

فشار شغلی و تنیدگی روحی

نوشته دکتر اصغر مشبکی

چکیده

وجود مقداری فشار در زندگی فردی و اجتماعی ممکن است عامل ایجاد انگیزش نیرومندتر و اهتمام شغلی بیشتر شود، اما نکته‌ای که همواره برای صاحب‌نظران علوم مدیریت مطرح بوده است، حد لازم این فشارهاست؟ چه عواملی باعث تشدید و یا تضعیف این فشارها می‌شوند و چگونه می‌توان به افرادی یاری رساند که بیش از حد معمول دچار این فشارها شده‌اند. در این مقاله ضمن اشاره به مفاهیم فوق برای برخورد منطقی با فشارهای کاری در محیط‌های سازمانی، راه‌حلهایی به استناد مبانی نظری و تجربی امر ارائه شده است.

مقدمه

اغلب مردم فشار شغلی را در زندگی خویش منفی تلقی می‌کنند. این امر شاید تا حدی صحت داشته باشد. البته اگر فشار در حد لازم باشد، می‌تواند در افزایش توانایی اجرایی و بهبود روحیه موثر باشد.

فشارهای شغلی بر اثر عواملی مانند خواسته‌های مبهم سرپرستان، تأکید بر انجام وظایف شغلی در مدت زمان کم، عدم درک صحیح نظام پاداش سازمانی، ناتوانی در دستیابی به اهداف تلاش برانگیز و عدم امکان استفاده کامل از تواناییها پدید می‌آید. هر فرد توانایی پذیرش فشار شغلی متفاوتی دارد. ویژگیهای شخصیتی، تعادل روحی، وضعیت جسمی و تجربیات، از جمله عواملی است که در واکنش فرد در مقابل فشار موثر است.

بدیهی است چنانچه فشار شغلی کمتر یا بیشتر از میزان معینی شود، نتیجه کار مطلوب نخواهد بود و به تنیدگی روحی (Stress)^(۱) یا به خطر افتادن سلامت فرد

منجر خواهد شد.

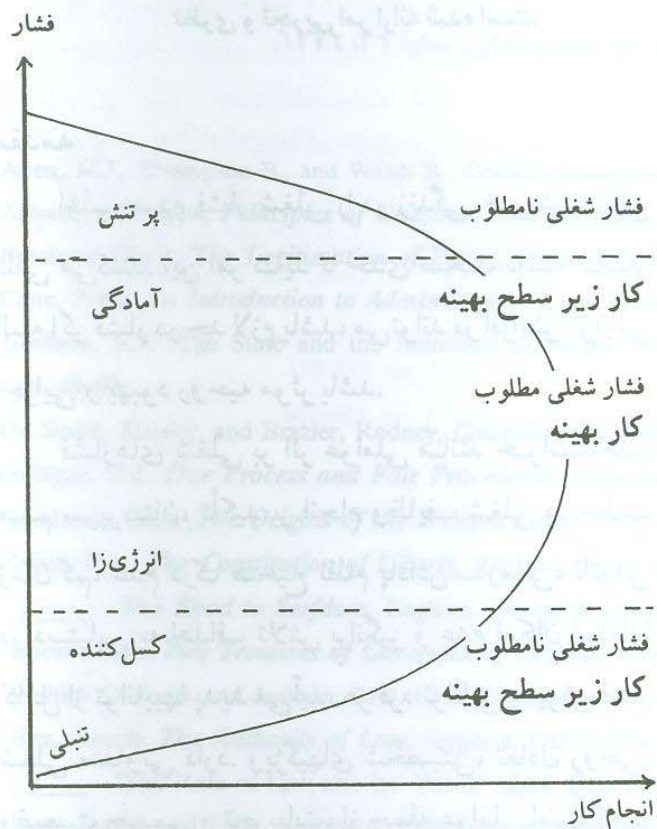
کار در شرایط فشار مطلوب، احتمالاً سبب می‌شود تا فرد انگیزه لازم برای رسیدن به حداکثر کارایی را دارا باشد. هدف از نگارش این مقاله کمک به مدیران به منظور درک این مطلب است که برای اداره موفق امور، سطح فشار باید سازنده و انرژی‌زا باشد. در این مقاله به نحوه مقابله با تنیدگی روحی نیز اشاره شده است.

مفهوم فشار شغلی و تنیدگی روحی

فشار شغلی و تنیدگی روحی دو واژه‌ای است که معمولاً به جای یکدیگر استفاده می‌شوند، اما یک معنی ندارند. فشار شغلی برای پیشرفت در زندگی لازم است. اما وقتی از حد لازم فراتر می‌رود به تنیدگی روحی منجر می‌شود. تنیدگی روحی سبب پیشرفت نمی‌شود. بیر و نیومن (Beehr & Newman) فشار شغلی را چنین تعریف می‌کنند: شرایطی که تحت تأثیر موقعیت شغلی پدید

موقعیتی که در آن قرار دارد، حداکثر استفاده را بکند و به این منظور لازم است بین تواناییهای او و تقاضاهایی که از او می‌شود، توازنی برقرار باشد.

همان گونه که در نمودار پیوستار تنیدگی روحی (شماره ۱) ملاحظه می‌شود، هنگامی که سطح تقاضا و فشار پایین است، کار به قدر کافی انگیزه ایجاد نمی‌کند و موجب می‌شود که افراد دقت و انرژی کمتری را برای انجام آن صرف کنند. این امر موجب خستگی و دلزدگی آنان می‌شود و هنگامی که سطح تقاضا و فشار بالا باشد، خود را به سختی به پیش می‌رانند و هرگز فرصتی برای توقف و بازنگری موقعیتشان نمی‌یابند. کار کردن در موقعیتی آشفته و درهم، احتمالاً مانع شکوفایی، خلاقیت و بروز قوه ابتکار می‌شود. میزان مطلوب فشار شغلی، قابلیت اجرایی کار را افزایش می‌دهد و به افراد یاری می‌رساند تا در برابر فشارها



نمودار ۱. پیوستار تنیدگی روحی - رابطه فشار با

انجام کار

Source: Tony Arroba & Kim James, *Pressure At Work*, McGraw - Hill, 2nd. Ed., 1992.

