

فشار

در

سازمانها

ترجمه دکتر محمدعلی طوسی

اکنون پرسش آن است که فشار چیست؟ برای فشار تعریفهای گوناگونی داده شده است. یکی از همگانی‌ترین این تعریفها فشار را یک واکنش سازگار در برابر رخدادهای بیرونی یا موقعیتهایی می‌داند که بار سنگین روانی و جسمانی همراه با چشم‌داشت‌های فراوان بر فرد وارد می‌سازد. از این رو فشار را می‌توان مجموعه واکنشهای زیستی به هر نوع محرک ناساز دانست. این محرک می‌تواند جسمانی، ذهنی، یا عاطفی باشد. فشار می‌تواند سرشت فردی داشته باشد و می‌تواند از عوامل گروهی و سازمانی سرچشمه بگیرد. در بنیاد و ریشه، فشار را می‌توان واکنشی دانست که می‌کوشد تا چیرگی و نظارتی را که شخص بر بدن و عواطف خود دارد، برهم زند. این واکنش می‌تواند بر کیفیت کنار کردن طبیعی و عادی انسان اثر ناسودمند بر جای گذارد.

درباره فشار در سازمان، سخن فراوان گفته شده است. گروهی از صاحب‌نظران آن را عاملی زیانبار و گروهی دیگر آن را عاملی کارساز و برانگیزنده در سازمان به شمار می‌آورند. گروه اخیر بر این باورند که فشار بضرورت، زیانبار و کوبنده نیست بلکه در مواقعی نیز می‌تواند کار مایه لازم را برای دگرگونی دلپسند در سازمان فراهم آورد. فشار اگر در راه درست به کار گرفته شود، می‌تواند برانگیزنده باشد و رشد و بالندگی را فراهم آورد و برآمد کار را فزونی بخشد. پاره‌ای بر این باورند که اگر فشار (به گونه فردی یا سازمانی آن) به ترازوی بسیار پایین کاهش یابد، آنگاه نشاط و پویایی زندگی هم کاهش می‌یابد و گام به سوی کاری تازه و برانگیزنده و پرجنب‌وجوش برداشته نمی‌شود. به نظر این گروه «زندگی بی فشار شاید ارزش زیستن نداشته باشد».

۱ - این نوشته از کتاب «فشار سازمانی و مدیریت پیشگیری» نوشته «جیمز کوییک» و «جان‌اتن کوییک» از انتشارات مک گراهِیل ۱۹۸۴ گرفته شده و از منابع دیگر بر آن افزوده شده است.

ضروری است. بدون تردید پی بردن به حد بهینه فشار می‌تواند برای فرد و برای سازمان سودآور باشد ولی باید به یادداشت که ناتوانی و کاستی در سرپرستی و زیر نظارت در آوردن فشار، چه فردی و چه سازمانی آن، می‌تواند به بهایی گران تمام شود.

چرا باید فشار سازمانی را بررسی کنیم؟

شماری از مردم و حتی مدیران می‌پرسند چه ضرورتی دارد که ما به فشار سازمانی توجه کنیم و آن را زیر دید خود بگیریم و درباره آن به بررسی پردازیم. آنان می‌دانند که کار و زندگی سازمانی فشارآور است و این فشارها می‌توانند توان افراد را درهم بکوبند؛ ولی آنان به خوبی نمی‌دانند فشار سازمانی چیست و نمی‌دانند چگونه می‌توان آن را باز شناخت و راه پیشگیری یا درمان آن را فراهم آورد.

فشار سازمانی در ضرورتها و چشم‌داشت‌های سازمانی از افراد نهفته است و از آن سرچشمه می‌گیرد. این گونه فشار را نباید با فشاری که خود سازمان تجربه کند درهم آمیخت. مانند زمانی که قرار است یک سازمان بزرگ را در یک سازمان دیگر ادغام کنند. فشار سازمانی بنا به روال در نزد افراد سازمانی پدید آید و ریشه آن در چشم‌داشتی نهفته است که سازمان بر فرد وارد می‌سازد. به دو دلیل بررسی فشار سازمانی ضروری است. نخست آن که کوتاهی در رسیدگی به فشار سازمانی می‌تواند بر توان منابع انسانی یک سازمان زیانهای فراوان وارد سازد و پی‌آمدهای منفی اقتصادی مانند کاهش تولید یا تولید پر از کاستی را فراهم آورد. دوم آن که هرگاه فشار سازمانی به درستی باز شناخته شود و با تدبیر و دوراندیشی هدایت و سرپرستی گردد می‌تواند در بهبود کار و بالا رفتن خشنودی کارمند و افزایش بازده سازمان مؤثر آید.

