

ضمیمه ۷:

فشارهای عصبی در سازمان‌ها و

راه‌های مقابله با آن

D L M

با وجود اینکه استرس‌های مفید و خوش‌خیم نیز وجود دارند و قدری از فشار عصبی برای ایجاد تحرک و تلاش در انسان ضروری است، زمانی که بحث استرس مطرح می‌شود، بیشتر به عوارض و ضایعات آن توجه می‌شود و استرس مضر و مُخل مدنظر قرار می‌گیرد. گروهی از صاحب‌نظران استرس را بیماری شایع قرن نام‌گذاری کرده‌اند.

استرس یا فشار عصبی چیست؟

استرس حالتی بیان شده که در آن فرد با موقعیت‌ها و فرصت‌ها، موانع و محدودیت‌ها و یا نیازها و انتظاراتی مواجه می‌شود که نتایج حاصل از آن برای او مهم‌اند اما امکان تحقق نتایج نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی دقیق است.

استرس پاسخی است که فرد برای تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی به صورت رفتاری روانی یا جسمانی از خود بروز می‌دهد. در این تعریف، استرس عبارتست از عکس‌العمل‌های فرد در مقابل موقعیت‌های تهدیدکننده در محیط.

صاحب‌نظری دیگر، استرس را مجموعه واکنش‌های عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و غیرمنتظره خارجی یا به عبارت دیگر اخلال در سیستم سازگاری و تطبیق بدن آدمی با محیط خارجی تعریف می‌کند.

به‌طور خلاصه در فضای عصبی فرد با محرک‌های موجد استرس مواجه می‌شود که با موقعیت عادی متفاوت هستند. او می‌کوشد تا خود را با آنها منطبق و سازگار کند. واکنش‌های روان-تنی حاصل از این تلاش، «استرس» نام دارند.

برای روشن شدن مفهوم فشار عصبی ذکر چند نکته ضروری است:

اول آنکه استرس همیشه به دلیل عوامل ناخوشایند و نامطلوب به وجود نمی‌آید. (یک مژده بسیار مسرت‌بخش یا بُرد در یک مسابقه بزرگ نیز می‌تواند برای فرد استرس ایجاد کند.

دوم آنکه استرس را همیشه نباید نامطلوب در نظر بگیریم. میزان مشخصی از استرس می‌تواند سازنده و محرک باشد.

سوم اینکه استرس با اضطراب یکی نیست. اضطراب جنبه روانی دارد درحالی‌که استرس جنبه روان - تنی دارد.

همچنین استرس معادل بیماری جسمانی نیست، زیرا بیماری دارای تظاهرات اختصاصی و غیراختصاصی است، درحالی‌که استرس دارای تظاهرات غیراختصاصی (یا عمومی) است.

اگرچه ممکن است استرس به علت بیماری ایجاد شود، اما استرس بیماری نیست.

می‌توانیم نتیجه بگیریم که استرس از نظر ماهیت اختصاصی و لی از نظر منشا، غیراختصاصی است. اختصاصی بودن ماهیت یعنی دارای تغییرات قلبی و یکسان مانند زخم معده، عوارض قلبی و ایجاد حساسیت است. اما غیراختصاصی بودن آن بدین معناست که ممکن است استرس بوسیله عوامل گوناگون و مختلفی ایجاد شود.

عوامل ایجادکننده استرس:

در یک تقسیم‌بندی: - فردی - درون‌سازمانی
- گروهی - برون‌سازمانی
در تقسیم‌بندی دیگر:

عوامل ایجادکننده استرس فردی:

- **تعارض در نقش** (مثلا اگر برای یک فرد نقش پدر، مهربان بودن و نقش رئیس، خشونت را ضروری سازد این ممکن است فشار عصبی ایجاد نماید).
- **ابهام در نقش** شغلی فرد (زمانی که ارتباطات در سازمان ضعیف‌اند، آموزش‌های لازم وجود ندارد و اطلاعات مورد نیاز در اختیار کارکنان قرار نمی‌گیرد).
- **تعارض در هدف‌های فردی** (تعارض خواست-خواست، تعارض خواست-ناخواست و تعارض ناخواست-ناخواست که قبلا در پک به-طور مفصل توضیح داده شده است).
- **اتفاقات و تغییرات غیرمنتظره در زندگی شخصی**