می‌آید و فرد را از کنش معمولی منحرف می‌سازد.

ایوانسویچ و ماتسون (Ivancevich & Matteson) عقیده دارند که این امر نوعی پاسخ انطباقی است که از طریق ویژگیهای شخصی و یا فرآیندهای روان شناختی تحقق می‌یابد.

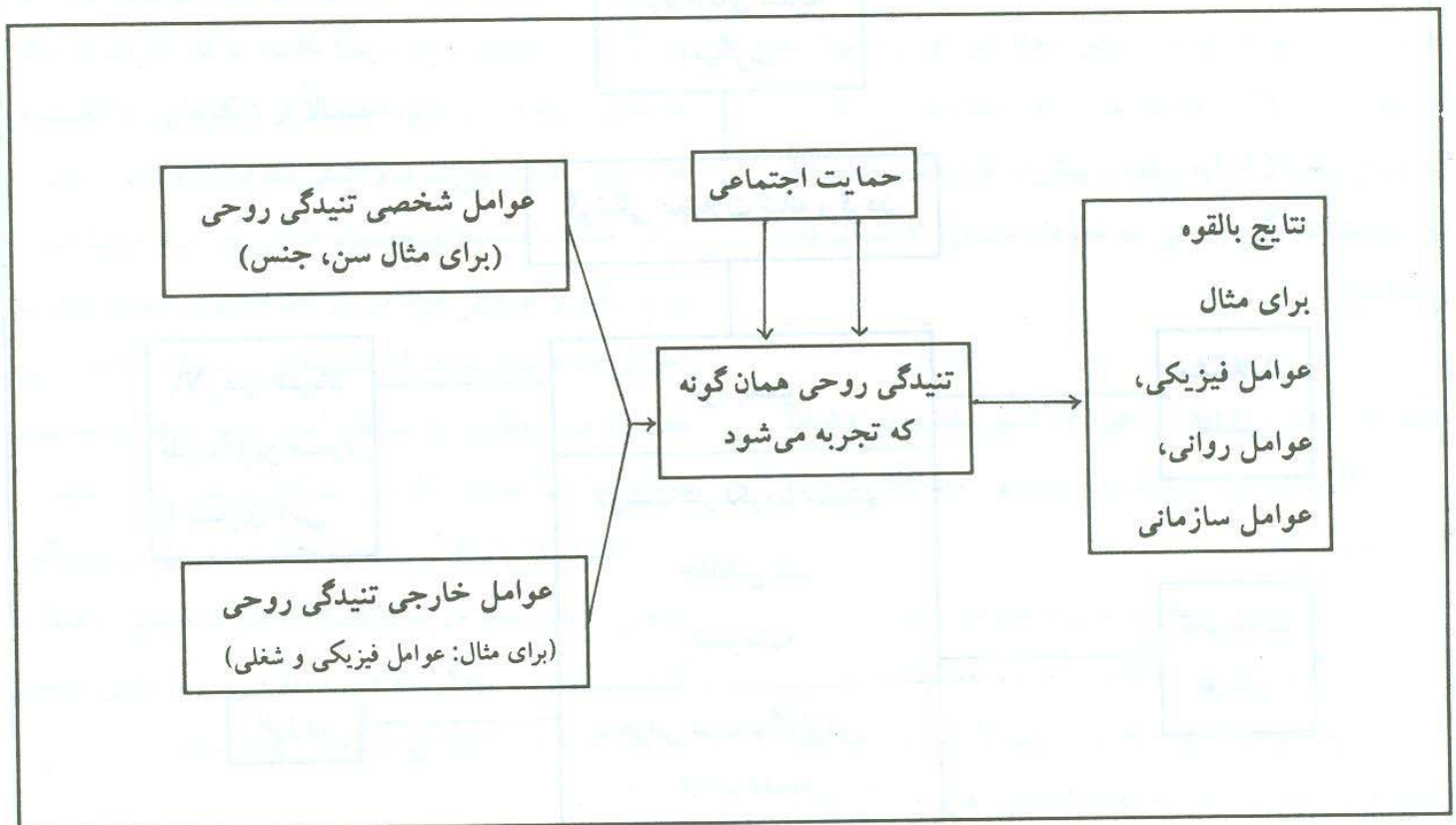
از طرف دیگر می‌توان گفت که تنیدگی روحی، واکنش فرد در برابر میزان نامناسبی از فشار است. تنیدگی روحی حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشارهای روحی یا جسمی به فرد است. بنابراین شاید فشار عصبی معادل دقیقی برای تنیدگی روحی نباشد. تنیدگی روحی اگر چه واکنش به فشار است، ولی خود فشار نیست. در یک تعریف دیگر، تنیدگی روحی را تنش عصبی دانسته‌اند که بر اثر تعارضهای داخلی ناشی از موقعیتهای خارجی مختلف به وجود می‌آید. هانس سلایله (Hans Selye) روانپزشک اتریشی الاصل مقیم کانادا و یکی از پیشگامان پژوهش در زمینه تنیدگی روحی، آن را پاسخی نامشخص به هرگونه تقاضا نامیده است. البته تعیین حداکثر میزان تحمل انسان در مقابل فشارهای شغلی استانداردپذیر نیست و به بسیاری از عوامل جسمی، روحی، روانی و غیره بستگی دارد. خلاصه می‌توان گفت که انسان معمولاً در مقابل انواع مختلف فشار، واکنش و رفتار مناسب نشان می‌دهد، لیکن چنانچه میزان فشار از اندازه تحمل وی بیشتر باشد، نتایج نامطلوب و حتی خطرناک و غیرقابل جبرانی را در بر خواهد داشت. برخی افراد ممکن است احساس کنند که اغلب اوقات ناگزیرند در شرایط نامتعادلی کار یا زندگی کنند. به عبارت دیگر، می‌شود گفت که توقعها - اعم از آنکه دیگران از فرد متوقع باشند و یا خود فرد از خود - یا آن قدر زیاد و سنگین است که نمی‌توانند از عهده برآوردنشان برآیند و یا آن قدر کم است که با تواناییها و قابلیت‌هایشان تناسبی ندارد.

