

## اهداف رفتاری

پس از پایان این دوره از فراگیران انتظار می‌رود:

- ۱- با تعریف فشار روانی آشنا گردند.
- ۲- علائم فشار روانی را شرح دهند.
- ۳- عوامل ایجاد کننده‌ی فشار روانی را بشناسند.
- ۴- روش‌های مقابله با فشار روانی را شرح دهند.
- ۵- اقدامات لازم برای پیشگیری از فشار روانی را بررسی نمایند.

## مقدمه

افراد در محیط کار فقط زندگی نمی‌کنند بلکه آنچه کارکنان را در محیط کار تحت تأثیر قرار می‌دهد، در خانه نیز تأثیر گذار است. برخی از کارکنان فشار روانی را بهانه‌ای برای انجام ندادن درست وظایف محوله قرار می‌دهند. کارکنانی نیز هستند که برای انجام صحیح کار باید فشار مناسبی برای آنان ایجاد نمود. هدف مدیریت فشار روانی این است که به کارکنان کمک شود سطح فشار روانی متناسب با توانایی خود را برای انجام صحیح کار دریابند و تا مرحله‌ی تغییر آن را حفظ نمایند. به سخن دیگر در بعضی شرایط در مورد برخی از افراد برای انجام بهینه‌ی کار، فشار روانی لزوماً باید افزایش یابد تا کاهش. مدیریت فشار روانی عبارت است از کنترل فشار روانی به منظور فراهم ساختن محیط آرام برای کارکنان جهت انجام وظایف سازمانی.

## فشار روانی چیست؟

فشار روانی معمولاً وقتی ایجاد می‌گردد که فرد با چالش، تهدید و یا تحولی مواجه گردد. به عبارت دیگر زمانی که بین توان فرد برای انجام کار و کار خواسته شده از وی توازن وجود نداشته باشد. بنابراین فشار روانی در حالات خاص زیر و با تعامل فرد با محیط کاریش افزایش می‌یابد:

۱. وقتی فرد در شرایط تهدید، چالش و یا آسیب قرار می‌گیرد.
۲. وقتی فرد در می‌یابد که کاری که انجام خواهد داد در آرامش و رفاه زندگی او مؤثر می‌باشد.
۳. وقتی که فرد مطمئن نیست بتواند از چالش ایجاد شده با موفقیت بگذرد و یا از تهدید ایجاد شده، اجتناب نماید.

افراد معمولاً در پذیرش مقدار، نوع، دوره یا مدت فشار روانی و راه‌های مقابله با آن متفاوت می‌باشند. به هر حال افراد در اکثر موارد، ایجاد تغییر و فشار روانی را در می‌یابند؛ ولی مشکل این جاست که هیچ کاری برای مقابله با آن نمی‌توانند انجام دهند.

## انگیزش و فشار روانی

برای درک بهتر فشار روانی، شناخت چگونگی ایجاد انگیزش که یک فرآیند چرخشی است، ضرورت دارد. چرخه‌ی انگیزش معمولاً از بروز و ظهور یک نیاز آغاز می‌گردد. فرد می‌خواهد کار را انجام دهد (انگیزه) و در نهایت آن کار را انجام می‌دهد. اگر کاری را که انجام می‌دهد او را به هدف مورد نظرش نزدیک کند در آن موقع احساس رضایت می‌کند و در صورتی که ناموفق باشد، احساس نارضایتی کرده و ممکن است باعث افزایش شدت نیاز و فشار گردد. در هر حال این چرخه پایان نمی‌پذیرد و فرد آماده می‌گردد تا کار جدیدی برای دستیابی به هدف جدیدی را انجام دهد. این امر بدان معناست که رضایت-مندی افراد دوام ابدی ندارد و این منبع عمده‌ی فشار روانی برای مدیران می‌باشد.

مدیران ممکن است فشار روانی خود را با ایجاد انگیزش در کارکنان کاهش دهند. هرچند که ممکن است ایجاد انگیزش بطور مستقیم در کارکنان اتفاق نیفتد؛ اما می‌توان با فراهم نمودن محیط مناسب، زمینه‌ی ایجاد انگیزش در کارکنان را فراهم نمود و این امر برای مدیران ساده‌تر و ثمربخش‌تر است. تفکر قدیمی که در مورد انگیزش وجود دارد عبارت است از «هرچه فشار بیشتری به کارکنان وارد آید کار بیشتری را انجام می‌دهند». این تئوری انگیزشی اشتباه بوده و یا حداقل کافی نمی‌باشد. حقیقت پیچیده‌تر از آن است. تا حدی این امر واقعیت دارد که هرچه به کارکنان فشار بیشتری وارد شود کار بیشتری انجام می‌دهند؛ ولی از آن به بعد کارآیی فرد ثابت می‌ماند و در این حالت اگر مدیری بخواهد از این طریق کارآیی فرد را افزایش دهد نتیجه‌ی معکوس می‌گیرد؛ حتی ممکن است کارآیی فرد با نقصان مواجه گردد.

«یرکز Yerks» و «دادسون Dodson» در سال ۱۹۰۸ دو عامل را در ارتباط با چرخه‌ی انگیزش و فشار روانی معرفی نمودند.

- اول اینکه هرچه کار ساده‌تر باشد سطح تحمل انگیزش بیشتر می‌باشد
- دوم اینکه هر چه کار کوتاه‌تر باشد باز هم سطح تحمل انگیزش بیشتر می‌باشد.

در نتیجه، انگیزش خواه کم باشد و خواه زیاد، منجر به بروز رفتار فشارزا می‌گردد. نکته‌ی مهم این است که برای اکثر مردم فشار روانی باعث عدم کنترل و بیماری آنان نمی‌گردد. فشار روانی به معنی بد خود وقتی به کار می‌رود که بین فرد، کاری که از او خواسته شده و روش انجام کار درخواست شده تطابقی وجود نداشته باشد.

