

مدیران در دام اضطراب و فشار روانی

واقعتهای موجود در بحث آسیب‌شناسی روانی و بهداشت روانی در محیط کار نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از علل و موجبات بیماریهای روانی و کسالت‌های ناشی از خستگی کار شایع، بین کارکنان سازمانها را می‌توان در شیوه‌های رفتاری و شخصیت مدیران جستجو کرد. یکی از هدفهای اساسی آموزشی مدیریت آشنا ساختن مدیران با مفاهیم اساسی بهداشت روانی و نقش عظیم آن در تأمین سلامت روانی یا پریشانحالی نیروی انسانی هرسازمان است. در مقاله حاضر ابتدا توضیح مختصری درباره مفاهیمی چون: اضطراب، فشار روانی، ترس، اثرات اضطراب بر عملکرد و تفکر مدیران، اضطراب و فشار روانی سازنده و مخرب، رابطه بین اضطراب و اختلالات روان-تنی و نیز اثرات تجارب قبلی یا یادگیری بر اضطراب داده می‌شود و سپس پیشنهادهایی جهت پیشگیری از گرفتار آمدن مدیران در دام اضطراب و فشارهای روانی مرضی و روشهای مفید جهت مقابله با فشار روانی، ارائه می‌گردد. امید است مقاله حاضر بتواند مدیران سازمانها را به تفکر مجدد در زمینه اهمیت و نقش بهداشت روانی در محیط کار وادارد.

رفتار مدیران را می‌توان در زمینه‌های کلی؛ فکر کردن، بیادآوردن و فراموش کردن، چگونگی ادراک، هیجان و اعمال یا کردار آنان، مورد بررسی قرار داد. وقتی از هیجانها یا عواطف مدیران صحبت می‌کنیم، منظور احساساتی است که به یک مدیر همراه با ترس، اضطراب، خشم، اندوه، غم، حسادت، وحشت، خنده، شوخی، خوشحالی، عشق، شادی و نظایر آن دست می‌دهد.

در يك بررسی معلوم شده است که برای مثال در زبان انگلیسی، بیش از ۵۵۰ کلمه وجود دارد که نشان‌دهنده حالات هیجانی گوناگون آدمی می‌باشد. بعد از این توضیح مختصر حال ببینیم مفهوم اضطراب چیست؟

اضطراب:

اصطلاح اضطراب بکرات توسط روانشناسان مشاور یا شاغل در سازمانها و مؤسسات مختلف بکار گرفته می‌شود و دلیل این کاربرد وسیع نیز نقشی است که این هیجان در عملکرد مدیریت و کارکنان سازمانها ایفا می‌کند. هرچند همه اضطرابهای آدمی مربوط به ترس است، اما مفهوم اضطراب با مفهوم ترس تفاوت دارد. اصطلاحات معادل اضطراب، احساساتی نظیر دل‌نگرانی، وحشت، بیم و ناراحتی است. برای اینکه تفاوت بین مفاهیم ترس و اضطراب روشن شود، آوردن مثالی ضرورت دارد: فرض کنید سرپرست یک واحد تولیدی در اطاق کار خود نشسته است، ناگهان یکی از کارگران قوی‌هیکل و پرخاشگر واحد نظارت او که گرفتار خشم شدید و غیرقابل کنترل شده با وسیله‌ای کشنده می‌خواهد به او حمله کند و به‌وی صدمه بزند. در این موقع به احتمال بسیار، مدیر بخش گرفتار هیجان ترس خواهد شد و با توجه به یادگیریهای قبلی و شخصیت خود واکنش مقابله، فرار یا نظایر آن را نشان خواهد داد. در روزهای بعد اگر همان مدیر با مشاهده آن شخص یا با شنیدن نام او یا با دیدن عکس وی دچار هیجان ناراحت‌کننده‌ای مثل، وحشت، بیم و دل‌نگرانی شد، می‌گوییم اضطراب را احساس می‌کند (۶).

همه ما در طول حیات خود به دفعات کم و بیش زیاد، هیجان اضطراب را تجربه کرده‌ایم. اما حرفه مدیریت دارای آنچنان ماهیتی است که بیش از بعضی از مشاغل دیگر با هیجان اضطراب سر و کار دارد. در مواردی که اضطراب متعادل و سازنده است، نقش مهمی را در زندگی مدیران بازی می‌کند. اگر قرار است مدیر یک سازمان فعالیتهای کارکنان سازمان را در جهت نیل به هدفهای مورد نظر هم‌آهنگ سازد، هیجان اضطراب باعث می‌شود مدیر سازمان به فعالیت بپردازد و موجباتی را فراهم سازد تا وظایف محوله به‌او انجام پذیرد. اما در صورتی که سطح اضطراب او از حد معینی بالاتر رفت، تغییراتی در همه ابعاد تفکر و عملکرد مدیر ایجاد می‌شود و آثار منفی این تغییرات در همه ابعاد حیات سازمانی نیز مشاهده خواهد شد.

به هر حال، وقتی شخص گرفتار هیجان ترس می‌شود، یا به دفاع از خود می‌پردازد و مثلاً عامل ایجادکننده ترس را از پیش پای خود برمی‌دارد، یا فرار را برقرار ترجیح می‌دهد و از محل یا موقعیت یا شخص یا شیئی ترس‌آور می‌گریزد. در هر صورت مقابله با هیجان ترس از آن جهت ساده‌تر از مقابله با اضطراب است که عامل ترس‌آور مشخص است و شخص با واکنش مقابله یا فرار مشکل را حل می‌کند (۱).

اما هنگامی که یک مدیر دچار اضطراب مزمن می‌شود، وضع بکلی تفاوت پیدا می‌کند. اضطراب مدیریت نوعی نگرانی و دلهره است که احتمال دارد روزها، هفته‌ها، ماهها و حتی سالهای متمادی ادامه داشته باشد و مدیر را زیر فشار تشویش و بلا تکلیفی، خرد کند.

