

تنش، تنش شغلی و شیوه‌های مدیریت آن

نظریه‌ها، مبانی و راه‌های مهار

راه‌نمای کاربردی برای مدیران

تألیف و ترجمه

دکتر پرویز احمدی

علیرضا مسینی

یادداشت

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکیا پوست گذشته با تمام اهمیت، مأموریت‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاد است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معارف کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مایه‌ریک کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی به لحاظ اهمیت و تسبیح مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

فهرست مطالب

مقدمه

۱۱

فصل ۱. مقدمه‌ای بر مفهوم تنش، تکان و نندگی

۱۵

تاریخچه تنش و تکانه

۱۵

تنش شغلی

۱۶

شناخت تکانه

۲۴

تئیدگی و تحلیل رفتگی تنش شغلی

۲۸

هزینه پیامدهای تنش شغلی

۳۵

تنظیم و مهار تنش شغلی در محیط کار

۳۵

واکنش‌های روانی - اجتماعی به تنش

۳۵

تنش و عملکرد شغلی

۳۸

سطوح بهینه تنش برای انسان

۳۹

ارزیابی تنش مشاغل مختلف

۴۰

آمار کنونی تنش

۴۱

فصل ۲. دلایل ایجاد تنش شغلی

۴۳

مقدمه

۴۳

عوامل ایجاد تنش

۴۳

۴۴	طبقه‌بندی عوامل تنش‌زا
۵۵	طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر تنش، از منظر قابلیت حذف یا کاهش
۶۰	مروری بر عوامل تنش‌زا در محیط کلان
۶۱	شخصیت و تنش
۷۴	استفاده نادرست از دارو و اعتیاد
۷۵	زنان از تنش، بیش‌تر آسیب می‌بینند
۷۶	سطوح تنش در مشاغل
۷۷	کاهش تنش در سطح سازمانی
۸۱	فصل ۳. پیامدهای تنش
۸۱	مقدمه
۸۱	واکنش به تنش
۸۲	پیامدهای تنش
۸۹	دسته‌بندی افراد براساس تنش
۹۲	توصیه به مدیران
۹۳	فصل ۴. ارزیابی تنش
۹۳	مقدمه
۹۳	ابزارهای سنجش تنش
۹۴	اندازه‌گیری تنش در افراد
۹۷	اندازه‌گیری تنش در سازمان‌ها
۹۹	فصل ۵. مهار تنش و سازگاری با آن
۹۹	مقدمه
۹۹	پاسخ به تنش
۱۰۴	راهبردهای مدارا و مهار تنش
۱۱۳	مدیریت تغییر و تنش
۱۱۷	فصل ۶. تنش و رفتار سازمانی
۱۱۷	مقدمه

۱۱۷	نقش مدیران در تنش
۱۱۸	راهبردهایی برای کاهش تنش
۱۲۱	نگرش
۱۲۳	انگیزش
۱۲۹	تنش و خطای بالقوه انسانی
۱۳۱	فصل ۷. مدیریت تنش شغلی
۱۳۱	مقدمه
۱۳۲	مدیریت و تنش
۱۳۴	رویکردهای سازمان برای مهار تنش
۱۳۵	بایدها و نبایدهایی در حاکمیت مدیریت تنش در سازمانها
۱۳۶	اصول اتحادیه اروپا برای تسخیر از تنش در محیط کار
۱۳۷	چگونگی کاهش تنشهای محیطی
۱۳۹	طراحی شغل و سازماندهی تنش
۱۳۹	راهکارهایی برای مدیریت تنش
۱۴۶	راهبردهای مدیریت تنش
۱۵۷	تعریف و تبیین نقش براساس آیین اسلام
۱۶۵	پیوست
۱۶۵	پرسش نامه آزمون شخصیتی ۱۶ عاملی کتل
۲۰۱	منابع

مقدمه

واژه‌های «برانگیختگی»، «تنش»، «تکان»، «تیدگی» و «واکنش جسمی و روانی» که معادل «استرس»^۱ در زبان انگلیسی هستند، به بیان قابل رؤیت و ملموس نبودن، مفهوم پیچیده‌ای به نظر می‌رسند. می‌توان گفت که عوامل و محرک‌های تنش‌زا و مولد فشار، موجب واکنش و عدم تعادل جسمی و روانی شده، سپس منجر به تکان و تیدگی می‌شوند.

طبق نظر باوم^۲ و دیگران (۲۰۰۰) بر اثر محرک‌ها و عوامل تنش‌زای بیرونی، تعادل جسمی و روانی شخص به هم می‌ریزد. نداشتن تعادل، در تمام یک فرد و محیط پیرامون او، سبب تغییر شرایط فیزیکی و روانی او می‌شود. این محققان عنوان کردند که هزینه تنش برای افراد، سازمان‌ها و جامعه فراوان است و بسیاری از کارمندان نذای بیماری‌های ناشی از آن هستند.