## ترس و فشار روانی

ترس نوع خاصی از فشار روانی می‌باشد. تجربه‌ی ترس قبل از حادثه و یا در خلال حادثه معمولاً تغییرات روانی را ایجاد می‌کند که منجر به فشار روانی می‌گردد. انسان‌ها اغلب ترس واقعی را تجربه نمی‌کنند؛ اما اکثراً به نحوی دچار نگرانی شده‌اند. نگرانی عبارت است از ترس از چیزی که تاکنون اتفاق نیفتاده است و یا هرگز اتفاق نخواهد افتاد. نگرانی ممکن است انسان را حتی از شروع کار باز دارد. نگرانی ناخودآگاهانه وقتی اتفاق می‌افتد که فرد عادت به احساس نگرانی کند؛ حتی اگر موضوع نگران کننده‌ای وجود نداشته باشد. مواجهه با این نوع نگرانی بسیار مشکل می‌باشد زیرا منبع و عامل نگرانی مشخص نمی‌باشد تا بتوان آن را از بین برد.

## شخصیت نوع A و B

در سال ۱۹۶۰ «فردمن Friedman» و «روزمن Rosenman»، از متخصصان قلب آمریکا، با مطالعه‌ی ۳۰۰۰ نفر دریافتند که بعضی از افراد رفتار خاصی از خود بروز می‌دهند که استعداد آن‌ها برای ابتلا به بیماری قلبی را دو برابر بیشتر از سایر افراد می‌سازد. آنها نوع اول را تیپ A و آنهایی را که احتمال کمتر ابتلا به بیماری قلبی داشتند، تیپ B نامیدند. ویژگی‌های اصلی رفتار تیپ A عبارت است از:

- احساس ناامنی از موقعیت
- پرخاشگری زیاد
- خشم
- عجله در انجام امور
- خودخوری.

افراد تیپ A کسانی هستند که :

۱- ساعت‌های طولانی تحت فشار عصبی وقت و حجم زیاد کار فعالیت می‌کنند.

۲- معمولاً کار را شبها و در اوقات تعطیل به خانه می‌آورند و قادر به استراحت نیستند.

۳- مرتباً خود را مقایسه می کنند و استانداردهای بالای بهره وری را برای خود منظور می دارند.

۴- آنها بیشتر به وسیله شرایط کار سرخورده می شوند، از کارهای دیگران خشمگین می گردند و مورد سوء تفاهم روسای خود قرار می گیرند.

نتایج یک تحقیق در آمریکا نشان داده است که ۶۰ درصد مدیران نمونه گیری شده تیپ A و ۱۲ درصد تیپ B هستند. اخیراً تحقیقی نشان داده که افراد تیپ A احتمالاً عمر مفیدشان طولانی تر است. در این تحقیق محقق اظهار داشته که: کار آلوده بودن، همیشه عجله داشتن، متعرض بودن به دیگران، لزوماً چیز بدی برای قلب نیست. آنچه برای قلب مضر است این است که میزان بالایی خصومت و عصبانیت داشته باشید و هنگامی که با افراد روبه رو می شوید زحمت پنهان کردن آن را به خود ندهید.

## مقایسه ویژگی های افراد با تیپ شخصیتی A و تیپ B

۱- تیپ A همیشه در حال حرکت است، در حالی که تیپ B نگران وقت نیست.

۲- تیپ A سریع راه می رود، اما تیپ B صبور است.

۳- تیپ A سریع می خورد، اما تیپ B به آرامی و با آرامش کامل غذای خود را میل می نماید.

۴- تیپ A سریع حرف می زند و مکالمه تند دارد، اما تیپ B لاف نمی زند و کند سخن می گوید.

۵- لحن کلام تیپ A شدید است، اما تیپ B لحن کلام ملایمی دارد.

۶- کیفیت کلام تیپ A زمخت، محکم و کوتاه است، در حالی که کیفیت کلام تیپ B یکنواخت است.

۷- تیپ A بی صبر است و پاسخ آنی به سئوالات می دهد؛ اما تیپ B صبور است و پیش از پاسخگویی به سئوالات مکث

می کند.

۸- تیپ A دو کار را با هم انجام می دهد، اما تیپ B از عهده انجام تنها یک کار برمی آید.

۹- حرکات چهره تیپ A کشیده، خصمانه و ابروها درهم است، اما تیپ B چهره ای آرام و دوست داشتنی دارد.

۱۰- تیپ A در حال بازی به برد و باخت فکر می کند، اما تیپ B برای تفریح بازی می کند نه پیروزی.

۱۱- تیپ A زمان فراغت ندارد، اما تیپ B بدون احساس گناه می آساید و تحت فشار پایان وقت نیست.

۱۲- ذهن تیپ A با ارقام پر است، اما تیپ B سعی در به خاطر سپردن اعداد و ارقام نمی کند.

۱۳- تیپ A موفقیتها را با کمیت اندازه گیری می کند، اما تیپ B کیفیت را مدنظر دارد.

۱۴- تیپ A اغلب در تلاش برای تسلط به طرف مقابل است، اما تیپ B به ندرت این کار را انجام می دهد

۱۵- تیپ A به طور مداوم، در فشار کمبود وقت است، اما تیپ B هرگز عجله ندارد.

۱۶- تیپ A از کار خود رضایت ندارد و برای طی کردن درجات بالا تلاش می کند، در حالی که تیپ B از کار خود راضی

است.

علاوه بر ویژگی هایی که برای تیپ های شخصیتی A و B برشمردیم، خصوصیات دیگری نیز می توان برای هر کدام از تیپ های شخصیتی، نام برد؛ به عنوان مثال تیپ A روحیه تهاجمی دارد، رقابتی است و به استقبال خطر می رود و تیپ B میانه رو است و کمتر با کسی دشمنی می کند و کمتر دست به ریسک می زند.

### تیپ A و تیپ B در سازمان

بسیار مهم است که بدانیم در یک سازمان باید کدام تیپ شخصیتی را استخدام نمود تا به اهداف سازمانی دست یافت؟ باید این نکته مهم را همواره در نظر داشته باشیم که هر چند افراد تیپ A در سازمان سریع رشد می کنند و به بالا می رسند و آنها موفقتر از تیپ B هستند، اما در بالاترین نقطه سازمان افراد تیپ B که افرادی صبورند و مسایل را از دید وسیع تری می بینند، موفق تر هستند.