گاه اساس و علت اصلی اضطراب مزمن را می‌شناسیم و می‌دانیم که برای مثال، اختلافات خانوادگی مدیر، جدایی او از همسرش، بیماری سخت فرزندانش،

گرفتاریهای مالی وی، تهدید مرؤوسان یا رؤساء، قبول نشدن فرزندانش در امتحانات، ترس از شکست، ابتلا به بیماری، نیاوردن امتیازات لازم در فرمهای ارزشیابی مدیریت و بسیاری از عوامل دیگر، باعث اضطراب وی شده است.

در مواردی دلیل اصلی اضطراب، بعضی از اختلالاتی است که در سوخت و ساز بدن شخص ایجاد می شود. برای مثال، یکی از عوامل مهم کمبود قندخون، اضطراب است. آنژین قفسه صدری، اختلال در ریتم ضربان قلبی، نارسایی احتقاقی قلب، بالا بودن فشار خون، شوک، محرومیت از مسکنهای سلسله اعصاب مرکزی (مثل الکل) محرومیت از ترکیبات تریاک، داروهای محرك (مثل آمفتامین و کوکائین)، بعضی داروهای ضد افسردگی و بالاخره عوارض ناشی از ضربه سر، می توانند منشأ اصلی اضطراب مدیر باشند (۲).

ارزیابی اضطراب: اضطراب مدیران را می توان با روشهای متفاوتی ارزیابی کرد.

در روش اول، مدیر طی ملاقات شخصی با يك روانشناس درباره اضطرابها و تنشهای درونی خود سخن می گوید. در این گونه ملاقاتها، روانشناس می تواند از پرسشنامه هایی که برای همین منظور تنظیم شده است، استفاده کند و از مدیر بخواهد با علامت زدن در مقابل سؤالات پرسشنامه، حالات، خود را توصیف کند.

در روش دوم، کردارها و اعمال آشکار مدیر مورد توجه روانشناس قرار می گیرد. برای مثال، مدیر مضطرب دچار لرزش دست و پا و سایر اندامها می شود، بدون دلیل عرق می کند، از وضعیتی که در آن قرار گرفته است می گریزد، زیاد حرکت می کند، رنگش می پرد، لبهایش را مرتباً با زبان تر می کند، گلویش را صاف می کند، صدایش می لرزد، زبانش بند می آید، دچار لکنت زبان می شود، گونه هایش سرخ می شود یا ناخنهای خود را می جود.

در روش سوم، میزان اضطراب مدیر را به وسیله تغییرات فیزیولوژیک اندازه گیری می کنیم. در این موارد، اضطراب را براساس فعالیتهای «سیستم عصبی خودمختار» و ترشح غدد درون ریز ارزیابی می کنیم. برای اینکه خواننده بتواند تصویر بهتری از تغییرات فیزیولوژیک داشته باشد، لازم است توضیح مختصری درباره سیستم عصبی خودمختار، داده شود.

بطور خلاصه می توان سیستم عصبی آدمی را در دو بخش مهم، یعنی سیستم عصبی ارادی (سوماتیک) و سیستم عصبی خودمختار، مورد مطالعه قرار داد. از آنجایی که شناخت سیستم عصبی خودمختار در شناخت هیجان اضطراب اهمیت دارد، آشنایی مختصر با این بخش از سیستم عصبی، بینش کاملتری درباره هیجان بدست می دهد.

دستگاه عصبی خودمختار فعالیتهای مردمک چشم، غدد بزاقی، قلب، معده، طحال، غدد فوق کلیوی، روده بزرگ و کوچک، مثانه و اعضای مربوط به تولید مثل را کنترل می کند. این سیستم شامل دو بخش «سمپاتیک» و «پاراسمپاتیک» است. برای بسیاری از اندامهای داخلی بدن بخش سمپاتیک مانند پدال گاز ماشین و سیستم

پاراسمپاتیک مانند پدال ترمز عمل می‌کند وقتی برای مثال مدیر مورد بحث ما در سطور قبل، در موقعیت ترسناک قرار می‌گیرد و مثلاً یکی از کارگران واحد تحت نظارتش با وسیله‌ای کشنده به او حمله می‌کند، فعالیت سیستم عصبی خودمختار باعث می‌شود از وضعیت ترسناک بگریزد یا توانایی مقابله با آن را پیدا کند و با او به مبارزه و جنگ و جدال بپردازد. اما هنگامی که همان مدیر گرفتار اضطراب است، سیستم عصبی خودمختار درست مثل اینکه عامل تهدیدکننده‌ای وجود دارد، فعال می‌شود و تغییرات فیزیولوژیک متعددی را بوجود می‌آورد. اما چون خطر واقعی وجود ندارد و سیستم عصبی خودمختار نیز برای مدت زیادی فعال است و اندامهای داخلی را نیز فعال نگه می‌دارد، انرژی مدیر بیهوده مصرف می‌شود و در نتیجه گرفتار خستگی و پریشان‌حالی می‌گردد.

باتوضیح مختصر در فوق، اکنون می‌توان به این سؤال پاسخ داد که، «چرا مدیران مضطرب در مقایسه با مدیرانی که اضطراب کمتری دارند، بیشتر گرفتار اختلالات روان-تنی نظیر زخم معده می‌شوند؟»

یادگیری می‌تواند منبع اساسی دیگری برای اضطراب و تنش روانی مدیران باشد. برای اینکه خواننده بتواند تصویر روشنتری از این واقعیت داشته باشد، در زیر به یکی از آزمایشهای معروف که توسط یکی از محققان روانشناسی انجام گرفته است، اشاره می‌کنیم.

فرض کنید کودکی يك یا دو ساله در روی زمین نشسته است و با عروسك بازی می‌کند. در این موقع خرگوش سفید کوچکی را به او نشان می‌دهیم و بلافاصله يك سنج را در کنار او به صدا درمی‌آوریم. در این موقع معمولاً کودک خردسال دچار وحشت می‌شود و احتمالاً به پشت روی زمین می‌افتد و شروع به گریه می‌کند. پس از مدتی مجدداً خرگوش سفید را به او نشان می‌دهیم و سپس همان سنج را به صدا در می‌آوریم. اگر این آزمایش را چندین بار تکرار کنیم، بالاخره زمانی فرا خواهد رسید که کودک مورد نظر، نه تنها از دیدن خرگوش دچار اضطراب خواهد شد، بلکه بادیدن هر شیئی سفید مثل پنبه، ریش سفید و حتی پارچه سفید، مضطرب خواهد گردید.