البته باید در نظر داشت که شخصیت، روحیه و ظرفیت افراد در دچار شدن آنان به فشار عصبی بسیار موثر است. در یک تقسیم‌بندی دو گونه شخصیت «الف» و «ب» ذکر شده‌اند. گونه «ب» خونسرد و آرام و گونه «الف» عصبی و ناشکیبا می‌باشند. روشن است که گونه «ب» در مقابل استرس مقاوم‌تر هستند.

هر انسانی دارای حدی از انرژی سازگاری (adaptation energy) است که با توجه به آن در مقابل عوامل ایجادکننده استرس واکنش نشان می‌دهد. اختلاف در واکنش افراد مختلف، مربوط به میزان این انرژی است. فرد می‌تواند سازگاری خود را به تدریج و آرام‌آرام یا به-سرعت و به مقدار زیاد مصرف کند.

نکته دیگر اینکه عوامل موجد استرس به‌طور تراکمی عمل می‌کنند. بدین معنی که هر عامل ایجادکننده استرس جدید به سطح فشارهای عصبی قبلی می‌افزاید و میزان استرس فرد را بالا می‌برد. بدین جهت است که گاهی فرد بر اثر یک عامل بی‌اهمیت در مقطعی خاص ناگهان عصبی شده و از کوره در می‌رود.

عوامل ایجادکننده استرس گروهی:

- از جمله عوامل ایجادکننده استرس گروهی می‌توانیم به **تعارضاتی که بین افراد و گروه‌ها در سازمان اتفاق می‌افتد** اشاره کنیم. (مثلا عضویت فرد در گروهی که افراد آن هیچگونه تجانسی با وی ندارند).
- هدف‌های آشتی‌ناپذیر** نیز موجبات فشار عصبی را فراهم می‌آورند. (هدف‌های متعارض بین رئیس و مرئوس، کارگر و کارفرما، ارباب-رجوع و کارمند و از این قبیل)
- در تجزیه و تحلیل واکنش‌های متقابل می‌گوییم در صورتیکه طرفین ارتباط نقش بالغ-بالغ، پدر-فرزند یا فرزند-پدر را داشته باشند مشکلی ایجاد نمی‌شود. اما اگر ارتباطات **مقاطع** باشند امکان ایجاد تعارض وجود دارد.

عوامل ایجادکننده استرس درون‌سازمانی:

الف) خط‌مشی‌های سازمانی:

خط‌مشی‌ها و سیاست‌های ناعادلانه و عدم وجود عدالت شغلی

قوانین خشک و غیرقابل انعطاف

جابجایی‌های مکرر و انتقال‌های نابجا

شرح شغل‌های غیرواقعی

ب) ساخت سازمانی:

تمرکز بیش از حد و عدم وجود اختیار کافی برای تصمیم‌گیری

عدم امکان ارتقا و پیشرفت

تخصص‌گرایی افراطی و جزئی شدن وظایف شغلی

تضادهای صف و ستاد

ج) شرایط فیزیکی سازمان:

سر و صدای زیاد در محیط کار و ازدحام بیش از حد

گرما یا سرمای بیش از حد در محیط کار

وجود گازهای سمی در محیط کار

خطرات شغلی و امکان آسیب‌دیدگی

نور کم و ناکافی محیط کار

د) فرایندهای سازمانی:

ارتباطات ناقص و عدم انتقال موثر اطلاعات

عدم وجود بازخور

کنترل‌های بی‌مورد و آزاردهنده

ارزیابی‌های ناعادلانه

ارائه اطلاعات نادرست

(اخیرا در برخی از شرکت‌های آمریکایی مجبدهایی در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد که میزان استرس آنها را می‌سنجد و در صورتیکه از حد متعارف بالاتر رفت به وی هشدار می‌دهد تا از مشاور کمک بگیرد.)

