

مورد کاوی

نگرشهای استرس‌زا، بستر شکستهای سازمانی

نویسنده: دکتر غلامرضا خاکی

آقای جوادی مدیرعامل شرکت فرازان، گزارش نهایی پروژه «مطالعه آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی» را باز کرد و شروع به ورق زدن آن کرد... این گزارش توسط شرکت پژوهشهای سازمانی فردا تهیه شده بود.

در صفحه ۳۸ گزارش، عنوان صفحه توجه او را به خود جلب کرد: «ابعاد روان‌شناختی روابط بین کارکنان».

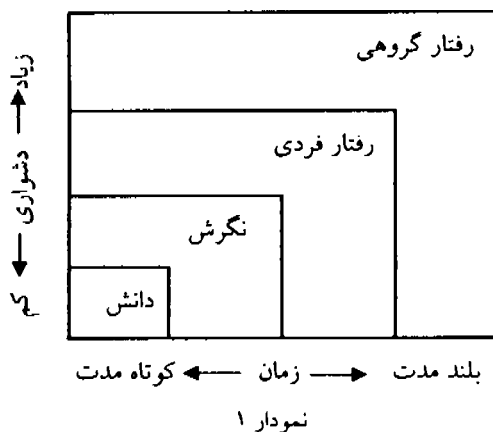
تهیه‌کننده گزارش، بعد از ذکر مقدمه‌ای در رابطه با استرس به عنوان اختلال در پاسخ فرد به تنشی که عاملی مانند یک رویداد، وضعیت و یا شرایط غیردلخواه، ایجاد کرده به آثار و نشانه‌های فشارهای روانی^۱ پرداخته و جدولی آورده بود که ارقام آن نشان می‌داد بیشتر سرپرستان بخش اداری مبتلا به آثار منفی استرس هستند. آثاری چون: **اناشکیایی، تنفر و بیزاری، انزوای، دیگران را از خود راندن، بی‌اعتمادی، تعارضها، غیبت** بیش از اندازه و... به تفکیک واحدهای مختلف مطرح شده بود.

در نتیجه‌گیری انتهایی این بخش از گزارش آمده بود: با توجه به اینکه رفتار انسانها زاینده دانش و نگرش^۲ (بینش و باور) آنهاست [این موضوع در قالب نمودار ۱ نشان داده شده بود].

۱. این آثار عبارتند از: (آ) نشانه‌های روانی: آن دسته از مشکلات عاطفی و شناختی هستند که بر اثر ناراحتی‌های ناشی از استرس شغلی بروز می‌کند. یکی از رایجترین پیامدهای آنها، ناراضی‌کاری کارکنان از شغل است. ب. نشانه‌های جسمانی: معمولاً دشوار می‌توان فهمید که ناخوشی‌های جسمانی معینی که با شرایط کاری معینی همراه هستند تا چه اندازه معلول آن شغل و نه نتیجه جنبه‌های دیگر زندگی شخص هستند. ج. نشانه‌های رفتاری: به دو دسته تقسیم می‌شوند که دسته اول متوجه خود فرد شاغل هستند مثل سستی‌جویی در برابر دیگران و به طور کلی مشکلات میان فردی، و دسته دوم آنهاست که پیامدشان به سازمان برمی‌گردد و نمونه‌های آن عبارتند از: رها کردن شغل و کاهش بهره‌وری.

۲. نگرش، عبارت از دانش درونی شده و مقبول است و در رابطه با استرس، نگرش افراد با دو نوع تیپ رفتاری (آ) و (ب) دست‌بندی شده است، الگوهای رفتاری با عنوان تیپ (آ) با خصوصیات حس فوریت زمانی شدید، پرخاشگری نامناسب، رفتار چندگانه و تلاش در رسیدن به اهداف بدون برنامه‌ریزی (بیماری شتاب و عجله) در حالات تحت استرس شدید قرار دارند و تیپ رفتاری (ب)، درست مخالف تیپ (آ) می‌باشد، شخص آرامتر است و شتاب و عجله و تمایل کمتری به رقابت دارد. در پژوهشها مشخص شده است که مدیران موفق عموماً از تیپ (آ) هستند، اما موفقیت کاری این مدیران توأم با بیماری ناشی از استرس است. مسلماً خلاص شدن از این رفتار به خودی خود پیشنهاد نمی‌شود، بلکه باید آموخت که چگونه می‌توان آن را به طور صحیح کنترل کرد. نگرشهای دیگری مانند سطوح پایین ابراز وجود، تسلیم شدن در برابر انتظارات دیگران و انتظارات غیرواقع‌بینانه زیادی از خود و دیگران نیز منجر به سطوح بالای استرس در افراد می‌گردد.

لذا باید ارزیابی علمی از چگونگی نگرشهای سرپرستان صورت پذیرد تا میزان استرس زایی این نگرشها مشخص شود.