بسیاری از اضطرابهای مدیران در نتیجه این گونه یادگیریها که در مباحث روانشناسی به آن یادگیری از طریق شرطی کردن می‌گوییم، آموخته می‌شود. باتوجه به این اصل اکنون می‌توانیم دلیل این را که چرا هر وقت قرار است مدیر يك سازمان خاص در جلسه عمومی سازمان شرکت کند، دچار اضطراب و دلهره می‌شود، بسادگی روشن سازیم. در یکی از جلسات مشاوره و روان‌درمانی که نویسنده مقاله با یکی از مدیران بخش خصوصی داشت، معلوم شد دلیل اضطراب او هنگام صحبت درباره تشکیل جلسه عمومی و امتناع او از شرکت در این جلسات آن بوده است که درگذشته يك بار توسط یکی از کارکنان سازمان مورد تمسخر و انتقاد شدید قرار گرفته است. در مواردی نیز وجدان اخلاقی مدیر منبع اساسی اضطراب اوست. دلیل این واقعیت آن است که مدیران نیز مانند بسیاری از کارکنان سازمان و مردم دیگر، نسبت به بعضی از اعمالی که انجام داده‌اند، احساس گناه می‌کنند.

همچنانکه وقتی کودکان گرفتار اضطراب ناشی از احساس گناه می‌شوند، ممکن است از خوردن غذا امتناع کنند، خود را از بازی کردن با بچه‌های دیگر محروم سازند و حتی خودشان را کتک بزنند و به این وسیله خویشتن را مجازات نمایند. گاه پیش‌بینی يك واقعه در آینده ممکن است مدیر را گرفتار اضطراب کند. پیش‌بینی اینکه در کار خود موفق نگردد یا قادر به انجام دادن وظایف شغلی خود نباشد، می‌تواند مدیر را نگران سازد. ممکن است اضطراب این مدیر در دوران کودکی و به دلیل پیش‌بینی و ترس او از جدایی پدر و مادر بوده باشد. در سنین بالاتر نیز ممکن است از اینکه دوستان خود را از دست بدهد یا خبر بدی به او برسد و بالاخره به سبب بسیاری از مسائل دیگر گرفتار نوعی اضطراب مزمن شده باشد. دوران تحصیلی يك مدیر نیز می‌تواند نقش مهمی در کسب اضطراب‌های دیرپا داشته باشد (۳).

در يك بررسی معلوم شد اضطراب گروهی از دانشجویان دختر دانشگاه بیش از هر چیز مربوط به دروس دانشگاهی و امتحانات (به میزان ۴۰ درصد) بوده است. پس از آن بترتیب، پیش‌بینی از دست دادن منزلت اجتماعی (۳۰ درصد) و بیماری و خطرات جسمی (۱۷ درصد) و عوامل دیگر باعث اضطراب آنان شده است. منبع دیگر اضطراب مدیران، تعارض‌های روانی است. مدیری را در نظربگیرید که می‌خواهد یکی از دو فرد مورد نظرش را برای معاونت خود انتخاب کند. اما خصوصیات این دو فرد چنان است که مدیر مورد بحث نمی‌تواند تصمیم بگیرد کدامیک را برای پست معاونت انتخاب کند. اگر این گونه عدم توانایی در تصمیم‌گیری ادامه پیدا کند، می‌گوییم مدیر گرفتار تعارض روانی شده است. حال مدیر دیگری را در نظر بگیرید که مجبور است به یکی از دو واحدی که مایل به قبول مسئولیت‌های هیچیک از آن دو واحد نیست، منتقل شود و مدتی است که نمی‌تواند تصمیم بگیرد کدام واحد را انتخاب کند. اگر مدیر مورد نظر، نتواند تصمیم بگیرد و در بلا تکلیفی قرار بگیرد، دچار تعارض روانی خواهد شد. نتیجه تعارض روانی نیز اضطراب است و اضطراب نیز می‌تواند منجر به بیماری‌های روان-تنی نظیر زخم معده شود.

آزمایش در مورد حیوانات نشان داده است که بین اضطراب و فشار روانی و ایجاد زخم معده رابطه مستقیمی وجود دارد. همین نتایج در مورد آدمی بدست آمده است و امروزه می‌دانیم مدیرانی که بیشتر در معرض ابتلای به اضطراب‌های مداوم هستند، بیش از همکاران خود در سازمان آمادگی ابتلا به انواع بیماری‌های روان-تنی را دارا می‌باشند.

تحقیقات مختلف روانشناسان این واقعیت را نشان داده است که اضطراب در حافظه و یادگیری يك مدیر نیز اثر منفی دارد. در صورتی که منشأ اضطراب مدیران شناخته نشود، و برای جلوگیری از آن اقدامات مفید و مؤثری انجام نگیرد، و بدتر آنکه بر شدت آن نیز افزوده گردد، ممکن است مرحله‌ای فرا رسد که مدیر گرفتار نوعی «روان‌نژندی» یا «نوروز اضطراب» شود.

نوروز اضطراب یکی از شایع‌ترین ناراحتی‌ها و کسالت‌های روانی است که

مدیران بیش از کسانی که مسئولیت تصمیم‌گیری ندارند، به آن گرفتار می‌شوند. مطالعاتی که در این زمینه انجام گرفته نشان می‌دهد در جوامعی که مشکل عمده‌ای نظیر جنگ، تورم، بیکاری، اختناق، گرانی و نظایر آن وجود ندارد، حدود ۵ درصد از افراد بالغ می‌توانند مبتلا به نوروز اضطراب باشند. روان‌نژندی از این نوع در بین زنان دو برابر مردان است.

در تحقیقی که به وسیله گروهی از روانشناسان انجام گرفت و طی آن با ۱۰۰۰ زن خانه‌دار مصاحبه شد، و نیز با شوهران این زنها گفتگو بعمل آمد، نتایج نشان داده است حدود ۵۷۷ نفر از آنان آمادگی برای ابتلای به بیماری روانی را دارا می‌باشند (۷). در مطالعه گسترده‌ای که توسط دونفر از محققان در زمینه اضطراب انجام گرفته است، ۳۱۲۵ نفر به پرسشنامه‌ای که برای همین منظور تهیه شده بود، پاسخ دادند. نتایج این مطالعه نیز نشان داده است که حالات اضطرابی در ۱۴/۵ درصد از مردم مشاهده می‌شود (۱۰).