عوامل موجد استرس برون‌سازمانی:

محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی در سازمان - به عنوان یک سیستم باز - اثر می‌گذارند و نابسامانی‌های اقتصادی یا تزلزل سیاسی و نامساعد بودن محیط اجتماعی جزو عوامل برون‌سازمانی ایجادکننده استرس به حساب می‌آیند.

علائم و نشانه‌های استرس:

تظاهرات ناشی از استرس، عارضه سازگاری عمومی یا **GAS** (General Adaptation Syndrome) نام‌گذاری شده‌اند و شامل سه مرحله‌اند:

۱- واکنش هشداردهنده (نظیر افزایش ضربان قلب، تغییرات فشارخون و ...)

۲- مرحله مقاومت

۳- مرحله تحلیل‌رفتگی

(در مرحله دوم (مرحله مقاومت) اگر فرد دچار شوک شدید ناشی از استرس نشده باشد با استفاده از سازوکارهای دفاعی بدن به مقاومت در برابر استرس می‌پردازد و بر آن غلبه می‌کند.)

اما اگر انرژی موجد استرس شدت یابد یا عواملی دیگر بر آن افزوده شوند مرحله سوم رخ می‌دهد که مرحله تحلیل‌رفتن و ازهم‌گسیختگی عصبی و خستگی مفرط است که در آن تمامی انرژی سازگاری مصرف می‌شود و اصطلاحاً بیماری سازگاری به وجود می‌آید.)

علائم فیزیولوژیک (مانند تغییر ضربان قلب و فشار خون، سردرد، اختلالات گوارشی و ...)

علائم روانی (مانند عصبانیت، اضطراب، تنش، احساس بیهودگی و ...)

علائم رفتاری (مانند بی‌خوابی، کم‌غذایی یا پُرغذایی، شتاب در سخن‌گفتن، بی‌قراری در انجام امور و ...)

علائم استرس

طرق مقابله با استرس:

شاید بهترین راه آن باشد که عامل موجد استرس را رفع کنیم.

راه‌های مفید دیگر:

تفکر باهدف، عمیق و آرمان‌دار

واهلش (Relaxation) یا آرمیدن آگاهانه

ورزش و فعالیت‌های بدنی

تسلط بر موقعیت‌ها و شرایط محیطی

ادراک‌درمانی

احساس صمیمیت و حمایت گروهی

خودخواهی دیگرخواهانه و احساس مفید بودن

روی آوردن به طنز و شوخی

هدف‌جو بودن

• در مورد تفکر باهدف، تفکر عمیق و آرمان‌دار:

در این طریق فرد متوجه معبود خود می‌شود و چنان مستغرق در عبادت و راز و نیاز می‌گردد که غم این جهان را فراموش می‌کند و به آرامش می‌رسد.

عبادت مومنان خالص و وجد صوفیان و خواندن یک شعر زیبا بوسیله کسانی که شیفته ادبیات‌اند نمونه‌هایی از این طریق می‌باشد.

(صوفیان پس از سماع به حالتی که وجد نامیده می‌شود، می‌رسند که وردی از حق است و باعث دگرگونی باطن و فرح یا حزن درونی می‌شود.)

• در مورد آرمیدن آگاهانه یا واهلش:

در این شیوه مقابله با استرس فرد باید بکوشد تا به حالتی آرام و عاری از تنش دست یابد.

در یکی از روش‌ها تکنیک تدریجی و مرحله به مرحله واهلش (Progressive Relaxation Technique) نام دارد، کار واهلش و تنش‌زدایی با تنفس عمیق و رها و سست کردن دست‌ها شروع می‌شود و ضمن مراحل مختلف فرد می‌کوشد تا آرامش و احساس راحتی و انبساط عضلانی را در تمامی بدن خود ایجاد کند.

