باشد:

#### ۱-۱- پوست:

● حرارت ● آگزما ● کهیر ● جوش.

#### ۱-۲- عضلات:

● انقباض ● تنش مزمن.  
● بیماریهای عضلانی - استخوانی.

#### ۱-۳- مغز:

● به هم خوردن تعادل حیاتی.  
● ناشی شدن بیماریهای جسم یا ذهن.

#### ۱-۴- سیستم قلبی عروق:

● افزایش ضربان قلب  
● فشار خون بالا  
● سردرد میگرنی  
● حمله قلبی (انفارکتوس)  
● تخریب عروق خونی

(تصلب شرایین).

#### ۱-۵- سیستم معده روده‌ای:

● درد معده ● زخمهای روده‌ای  
● یبوست ● اسهال.

#### ۲- علایم روانی استرس:

عصبانیت، اضطراب، افسردگی، تحریک‌پذیری زیاد با خشم، ناتوانی در تمرکز، فراموشی و تصادف، خلاء ذهنی احساسی و احساس بیهودگی ظاهر گردد. این عوامل موجب نارضایتی از شغل، کاهش عملکرد مدیران، بی‌تفاوتی به مسائل اطراف، رنجش از مقامات بالا، کاهش قدرت تصمیم‌گیری و... می‌شود.

#### ۳- علایم رفتاری استرس:

بیخوابی یا پرخوابی، اشتهای کاذب یا بی‌اشتهایی، وابستگی به دارو و افزایش تعداد سیگار در روز، شتابزدگی در سخن گفتن، بی‌قراری در انجام امور، غیبت، تأخیر، تعارض، بی‌علاقگی به کار و... می‌باشد.

### راههای مقابله با استرس

تصور شایعی وجود دارد که با بالا رفتن از سلسله مراتب سازمانی (احتمالاً کسب قدرت بیشتر) شخص قادر خواهد بود که با استرس مقابله کند. متأسفانه این صحت ندارد. در حقیقت هرچه در یک سازمان بالاتر باشید و مسئولیت بزرگتری به‌عهده داشته باشید، در معرض تحمل استرس

بیشتری خواهید بود.

شاید بهترین راه مقابله با استرس آن باشد که عامل استرس را از میان برداریم. اما در اغلب موارد، این امر ممکن نیست و باید به‌گونه‌ای با استرس سازگاری کرد یا از شدت آن تا حد تحمل کاست. روشهای رهایی از استرس نیز با تقسیم‌بندی به روشهای مقابله و تدابیر فردی، سازمانی و محیطی آرایه می‌شود.

#### ۱- نحوه مقابله فردی با استرس:

فرد می‌تواند مسئولیت کم کردن تنش به هنگام کار را خود به‌عهده بگیرد، راهکارهای مؤثری که افراد می‌توانند در پیش گیرند عبارتند از:

- برنامه‌ریزی و تنظیم اوقات
- تجربه در کار.
- خودآگاهی
- ورزش و فعالیتهای بدنی.

#### ۲- نحوه مقابله سازمانی با استرس:

چندین عامل باعث استرس می‌شوند، تحت کنترل مدیریت هستند. از این رو مدیر می‌تواند عوامل تحت کنترل خود را تغییر دهد. راهکارهایی که مدیران می‌توانند به کار ببرند عبارتند از:

- شناخت موقعیت و موانع.
- تعیین هدف و هدف‌گرا بودن.
- مشارکت مرئوسان در کارها و تصمیم‌گیری.

- گسترش و بهبود ارتباط سازمانی.
- کسب‌ترش و بهبود ارتباط سازمانی.
- ۳- نحوه مقابله محیطی با استرس: مدیر می‌تواند با تغییر محیط فیزیکی، کنترل عوامل محیطی، ایفای نقش اجتماعی و تفسیر و تبیین ادراکات خود از محیط فرهنگی و اجتماعی، بر استرس غلبه کند. راههای مقابله به شرح می‌باشد.
- تسلط بر شرایط محیط کاری.
- محیط فیزیکی و سازمانی.
- حمایت گروهی و اجتماعی.
- تأمین امکانات.
- ۱- در ابتدا به فرد عصبانی بگویید حق با شماست.
- ۲- به وی اجازه صحبت کردن را دهید.
- ۳- هرگز با او جر و بحث و مشاجره لفظی نداشته باشید.
- ۴- در هنگام صحبت کردن با وی، نباید احساسات بر شما غلبه کند.
- ۵- اگر به شما اهانت کرد، حتی المقدور بی‌تفاوت باشید.
- ۶- اظهار نظر زهرآلود نکنید.
- ۷- با ملایمت با وی صحبت کنید.
- ۸- هر سؤال او را با سئوالی پاسخ دهید.
- ۹- هنگام گفتگو در چشمانش نگاه کنید.
- ۱۰- کاری کنید که مشخص شود درکش می‌کنید.
- ۱۱- حرفهای درست و منطقی وی را تحسین کنید.
- ۱۲- هنگام گفتگو با لبخند باشید.
- ۱۳- مرکز تعادل خود را از دست نداده و خودخواه نشوید.
- ۱۴- برای آرام کردن فرد عصبانی هیچگاه از آدمهای فتنه‌جو استفاده نکنید.

شیوه برخورد با فرد عصبانی



منابع و مأخذ:

● کتاب:

- ۱- ساعتچی محمود، روانشناس در کار، سازمان و مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۷۰.
- ۲- ساعتچی محمود، روانشناس بهره‌وری، مؤسسه نشر ویرایش، چاپ دوم، ۱۳۷۷.
- ۳- ساعتچی محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، چاپ چهارم، ۱۳۷۷.
- ۴- گنجی حمزه، روانشناسی کار، نشر ارسباران، چاپ اول، بهار ۱۳۷۸.
- ۵- قلی‌زاده فرض‌اله، کلیات روانشناسی (جلد دوم) چاپ اول، بهار ۱۳۷۶.
- ۶- پاریخ جاگدیش، روانشناسی مدیر موفق، معتمدی غلامحسین، نشر مرکز، چاپ دوم، ۱۳۷۷.
- ۷- رضائیان علیرضا، مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، سال ۱۳۷۴.
- ۸- اتکنسیون و هیلگارد، زمینه روانشناسی، براهنی محمدتقی و همکاران.
- ۹- الوانی سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۱.

● نشریه:

- ۱۰- علوی سید امین‌اله، فشار عصبی و روانی در سازمان، نشریه بانک تجارت.

● سخنرانی:

- ۱۱- مظهری علیرضا، نگرانی و اضطراب، اداره کل کار و امور اجتماعی استان سمنان.