مدیری که به این عارضه گرفتار آمده است گاه در منزل و یا در محله‌های عمومی یا در پشت میز کارش دچار حملات اضطرابی می‌شود. در مواردی نیز ممکن است حملات اضطرابی او را از خواب بیدار کند. بعضی از علائم نوروز اضطراب به ترتیب عبارتند از طپش قلب، خستگی زودرس، احساس تنگی نفس، عصبانیت، درد قفسه صدری، آه کشیدن، سرگیجه، احساس از حال رفتن، نگرانی، سردرد، ضعف، لرزش اندامها، ناراحتی از تنفس، بیخوابی، اندوه، لرزش عمومی بدن، خستگی مداوم، عرق کردن، ترس از مرگ، احساس خفگی، سکتة قلبی، لرز عصبی، تکرار ادرار، قی و اسهال و در مواردی نیز فلج و کوری.

به هر حال اضطراب شایعترین اختلالی است که شخصیت سالم و بارور یک مدیر را با مشکل مواجه می‌سازد. غالباً حملات اضطرابی مدیران همزمان، قبل یا بعد از یک دوره افسردگی مشاهده می‌شود. در این موارد، روانشناسانی که در سازمانها مسئولیت مشاوره و روان‌درمانی کارکنان را به عهده دارند، با همکاری روانپزشکان به تشخیص و درمان اضطراب و افسردگی مدیران می‌پردازند. اما در سازمانهایی که مدیریت آن بانقش روانشناس آشنا نیست، مدیران و کارکنان سازمان باید شخصاً راهی را برای رهایی از اضطرابهای مزمن پیدا کنند. یکی از این راهها، مراجعه به کلینیکهای روانشناسی و روانپزشکی است.

فشار روانی:

در تعریف «فشار روانی» باید گفت وقتی فرد در شرایط و اوضاع و احوالی قرار گیرد که تحت فشار واقع شود، یا احساس ناراحت‌کننده‌ای به او دست بدهد، عصبی باشد، احساس ناکامی و تنش کند یا در تعارض و بلا تکلیفی باشد، می‌گوییم تحت فشار روانی است (۸). فشار روانی می‌تواند یک یا همه این حالات باشد. برای فشار روانی می‌توان تعریف دقیقتری را بیان کرد، یعنی گفت «تنش عصبی که در نتیجه تعارضهای داخلی ناشی از موقعیتهای خارجی مختلف بوجود آمده است».

فشار روانی به همان اندازه جزئی از حیات یک مدیر است که شادی، عشق، درد، یا هر احساس دیگر بخشی از حیات روانی او را تشکیل می‌دهد. بعضی از مدیران تحت شرایطی که فشارهای مختلف عادی است، احساس کامیابی می‌کنند و راه کمال می‌پیمایند. برای مثال، این مدیران قادر هستند با فشار زمانی یا در موقعیتهایی که نیاز به قبول خطر در حد متعال یا زیاد داشته باشد، سازگاری نشان دهند و مشکلات را با سهولت نسبی، حل کنند.

بررسی‌ها نشان می‌دهند که هرچند تحت شرایط فشارآور و متعادل، بسیاری از افراد بهتر کار می‌کنند، اما واکنش هر مدیر نسبت به موقعیتهای فشارآور، با مدیر دیگر متفاوت است (۹). موقعیت یا شرایطی که باعث ایجاد فشار روانی خفیف در یک مدیر می‌شود، ممکن است برای مدیر دیگر موقعیتی دردناک باشد. بنابراین می‌توان گفت «فشار روانی واکنش شخص نسبت به یک موقعیت خاص است». به عبارت دیگر «فشار روانی را باید برحسب آنچه که یک فرد معین نسبت به یک موقعیت خاص انجام می‌دهد یا احساس می‌کند، مورد بررسی قرار داد و موقعیت یا شرایط خاص به تنهایی نشان‌دهنده میزان فشار روانی نیست». ماهیت و میزان فشار روانی که یک مدیر احساس می‌کند، بستگی به توانایی او برای حل مسائل و مشکلاتی دارد که با آن مواجه شده است.

نحوه مقابله با تغییر:

پژوهشهایی که در چند دهه اخیر انجام گرفته نشان می‌دهد که حوادث اصلی در حیات هر شخص موجب تضاد و تعارض درونی در او می‌گردد و این تضاد درونی نیز به نوبه خود موجبات فشار روانی را فراهم می‌آورد و فشار روانی نیز منجر به بیماریهای روانی یا جسمی می‌گردد. دکتر «توماس هولمز» (T. Holmes) استاد دانشکده پزشکی دانشگاه واشنگتن در یک سلسله از تحقیقات طولانی خود متوجه شد که «حتی تغییرات کوچکی در حیات عادی فرد مثل، اشتغال به شغلی جدید، تغییر در مسئولیتهای شغلی یا تعطیلی می‌تواند موجبات بروز بیماریهای جسمی را فراهم آورد.

آدمی برای مقابله با این تغییرات باید انرژی مصرف کند، و مصرف انرژی حیاتی نیز از میزان مقاومت او برای مقابله با بیماری می‌کاهد. نتایج تحقیقات این محقق نشان می‌دهد که هر فرد دارای میزان معینی انرژی است و اگر قرار باشد شخصی «همزمان» با چند موقعیت فشارآور مقابله کند، انرژی او کاهش می‌یابد. وقتی منابع روانی فرد که برای مقابله با مشکلات دیگر ضروری است، کمتر شد، در طولانی مدت مقاومت او برای مقابله با بیماری نیز کاهش خواهد یافت. دکتر «هولمز» و همکارش برای تعیین اثر حوادث زندگی «مقیاس رتبه‌ای سازگاری مجدد اجتماعی» را فراهم آورده‌اند. (۸)

این مقیاس نشان می‌دهد که هر شخص باید چه میزان انرژی برای مقابله با

تغییرات اساسی زندگی مصرف کند. برای مثال، واقعه «مرگ همسر» در مقایسه با واقعه «ترك یا جدائی یکی از فرزندان از خانواده»، نیاز بیشتری به سازگاری دارد. یا «از دست دادن شغل» باعث ایجاد فشار روانی بیشتری می‌شود تا «نزاع با رئیس واحدی که فرد در آن کار میکند».