در غیر این صورت، سازمان برای فشارهایی که در درون خود پدید می‌آورد یا ناخواسته در درون آن پدید می‌آید باید هزینه‌ای بس گزاف پردازد. بر این اساس،

برای بسیاری از مردم فشار مفهومی منفی دارد و از این رو کوشش بر آن است که از آن پرهیز شود. این افراد فشار را با رخدادهایی که ناآرامی، اضطراب، و تنش را می‌آفریند، همراه می‌دانند مانند دریافت حکم بر کناری از کار، ده روز پیش از فرا رسیدن آغاز سال نو. البته باید به یادداشت که فشار تنها یک رخداد ناپسند یا تجربه نامطبوع نیست. فشار علاوه بر چهره منفی و نامطبوع خود از چهره دومی نیز برخوردار است.

موقعیتهایی که هیجان فراوان می‌آفریند می‌توانند فشار آخر نیز باشند. این گونه هیجانهای بزرگ چهره مثبت فشار را نشان می‌دهند که شادی و خشنودی انسان را در کنار خود دارد. بدین سان، فشار در موارد زیر نیز پدید می‌آید:

— هنگام دریافت پاداشی بزرگ در پایان سال.

— دستیابی به مقام استادی دانشگاه در سی و پنج

سالگی.

— به تصویب رساندن یک لایحه قانونی مهم در قوه قانونگذاری و مانند آنها.

بنابراین دلپسند بودن یا نامطبوع بودن عامل یا موقعیتی که فشار را پدید می‌آورد چندان مهم به شمار نمی‌آید، بلکه آنچه مهم است شدت ضرورت و نیاز برای سازگاری و تطبیق با وضع جدیدی است که فشار را پدید آورده است.

موقعیتهای و انتظارات و ضرورتها یا رخدادها می‌توانند درجه‌های گوناگونی از فشار در افراد مختلف پدید آورند. یک موقعیت فشارآور می‌تواند برای یک نفر سرشت منفی پیدا کند در حالی که دیگری از آن برداشت مثبت به دست آورد. از آن روی که هر انسان خود یک هستی یگانه و جداگانه است بنابراین برای ریشه‌های فشار و شیوه‌های پیشگیری از آن نمی‌توان دستورهای گردون گیر و همگانی فراهم آورد. برای نظارت و هدایت سازنده و سودمند پدیده فشار شناخت و تشخیص دقیق و باریک از چگونگی شخصیت فرد یا نظام و تشکیلات سازمانی

منطقه سودمندی واقع شود فشار روانی را می‌توان دلپسند خواند. کمتر از آن میزان افراد را به تنبلی و کم‌کاری و بیشتر از آن میزان آنان را به ناتوانی و پاشیدگی روانی می‌کشاند. در انگاره زیر میزان مطلوب فشار سازمانی را می‌توان مشاهده کرد.

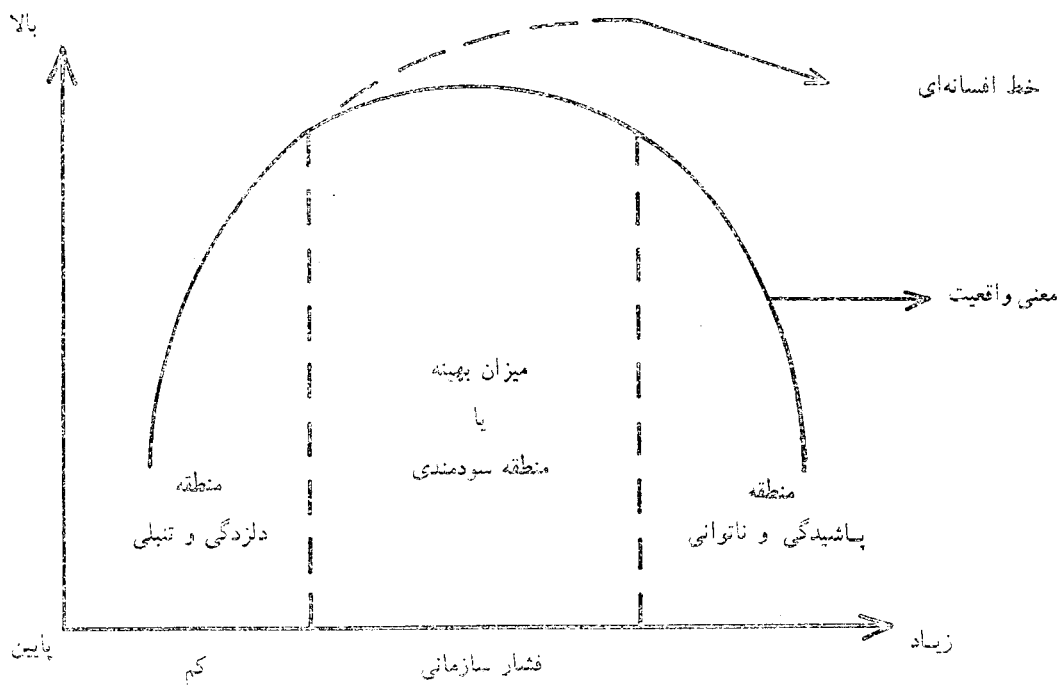
عوامل فشار آفرین سازمانی را می‌توان به چهار گروه بخش کرد:

چشم‌داشت‌های مربوط به کار، چشم‌داشت‌های مربوط به نقش وظیفه، چشم‌داشت‌های پیرامون جسمانی و چشم‌داشت‌های مربوط به مناسبات میان انسانها.

۱. نیازها و ضرورت‌های مربوط به کار: همانند تعیین مهلت برای پایان دادن کاری ویژه یا نامناسب بودن میزان اختیارات عضو برای پیش بردن وظایفی که به او واگذار شده است، یا بر عهده داشتن وظایف مدیریت یا پرداختن به کارهای عادی و یکنواخت و کسالت‌آور، یا سنگین بودن بار وظایفی که به شخص داده شده است یا

توجه به سلامت و تندرستی سازمانی نیز یکی از زمینه‌های ضروری مدیریت است که مدیران شایسته و کاردان از توجه به آن هرگز دریغ نمی‌کنند.

با توجه به آنکه در باره فشار سازمانی نظریه‌های موافق و مخالف وجود دارد و گروهی آن را دلپسند و گروهی دیگر زبانتبار به شمار می‌آورند، باید دانست که پدید آمدن میزان مناسبی از فشار در سازمان می‌تواند صمیم و ضروری تلقی شود. با آنکه در این نوشته همواره کوشش شده تا کاهش فشار سازمانی امری دلپسند و ضروری عنوان شود، ولی باید آگاه بود که برای بسیاری از افراد زمانی که درجه برانگیختن و تحریک پایین آید، شوق و دلپسندی به کوشش و تلاش کاهش می‌گیرد و دلزدگی و بی‌میلی در کار پدید می‌آید. بنا بر این، بنا در نظر گرفتن فرآیند پویای انگیزش باید کوشش‌ها تا نسبی تعادل و همبستگی پدید آید. بر این پایه هرگاه فشار سازمانی در تراز پدید آید که پذیرش آن برای افراد دشوار نباشد و در



نداشتن تأمین و امنیت شغلی.

- ۲- نیازها و ضرورت‌های مربوط به نقش افراد: مانند انتظارات، ناسازگار و گوناگونی که بر فرد سازمانی وارد می‌شود و کافی با الزام‌های شغلی پیوسته است. این انتظارات می‌تواند به گونه‌ای ناهمستا یا به گونه‌ای متعین بر فرد سازمانی وارد شود و بر رفتار وی اثری ناگوار بگذارد.
- ۳- نیازها و ضرورت‌های مربوط به محل کار: مانند کار کردن در مه‌ل‌های نامناسب و تحت شرایط دشوار و

نابسند مدیریت و تصور و صدا و ارزش‌ها و حتی شیوه استقرار محل کار می‌توانند فشار آفرین باشند.

۴- نیازها و ضرورت‌های مربوط به مناسبات میان انسانها، مانند ناسازگاری‌های موجود بر پایگاه شغلی و برخورد‌های شخصی در محل کار.

هرگاه فشارهای سازمان با تدبیر، زیر نظارت و هدایت قرار نگیرند و با آنها رفتاری درخور و سازنده نشود، بی‌آمدت‌های گرانی پدید می‌آوردند که در جدول زیر به