البته زندگی بدون مقابله با دشواریها و بدون نیاز به توسعه قابلیت‌ها، تا حدودی کسل‌کننده است. فرد باید از

تنیدگی روحی و فشارهای شدید، مقاومت و ایستادگی نماید. حمایت اجتماعی نیز رابطهٔ بین فشار شغلی - تنیدگی روحی را تعدیل می‌کند و از افراد در مقابل تأثیرات منفی تنیدگی روحی تا حدی حمایت می‌کند.

بسیاری از جنبه‌های زندگی مدرن برای جامعه مخرب و نابود کننده است. لازم است که برای ساخت یک شبکهٔ مناسب و ایجاد گروه‌های حمایتی ابتکار عمل را در دست گرفت؛ زیرا این امر سبب می‌شود تا مشکلات تقسیم شوند، گرفتاریها در معرض دید عموم قرار گیرند و روح انسان خرسند شود. حمایت اجتماعی و عاطفی از وجود افرادی در اطراف شما ناشی می‌شود که برخوردشان عمدتاً مثبت است و به فردیت، هویت و شخصیت شما ارج می‌نهند. هر کس نیاز دارد تا همان گونه که واقعاً هست، شناخته و پذیرفته شود، بنابراین حمایت اجتماعی و

مقاومت کنند. البته هر فرد در برابر فشار معینی توانایی ایستادگی دارد. به عبارت دیگر سطح مقاومت افراد متفاوت است. بعضی از افراد از عهدهٔ فشارهای شدیدی که در زندگی بر آنها وارد می‌شود، برمی‌آیند؛ در حالی که بعضی دیگر به سرعت در هم می‌شکنند. ایوانسویچ و ماتسون در مدلی که در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است، پیشنهاد می‌کنند که خصوصیات شخصی (برای مثال سن و جنسیت) و عوامل خارجی موجود در محیط کار (مانند عوامل فیزیکی و عوامل شغلی)، عوامل موجود تنیدگی روحی محسوب می‌شوند، زیرا در میزان فشار و نیز در نتایج، بالقوه تأثیر می‌گذارند. البته کمبود حمایت اجتماعی (پذیرش از طرف گروه) نیز به نوبهٔ خود بر میزان تنیدگی روحی اثر می‌گذارد. تعلق به یک جامعه، به فرد هویت و معنا می‌دهد و به او کمک می‌کند که در برابر



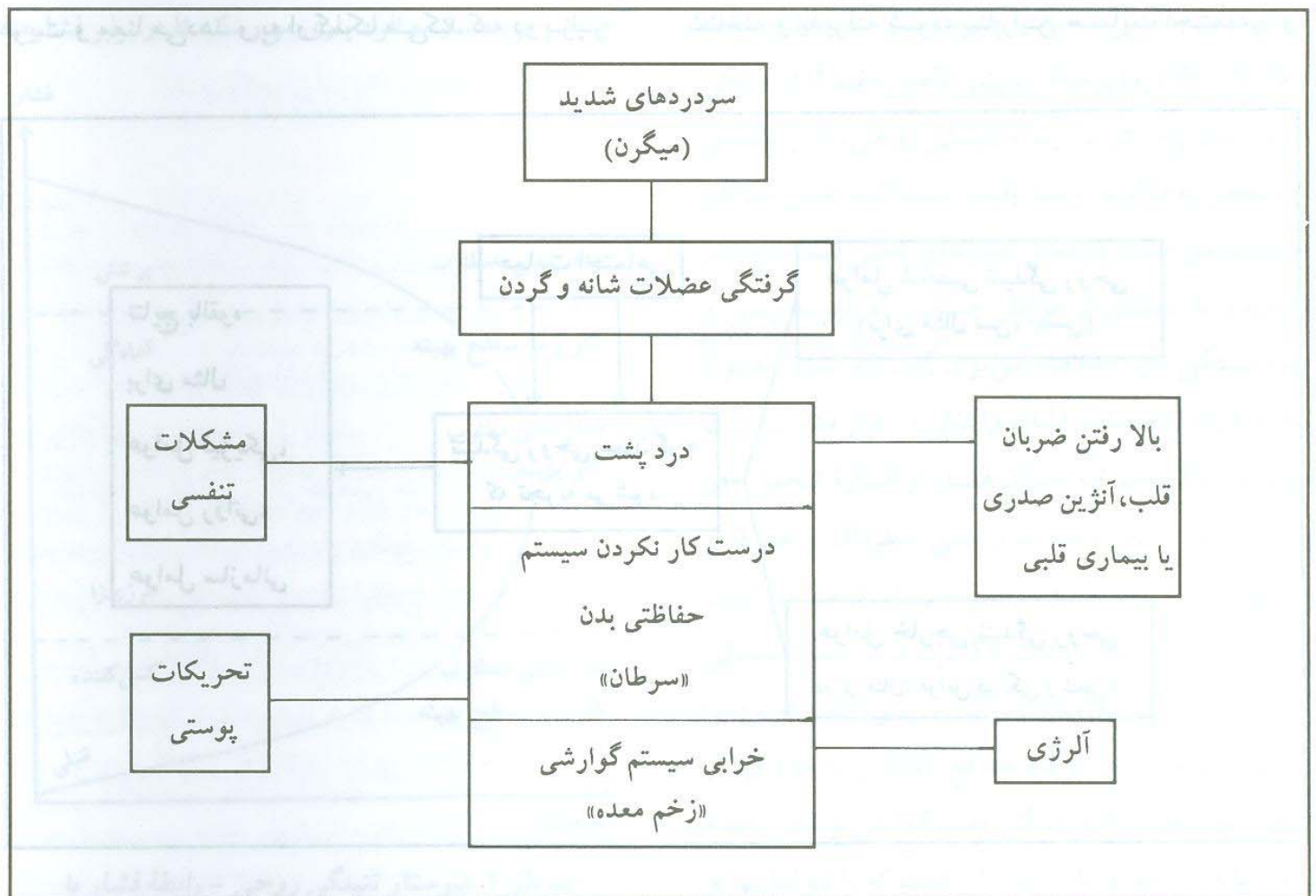
نمودار شماره ۲. عوامل ایجادکنندهٔ تنیدگی روحی

عاطفی در واقع نوعی به رسمیت شناختن، پذیرفتن و محبت کردن است.