وقتی این دو محقق از مقیاس مورد بحث برای آزمون «فشار روانی» استفاده کردند، نتایج تحقیق نشان داد افرادی که در طی يك سال با حوادث فشارآور بیشتری مواجه میشوند، احتمال ابتلای آنان به بیماری جسمی بیش از کسانی است که با حوادث کمتر فشارآور مواجه شده‌اند.

«هولمز» و همکارش با صرف ۲۵ سال وقت موفق شدند «۴۳» «تجربه» فشارآور در زندگی هر فرد را مشخص سازند. آنها با توجه به توانایی بالقوه هر موقعیت که براساس تحقیقات طولانی مدت مشخص شده است، ارزشی بین «۱۱» تا «۱۰۰» را برای هر موقعیت اختصاص دادند.

تحقیقات متعدد پزشکی نیز نشان داده است که مجموع نمرات فرد در این مقیاس می‌تواند به عنوان شاخصی برای تغییر در سلامت وی محسوب شود. برای مثال، اگر در این مقیاس مجموع نمرات يك مدیر بین ۱۵۰ تا ۱۹۹ در يك سال باشد، ممکن است در بحران ملایم زندگی قرار گیرد. در این صورت ۳۷ درصد احتمال دارد در سال بعد وضعیت سلامت او به خطر افتد. اگر مجموع نمرات يك شخص بین ۲۰۰ تا ۲۹۹ باشد، بحران زندگی او متوسط خواهد بود و در نتیجه، میزان سلامت او حدود ۵۰ درصد کاهش خواهد یافت. «هولمز» و همکارش باین نتیجه رسیدند که وقتی مجموع نمرات افراد در این مقیاس بیش از ۳۰۰ باشد، حدود «۷۹» درصد در وضعیت سلامت آنان تغییر ایجاد خواهد شد.

در مقیاس مورد بحث، فهرست حوادثی که موجبات فشار روانی را فراهم می‌آورند، به ترتیب عبارتند از:

مرگ همسر، طلاق، جداماندن از همسر، زندانی شدن، مرگ اعضای خانواده، مجروح، یا بیمار شدن، ازدواج، اخراج شدن از کار، رفع اختلافات زناشویی، بازنشستگی، تغییر در سلامت اعضای خانواده، آبستنی، اشکالات جنسی، سازگاری مجدد شغل، تغییر در وضعیت مالی، مرگ دوستان نزدیک، اشتغال به شغلی متفاوت با شغل قبلی، پیدا کردن اختلاف یا حل اختلافات، گرو گذاشتن ملك یا شیئی مورد علاقه فرد، از دست دادن ملك یا شیئی مورد علاقه، تغییر در مسئولیتهای شغلی، جدا شدن فرزند پسر یا دختر از خانواده، مشکل داشتن با عروس یا داماد، پیشرفت‌های شخصی چشمگیر، اشتغال همسر (زن) به شغلی یا کناره‌گیری او از کار، شروع کردن یا پایان دادن به میگزساری، تغییر در شرایط زندگی، تجدیدنظر در عادات شخصی، مشکل پیدا کردن با رئیس خود در محیط کار، تغییر ساعات یا شرایط کار، تغییر در محل زندگی، تغییر محل تحصیل، تغییر در تفریحات، تغییر در فعالیتهای مذهبی، تغییر در فعالیتهای اجتماعی، وام گرفتن و گرو گذاشتن، تغییر در عادات خوابیدن، تغییر در تعداد دفعاتی که اعضای خانواده بدور هم جمع می-

شوند، تغییر در عادات مربوط به غذاخوردن، تعطیلات، اعیاد (مثل عید نوروز) و نادیده گرفتن جزئی قانون (۱۱).

همان‌طور که در سطور فوق مشاهده می‌شود، حوادث خوش‌آیند و ناخوش‌آیند هر دو می‌توانند موجب فشار روانی آزاردهنده شوند. مدیران باید به این نکته توجه داشته باشند که هیچکس نمی‌تواند و لزوماً نمی‌خواهد از این همه حوادث بگریزد. دلیل این واقعیت این است که فشار روانی تا حدودی همراه و جزئی از زندگی است. نکته مهم دیگر آن است که یک حادثه خاص، اثر یکسانی بر همه مدیران ندارد و هر مدیر با توجه به توانائیش برای مقابله با حوادث، فشار روانی کمتر یا بیشتری را احساس می‌کند.

بعضی از مدیران، بیش از مدیران دیگر نسبت به تغییرات، فشارهای روانی و بیماری حساسیت نشان می‌دهند. برای مثال، سرپرستی را در نظر بگیرید که به علت موفقیت‌ها و کوششهای چشمگیری که داشته است، به پست بالاتری ارتقا یافته و در شغل جدید مسوولیت‌های جدیدی پیدا کرده است و درآمد او نیز افزایش بسیار نشان می‌دهد.

ممکن است این ارتقا همراه با تغییر محل زندگی و خرید خانه‌ای جدید، گرفتن وام زیاد، تغییر در شرایط زندگی و فعالیتهای اجتماعی، فعالیتهای تفریحی و نظایر آن باشد. فشار روانی حاصل از این همه تغییر می‌تواند مدیر را در وضعیت بحرانی و خطرناک قرار دهد. حال اگر مدیر مورد بحث، به تعطیلاتی برود که طی آن نیز به علل مختلف بر او فشار روانی وارد آید، ممکن است در سلامت وی نقصان قابل ملاحظه‌ای بوجود آید. یکی از خصوصیات حرفه مدیریت آن است که فرد ناگزیر باید فشار روانی کم و بیش زیادی را تحمل کند. شاید بتوان گفت اکثریت مدیران سازمانهای مختلف در ایران، در حدود متوسط تا زیاد، تحت فشار روانی هستند. حال این سؤال پیش می‌آید که آیا همه این مدیران بیمار می‌شوند؟ در پاسخ باید گفت خیر. ولی مدیرانی که توانایی کمتری برای مقابله با فشار روانی دارند، باید آگاه باشند که ممکن است توانایی کنترل همه حوادث را نداشته باشند و بنابراین بهتر است در شرایط فعلی تغییر عمده دیگری در شیوه زندگی یا شرایط شغلی خود ایجاد نکنند.