بی‌آمدت‌های سازمانی از بی‌تدبیری در هدایت فشارهای سازمانی

زیانهای سر راست (مستقیم)	زیانهای نا سر راست (غیر مستقیم)	
در زمینه مشارکت و عضویت در سازمان	از دست دادن نشاط شغلی	
<ul style="list-style-type: none"> - غیبت و از کار فرار کردن - تأخیر حضور در سر کار - اعتصاب و توقف کار - ترک خدمت 	<ul style="list-style-type: none"> - روحیه ضعیف - انگیزش پایین - ناخشنودی - درهم فرو ریختن ارتباطها 	
در زمینه چگونگی کار	<ul style="list-style-type: none"> - پایین آمدن میزان تماسها و ملاقاتها - واژگونه کردن مفاهیم پیامها - چگونگی مناسبات کار 	<ul style="list-style-type: none"> - بی‌اعتمادی به یکدیگر - بی‌احترامی به یکدیگر - دشمنی و ستیز با یکدیگر - تصمیم‌گیری نادرست
<ul style="list-style-type: none"> - پایین بودن کیفیت کار - پایین بودن کمیت کار - شکایت از کار - پدید آوردن حادثه - مصرف کردن فراوان مواد و مصالح 	<ul style="list-style-type: none"> - فراهم نبودن اطلاعات درست - درهم فرو ریختن ارتباطهای سازمانی 	

آنها اشاره شده است.

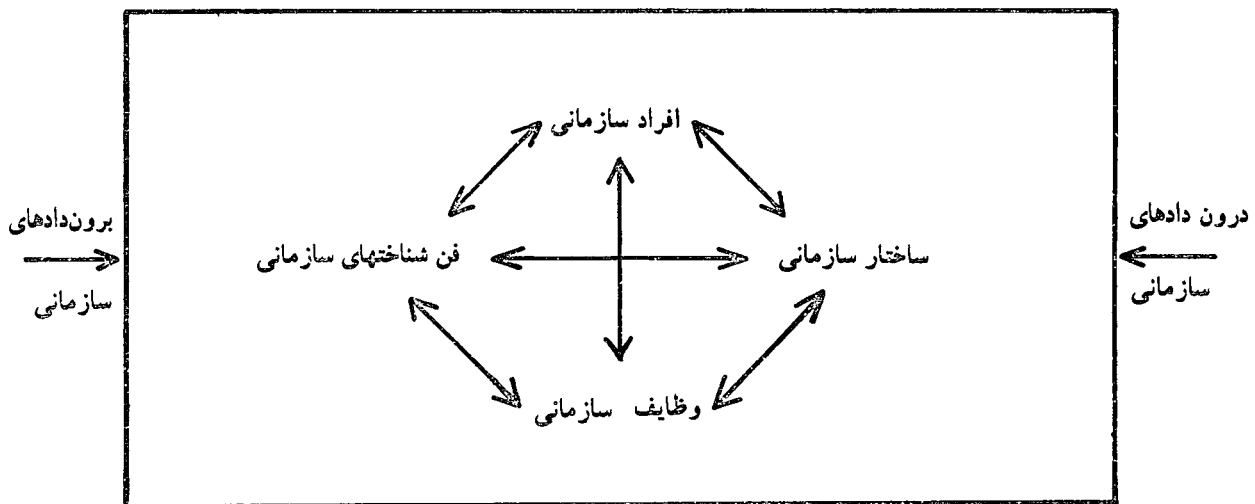
آشکار است که پیآمدهای فشار سازمانی همواره به گونه‌ای یکسان در همه سازمانها آشکار نمی‌شود بلکه تظاهر و بروز آن در سست‌ترین نقطه کسار سازمان رخ می‌نماید. در یک سازمان ترک خدمت فراوان می‌تواند نشانی از فشار سازمانی باشد و در سازمان دیگر اعتصاب بر این دشواری گواهی دهد. روشن است هنگامی که شماری از این پیآمدها با یکدیگر در سازمانی پدیدار شوند آنگاه سلامت و درستی کار آن سازمان زیان فراوان خواهد دید و بر نظام مدیریت سازمان است تا راههای چاره برگزیند.

هنگامی که میزان پیآمدهای فشار سازمانی در یک سازمان پایین و محدود باشد، آن سازمان را می‌توان سالم و تندرست به شمار آورد، سازمانهای تندرست آنهایی هستند که توانایی ارزیابی از خود دارند و همواره می‌کوشند تا ناسازگاریهای موجود نظام اجتماعی را در درون سازمان تشخیص دهند و برای برطرف کردن این تعارضها گامهای موثر بردارند. سازمانهای تندرست همواره می‌کوشند تا از راه نوسازی خود به ویژگیهایی چون قابلیت تطبیق، قابلیت انعطاف و افزایش تولید و بهره‌وری دست یابند. این گونه سازمانها از پدید آوردن دگرگونی در کارهای کلیدی یا

موازن و شیوه‌های بنیادی کار خود پروا ندارند. آنها می‌کوشند تا فعالیتهای سازگار درونسی خود را چنان پی‌ریزی کنند تا افراد انسانی ساختار سازمانی، فن‌شناسی و فنون مورد استفاده سازمان و وظایفی که در سازمان وجود دارند باهم بگونه‌ای هم‌نوا درآیند. هرگاه میان این چهار رکن بنیادی کار سازمان که در نمودار زیر نشان داده شده است تناسب پدید نیاید به تندرستی سازمان آسیب وارد خواهد شد.