توصیه می شود در مشاغلی که اصرار چندانی به سرعت انجام کار نیست و به کیفیت بیشتر توجه می شود، افراد تیپ B استخدام شوند. همچنین در سازمان هایی که نیاز به مدیریت با دید وسیع تر دیده می شود و بر حفظ آرامش و صبر در

انجام کارها تاکید می شود، در شرایطی که حجم کار کم بوده و وقت کافی برای انجام آن وجود دارد، استخدام افراد تیپ B می تواند موفقیت سازمان را در پی داشته باشد.

از طرف دیگر افراد دارای تیپ A زودتر به فشار روانی پاسخ می دهند. این تیپ افراد به دلیل انتظار بالای خودشان به شدت آسیب پذیر می باشند و به اصطلاح از کاه کوه می سازند که در نتیجه درکارایی آنان تأثیر دارد. تیپ A پس از هر موقعیت فشارزا، سریعاً خود را برای درگیری در موقعیت بعدی آماده می سازند؛ در حالیکه برای تیپ B مدتی طول می کشد تا انرژی از دست رفته خود را بازیافته و آماده ی نبرد بعدی گردد. تفسیر فوق از تیپ A شاید بیانگر این باشد که تیپ A نامطلوب بوده و مدیران برای انجام بهتر کار باید تیپ B را تشویق نمایند. این نکته ی درستی نیست و در ارتباط با تیپ ناسالم و غیر مؤثر صادق می باشد. در مطالعه ی «فردمن Friedman» و «روزمن Rosenman»، ۱۱٪ تیپ A دچار عارضه ی قلبی می گردند؛ در مقابل فقط ۶٪ تیپ B مبتلا می شوند. این بدان معنی است که ۸۹٪ افراد با تیپ A افرادی سالم هستند. بنابراین سازمان ها نیازمند این قبیل افراد برای انجام سریع و مؤثر کار می باشند. افراد با تیپ A مؤثر، کار را سریعتر و بهتر انجام می دهند و برای کار بعدی سریعتر آماده می گردند. در مقابل افراد دارای تیپ A غیر مؤثر، کار را سریع ولی با ضایعات بیشتر و صرف انرژی زیاد و غیر ضروری، انجام می دهند و دیرتر برای انجام کار بعدی آماده می گردند.

## فیزیولوژی فشار روانی

برای فهم فشار روانی و مقابله با آن، بهتر است فرد بداند وقتی با ترس، تهدید، نگرانی یا فشار روانی مواجه می گردد، دقیقاً چه اتفاقی برای او رخ می دهد. شروع فشار روانی وقتی احساس می گردد که فرد نوعی از تهدید را دریافت دارد. این تهدید می تواند شامل برخوردی در تاریکی، ظاهر شدن فردی در جلوی ماشین و یا گفته ی تندی از طرف رئیس باشد. منبع هر چه باشد، به محض اینکه پیام به مغز برسد و احتمالاً تهدیدزا تلقی گردد، تغییراتی سریع اتفاق می افتد. اطلاعات مربوط به عوامل فشارزای خارجی از طریق یک یا چند حس وارد سیستم بدن می گردد و توسط کورتکس (سلول های خاکستری که غشای خارجی مغز را تشکیل می دهند) زمینه های فشارزائی داخلی که معمولاً ناشی از خاطرات، افکار و تصورات می باشند و همیشه با انسان ها همراه هستند، خود به خود تحریک می گردند. در هر صورت علائم به هیپوتالاموس (اندامی که در میانه ی مغز قرار دارد) می رسد و از آنجا منشعب می گردد.

انشعاب اول به غده ی هیپوفیز می رسد و باعث ترشح هورمون آدرنوکورتیکوتروپیک (ACTH) در خون و فعالیت غدد فوق کلیوی می گردد. غدد فوق کلیوی مانند دو کلاه کوچک هر یک بر روی یک کلیه قرار گرفته اند. لایه ی خارجی غدد فوق

کلیوی کورتیزول تولید می‌کند که در سیستم دفاعی بدن تأثیر داشته و باعث کاهش تورم و نیز سوخت و ساز کربوهیدرات، چربی و پروتئین در تمامی بافت‌های بدن برای تولید انرژی می‌گردد.

مسیر دوم از هیپوتالاموس به سیستم عصب سمپاتیک می‌رسد که مسئولیت تنظیم تمام پاسخ‌های فیزیکی و طبیعی بدن را دارد. سیستم عصب سمپاتیک، قسمت میانی غدد فوق کلیوی را تحریک می‌نماید که باعث ترشح آدرنالین می‌گردد. آدرنالین باعث افزایش ضربان قلب، هدایت خون از اندام‌های داخلی به ماهیچه‌ها و باعث افزایش فشار خون از طریق انقباض رگ‌های خونی می‌گردد. به هر حال فرد از هیچ یک از اتفاقات فوق آگاهی ندارد ولی از آن به بعد تغییرات فیزیولوژیکی زیر پس از اعمال فشار روانی حادث می‌گردد:

۱. مردمک چشم گشادتر می‌شود تا نور بیشتری وارد شده و منبع هر خطر احتمالی بهتر و واضح‌تر رؤیت گردد.
۲. شنوایی دقیق‌تر می‌شود تا بتوان خطر را از فاصله‌ی بیشتری احساس کرد تا چاره‌ای برای آن اندیشید.
۳. تنفس سریعتر می‌گردد. این واکنش میزان اکسیژن خون را، که منبع سوخت مورد نیاز برای هر عملی می‌باشد، افزایش می‌دهد.
۴. قلب خون را سریعتر و با فشار بیشتری پمپ می‌نماید؛ در نتیجه توزیع سوخت سریعتر شده و همچنین مواد زایدی که در نتیجه سوخت و ساز ایجاد شده خارج می‌گردد.
۵. رنگ فرد پریده می‌گردد؛ زیرا خون از سطح خارجی بدن به سطح مرکزی رانده می‌شود. بنابراین در صورت جراحی خونریزی کمتری ایجاد شده و نیز به لخته شدن خون در قسمت بریده شده‌ی احتمالی کمک می‌کند و در نهایت خونریزی کمتر می‌گردد.
۶. احساس مریضی و دل به هم خوردگی دست می‌دهد؛ چون در این حالت خون از دستگاه گوارش رانده شده و در صورت لزوم منجر به استفراغ و اسهال می‌گردد تا غذای اضافی را خارج و دویدن را آسانتر نماید.
۷. تعریق بیشتری انجام می‌شود؛ برای اینکه فعالیت‌های فیزیکی تولید گرما می‌کنند و بازده بیشتر کاری در یک درجه حرارت مطلوب انجام می‌شود. بنابراین تعریق باعث خنک شدن می‌شود و گرمای اضافی با عرق کردن در سطح بدن از بین می‌رود.
۸. به دلیل سفت شدن عضلات، لرزش صورت می‌گیرد. در صورتی که تعریق باعث خنکی زیاد بدن گردد، لرزش آن را جبران نموده و باعث گرمی بدن می‌شود.



تمامی تغییرات فوق طبیعی بوده و بدلیل اطمینان برای زنده ماندن در یک حالت اضطراری ایجاد می‌گردد. نکته‌ی مهم این است که انرژی ایجاد شده در یک حالت فشار روانی باید به صورت سازنده و یا غیر مضر خالی گردد.

## هزینه‌ی فشارهای روانی

مدیران معمولاً ترجیح می‌دهند در راههایی که بازده قابل اندازه‌گیری داشته باشد، هزینه کنند. این مطلب فی نفسه صحیح است ولی اگر برای متعادل کردن فشار روانی هزینه نشود، برای از بین بردن آن هزینه‌ی بیشتری باید صرف گردد. در حال حاضر به غیر از بیماری‌های مرتبط با فشار روانی (که مدت آن بیش از سه روز بوده و قابل ثبت در مراکز درمانی است)؛ اگر صرفاً بیماری‌های ساده‌ای که کمتر از یک روز مدت داشته و غیر قابل ثبت می‌باشند (مانند سر درد، بیماری‌های عصبی و روانی و ناتوانی) محاسبه گردد؛ هزینه‌ی هنگفتی معادل دو برابر حوادث صنعتی بدست خواهد آمد. (سایر انواع بیماری‌ها که منشأ روانی دارد مانند سوءهاضمه، بیماری‌های جلدی، دردهای ماهیچه‌ای و کمر درد و بیماری‌های قلبی در این محاسبه در نظر گرفته نشده است). روزهای از دست رفته‌ای که منشأ آن فشار روانی می‌باشد، سالیانه بیش از ۱۲۰ میلیون روز می‌شود که هزینه‌ی بالائی را در بردارد. این رقم نگران کننده است ولی تمام داستان نیست. هزینه‌ی اشتباهاتی که افراد مبتلا به فشار روانی مرتکب می‌شوند، هنوز تخمین زده نشده است. محاسبه‌ی هزینه‌های تحمیل شده به سازمان که ناشی از تصمیم‌گیری‌های اشتباه، اوقات تلف شده، طولانی‌تر شدن ساعات صرف غذا، مصرف سیگار بیش از حد و ... که ناشی از نامتوازن بودن فشار روانی در یک محیط کاری است، بسیار مشکل می‌باشد. این خستگی‌ها غالباً ریشه در نامتعادل بودن فشار روانی دارد.

## عوامل ایجاد فشار روانی

مردم به طرق مختلفی نسبت به یک محیط خاص واکنش نشان می‌دهند. چیزی که ممکن است برای گروهی از افراد انگیزه-آفرین باشد ممکن است در عده‌ای دیگر ایجاد فشار نماید. با در نظر گرفتن این موضوع عوامل ایجاد کننده‌ی فشار روانی مورد بررسی قرار می‌گیرد:

## ۱- عوامل فیزیکی

سر و صدا عامل فشار روانی برای اکثر مردم بوده و تداوم آن متداول‌ترین منبع ایجاد فشار روانی می‌باشد. برای کاهش سر و صدا می‌توان از گوشی استفاده نمود. با این حال خسارات ناشی از سر و صدا همچنان رو به افزایش است. این نکته را هم باید به خاطر داشت که در بعضی حالات سکوت بیش از حد ممکن است ایجاد خطر نماید.

خستگی به دلیل اینکه باعث نقصان توانایی انجام کار می‌گردد ایجاد فشار روانی می‌نماید. بدتر از همه اینکه در مرحله‌ی اولیه‌ی خستگی، فرد متوجه عدم کارایی خود نمی‌گردد و فکر می‌کند همه چیز درست پیش می‌رود تا اینکه باعث اشتباه یا خطای بزرگی می‌شود. در مرحله‌ی پیشرفته نیز بدلیل خستگی زیاد، فرد متوجه اخطار دیگران در مورد کاهش کارایی خود نیز نمی‌گردد. افراد شیفت کار، به دلیل اینکه موقع استراحت خود به انجام کار دیگری مبادرت می‌ورزند، معمولاً بدلیل خستگی و ایجاد فشار روانی نمی‌توانند کار اصلی و کار دوم را درست انجام دهند. برای جلوگیری از این مشکل باید برنامه‌ی کاری طوری تنظیم شود که تا حد ممکن فرد در اوقات استراحت به کار دیگری نپردازد.

پروازهای هوایی طولانی نیز به دلیل تغییر افق زمانی باعث نوع خاصی از خستگی می‌گردد که غالباً فشارزا می‌باشد. توصیه شده است در این حالت از اتخاذ تصمیم‌های مهم ممانعت شود. اکثر سازمان‌ها به کارکنان خود توصیه می‌کنند پس از یک مسافرت طولانی قبل از شروع کار، ۲۴ ساعت استراحت نمایند. رطوبت و درجه حرارت نیز می‌توانند عامل فشارزا باشند که بهتر است کنترل گردند. مقررات معمولاً سطح کار مطلوب را در درجه حرارت و رطوبت مناسب تعیین کرده که باید رعایت گردد.