بعضی از عوامل فشارآور دیگری که مدیران در کار روزانه با آن مواجه می‌شوند، عبارتند از تحریکات حسی شدید به دلیل اخبار روزنامه‌ها، دیدن صحنه‌های همراه با خشونت و ناراحتی در تلویزیون، اطلاع از مشکلات مرؤوسان، فقدان مواد اولیه و وسایل کار، کمبود بودجه، عدم رضایت کارکنان سازمان، فقدان مهارتهای شغلی کارکنان، سوء استفاده‌های کارکنان واحد تحت نظارت و کم‌کاری آنان، فقدان اعتماد به نفس در مواجهه با بعضی از مرؤوسان، وقوف نسبت به این واقعیت که در عمل صلاحیت احراز پست مدیریت را ندارند و نظایر آن. هرچند ممکن است ناراحتیهای هیجانی (عاطفی) مستقیماً بر یک مدیر خاص اثر نگذارد، معیناً بر حجم فشار روانی او می‌افزاید. دونفر محقق بنامهای «گلاس و سینگر»^۴ نشان دادند

فشارهای روانی می‌تواند باعث کاهش میزان تحمل ناکامی شود. در این تحقیق معلوم شد که هرچند کارکنان سازمان فشارهای روانی ناشی از سر و صداهای آزاردهنده و دخالت‌های بی‌مورد در ایفای وظایف شغلی خود را تحمل می‌کنند، اما در پایان از میزان تحمل آنان برای ناکامی‌ها کاسته می‌شود.

خلاصه اینکه حیات هر مدیر بستگی به «رشد» او دارد و لازمه رشد و پیشرفت «تغییر» است و تغییر نیز باعث می‌شود «انرژی» مدیر صرف سازگاری با وضعیت جدید شود. انرژی مدیر محدود است و هنگامی که انرژی او به تحلیل رفت، بیمار می‌شود. ضمناً اگر مانع از تغییر شویم، در این صورت از پیشرفت و رشد شخصی که لازمه حیات است، جلوگیری کرده‌ایم. دلیل این واقعیت نیز آن است که برای همه ما و خاصه برای مدیران فرآیند تغییر تنها لازمه حیات نیست، بلکه خود «حیات» است.

نحوه مقابله مدیران با فشار روانی:

واقعیت این است که راه‌حل ساده‌ای برای مقابله با فشارهای روانی زائد، وجود ندارد. راه‌حلی که برای عده‌ای از مدیران مفید است، ممکن است برای بسیاری دیگر از آنان اثربخش نباشد. محققان بسیاری کوشیده‌اند تا روش‌های مقابله با فشار روانی را مورد بررسی قرار دهند و مشخص سازند کدام روش‌های مقابله اثربخش است و اثربخشی کدام روش‌ها ناچیز است؟ بنابراین آنچه که در زیر آورده شده است، پیشنهادی مقدماتی و کلی و برای کمتر گرفتار شدن به اضطراب می‌باشد و برای رهایی مدیران هر سازمان از اضطراب‌های مزمن باید از روانشناس مشاور سازمان یا روانشناسان بالینی و روانپزشکان توأماً کمک گرفته شود.

اگر در این قسمت از مقاله حاضر گفته شود که برای مقابله با هیجان اضطراب و فشار روانی فنون شناخته شده‌ای وجود ندارد، این سخن نیز گمراه‌کننده و نادرست است (۵). در زیر به بعضی از روش‌هایی که مدیران می‌توانند برای گرفتار نیامدن و رهایی از اضطراب و فشارهای روانی بکار گیرند، اشاره شده است:

۱- مدیران باید بیاموزند که برای مقابله با فشار روانی، اوقات خود را تنظیم کنند. بین همه تنش‌های روانی که مدیران و مسئولان امور اجرایی سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند، هیچ‌یک شایع‌تر و فراگیرتر از فشار روانی مربوط به محدودیت وقت نیست. حال چنانچه مدیران هر روز مدتی از اوقات خود را صرف تفکر درباره سازمان محل کار خود و برنامه‌ریزی کارها و وظایف کنند و طی آن به تفکر معقول بپردازند و برای حل هر مسئله از راه‌های منطقی استفاده کنند، بتدریج حیات شغلی آنان شکلی منظم به‌خود خواهد گرفت و کمتر گرفتار فشار روانی حاصل از محدودیت وقت خواهند شد.

۲- اعتقاد به مدیریت با هدف و نه مدیریت با بدیهیات: اگر مدیران بتوانند هدف‌های عینی را با جزئیات آن مشخص سازند، این عمل باعث می‌شود بسیاری از ابهامات مربوط به مسئولیت مدیریت ریشه‌کن شود. اگر هدایت کارکنان تحت نظارت مدیر بدرستی انجام گیرد، ابهامات رؤسایان نیز کاهش خواهد یافت. مدیران می-

توانند با مشخص ساختن آنچه که در کار روزانه واحد تحت نظارت آنان بیشتر اهمیت دارد و هدایت فعالیت افراد برای انجام دادن وظایف مهمتر، مانع از آن شوند که روزی بگذرد و کارکنان واحد تحت نظارت آنان وقت خود را بیهوده صرف کنند. در حالی که تعیین هدف از يك طرف موجبات کاهش تنشهای زائد مدیران را فراهم می‌آورد و از طرف دیگر نیاز برای نیل به هدفهای پیش‌بینی شده در هر زمان، منجر به ایجاد تنش در مدیران می‌شود. آنچه در این مورد می‌توان گفت آن است که فرآیند تعیین هدف باعث می‌شود اضطراب حاصل از فعالیتهای بی‌هدف جای خود را به «تنش سازنده» بدهد.