چرا تنیدگی روحی یک مشکل است؟

فشار شغلی زمانی برای فرد مطلوب است که بین تقاضایی که باید برآورد و توانایی وی برای برآوردن آن توازن وجود داشته باشد. همان‌گونه که اقتصاددانان می‌گویند، اگر تقاضا با عرضه سازگار نباشد، قیمت نوسان می‌یابد. برخی از پژوهشگران، این سخن را بسط داده و اظهار داشته‌اند که هنگامی که میزان تقاضا و توقع از فردی از وضعیت مطلوب فراتر می‌رود، تنیدگی روحی ایجاد می‌شود. تنیدگی روحی که در کوتاه مدت برای فرد پُر

هزینه است در بلند مدت چه بسا او را درهم شکنند. نیروی حیاتی مانند حساب بانکی است که برداشت، آن را به پایان می‌رساند، اما بر آن نمی‌افزاید. معمولاً افراد دارای ذخیره‌ای از انرژی انطباقی (Adaptive Energy) هستند که بر اثر استفاده روزمره تمام می‌شود. هر فرد دارای میزان معینی از انرژی است و اگر قرار باشد با چند موقعیت پر فشار همزمان مقابله کند، انرژی او کاهش می‌یابد. در هنگام تحت فشار قرار گرفتن، میزان انرژی بدن فرد افزایش می‌یابد تا قادر به مقابله باشد. متأسفانه چون افراد قادر به تولید انرژی انطباقی نیستند، سرچشمه عرضه آن محدود است. اگر فشار از حد مطلوب بالاتر رود و فرد تمام ذخیره انرژی خود را مصرف کند، دیگر قادر به سازش با محیط



نمودار ۳. آثار دراز مدت تنیدگی روحی

نخواهد بود. در این حالت هر پیشامدی به مشکل تبدیل می‌شود. فرد اگر پیوسته با مجموعه‌ای از بحرانها سر و کار داشته باشد، دچار اضطراب شدیدی خواهد شد و در طول زمان، توانایی خود را از دست خواهد داد و احساس افسردگی یا بی‌علاقگی خواهد کرد. مدام عصبی و مضطرب خواهد بود و آرامش از او سلب خواهد شد. به هر حال قبل از وخیم شدن وضعیت، علایمی مانند سر درد و یا گرفتگی عضلات به عنوان زنگ خطر برای فرد به صدا در خواهد آمد. بدیهی است، اگر افراد به رغم این علایم باز هم از ذخایر انرژی استفاده کنند، احتمالاً علایم هشدار دهنده قویتری دریافت خواهند کرد مبنی بر اینکه یکی از دستگاه‌های بدن خوب کار نمی‌کند. عدم توجه به این علایم و ادامه کار با وجود فشار نامناسب به مرگ زودرس منجر خواهد شد. طبیعی است که بین سر درد و مرگ زودرس مراحل متعددی وجود دارد و فرد می‌تواند توازن خود را تا مدت‌ها حفظ کند. برای ایجاد این توازن، افراد به اطلاعات درباره این حالت نیاز دارند، خصوصاً در مواردی که فشار بیش از اندازه زیاد، یا بیش از اندازه کم باشد. آثار دراز مدت تنیدگی روحی در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است.

چگونه در مقابل فشار از خود واکنش نشان می‌دهید؟
واکنشهای افراد نسبت به موقعیتهای مختلف به دو عامل بستگی دارد:

۱ - درکشان از میزان توانایی و قدرت خود؛

۲ - آگاهی از میزان مقابله با هر موقعیت.

در برابر موقعیتهای مختلف معمولاً سه نوع واکنش وجود دارد. نوع واکنش به روان شناسی افراد بستگی دارد. یکی از انواع واکنشها، گریز است و آن هنگامی است که میزان مقابله با فشارهای کاری کم است. دومین واکنش برخورد یا مبارزه است و آن وقتی است که میزان مقابله و مبارزه طلبی زیاد است. و سومین واکنش، مقاومت است.

در این حالت، میزان مقابله در حد مطلوب است. افرادی که در حیطه گریز کار می‌کنند می‌خواهند درکار بسیار توانا و پر قابلیت باشند و خطر از دست دادن کنترل را هرگز متقبل نمی‌شوند. این گونه افراد می‌خواهند که در حیطه‌ای امن و بی‌خطر کار کنند. این روش کار کردن، نتایج و پیامدهای مهمی در بر دارد. کار در شرایط فشار بسیار کم و ناکافی، احتمالاً باعث فقدان انگیزه و نیروی محرکه لازم برای رسیدن به حداکثر کارایی می‌شود، تا جایی که ممکن است فرد علاقه خود را به شغلش از دست بدهد. در چنین حالتی فرد گرفتار تنیدگی روحی خواهد شد.