## ۲- حجم کار

درخواست کار زیاد پدیده‌ی آشنایی است. سه نوع کار اضافی و یا ترکیبی شناخته شده است.

۱. سطح مهارت مورد نیاز برای انجام کار درخواستی ممکن است برای شخص خیلی بالا باشد.
۲. سرعت انجام کار ممکن است بیش از توان فرد باشد.
۳. حجم کار نیز می‌تواند بیش از توان شخص باشد.

کم کاری نیز اتفاق می‌افتد هر چند کمتر از آن صحبت می‌شود؛ به هر حال سه نوع کم کاری نیز شناخته شده است.

۱. سطح مهارت مورد نیاز برای انجام کار ممکن است پائین باشد (برای مثال از یک فارغ التحصیل درخواست گردد کاری در سطح یک دیپلمه انجام دهد).
۲. سرعت کار بسیار پایین باشد (برای مثال یک جلسه در تمام طول روز برای تصمیم برای کاری که می‌تواند در یک ساعت انجام شود تشکیل گردد).
۳. حجم کار بسیار کم باشد (یک منشی در طول روز فقط چند کار ساده انجام دهد).

### ۳- محیط کار جدید

- محیط کار جدید (مانند روز اول شروع کار در سازمان) می‌تواند عامل ایجاد فشار روانی گردد؛ زیرا اطمینان فرد هنوز جلب نشده است.
- احساس تهدیدهای شخصی، احساس در مخاطره بودن محیط اختصاصی کاری فرد، ایستادن رئیس مربوطه در حین انجام کار و صحبت در نزدیکی کارمندی که قربانی تصمیمات واهی و غیر منطقی شده و ...، فرد را دچار فشار روانی کرده؛ در نتیجه کارآیی او نقصان می‌یابد.
- حذف کلی تهدیدات شخصی در کار نیز می‌تواند باعث نقصان کارآیی گردد. برای مثال اگر فرد برای کار غیر مثبتی که انجام می‌دهد، مورد مؤاخذه قرار نگیرد، کارآیی اش کاهش می‌یابد.
- روشن نبودن نوع کاری که فرد باید انجام دهد و یا عدم آگاهی از نتیجه‌ی کار انجام شده نیز می‌تواند عامل ایجاد فشار روانی گردد.

### ۴- مسائل خانوادگی

عوامل فشارزا در خانه نیز یافت می‌گردند. فوت بستگان، نزاع خانوادگی و مسائل مالی زوجها در هر مرحله از زندگی می‌تواند بر کارآیی فرد تأثیر بگذارد. ایجاد ارتباط مناسب، مشکل اساسی زوجها می‌باشد. برای مثال مرد روز کاری سختی را گذرانده و برای استراحت به منزل آمده است. همسر نیز روز طاقت فرسایی را با فرزندان سپری نموده است. هر کدام از این دو نفر می‌خواهند فقط مسائل خود را مطرح کنند، در نتیجه، این امر منجر به نزاع‌های خانوادگی می‌گردد که یقیناً در کارآیی فرد در سازمان نیز تأثیر می‌گذارد. بدتر از همه این که هر دو نفر کارمند بوده و بخواهند به نحوی مسائل و مشکلات کاری خود را به منزل بکشانند.

ارتقاء نیز در بین خانواده‌های کارمند می‌تواند عامل مهمی برای ایجاد فشار روانی باشد. چه کسی مالک است؟ مرد یا کسی که درآمد بیشتر و امتیاز بالاتری برای اداره‌ی منزل دارد.

## علائم فشار روانی

درک علائم فشار روانی در صورت آگاهی از فشارِ واکنش دفاعی و واکنش تدافعی ساده است. در شرایط فشار روانی کوتاه مدت، تشخیص ماهیت دفاعی و تدافعی واکنش‌ها ساده است؛ ولی در شرایط فشار طولانی مدت کاملاً واضح نمی‌باشد.

واکنش دفاعی در صورتیکه فرار از آن ممکن باشد، با فشار روانی کوتاه مدت و با نزاع‌های کوچک لفظی یا فیزیکی همراه می‌باشد. واکنش دفاعی وقتی که فرار از آن ممکن نباشد به دو صورت تحمیل یا انتقال آن به خود و دیگران اتفاق می‌افتد. اگر فشار روانی به دیگران منتقل شود در نهایت کارکنان در طول روز از آن رنج خواهند برد و اگر به خود فرد تحمیل گردد تا آخر روز دلتنگ و افسرده خواهد بود.

واکنش تدافعی در صورتیکه فرار از آن ممکن باشد، معمولاً با بیماری، صرف وقت طولانی در هنگام غذا، استعفا و یا بازنشستگی زودرس همراه است. نکته‌ی اصلی این است که فرد خود را از این موقعیت رها کند. واکنش تدافعی وقتی فرار از آن ممکن نباشد، ممکن است با کندی حرکت فرد، احتیاط بیش از حد در انجام امور و به هر حال تعلل از درگیر شدن در مشغله‌های کاری، همراه گردد. در این حالت آهنگ فرد در انجام امور کندتر شده و به اصطلاح فرد به خواب می‌رود.

## فشار روانی طولانی مدت

بعضی مواقع برای یک ناراحتی جسمی، دلیل فیزیکی خاصی وجود ندارد. در این حالت ممکن است بیماری‌های روانی عامل بروز بیماری باشد. نارسایی‌هایی نظیر زخم معده، بیماری قلبی، سکنه، سوءهاضمه، میگرن، ناراحتی‌های جلدی، آکنه، کم خوابی و پرخواهی ممکن است تا حدی با فشار روانی مرتبط باشند.

آمادگی برای ابتلا به بیماری‌ها نیز نتیجه‌ی فشار روانی می‌باشد. فرد معمولاً نسبت به بیماری‌هایی آسیب پذیر می‌گردد که ممکن است در حالت عادی به سادگی آنها را دفع نماید. همچنین در این حالت، بهبودی فرد نیز کند می‌گردد.