۳- مدیران می‌توانند حتی در طی کارهای روزانه نیز برای خود فرصتها یا «تعطیلات» کوتاه مدت بوجود آورند. غالباً هنگامیکه مریض می‌شویم به مرخصی می‌رویم و به استراحت می‌پردازیم. ولی هرگز دلیلی برای استراحت و رهایی از خستگی فکری یا ناراحتی‌های مربوط به فشارهای روانی نمی‌شناسیم و فرصتی را نیز برای این منظور در نظر نمی‌گیریم.

مطابق آنچه که در بعضی از سازمانها متداول است، لازم نیست مدیران همیشه در ساعت معینی جای صرف کنند یا مطابق آنچه که در بعضی از کشورها متداول است (ولی هنوز در ایران کمتر مشاهده شده است) همه کارکنان هر واحد دقایق معینی را دور هم جمع شوند و با هم به صرف چای و شیرینی بپردازند. هرگاه مدیر يك واحد احساس خستگی کرد می‌تواند دقایقی را استراحت کند یا در صورت نیاز طی يك هفته کار، ساعاتی را برای استراحت خود در نظر گیرد.

قدم زدن در محوطه سازمان در طی روز برای روشن شدن ذهن، تغییر در برنامه ناهار، صحبت تلفنی با همسر یا فرزندان، سرزدن به کتابخانه سازمان و نظایر آن همه ابزار و وسایل مفیدی برای درهم شکستن مدار بسته فشارهای روانی است. آنچه در این مواقع اهمیت دارد آن است که مدیر بتواند ذهن خود را برای مدتی کوتاه، آرام نگه دارد. مدیر می‌تواند این عمل را با تکیه دادن به صندلی خود و پناه بردن به رؤیاهای روزانه انجام دهد. با یادآوری مجدد خاطرات شادی‌آور و لذت بخش در هنگام خستگی و بی‌حوصلگی می‌توان از میزان ضربان نبض، ترشح آدرنالین و فشارخون کاست. هرمدیری نیازمند به وسایل و ابزاری است تا به وسیله آن بتواند تنشهای خود را کاهش دهد. این ابزار می‌تواند پناه بردن به تخیلات در هنگام تکیه دادن به صندلی یا راه رفتن در داخل محوطه سازمان باشد. مدیرانی که فکر می‌کنند این گونه استراحتها و تعطیلات کوتاه مدت روزانه نوعی اتلاف وقت می‌باشد، ممکن است جزء آن دسته از کسانی باشند که نیاز به کمک دارند.

۴- مدیران می‌توانند چگونگی مقابله با مسائل و مشکلات را به دیگران بیاموزند. سرپرستان و مدیران باید مسئولیت تقلیل دادن و به حداقل رسانیدن موارد فشار روانی برای رؤوسان را بپذیرند و به آنان بیاموزند که چگونه با تنشهای شغلی خود مقابله کنند. هدف این گونه آموزشها باید افزایش توجه و آگاهی کارکنان نسبت به مسائل انسانی در محیط کار و یادگیری مهارتهای مربوط به مقابله با فشارهای

روانی باشد. وقتی کارکنان سازمان برای مقابله با فشار روانی به طور مناسب آماده شده باشند، تنش متعادل‌تری در آنان ایجاد خواهد شد و تمایل آنان نسبت به عمل و فعالیت برای مقابله با وضعیت فشارآور نیز در سطح بالاتری خواهد بود. اما چگونه يك مدیر میتواند اعضای تحت نظارت خود را برای مقابله با فشار روانی آماده کند، در حالی که او خود برای مقابله با آن، آمادگی ندارد؟ شاید در این موارد بهتر است از خدمات تخصصی روانشناسی استفاده شود. در کشورهای مختلف جهان مراکز خاصی برای این منظور وجود دارد.

۵- مدیران باید محدودیتهای مدیریت را بشناسند. تعداد کمی از مدیران محدودیتهای خود را می‌شناسند. به همین دلیل دوران مدیریت بسیاری از مدیران کوتاه‌تر از آن می‌شود که بتوانند اقدامات مفید و مؤثری داشته باشند. این دسته از مدیران باید محدودیتهای خود را بشناسند و بدانند که یکشنبه نمی‌توان تغییر ایجاد کرد و بعضی از تغییرات را هرگز نمی‌توانند ایجاد کنند. به هر حال باید دانست که بسیاری از موفقیتها و اوضاع و احوال و شرایط خارج از کنترل آنان است. آگاهی از اینکه در مدت زمان معینی چه کارهایی را می‌توان انجام داد، باعث می‌شود عوامل اضطراب‌آور محیط کاسته شود. در واقع عوامل متعددی باعث می‌شوند مدیران نتوانند آنچه را که برنامه‌ریزی کرده‌اند، در مدت زمان پیش‌بینی شده انجام دهند. بعضی از این عوامل عبارتند از: انتظار زیاد بعضی از مدیران، فقدان برنامه‌ریزی صحیح، مغرور بودن مدیران نسبت به مسئولیتهایی که بعهده گرفته‌اند، عدم توانایی آنان در تعیین اولویتهای، نیاز شدید نسبت به پیشرفت و درك ناصحیح مسئولیتهای شغلی. آنچه که در این موارد می‌توان انجام داد کمتر ساختن انتظارات و توجه به واقعیتهای موجود در سازمان است. بعضی از مدیران فکر می‌کنند می‌توان برای همه مردم کامل بود. این مدیران باید ضمن کوشش برای کامل بودن، هنر اندازه‌گیری محدودیتهای تواناییهای جسمی و روانی خود و دیگران را نیز بیاموزند. مدیران تنها با تحلیل برنامه‌ریزی شده خویشتن می‌توانند امیدوار باشند توانایی مقابله با فشار روانی را کسب کنند. مدیران باید با مراجعه به تجارب گذشته خود در حرفه مدیریت یا آموخته‌های دوران تحصیلات دانشگاهی و نظایر آن دریابند که کدام اعمال آنان مفیدتر بوده است، کدام اقدامات آنان چندان جالب نبوده، چه کارهایی مضحک است، چه اعمالی اشتیاق به ادامه کار را در آنان برمی‌انگیزد، چه کارهایی خسته‌کننده است، کدام اقدامات آنان موجبات تنش و ناراحتی را فراهم می‌آورد و کدام اقدامات آنان منجر به احساس رضایت و انجام دادن مؤثر کارها می‌شود؟

با این‌گونه «تحلیل خود» مدیران می‌توانند بسیاری از تواناییهای بالقوه خویشتن را بشناسند و با محدودیتهای خود نیز آشنا شوند. این‌گونه آگاهی مجدد مدیران نسبت به تواناییها و محدودیتهای خویشتن باعث می‌شود تمرکز آنان بر تواناییهایشان بیشتر شود و در زمینه‌هایی که محدودیتهایی را احساس می‌کنند از دیگران کمک بگیرند و مسئولیتهایی را نیز به مرؤوسان خود واگذار کنند برای مثال اگر مدیر يك واحد در برنامه‌ریزی ضعیف است، می‌تواند نسبت به این ضعف خود-

آگاهی یابد و با کمک گرفتن از معاون خود که در این زمینه استعداد و توانایی بیشتری دارد کارهای واحد تحت نظارت خود را سر و صورت دهد.