افرادی که در حیطه مبارزه و برخورد فعالیت می‌کنند، بدون شک انگیزه بسیار بالایی برای کامیابی دارند. در این حالت، حس مبارزه طلبی در افراد بیش از اندازه افزایش می‌یابد و احتمال دارد که بخواهند در مدت زمان بسیار کوتاهی کار زیادی انجام دهند و هرگز فرصتی برای توقف و بازنگری در موقعیت خود پیدا نکنند. با کار کردن در یک موقعیت آشفته و در هم، احتمالاً از شکوفایی خلاقیت و قوه ابتکار کاسته می‌شود. واکنش سوم، مقاومت است. در این حالت مقابله و مبارزه طلبی در حد مطلوب و شایستگی و توانایی افراد نیز در حد مطلوب است. قابلیت اجرایی موفقیت‌آمیز افراد، نتیجه‌ای از توازن کامل بین مقابله و مبارزه طلبی، با تسلط و چیرگی بر موقعیت‌هاست. در این حالت احتمال غلبه بر تنیدگی روحی زیاد است.

اکنون که رابطه بین فشار، قابلیت اجرایی و تنیدگی روحی روشن شد، می‌توان گفت که میزان معینی از فشار، که میزان معینی تنیدگی روحی پدید می‌آورد، برای رسیدن به حداکثر قابلیت اجرایی و کارایی لازم است.

در جستجوی تغییر

افراد در طول زندگی با مجموعه بزرگی از تغییرات مواجه می‌شوند که از کنترل آنها خارج است. برای تشخیص علل تنیدگی روحی لازم است افراد علاوه بر آنکه میزان

سر درد و سوء هاضمه، بالا رفتن فشار خون و ضربان قلب از این گونه تغییرات است.

در بخش بعدی مقاله به روشهای اصلی ایجاد فشار برای فرد و منشاء فشار می‌پردازیم، تا راه بر طرف کردن آن را سهلتر بیابیم.

ترس از آینده

فشار وقتی به وجود می‌آید که در مورد آینده خود در محیط کار و یا خارج از آن احساس نگرانی می‌کنید، البته فرد می‌تواند با پیش‌بینی نتایج رویدادها و اعمال، از فشار پرهیز کند. ممکن است فرد انواع وقایع وحشتناکی را که احتمال بروز دارد، پیش‌بینی کند و هنگامی که ترس، عصبانیت یا هیجانش آغاز می‌شود، فراموش کند از خود بپرسد که آیا این مسئله ارزش این همه نگرانی و هیجان را دارد؟ برای مثال، احتمال دارد شما هنگامی که شخص خاصی پستی را اشغال می‌کند پیش‌بینی کنید که از شما خواهد خواست که استعفا دهید، یا اینکه ممکن است نگران باشید که اگر با فلان شخص در جلسه‌ای راجع به موضوعی مخالفت کنید، ترفیع نخواهید گرفت. افرادی که احساس ترس می‌کنند، احتمالاً دچار عدم اطمینان و عدم قاطعیت می‌شوند و توانایی آنان در استفاده از موقعیتهایی که برایشان پیش می‌آید، کاهش می‌یابد. اکثر روان‌شناسان بر این عقیده‌اند که نگرانی بیش از حد در مورد آینده نادرست است؛ زیرا فرد گرچه قادر به برنامه‌ریزی برای جلوگیری از پیشامدهای معینی است، لکن فقط توانایی کنترل زمان حال را دارد، پس منطقی‌تر آن است که توازن مناسبی میان خواستها و برنامه‌های آتی و اهداف فعلیش برقرار کند؛ زیرا آن کسی بهترین کارآیی را دارد که برای حفظ مسیر و جهت زندگی، ذهن خود را بر روی اهداف آتی و برای به حداکثر رساندن قابلیت اجرایی خود، آن را بر روی موقعیت فعلی متمرکز کند.

تغییرات را در زندگی خود ارزیابی می‌کنند، تأثیر آن را در خود نیز بسنجند؛ زیرا تنیدگی روحی نتیجه‌ای است از روابط پیچیده فرد با محیطی که در آن زندگی می‌کند. البته نوع واکنشی که مردم در برابر تنیدگی روحی نشان می‌دهند به ساختار شخصیت، تربیت و تجارب زندگی آنها بستگی دارد. تنیدگی، در رفتار، واکنشهای فیزیکی، احساسات و ذهن تأثیر می‌گذارد و سبب بروز واکنشهایی در آنها می‌شود که اهم آنها بدین قرار است:

۱ - **واکنشهای احساسی:** هرگونه تغییر در احساسات اغلب موجب تغییراتی در میزان فشار می‌شود. تغییرات احساسی می‌تواند نامشخص باشد، مانند احساس کلی افسردگی، پریشانی یا شادمانی نامشخص و یا کاملاً مشخص، چون هیجان‌زدگی ناشی از روی دادن بعضی وقایع و یا احساس گناه هنگام ارتکاب برخی اعمال.

۲ - **واکنشهای فکری:** هرگونه تغییری در الگوی فکری با تغییراتی در میزان فشار شغلی همراه است. بعضی واکنشها مانند تردید و دو دلی، از دست دادن حافظه، پریشانی و یا ابتلا به افکار غیرمنطقی مانع تصمیم‌گیری منطقی است، خصوصاً هنگامی که شغل فرد ایجاب می‌کند که دارای افکار منطقی و اصولی باشد.