• در مورد ورزش و فعالیت‌های بدنی:

پیاپیاده‌روی، شنا و سایر ورزش‌ها ذهن را از مسائل موجد استرس باز می‌دارد و مشغول ورزش می‌سازد.

ضمنا انسان باید قدرت خود را دریابد و بر اساس آن به هدف‌گذاری و تلاش بپردازد. باید ببیند «اسب مسابقه‌ای» است یا فردی «لاک‌پستی»؛ و بر این پایه هدف برگزیند و برای تحققش تلاش کند. کارِ بیش‌ازاندازه بر فرد فشار می‌آورد و ایجاد استرس می‌کند.

- در مورد تسلط بر موقعیت‌ها و شرایط محیطی:

به عنوان مثال اگر فرد دریابد چه مسائلی او را ناراحت می‌سازند و موقعیت‌های ناخوشایند را شناسایی کند، با دوری جستن از آنها خواهد توانست از استرس جلوگیری کند. گریختن از آنچه دوست نداریم فرار و ترس نیست، بلکه راه‌حلی منطقی و عقلایی است.

- در مورد ادراک‌درمانی:

در ادراک‌درمانی (Cognitive therapy) فرض این است که استرس‌های انسان ناشی از ادراکات و تفکرات وی از محیط است. بنابراین با تغییر ادراکات می‌توان بر استرس غلبه کرد.

در ادراک‌درمانی، هدف آن است که گرایشی مثبت نسبت به مسائل و اتفاقات پیدا کنیم که در عین واقع‌گرایانه بودن، آزردهنده نباشد.

درک واقعیت با دیدی خوش‌بینانه و امیدوارکننده.

- در مورد احساس صمیمیت و حمایت گروهی:

در زندگی اجتماعی، خانواده و سازمان، همواره نیاز به محیطی گرم و محبت‌آمیز وجود دارد و در صورت رفع این نیاز و ایجاد احساس حمایت گروهی، فرد در مواجهه با استرس توانمندتر می‌شود.

- در مورد خودخواهی دیگرخواهانه و احساس مفید بودن:

احساس مفید بودن برای دیگران و مددکار واقع شدن، روحیه‌ای مثبت و قوی در فرد ایجاد می‌کند. معلمی که احساس می‌کند برای شاگردش مفید است، کارگری که احساس می‌کند کار او موثر است، پزشکی که تلاش‌هایش را در نجات جان بیماران می‌بیند، همه و همه پادزهری برای استرس هستند.

در این روش مقابله با استرس صرف نظر از نوع کاری که انجام می‌دهیم باید این باور را در خود ایجاد کنیم که برای دیگران مفید هستیم.

«خودخواهی دیگرخواهانه» عبارتی است که یکی از صاحب‌نظران بحث استرس (هانس سلیه) برای این روش به کار برده است؛ به زعم وی بسیاری از رنج‌ها یا بیماری‌های روانی انسان ناشی از خودخواهی مفرط یا در طرف مقابل فداکاری بیش از اندازه است در حالی که اگر آدمی ضمن آنکه خود را می‌خواهد، خواهان دیگری نیز باشد و سعی در مفید بودن بنماید روحیه قوی پیدا می‌کند.

- در مورد روی آوردن به طنز و شوخی:

«خنده بر هر درد بی‌درمان دواست»

- در مورد هدف‌جو بودن:

انسان موجودی هدف‌جوست و در هر لحظه از زندگی خود نیازمند هدفی برای تحرک و تلاش است. اصولاً انسان اینگونه آفریده شده است که وقتی فاقد هدفی مشخص باشد احساس پوچی می‌کند.

در سازمان برای مقابله با استرس کارکنان به عنوان اعضای سازمان شیوه‌هایی از قبیل محیط حمایتی برای کارکنان، غنی‌سازی شغل، کاهش تعارضات و به‌طور کلی کنترل عواملی که به‌عنوان عوامل ایجادکننده استرس معرفی شدند، اهتمام ورزیده می‌شود.