۶- مدیران باید هدفهایی را برای زندگانی خود تعیین کنند و مراقب باشند در جهت این هدفها گام بردارند. تقریباً در همه سازمانهای خلاق و در پیشرفت نسبت به مدیریت مبتنی بر هدف تأکید می‌شود، ولی در این سازمانها کمتر اتفاسق افتاده است که به‌مدیری گفته شود «باید زندگی با هدفی داشت». بسیاری از مدیران برای مرئوسان خود هدفهایی را مشخص می‌سازند، اما تعجب‌آور این است که معدودی از آنان همین کار را برای شخص خود انجام می‌دهند.

تأخیر در اداره و مدیریت خویشتن باعث شده است تقریباً بیش از نیمی از همه کسانی که در سازمانهای مختلف بکار اشتغال دارند از حرفه خود رضایت نداشته و ناخشنود باشند.

این افراد بسیار دیر متوجه می‌شوند که تغییراتی در زمینه‌های مختلف لازم بوده است و اکنون نه وقت آنرا دارند و نه نیروی لازم برای ایجاد این‌گونه تغییرات را دارا می‌باشند.

هر مدیر باید مشخص سازد که کدام استراتژی یا ترکیبی از فعالیتهای می‌تواند منجر به بهترین دفاعهای روزانه او علیه تنشها و ناکامیها گردد.

۷- مشارکت دادن مرئوسان در کارها، ایجاد ارتباط بهتر و هم‌حسی با آنان موجب کاهش اضطراب می‌گردد. مدیران می‌توانند برای رهایی از اضطراب، اقدامات دیگری را نیز انجام دهند در این موارد می‌توانند حتی اندکی نیز به فعالیتهای خود بیفزایند. اگر اضطراب آنان ناشی از کار زیاد یا تحلیل رفتن نیروی روانی و جسمی است، باید به‌فعالیت دیگری که به‌آنان علاقه‌مند هستند مشغول شوند، افکار خود را متمرکز فعالیتهای سازنده و حتی دشوار کنند و اگر به‌نظر رسید که بحران اضطراب شدیدتر شده است، کارهایی را انجام دهند که نیاز به‌تحرک داشته باشد. برای مثال می‌توانند ورزش کنند، به‌تماشای برنامه‌های جالب تلویزیونی بنشینند، به‌انجام دادن کارهای دستی مثل نقاشی بپردازند و به‌رادیو گوش دهند. بموقع خوابیدن و در ساعت معینی از خواب بیدار شدن و پرهیز از خستگی شدید، و همه‌ی اینها ابزار دیگر مدیران برای اجتناب از اضطراب است.

مدیرانی که پس از کار روزانه به‌شب‌زنده‌داری نیز می‌پردازند و با کمبود خواب مواجه هستند بیشتر در معرض اضطراب قرار می‌گیرند.

۸- و بالاخره اگر اضطراب مدیر شدید و مزمن شده است، مناسبتر آن است که از کمکهای تخصصی روانشناسی بالینی و روانپزشکی استفاده کند.

اولین اقدام روانشناس نیز آن است که ریشه و دلیل اضطراب مدیر را بشناسد. اگر منشأ اضطراب مدیر اختلالات و ناراحتی‌های جسمی است، در آن صورت درمان پزشکی الزام‌آور می‌شود.

اما اگر اضطراب مدیر دلایل و ریشه‌های غیر جسمی دارد، در این صورت باید با روانشناس مشورت کند. روانشناس نیز در طی فرآیند روان‌درمانی و در صورت

لزوم می‌تواند برای تخفیف دادن و حذف هیجان اضطراب و خاصه اضطرابهای مزمن و فشارهای روانی مدیر، برای مدتی محدود و تا هنگامی که مراجع او با با ریشه‌های اضطراب خود آشنا نشده است، از کمکهای روانپزشکی مدد بگیرد.

فهرست منابع و مآخذ:

- 1- Davidian, H. "Aspects of anxiety in Iran," Australian and Newzealand Journal of psychiatry, 1969, 3. p. 254-258.
- 2- Eysenck, H. J. "A theory of the incubation of anxiety / fear responses", Behaviour Research and theory, 1968, 6, p, 309-321.
- 3- Gaudry E. & Spidlberger C.D. "Anxiety and educational Achievement", John Wiley & Sons, 1971 - p. 34.
- 4- Glass, D. C. & Singer, J. E. "Urban Stress, experiments in noise and social Stressors", New York: Academic press, 1972.
- 5- Herbert, T. T., "Dimensions of organizational Behaviour," Mac Millan pub. co. Inc.
- 6- Lader, M. "The nature of clinical anxiety in modern Society" in C.D. Spielberger & IG. Sarason. "Stress and anxiety", Jonh - Wiley & Sons, 1975, p. 3.
- 7- Leighton, D. C. et. al. "Psychiatric findings of the Stirling county Study". American Journal of psychiatry, 1963, 119, p, 1021.
- 8- Organ, D.W. "The meaning of Stress," Business horizons, june 1979, Vol. 22.
- 9- Organ, D. W. "Stress and performance", in K. Davis, and J. W. Newstrom, "Organizational Behavior", McGraw-Hill 1981, p. 340.
- 10- Taylor, S.J.L.. & S. Chave, "Mental health and environment" London: Longmans, 1964.