

# زیرپرس استرس

غلامرضا خاکی

## مقدمه

عبارتند از: رها کردن شغل و کاهش بهره‌وری. نکته مهم در این بخش تشریح از توان افتادگی burn out است که سه وجه جسمانی، عاطفی و روانی برای آن بر شمرده بودند. در نتیجه‌گیری انتهایی این بخش از گزارش آمده بود با توجه به اینکه رفتار انسان‌ها، زائیده دانش و نگرش (بینش و باور) آنهاست. لذا باید از چگونگی نگرش سرپرستان به کار ارزیابی علمی صورت پذیرد تا میزان استرس‌زایی این نگرش‌ها مشخص شود. [ نقش نگرش در رفتار در قالب نمودار (۱) نشان داده شده است].

دانش  
رفتار گروهی  
رفتار فردی  
نگرش

در یک عصر پاییزی آقای جوادی مدیر عامل شرکت دولتی فرازان، شروع به ورق زدن گزارش نهایی پروژه مطالعه آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی که آن روز به دستش رسیده بود را باز کرد. این گزارش توسط شرکت پژوهش‌های سازمانی فردا تهیه شده بود... عنوان زیر در صفحه ۳۸ گزارش، توجه او را به خود جلب کرد:

## ابعاد روان‌شناختی روابط بین کارکنان

در گزارش بعد از ذکر مقدمه‌ای، استرس شغلی اینگونه تعریف شده بود: **کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگیهای فردی شامل به گونه ای است که خواسته‌های محیط کار و در نتیجه فشارهای مرتبط با آن بیش از آن است که فرد بتواند از عهده آنها بر آید.**

سپس به آثار و نشانه‌های فشارهای روانی پرداخته و در جدولی ارقام نشان می‌داد بیشتر سرپرستان بخش تولیدی به تفکیک واحدهای مختلف مبتلا به آثار منفی استرس هستند. آثاری چون: [ناشکیبایی، تنفر و بیزاری، انزوای، دیگران را از خود راندن، بی‌اعتمادی، تعارض‌ها، غیبت بیش از اندازه و...]. او این آثار را به این گونه دسته‌بندی کرده بود:

## انواع شخصیت‌ها

در رابطه با استرس، نگرش افراد به دو نوع تیپ رفتاری (الف) و (ب) دسته‌بندی شده است:

الگوهای رفتاری تیپ (الف) تحت استرس شدید قرار دارند. خصوصیات اینها عبارت است از:

حس فوریت زمانی شدید، پرخاشگری نامناسب، رفتار چندگانه و تلاش در رسیدن به اهداف بدون برنامه‌ریزی... می‌شود گفت که اینها بیماری شتاب و عجله دارند

اشخاص تیپ رفتاری (ب)، آرام‌ترند و شتاب و عجله ندارند و تمایل کمتری به رقابت دارند.

در پژوهش‌ها مشخص شده که مدیران موفق عموماً از تیپ (الف) هستند اما موفقیت کاری این مدیران توأم با بیماری‌های ناشی از استرس است. مسلماً

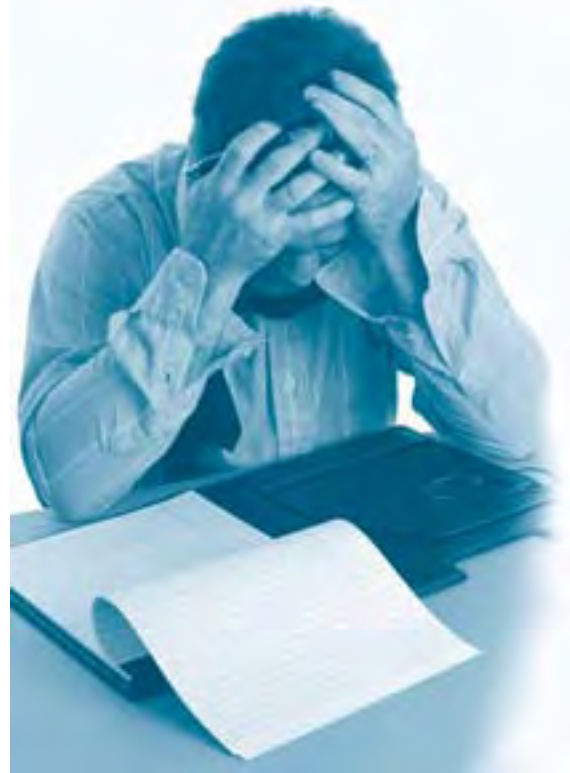
**۱- نشانه‌های روانی:** آن دسته از مشکلات عاطفی و شناختی هستند که بر اثر ناراحتی‌های ناشی از استرس شغلی بروز می‌کنند. یکی از رایج‌ترین پیامدهای آنها، نارضایتی کارکنان از شغل است.