غیبت می‌تواند علائم دیگر فشار روانی طولانی مدت باشد که معمولاً شامل تأخیر یا تظاهر به مریضی و نهایتاً ترک کار می‌باشد.

مصرف زیاد غذا و سیگار از علائم مطمئن فشار روانی طولانی مدت هستند. مصرف بیش از حد هر یک از اقلام فوق که در نتیجه فشار روانی صورت می‌گیرد زیان آور می‌باشد. گاهی دلبستگی به تصاحب زیورآلات نیز می‌تواند نتیجه‌ی فشار روانی باشد. تمایل جنسی بیش از حد به جنس مخالف نیز اغلب نتیجه‌ی فشارهای شدید و غیر قابل حل است.

دزدی نیز تحت فشار روانی افزایش می‌یابد که می‌تواند شامل دزدی‌های بزرگ و یا حتی کوچک (در حد بلند کردن لوازم التحریر اداری، استفاده‌ی شخصی از تلفن، تلف کردن وقت هنگام مصرف غذا و یا استفاده‌ی شخصی از وقت اداری) باشد. دزدیدن کالا و مواد، قابل کشف و کنترل است؛ ولی دزدی زمان و وقت، نامشخص و پیشگیری و کنترل آن مشکل می‌باشد. فعالیت‌های جایگزین نیز که طی آن فرد هر نوع کاری را به غیر از کار اصلی خود انجام می‌دهد، علامت دیگر فشار روانی است که نهایتاً ایجاد مشکل می‌نماید.

واکنش‌های اضافی به حوادث عادی، علامت دیگر فشار روانی می‌باشد. رئیس برای انجام یک کار معمولی فرد را فرا می‌خواند، کارمند را گرفتار این فکر می‌کند که ممکن است ارتقا یافته یا اخراج شده باشد.

تغییر بارزترین مشخصه‌ی بروز فشار روانی می‌باشد. غمگینی، افسردگی، خوشحالی و ..... ممکن است شخصیت اصلی یک مدیر را تشکیل دهد ولی تغییر آنی و مکرر به هر یک از حالات فوق نشان دهنده‌ی بروز فشار روانی در او می‌باشد.

## روش‌های مقابله با فشار روانی

چهار روش و تکنیک که می‌تواند به نحو مثبتی تغییراتی ایجاد نماید که طی آن فرد بتواند فشار روانی را کنترل نماید، وجود دارد:

### ۱- ورزش

قدم زدن تا حدی که باعث تعریق اندکی شود، شنا کردن و یا هر کار لذت بخشی که باعث می‌شود حرکات قلبی و ریوی کمی تندتر از حالت عادی صورت گیرد، باید سه بار در هفته ادامه یابد. در هر حال تمرینات باید با توان فرد هماهنگی داشته باشد.

## ۲- بازخورد حیاتی

بازخورد حیاتی به فرد می‌آموزد چگونه و به طور آگاهانه بعضی از واکنش‌های روانی فیزیکی را که در شرایط عادی حالت خودکار دارند، کنترل نماید. برای مثال استفاده از دستگاه‌های سنجش نبض و پوست مناسب می‌باشد. معمولاً در حالت فشار روانی شدید ضربان قلب افزایش و مقاومت پوستی کاهش می‌یابد. با استفاده از بازخورد حاصل از دستگاه، فرد می‌آموزد چگونه ضربان قلب را کاهش و یا مقاومت پوستی خود را افزایش دهد. بعد از چند جلسه‌ی آموزشی، فرد بدون استفاده از دستگاه می‌تواند مقداری از ضایعات فشار روانی خود بکاهد. بازخورد حیاتی در مسایل و مشکلات متعددی نظیر کنترل بیماری می‌گرن کاربرد دارد.

## ۳- روش‌های شناختی

این روش به فرد کمک می‌کند که فشارهای روانی گذشته و راه‌های مقابله با آن را به خاطر آورد و بتواند با اندیشه‌ی بهتر راه‌های مؤثرتری برای مقابله با اکثر فشارهای روانی بیابد. این روش بیشتر برای افرادی که حالتی احساسی دارند مناسب می‌باشد.

## ۴- روش تمدد اعصاب

تمرین‌های تنفسی و بعضی از روش‌های پزشکی باعث افزایش تحمل فیزیولوژیکی و روانی در فرد می‌شود، البته تکنیک‌های فوق در صورتی که با دقت و احتیاط به کار رود برای افراد دارای تیپ A مؤثر می‌باشد و برعکس در صورتی که درست بکار گرفته نشود، تأثیر منفی در اینگونه افراد بجا خواهد گذاشت.

علاوه بر چهار تکنیک گفته شده، تکنیک‌های زیر نیز برای کنترل فشار روانی در بعضی از افراد، کارساز و مؤثر می‌باشد:

## ۱- کنترل پرخوری

پرخوری به هر شکل که باشد مضر و باعث صرف انرژی، هزینه و زمان می‌گردد و می‌تواند باعث افزایش فشار روانی شود. مصرف سیگار باعث تشدید فشار روانی در افراد می‌گردد. هر چه میزان مصرف بیشتر شود فشار روانی وارده افزایش می‌یابد و کنترل آن دشوارتر می‌گردد. برخی افراد عقیده دارند که مصرف موارد فوق آرامش دهنده است؛ در حالیکه تحقیقات علمی خلاف آن را ثابت کرده است.

۲- **طریقه صحیح نشستن و حرکت کردن**

طوری بنشینید که تنفسی راحت داشته و دستگاه گوارش فضای عمل داشته باشد؛ درست راه بروید؛ طوری بایستید که ستون فقرات کشیده و سر راست باشد و نهایتاً حرکت داشته باشد.

۳- **کنترل تنفس**

راحت گوشه‌ای بنشینید و بطور طبیعی نفس بکشید و آن را برای سه ثانیه حفظ کنید. سپس اجازه دهید به آرامی خارج گردد. بهتر است که چشم‌ها در این حالت بسته نگه داشته شود. این کار را روزی دوبار برای مدت سه هفته انجام دهید. بعد از آن در خواهید یافت که بطور طبیعی هوشیارتر و آرامتر شده‌اید و در نتیجه بهتر می‌توانید با فشار روانی احتمالی مقابله کنید.