۳ - **واکنشهای رفتاری:** تغییر در میزان فشار شغلی تغییراتی در رفتار ایجاد می‌کند. مشکلات رفتاری ناشی از این امر به طور معمول عبارت است از:

- حرف زدن با صدای بلند
- دوری و کناره‌گیری از مردم
- اضافه کاری بیش از حد
- کج خلقی، پرخاشگری
- تغییر در عادات غذایی

واکنشهای فیزیولوژیکی

معمولاً تغییر در میزان فشار کاری موجب تغییرات فیزیولوژیکی نیز می‌شود. اختلال در سوخت و ساز بدن،

ناامیدی (نیازها و تمایلات ارضا نشده)

ناامیدی را باید یکی دیگر از منابع ایجاد فشار در فرد تلقی کرد. هنگامی که نیازها و تمایلات انسان ارضا نمی‌شود، فشارهای ایجاد شده به احساس ناامیدی، ناکامی و بیهودگی دامن می‌زند. ناامیدی به دلایل مختلف ایجاد می‌شود که اهم آنها چنین است:

- از آنجایی که افراد هیچ‌گاه تصمیم نمی‌گیرند که چه می‌خواهند، با آنچه دارند راضی نمی‌شوند؛
- افراد معمولاً طوری رفتار می‌کنند که از امکان دستیابی به نیازها و خواسته‌ها می‌کاهد؛
- آنچه می‌خواهند در دست‌رسان نیست و محیط و اطراف آنها آن قدر تهی است که جوابگوی نیازشان نمی‌تواند باشد؛
- انتظارات و توقعات غیرواقعیانه و غیرمنطقی‌ای دارند که امکان برآوردنشان وجود ندارد.

پس لازم است افراد رفتار خود را ارزیابی کنند و دریابند طرز رفتارشان آنان را به آنچه می‌خواهند می‌رساند یا آنچه از سازمان می‌خواهند ممکن است و اگر نیست، چه مراحل را جهت ارضای نیازهای خود در جایی دیگر باید طی کنند. همچنین لازم است از خود بپرسند که انتظاراتشان واقعینانه است یا خیر؟ برای فرد در درجه اول روشن کردن این مسئله اهمیت دارد که چه می‌خواهد. وی در مراحل مختلف زندگی باید نیازهای خود را دوباره ارزیابی نماید و انتظارات خود را واقعینانه کند تا قادر باشد بر ناامیدی غلبه کند. از آنجایی که نیاز برای فرد منبع انرژی فراهم می‌کند، می‌تواند به توجیه طرز رفتار او در موقعیتهای مختلف کمک کند. اولین نیازی که همه افراد در کار با آن مواجه هستند، برقراری ارتباط با دیگران، دوّمین نیاز، ثبات و سوّمین نیاز، ایجاد تنوع و انگیزش در کار است.

الف) نیاز به برقراری ارتباط با دیگران

هر فرد به ارتباط با دیگران نیاز دارد. البته ارتباط بیش

از حد زیاد و یا کم می‌تواند موجب تنیدگی شغلی گردد. هر فرد نیاز اساسی دارد که دیگران اهمیت حضورش را تشخیص دهند و از او و کارش قدردانی کنند. طبیعی است که تأیید و علاقه دیگران و پاداشی که فرد برای انجام کار دریافت می‌کند برای احساس تندرستی و موفقیت حایز اهمیت است؛ زیرا این نوع حمایتها مانند زره جنگی عمل می‌کند و به فرد یاری می‌دهد تا در برابر تنیدگی روحی و فشارهای منفی بیش از حد ایستادگی نماید.

تنیدگیهای روحی ناشی از نیازهای ارضا نشده را به دو طریق می‌توان کاهش داد:

۱. برنامه‌ریزی برای تأمین نیازهای ارضا نشده به منظور دستیابی به میزان بالایی از قابلیت اجرایی؛
۲. شناسایی نیازها و بررسی واقعینانه انتظارات.

ب) نیاز به ثبات

بسیاری چیزها در محیط کار و خانه ممکن است ثبات و پایداری محیط را خدشه‌دار کند. آیا تغییر می‌تواند عامل خطرآفرینی باشد؟ تغییر محل کار برای عده‌ای ممکن است مشکلات عدیده‌ای ایجاد کند، اما برای عده‌ای دیگر، موجب ثبات سازمانی شود.

همچنین تغییر می‌تواند سبب بهبود کار افراد شود. انتظاراتی که از فرد در نقش سازمانیش دارند به علت تغییر، احتمالاً دگرگون می‌شود. تغییر علاوه بر اینکه در روابط افراد تاثیر می‌گذارد، ماهیت روابط را نیز دگرگون می‌کند، به همین علت ممکن است موجب تنیدگی روحی شود و سلامت جسمانی را به خطر اندازد.

پ) نیاز به ایجاد تنوع طلبی و انگیزش

همه افراد در زندگی به تنوع و انگیزشهای گوناگون نیاز دارند. هنگامی که این نیاز بیشتر یا کمتر از حد معینی باشد، فرد احساس اضطراب و نگرانی می‌کند. تنوع و انگیزش حتی اگر از مهارتهای حرفه‌ای، اداری و مدیریتی یا حل

مسائل و مشکلات سازمانی نیز ناشی شود، سبب ایجاد نوعی انگیزش در افراد می‌شود و برای سازمان مفید است. البته روشهای دیگری برای ایجاد تنوع و انگیزش وجود دارد که برای سازمان و افراد چندان مفید نیست. برای مثال اگر فرد بپذیرد که پروژه خاصی را در مدت زمانی کوتاه تحویل دهد و تمام کارکنان و منابع خود را جهت انجام دادن پروژه در موعد مقرر بسیج کند، این امر موجب تحریک و هیجان می‌شود که از عدم اطمینان به انجام یافتن پروژه در موعد مقرر ناشی می‌شود. این روش برای ایجاد تنوع و انگیزش مناسب نیست، زیرا نیازمند مقدار زیادی انرژی احساسی است، که تحریک کننده است و برای فرد و سازمان مفید نیست. اگر چه ممکن است فرد با چنین فعالیت‌هایی سطح انگیزش خود را بالا برد، اما این امر باعث بالا رفتن سطح فشار نیز می‌شود و به سلامت او لطمه می‌زند. بنابراین حد مطلوبی از تنوع و انگیزش برای ایجاد فشار بهینه ضروری است. هر فردی در محیط کار، به شناخت و ارتباط، ثبات و پایداری و تنوع و انگیزش نیاز دارد. اینها نیازهایی هستند که همه مردم آنها را احساس می‌کنند. فشار، زمانی ایجاد می‌شود که این نیازها ارضا نشوند و یا به طور نامطلوبی ارضا شوند. برای مثال، هنگامی که انتظارات فرد درباره ارضای این نیازها به فراگیری اولیه او، که مقتضی سنش نیست، بستگی داشته باشد، به مشکلاتی منجر خواهد شد. تجربه کودکی هر فردی آن قدر قوی است که حتی در بزرگسالی نیز بر ادراک او از رویدادها اثر می‌گذارد. فرد تمایل دارد از الگوهای قبلاً فراگرفته است پیروی کند، زیرا این الگوها راحت‌تر و ملموس‌تر هستند. برای مثال، اگر فرد فراگرفته باشد که فقط انتظار شناخت منفی را داشته باشد، ممکن است در بزرگسالی به طریقی رفتار نماید که به جای شناخت مثبت برای او شناخت منفی ایجاد نماید. اگر فرد احساس کند که در کار چنانکه باید از او قدردانی نمی‌شود، ممکن است این امر دال بر شناخت منفی باشد. اکثر افراد نسبت به هر