آشکار است که نه تنها باید میان چهار رکن درون سازمان همواره نوعی از سازگاری و همبستگی و انسجام وجود داشته باشد، بلکه سازمان باید با ضرورتهایی که از بیرون به سازمان و بر وظایف و کسارهای آن فشار وارد می‌سازد با برنامه‌ریزی منطقی سازگاری پیدا کند. یکی از معیارهای شایستگی مدیران یافتن و به کار انداختن فراگرد پیوسته سازگاری با ضرورتهای درونی و برونی سازمان است. چنین کفایتی همواره به متمهد کردن منابع لازم برای دگرگونیها و برنامه‌ریزی بلندمدت پیوستگی پیدا می‌کند. برای اندازه‌گیری و ارزیابی فشار سازمانی و پی‌بردن به تندرستی و اثربخشی سازمان می‌توان از معیارهای زیر استفاده کرد:

— میزان تأخیر ورودهای کارمندان و اعضای



باور داشته باشد و این اصول را در هدایت کار سازمان در پیش چشم قرار دهد:

- ۱- تندرستی افراد سازمان با تندرستی خود سازمان بهم پیوسته هستند. هیچ سازمانی نمی تواند به درجه بالایی از بهره‌وری، انعطاف و سازگاری دست یابد بی آنکه از یاریهای افرادی سرزنده و تندرست بهره‌مند باشد.
- ۲- مدیریت سازمان در تندرستی فردی و سازمانی واحد زیر نظر خود مسئول و پاسخگو است، با آنکه هر عضو سازمانی خود باید برای تندرستی خویش بکوشد ولی مدیران نیز به سبب آنکه از نتیجه کار افراد سازمانی برای پیش بردن مقاصد سازمانی بهره می‌گیرند، نمی‌توانند در این مورد خود را کنار بکشند و بی‌توجهی کنند.
- ۳- هر عضو سازمانی خود به گونه‌ای یگانه و جداگانه روی یکدیگر عمل می‌کنند، هیچ راه کلی برای شناسایی و نظارت بر رفتار افراد سازمانی وجود ندارد. هر عضو سازمانی خود یک موجود یگانه است و می‌تواند واکنشی یگانه در سازمان داشته باشد.
- ۴- فشارهای فردی و سازمانی را نمی‌توان چاره‌ناپذیر دانست. با تدبیر می‌توان به بسیاری از سرچشمه‌های فشارها پی برد و آنها را از پی خشک کرد.
- ۵- سازمانها برای پایداری و بقای خود باید دگرگونیها را بپذیرند و هستی پویای خود را نشان دهند. برای این کار باید همه اعضای سازمان در رشد و دگرگونی سازمان مشارکت فعال داشته باشند.

سازمان در روز.

- میزان غیبت و حاضر نشدن سرکار با اطلاع و بی‌اطلاع قبلی.

- میزان شکایتها و اعتراضهایی که از سوی کارمندان عنوان می‌شود.

- میزان و شدت حوادثی که در کار پدید می‌آید.

- میزان تقاضاهای انتقال به واحدهای درونی در یک سازمان.

- میزان ترک خدمت کارمندان از سازمان.

با آنکه هر یک از زمینه‌های گفته شده در بالا می‌تواند ریشه‌های گوناگونی جز فشار سازمانی داشته باشند ولی می‌تواند وسیله‌ای باشد تا مدیران سازمان را به رخدادهای درونی سازمان خود به موقع آگاه کنند.

آشکار است به دنبال پدید آمدن نشانه‌های آگاه‌کننده‌ای که از راه اطلاعات گفته شده در بالا به دست می‌آید می‌توان از وسایلهای دیگری که برای بررسی دقیق تر فشارهای سازمانی به کار گرفته می‌شود سود برد و پیش از آنکه زیانهای گسترانی به سازمان زده شود در پیشگیری و خشک کردن سرچشمه‌های فشار سازمانی گام برداشت.

مدیریت پیش‌گیری

برای پیش‌گیری از پدید آمدن فشارهای سازمانی زیانبار باید مدیریت هر سازمان به مجموعه‌ای از اصول