۴- **روش‌های متضاد**

سعی کنید کاری را که در روز انجام می‌دهید در عصر و اواخر هفته تغییر داده و کار دیگری با ماهیت متفاوت انجام دهید.

## روش‌های مقابله با فشار روانی در محیط کار

افراد در هر شرایطی قربانی فشار روانی می‌گردند و هیچ کس نمی‌تواند از فشار روانی در امان باشد. به هر حال غلبه بر این فشار نیازمند صرف وقت و انرژی زیاد (برای مهار و یا کنترل آن) است. رعایت موازین زیر در این خصوص می‌تواند کارساز باشد:

۱. علل احتمالی فشار روانی باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. کشف علل فشارهای روانی مشکل نیست؛ آنچه مشکل است پذیرش آن است.
۲. در صورت امکان، برای رهایی و خلاصی از موقعیت فشار زا تلاش شود؛ شرکت در دوره‌های آموزشی، مسافرت و ... مناسب است ولی مقایسه‌ی مزایای فرار از موقعیت و مقاومت در برابر آن ضرورت دارد.
۳. در موقعیت فشارزا بخصوص اگر قرار است کسی با طرح سوالات سریع و تند تنش ایجاد نماید، بهتر است فرد در ارائه‌ی پاسخ عجله نکند؛ این کار نه تنها باعث آرامش خود فرد بلکه باعث آرام نمودن فرد فشارزا نیز می‌گردد.

۴. اطمینان داشته باشید که اگر آخر روز فشار روانی را همراه خود داشته باشید مانند این است که مواد منفجره‌ای را با خود حمل می‌کنید. سعی کنید به هر نحو که می‌توانید انرژی خود را تخلیه نمایید. اینکار می‌تواند شامل ورزش سنگین، کندن زمین، فریاد زدن و ... باشد.

### راه‌های مقابله با فشار روانی در منزل

توجه داشته باشید فشار روانی برای هر زوج و خانواده‌ای اتفاق می‌افتد؛ لذا سعی کنید علل آن را مشخص و تحلیل نمایید. مشکل را صریح و باز (قبل از اینکه آنقدر مشکل شود که دیگر نتوان درباره‌ی آن صحبت کرد) با یکدیگر مطرح نمایید. در طرح‌ها و فعالیت‌های زندگی با یکدیگر مشارکت داشته باشید و سعی نشود خودسرانه عمل گردد. با همسر و خانواده ارتباط برقرار کنید و مسائل پولی و مالی را با خانواده در میان بگذارید. در امور با یکدیگر مشورت کنید و بدون مشاوره و اطلاع کاری نکنید که باعث فشار شود. برای مثال بدون اطلاع قبلی نسبت به دعوت همکاران به منزل اقدام نشود. قلمرو هر فرد هر چند کوچک، باید رعایت گردد. دوست، همسر و سایر اعضای خانواده نیازمندند در بعضی مواقع تنها باشند. درک این موضوع برای همسر مهم و احترام به آن می‌تواند از خیلی از موقعیت‌های فشارزا جلوگیری نماید.

### فشار روانی در مراحل پیشرفته

افراد دارای تیپ A سالم، فعال و خشنود می‌باشند. در اینگونه افراد سطح هورمون آدرنالین بالا و سطح هورمون کورتیزول پایین می‌باشد. علاقمندی به کار با استقلال و تلاش فرد دو چندان می‌گردد. فشار روانی در این گونه افراد مثبت و سازنده است. افراد دارای تیپ A ناسالم، فعال و مضطرب می‌باشند. علاقمندی به کار در آنها غیر قابل کنترل است که در نتیجه هم به فعالیت و هم به نگرانی ختم می‌گردد. در این حالت سطح آدرنالین و کورتیزول به شدت در فرد افزایش می‌یابد.

افراد دارای تیپ B سالم، خشنود و کم تحرک می‌باشند. سطح آدرنالین و کورتیزول هر دو پایین می‌باشد. افراد دارای تیپ B سالم، افرادی آرام و ساکن هستند که نشانه‌ی تلاش و اضطراب در آنها دیده نمی‌شود. این بدان معنی نیست که اینگونه افراد قادر به انجام هیچگونه کاری نیستند، بلکه آنها می‌توانند افراد خلاق باشند که قادرند نیاز کاری خود را با آرامش و بدون عصبانیت انجام دهند. افراد دارای تیپ B ناسالم، افرادی منفعل و مضطربند. سطح آدرنالین در این افراد اندکی بالا و سطح کورتیزول به شدت بالا می‌باشد. این افراد هیچگونه علاقه‌ای برای انجام کار از خود نشان نمی‌دهند و در حقیقت افرادی درمانده به شمار می‌روند.



از مطالعات به عمل آمده در ارتباط با کنترل فشار روانی در تعداد زیادی از مدیران سطح بالا نتایج زیر حاصل شده است.

۱. افزایش سطح معلومات و تحصیلات باعث درک وسیعتر فرد از جهان و محیط اطراف خود می‌گردد و توان حل مسائل در او افزایش می‌یابد.
۲. فعال بودن از نظر فیزیکی، باعث مصرف انرژی و کاهش فشار روانی شده و در عین حال دارای سیستم قلبی و عروقی فعال‌تر هستند.
۳. ضرورت دارد در انجام وظایف کاری و غیر کاری توازن وجود داشته باشد تا از نظر روانی وابستگی زیادی به کار ایجاد نگردد.
۴. ارتباطات اجتماعی و دلگرم کننده (حمایتی) تأثیر مثبتی در افزایش روحیه‌ی فرد و در نهایت افزایش توان مقابله‌ی فرد در حل مشکلات و تعادل فشار روانی دارد.
۵. ضرورت دارد به طور سیستماتیک در محیط کاری تغییر ایجاد گردد تا فضای خلاق، سازنده و سالم برای حیات کاری فرد بوجود آید.