علامتی که تکراری از تجارب نامطلوب گذشته است، حساس‌اند.

در نتیجه، فراگیری اولیه شامل سه حالت است:

۱. هنگامی که افراد تحت فشار هستند، "خود محدودشان" را از "خود واقعیشان" بیشتر ارائه می‌دهند. اگر فرد در هنگام کودکی طیف وسیعی از احساسات مختلف، از جمله خشم یا بی‌حوصلگی را تجربه نماید، به تدریج احساسات خاصی به او دست خواهد داد که در دوران بزرگسالی نیز کراراً آنها را تجربه خواهد کرد. به خصوص این حالت وقتی پیش می‌آید که به فرد به عنوان کودک، برای طی مراحل تکاملی و پرورشی در زمان لازم کمکی نشده باشد.

۲. نوع واکنشی که افراد نسبت به تنیدگی روحی از خود نشان می‌دهند، متفاوت است و به الگوها و گرایشهای مزمن و دیرینه که ریشه در دوران کودکی و تجارب زندگی‌شان دارد بستگی دارد. برای مثال کسی که در کودکی یاد گرفته است که پرخاشگری، تهاجم و خشم خود را بروز ندهد، یاد می‌گیرد که احساس پیریشانی و سردرگمی را جانشین خشم خود کند و این احساس در شرایط تنشزا بر او غالب می‌شود.

۳. با استفاده از دو عامل می‌توان بر تنیدگی روحی غلبه کرد:

الف - اولین عامل توجه به تنشهای فیزیکی شدید یا مزمنی است که در بدن حبس شده است.

ب - دومین عامل توجه به گرایشهایی است که موجب آن تنشها می‌شود. این گرایشها نیز می‌تواند شدید یا مزمن باشند.

اگر تنشهای فیزیکی برطرف شوند، اما هیچ اقدامی در مورد گرایشها صورت نگیرد، این گرایشها دوباره تنش ایجاد می‌کنند و بالعکس. ولی اگر هم به جسم و هم به روان او به‌طور متعادل توجه شود، فرصت واقعی برای تغییر دایمی وجود خواهد داشت. ادراکهای شخصی در تفهیم نتایج و

نحوی عمل می‌کند که منطبق با خواسته دیگران باشد. این بدین معنی است که وقت زیادی را صرف درک خواسته دیگران می‌نماید تا بتواند آنها را راضی کند.

البته، انجام کارها به تنهایی، یا سریع انجام دادن آنها و یا سعی در انجام کارها بر وفق مراد دیگران چندان نادرست نیست. زیرا داشتن هدف و تلاش برای نیل به موفقیت عاملی است که به انسان امید و انگیزه می‌دهد و او را بر فشارهای روانی و عصبی چیره می‌سازد. انسان موجودی هدف‌جو است و در هر لحظه از زندگی خود نیازمند هدفی برای تحرک و تلاش است و بدون هدف قادر به ادامه حیات نخواهد بود. مشکل وقتی به وجود می‌آید که یکی از این تقاضاهای درونی خود را مهمتر از آنچه در واقع هست، بداند. این الگوهای خاص را خود فرد ایجاد می‌کند، اما ممکن است به گونه‌ای عمل کند که گویا اجباری قانونی او را به پیروی از برنامه‌ای دقیق یا رعایت استانداردهای بالا در کارهایش واداشته است و بپندارد در صورت عدم رعایت آنها، بسیاری چیزها به مخاطره خواهند افتاد. این خواسته‌های درونی در واقع منشأ فشارهای غیرواقعینانه هستند، زیرا هیچ‌کس نمی‌تواند به طور کامل خود را با آنها منطبق کند. بهتر است فرد برای مقابله با این تقاضاهای درونی و بعضاً غیرمنطقی مدت زمانی تلاش خود را صرف ارزیابی از خود و چگونگی پدید آمدن این فشارها نماید. فرد برای شناخت و ایجاد تعادل به درون‌بینی و آشنایی با روحیات خود نیاز دارد. این آشنایی و درون‌بینی به او کمک خواهد کرد تا دیدگاه جامع و فراگیرتری از خود و اینکه چگونه می‌تواند بر این فشارهای غیرواقعی غلبه نماید به دست آورد. اگر فرد نیازها و انگیزه‌هایش را درک کند و بتواند محدودیتهای خویش را بپذیرد، احتمالاً به آرامش درونی دست خواهد یافت. این امر او را قادر خواهد ساخت تا تنیدگی را بپذیرد و موقعیتهای مختلف را زیر نظر داشته باشد تا بتواند مناسبترین تدبیر را جهت غلبه بر فشارهای غیرواقعی انتخاب نماید و در نتیجه قابلیت