مشورت با مشاور شرکت

آقای جوادی پس از کمی تأمل بر گزارش آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی با آقای دکتر سعیدی مشاور امور مدیریتی شرکت تماس گرفت. مطالب را با او در میان گذاشت و از او چاره‌جویی کرد... آقای دکتر سعیدی گفت: «آقای جوادی به نظر می‌رسد شرکت با مسأله بسیار مهمی روبرو است؛ زیرا همان طور که می‌دانید سرپرستان، حلقه‌ی میانی هر سازمان هستند و چنانچه این افراد دچار مشکلات خاصی باشند تمامی تصمیمگیری‌های مدیریت به طور ناقص و نارسا به سطوح پایینی که صف مقدم عملیات هستند منتقل می‌شود و در چنین شرایطی بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد، لذا پیشنهاد می‌کنم که به این موضوع به طور جدی پرداخته شود و برای این کار مشاور روان‌شناسی خبره‌ای را به شرکت دعوت کنید تا روی این موضوع بررسی جامع علمی انجام دهد و از زوایای گوناگون مسأله را بررسی کرده و راهکارهایی عملی به ما پیشنهاد کند.»

پژوهش علمی بر روی استرس

آقای صمیمی متخصص در روان‌شناسی سازمانی پس از مذاکرات و آشنایی اولیه، بنا به پیشنهاد شرکت بعد از یک هفته، طرح تحقیقی^۱ را در رابطه با پژوهش پیرامون

مسایل فشارهای روانی سازمانی تهیه و به شرکت ارائه کرد. پس از تصویب طرح در هیأت مدیره، او به طور رسمی کار پژوهش خود را آغاز کرد. او برای جلوگیری از هرگونه تلقی منفی از امر تحقیق، ابتدا در یک سمینار آموزشی تلاش کرد تا برداشتی علمی را از استرس برای حضار ارائه کرده و تشریح کند: «همان طور که انسانها به بهداشت جسمی نیاز دارند و باید کمکهای اولیه را بدانند، با اصول بهداشت روانی نیز باید آشنا شده و روشها و شیوه‌های گوناگون سالم‌سازی روان را فرا گیرند، لذا نباید از این مسأله سوء برداشت شود و احساس شود که افراد، بیمار روانی هستند.»

دو ماه بعد

پس از انجام مراحل تحقیق^۱ این نتیجه حاصل آمد که: «با توجه به اینکه حاصل پرسشنامه استاندارد نگرش سنج استرس، ۱۰۳ می‌باشد و میزان مناسب استرس باید بین دامنه ۸۸ تا ۱۱۶ باشد، لذا نگرشهای موجود کارکنان، زمینه‌ساز شکل‌گیری استرس بالای آنهاست. این استرس منفی اثرات خود را به شکلهای گوناگون از جمله در ارتباطات سازمانی که در گزارش «آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی» به آن اشاره شده بود، نشان می‌دهد...»

در قسمت پیشنهادهای گزارش آمده بود: اصلیتین مسأله‌ای که استرس بالای سرپرستان شرکت را دامن زده است، مسأله «بی‌معنی‌شدن کار بر اثر تکرار» است. این حالت موجب نوعی ملالت و خستگی^۲ در بین سرپرستان شده است. این ملال‌آور بودن کار، خود را به حالتهای در پی آمده در اظهارات سرپرستان نشان می‌دهد:

۱. احساس بی‌اختیاری در شرکت؛

۲. مشخص نبودن نتایج آشکار و ملموس از کارهایی که انجام می‌شود؛

۳. نبودن مجال برای ابراز خلاقیت و ابتکار؛

۴. یکنواختی کسل‌کننده و بی‌هیجان بودن کار؛


۵. ...

۱. کلیات این فرایند عبارتند از:

(ا) تشخیص مسأله، (ب) تعریف مسأله، (ج) تعیین چارچوب نظری و مدل تحقیق، (د) تدوین فرضیه‌ها، (ه) طراحی ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، (و) جمع‌آوری اطلاعات، (ز) آزمون فرضیه‌ها، (ح) تجزیه و تحلیل اطلاعات، (ط) نتیجه‌گیری.

در نهایت به عنوان یک راهکار آمده بود که : «در اسرع وقت باید شرکت به غنی‌سازی شغل^۱ سرپرستان اقدام نماید»...

سئوال (حوزه‌های کندوکاو)

در متن موردکاوی چهار اظهارنظر از سرپرستان که بیانگر بی‌معنی شدن کار در نزد آنان بود آورده شده است، دو مورد از آنها را برگزیده و برای مقابله با استرسهای ناشی از بی‌معنی بودن کار، ابتدا دلایل بروز و شکل‌گیری این نگرشها را با عبارتهایی کوتاه بیان کرده، سپس راهکارهایی را برای غلبه بر این دلایل برشمردید. 

راهکارهای غلبه	دلایل بروز و شکل‌گیری	شماره نگرش در متن
(a)	(A)	()
(b)	(B)	
(c)	(C)	
(a)	(A)	()
(b)	(B)	
(c)	(C)	