## وظایف سازمان در قبال فشار روانی

سازمان‌ها به تنهایی هیچ کاری در این زمینه نمی‌توانند انجام دهند. این مدیران هستند که می‌توانند قدمی در این زمینه بردارند. آنچه را که مدیران و کارکنان در این زمینه انجام می‌دهند می‌توان به سازمان نسبت داد.

### اقدامات درمانی

برخی از وظایف مدیران بعنوان قسمتی از سازمان برای درمان و کنترل فرد تحت فشار شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. اگر مشکلی پیش آید باید سریعاً با آن مقابله شود.
۲. قبول کنید که مشکلی پیش آمده است؛ آن را نادیده نگرفته و به امید اینکه خودش برطرف می‌گردد، نباشید.
۳. آیا فرد گرفتار مجبور است در موقعیت پیش آمده باقی بماند؟ اگر چنین نیست رهاییش دهید و برای مقابله با آن کمکش کنید.

۴. اگر فرد دچار مشکل جدی است و علیرغم اینکه مشکل ظاهراً از بین رفته، گرفتاری همچنان باقی است از متخصص ذیربط کمک گرفته شود و سعی نشود اینکار توسط مدیر انجام شود؛ زیرا توجه و حساسیت زیاد به مسئله، خود فشارزا می‌باشد.

۵. بازخورد مکرر کارآیی فرد، باعث بازگشت اعتماد به نفس و توان او می‌گردد. وظایف کوتاه مدتی که در حد توانایی فرد می‌باشد به او محول نمایید و به او اطمینان دهید که می‌دانید خودش کار را انجام داده است. بتدریج وظایف مشکل‌تر و طولانی‌تر را محول نمایید و در هر حال از بازخوردهای مثبت استفاده نمایید، تا زمانی که فرد به قدرت واقعی خود دست یابد.

۶. اگر فرد در انجام پاره‌ای از وظایف محوله، شکست خورد، آن را بزرگ نکنید و قدمی عقب نگذارید و دوباره شروع کنید. انتظار تشکر و قدردانی نداشته باشید. آنان نیازمند احساس اعتماد به نفس‌اند، پس اجازه دهید روی پای خود بایستند.

### اقدامات پیشگیرانه

برای مدیران بهتر است از ایجاد فشار روانی جلوگیری نمایند تا این که صبر کنند و پس از ظهور، درصدد مداوای آن برآیند. به هر حال اقدامات ذیل برای جلوگیری از فشار روانی مفید می‌باشد:

۱. سعی شود اطلاعات مرتبط با فشار روانی مانند اخراج کارکنان، غیبت، تأخیر، دزدی، حوادث، میزان شایستگی سالیانه و فرم نظرخواهی کارکنان جمع‌آوری شود. به هر حال گوش به زنگ هر گونه تغییری باشید.

۲. از ایجاد فشارهای عمومی مانند انتقال ناگهانی و بدون اطلاع فرد و یا در انتظار گذاردن طولانی و بدون دلیل کارمند برای دریافت‌هایی که مستحق آن است، اجتناب گردد.

۳. سازمان‌هایی هستند که به دلیل عدم تخصص در گماردن افراد در جای واقعی خود از بدو کار، اشتباه می‌کنند. سعی شود هر کس با توجه به علاقه و لیاقت و تخصص در جایی که باید باشد، قرار گیرد. بویژه اگر فرد در پستی قرار گیرد که بالاتر از سطح کارآیی وی باشد، این کار باعث آسیب به کارمند و کار خواهد شد و در نهایت تعادل روانی کارمند به هم خواهد خورد.

۴. سعی کنید افراد کاردان و با تجربه را در سمت‌های کلیدی و مدیریتی قرار دهید و با در اختیار قراردادن امکانات و اطلاعات مورد نیاز، زمینه‌ی موفقیت آنها و در نهایت سازمان را فراهم نمایید.

۵. آموزش کارکنان می‌تواند در ایجاد محیطی آرام، با افزایش بنیه‌ی علمی و دانش کارکنان مؤثر باشد. بقول معروف اگر کارمند سوار کار خود باشد با علاقه کار خواهد کرد و همیشه مورد تشویق و ترغیب قرار می‌گیرد.

۶. از طرز انجام کار کارمند به طور مکرر بازخورد داشته باشید. سعی شود تشویق‌های منتج از شایستگی، به صورت یک روال اداری و روتین در نیاید و این کار با استفاده از یک معیار اندازه‌گیری انجام شود. ضمناً روی نتایج آن حساس باشید.

۷. طراحی شغل اگر درست انجام گیرد در موفقیت سازمان تأثیر بسزایی دارد. اگر عوامل شغلی طوری تعریف گردند که استاندارد باشند و با توانایی‌های افراد سازگاری و مطابقت داشته باشند یقیناً باعث خشنودی سازمان و کارمند خواهند شد.

۸. اخبار ناخوشایند جدی گرفته شود و اگر واقعی است از ابتدا و قبل از اینکه خیلی دیر شود با آنها مقابله شود.

۹. خلق و خوی دمدمی مزاج و عدم تمایل به تصمیم‌گیری قاطع و سازنده آفتی برای سازمان به شمار می‌رود؛ زیرا این خلق و خو اگر در صف گسترش یابد باعث اضمحلال روانی و در نهایت افت ستاد سازمان می‌گردد. همانطور که گفته شد انگیزش و فشار اگر به درستی به کار گرفته شده و متعادل باشند، سازنده می‌باشند. پس سعی شود از فشارهای روانی، نتایج مثبت گرفته شود.

در پایان ضرورت دارد این نکته یادآوری گردد که در هر سازمان باید قسمتی برای مشاوره و بهداشت روانی وجود داشته باشد تا کارمند بتواند مشکلات خود را مطرح و در واقع مشاوره بگیرد و شادابی روحی خود را حفظ نماید. مشاوره اگر به صورت دوستانه و محرمانه صورت پذیرد، عامل مؤثر و مثبتی در ایجاد روحیه‌ی کارمند، حل مشکلات و تعادل روانی وی است.

**"پایان دوره آموزشی"**