پیامدهای تنیدگی روحی اهمیت دارد. در هر حال تأثیر تنیدگی در فرد تا حد زیادی به ادراک تجربی و سابقه ذهنی وی بستگی دارد که حاصل الگوهای ذهنی خاص پدید آمده در ابتدای زندگی است و منبعی برای ایجاد فشارهای شغلی به شمار می‌آید. همان‌طور که گفتیم فشار مجموعه‌ای از تقاضاهای وارد شده بر فرد است و فشار شغلی زمانی موجب تنیدگی روحی می‌شود که افراد در ایجاد تعادل بین تقاضاهایی که از آنها می‌شود و توانایی در پاسخگویی به این تقاضاها دچار مشکل شوند. مشکل اساسی این است که هیچ‌کدام از الگوهای ذهنی خاص پدید آمده در ابتدای زندگی در بزرگسالی واقعاً کمکی نمی‌کنند. این الگوها در افراد احساس آرامش و مورد قبول بودن ایجاد نمی‌کنند و حتی ممکن است سبب شوند که انتظارات دیگران از ما برآورده نشود. در واقع الگوها دستورالعملهایی می‌شوند که اگر فرد مطابق آنها عمل نکند، احساس خطر می‌کند.

در اینجا به پنج نوع این الگوها، که موجب فشارهای شغلی می‌شوند، اشاره می‌کنیم:

۱. فرد خود را ملزم نماید که هر کاری را به بهترین نحو و بهتر از هر کس دیگری انجام دهد.
۲. به منظور حداکثر استفاده از زمان و برای رسیدن به پروژه‌های بعدی کارها را سریع انجام دهد.
۳. تلاشی که فرد برای انجام دادن کارها صرف می‌کند واقعاً مهم است. تقاضاهای درونی، فرد را ملزم می‌کند که در انجام وظایف خود سعی زیاد به کار برد.
۴. کار را، حتی اگر هزینه شخصی برای او داشته باشد، به تنهایی انجام می‌دهد. فرد خود را ملزم می‌داند کار را به تنهایی انجام دهد؛ حتی اگر نحوه انجام آن را نداند و ترجیح می‌دهد به جای استفاده از اطلاعات دیگران رأساً تلاش کند.
۵. کارها را به نحوی انجام می‌دهد که مورد تأیید و خوشایند دیگران باشد. مسئله اساسی این است که فرد به

انسان هر چقدر بیشتر خود را بشناسد و واکنشهای خود را در برابر تنیدگی بداند، با موفقیت بیشتری قادر به غلبه بر تنیدگیهای روحی بیش از اندازه در زندگی خواهد شد و انرژی حاصل از تنیدگی روحی را در مسیر بهتر و مثبت تری به کار خواهد گرفت. مرحله دوم در مهار تنیدگی، مستلزم سپردن تعهد و ایجاد التزام برای ایجاد تغییر است. در مواردی که فشار شغلی بیش از اندازه زیاد یا کم باشد، هر فرد باید مشخص سازد که کدام استراتژی یا ترکیبی از فعالیتها می تواند به بهترین وجه با تنیدگی مبارزه کند. زیرا تنیدگی روحی در عملکردهای مهم مدیریت، نظیر نحوه تصمیم گیری، کیفیت روابط بین فردی، کیفیت زندگی شغلی، استانداردهای کار و نهایتاً سطح کارایی تاثیر مخربی دارد. مدیران برجسته، باید از افزایش میزان فشار وارد بر خود، آگاهی یابند و شناسایی علایم آن را فراگیرند تا بتوانند توازن لازم را در زندگی خود برقرار سازند. □

اجرای خود را به حداکثر رساند.

خلاصه به دو طریق می توان فشارهای غیرواقعی را کنترل کرد:

۱. فرد برنامه زندگی خود را طوری تنظیم کند که با آن فشارها روبه رو نشود.

۲. روش دیگر که در واقع مؤثرترین راه برای کنترل

فشار نامطلوب تلقی می شود، این است که فرد واکنشهای

خود را در مقابل رویدادها و یا افرادی که برای او خطرآفرین

هستند، دوباره ارزیابی نماید و دریابد که چه چیزی را

می تواند کنترل کند و چه چیزی از کنترل او خارج است. فرد

می تواند موقعیت و وضعیت فعلی خود و چگونگی

واکنشهایش را کنترل نماید و هنگام بروز وقایع غیرمنتظره

حداکثر استفاده را از آن بنماید. به طور کلی در اولین مرحله

از مهار تنیدگی، فرد باید برای تفکر در مورد زندگی خود،

خصوصاً لحظات و مواقع پرفشار، وقت صرف کند. زیرا

پی نوشت

۱. به جای تنیدگی روحی از فشار عصبی و یا روانی نیز استفاده شده است.

منابع:

الف) فارسی

۱. علوی، سید امین... روانشناسی مدیریت و سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
۲. جین کران ول، وارد. غلبه بر استرس، ترجمه بابک مهرآگین، تهران، جاودان خرد، ۱۳۷۳.
۳. بلوکراس و بلوشید. روانشناسی استرس، ترجمه عباس چینی، نشر بهرام، ۱۳۷۱.
۴. ساعتچی، محمود. روانشناسی کار و سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹.
۵. بیانی، احمد. روانشناسی مدیریت، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۲.

ب) انگلیسی

1. Arroba, Tony & James, Kim. *Pressure at work*, McGraw Hill, Second Edition, 1992.
2. Selye Hans. *Stress Without Distress: How to Survive in Stressful Society*, London, Hodder and Stoughton, 1997.
3. Beehr, T. A. & Newman, J.E., "Job Stress", *Personnel Psychology*, 1978.
4. Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. *Stress and Work*, Illinois, Scott, 1982.
5. Organ, D.W. "The Meaning of Stress", *Business Horizons*, Vol. 22, June 1979.
6. _____. "Stress and Performance", Davis, K. & Newstorm, J.W., *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, 1981.
7. Eysenck, H.J. "A Theory of the Incubation of Anxiety, Fear Responses", *Behaviour Research and Theory*, 1968.
8. Goldstein, Stephen Darou. "Stress and Burn-out: An Organizational Intervention", Annual National Consultation, Counselling, Jan. 1991.