**۲- نشانه‌های جسمانی:** آن دسته از بیماریها مانند زخم معده، بیماریهای قلبی که استرس را در شکل گیری آن موثر می‌دانند. معمولاً دشوار می‌توان فهمید که ناخوشی‌های جسمانی معینی که با شرایط کاری خاص همراه هستند تا چه اندازه معلول آن شغل و نه نتیجه جنبه‌های دیگر زندگی شخص هستند.

**۳- نشانه‌های رفتاری:** آن دسته از اختلالاتی هستند که مربوط به شاغل و شغل هستند و به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند:

دسته اول مربوط به خود فرد شاغل هستند مثل ستیزه‌جویی در برابر دیگران و بطور کلی مشکلات میان فردی که بروز می‌کند

دسته دوم آنهایی هستند که پیامدشان به سازمان برمی‌گردد. نمونه‌های آن



استرس، ابتدا در یک سمینار آموزشی تلاش کرد تا برداشتی علمی از استرس برای حضار ارائه نموده و تشریح کند. او در مقدمه صحبت‌هایش گفت: همانطور 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 شده و احساس شود که افراد، بیمار روانی هستند.

### دو ماه بعد

پس از انجام مراحل تحقیق، این نتیجه حاصل آمد که: 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 پیشنهادات گزارش آمده بود:

اصلی‌ترین مسأله‌ای که استرس بالای سرپرستان شرکت را دامن زده است مسأله بی‌معنی شدن کار بر اثر تکرار است. این حالت موجب نوعی ملالت و خستگی در بین سرپرستان شده است. این ملال‌آور بودن کار خود را به شکل‌های زیر در اظهارات سرپرستان خود را 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) .....

در نهایت به عنوان یک راهکار آمده بود که:

در اسرع وقت باید شرکت به غنی‌سازی شغل (Job Enrichment) سرپرستان اقدام نماید....

### • کانون‌های اصلی کندوکاو:

(۱) احساس بی‌معنی بودن کار را توضیح داده و دلایل بروز استرس ناشی از آن را در یک شرکت دولتی بیان نمایید و سپس راهکارهایی را برای غلبه بر آنها برشمرد.

(۲) به نظر شما شرکت فرازان با توجه به محدودیت‌های قانونی برای غنی‌سازی شغل چه مراحل را باید طی کند؟

### محور های جانبی برای گفتگو:

(۳) به نظر شما در یک مطالعه آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی باید بر چه عواملی تاکید کرد؟

(۴) آیا پرداختن به ابعاد رفتاری بحران‌های سازمانی بدون توجه به جنبه‌های ساختاری آنها درست است؟

خلاص شدن از این رفتار به خودی خود پیشنهاد نمی‌شود بلکه باید آموخت که چگونه می‌توان آنرا بطور صحیح کنترل نمود. نگرش‌های دیگری مانند سطوح پایین ابراز وجود، تسلیم شدن در برابر انتظارات دیگران و انتظارات غیرواقع بینانه زیادی از خود و دیگران نیز منجر به سطوح بالای استرس در افراد می‌گردد.

### مشورت با مشاور شرکت

آقای جوادی پس از کمی تأمل بر گزارش آسیب‌شناسی فرهنگ سازمانی فردا با آقای دکتر سعیدی مشاور امور مدیریتی شرکت تماس گرفت و نتایج پروژه را با او درمیان گذاشت.

آقای دکتر سعیدی گفت: آقای جوادی به نظر می‌رسد شرکت با مسأله بسیار مهمی روبرو است، زیرا همانطور که می‌دانید سرپرستان، حلقه میانی هر شرکت هستند و چنانچه این افراد دچار مشکلات خاصی باشند تمامی تصمیم‌گیری‌های مدیریت به‌طور ناقص و نارسا به سطوح پایینی که صف مقدم عملیات هستند منتقل می‌شود. در چنین شرایطی بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد، لذا پیشنهاد می‌کنم که به این موضوع بطور جدی پرداخته شود و برای این کار مشاور روان‌شناس خبره‌ای را به شرکت دعوت کنید تا روی این موضوع بررسی جامع علمی انجام دهد و از زوایای گوناگون مسأله را بررسی نماید و راهکارهایی عملی را به ما پیشنهاد کند.

### پژوهش علمی بر روی استرس

آقای صمیمی متخصص روان‌شناسی سازمانی پس از مذاکرات و آشنایی اولیه، بنا به پیشنهاد شرکت بعد از یک هفته، طرح تحقیقی (proposal) را درباره راهکارهایی برای حل مسایل فشارهای روانی سازمانی تهیه و به شرکت ارائه کرد. پس از تصویب طرح در هیات مدیره، او بطور رسمی کار پژوهش خود را آغاز کرد. او برای جلوگیری از هرگونه تلقی منفی از امر تحقیق درباره