تکان، تنش و تیدگی (استرس)، در زبان‌های مختلف با همین عنوان‌ها، برده می‌شوند. با این حال از نظر لو و لو^۳ (۱۳۷۱) این واژه گویای مفهوم دقیق آن نیست لانگ^۴ و دیگران (۲۰۰۱) عقیده دارند که تنش، با یک عامل فشار فیزیکی و روانی، ایجاد می‌شود. این محققان در ادامه به این نتیجه رسیدند که هم عوامل خارجی و هم عوامل داخلی در ایجاد تنش مؤثرند. آنها همچنین اشاره کردند که تکان و تیدگی، واکنش فرد به فرایندهای داخلی و خارجی است که به عدم تعادل جسمی و روانی منجر می‌شود. تکان می‌تواند آثار زیان‌باری بر سلامت جسمی و روانی انسان وارد آورد (هوگان^۵ و دیگران،

۱۹۹۷؛ کالفیلد^۱ و دیگران، ۲۰۰۴؛ سیو^۲ و دیگران، ۲۰۰۵؛ پریو^۳ و دیگران، ۲۰۰۲؛ ادی^۴ و وانگ^۵، ۲۰۰۶).

بورک^۶ (۱۹۹۸) علائم مختلف تکانه را به شرح زیر بیان کرده است:

۱. آثار غیرمشهود روانی: تکانه به آشفتگی، افسردگی، خستگی و کاهش اعتماد به نفس منجر می‌شود.

۲. آثار رفتاری: تکانه باعث عصبانیت، پرخاشگری، فراموشی و... می‌شود.

۳. آثار شناختی و ادراکی: تکانه باعث نوعی ترس در تصمیم‌گیری، انزوای روحی و نداشتن تمرکز می‌شود که ممکن است این مورد با عصبانیت شدت پیدا کند.

۴. واکنش‌های جسمی: این مورد از مغز شروع و در تمام اندام‌های بدن گسترش یافته و موجب تحریک غدد ترشحی جسم می‌شود.

۵. آثار تکانه بر سلامت: تکانه اختلالات بسیاری در سلامتی انسان ایجاد می‌کند. کاهش توانایی و ایمنی جسم و بروز عوارض مختلفی مانند سردرد، معده‌درد، تغییر فشار خون و... از جمله آنها هستند.

هر فرد شاغل تا حدی در معرض تنش محیط کار قرار دارد (کاسیدی^۷، ۱۹۹۹). تنش در میان عامه مردم به عنوان یک مفهوم بدنامی می‌شود (لاگسدان^۸ و سیتیا^۹، ۲۰۰۴). اما واقعیت این است که در هر اندازه و در هر جا معنی و مضر نبوده و تا حدی طبیعی است و حتی باعث افزایش عملکرد شغلی در فرد و در نتیجه رضایت از کار می‌شود (لوتانز^{۱۰}، ۲۰۰۲). تنش می‌تواند در نتیجه وقایع هیجان‌انگیز و اضطراب‌آور مانند برخورد با سرپرست و یا مدیر جدید در محیط کار و یا طرز تلقی فرد نسبت به کار خود، گران از انجام خوب یا بد کار ایجاد شود (وایت^{۱۱} و دیگران، ۲۰۰۰). افرادی که دارای مشاغل تاثیر روستدگی، خبرنگاری و یا به طور کلی، مشاغلی در ارتباط و تعامل با افراد دیگر هستند، مقداری تنش را تجربه می‌کنند (فرنچ^{۱۲} و دیگران، ۲۰۰۰؛ لوتانز، ۲۰۰۲؛ کارتر^{۱۳} و دیگران، ۲۰۱۱).

هم‌چنین تنش، آثار منفی سازمانی بی‌ساری (مانند خشنونت در محل کار، افزایش سوانح و اتفاقات کار، غیبت و فرسودگی شغلی) را دربرمی‌گیرد (سودرمن^{۱۴}، ۱۹۸۳؛ پریو و دیگران، ۲۰۰۲؛ کالفیلد و دیگران، ۲۰۰۴؛ ادی و وانگ، ۲۰۰۶).

اگر زندگی را مانند یک صندلی فرض کنیم و چهار عامل کار، تفریح، استراحت و ایمان را به عنوان چهار پایه آن در نظر بگیریم، می دانیم که اگر یکی از پایه های صندلی بلندتر از بقیه باشد تعادل آن به هم می خورد. یکی از ویژگی های اصلی تنش نیز همین برهم زدن تراز این چهار پایه زندگی است.

می توان گفت تکانه همواره به علت عوامل ناخوشایند در فرد به وجود نمی آید، بلکه یک حادثه خوشایند نیز می تواند عاملی برای به وجود آمدن آن باشد. تکانه لزوماً یک پدیده منفی نیست و با مفهوم اضطراب نیز تفاوت دارد، چرا که اضطراب دارای جنبه روانی است، در حالی که تکانه معاد روان تنی دارد. هم چنین تکانه و تنیدگی بیماری جسمی هم نیست، چرا که بیماری های جسمی هم علائم اختصاصی و هم غیر اختصاصی دارد، ولی تکانه و تنیدگی فقط دارای علائم غیر اختصاصی است. لازم به ذکر است که تنش معادل فشار عصبی هم نیست؛ چرا که تنش بخشی از فشار است، نه خود فشار. تنش ها از نظر ماهیت اختصاصی هستند، یعنی آثار قالبی یکسانی دارند، اما از نظر منشأ غیر اختصاصی هستند، یعنی ممکن است بر اثر محرک های بسیار متفاوتی ایجاد شوند.

به طور کلی، در دنیای متغیر امروز، پیوند مسائل گوناگونی مواجه می شویم که می توانند در ما تنش و نگرانی ایجاد کنند (آبلر، ۱۹۹۴). این کتاب ضمن بیان مفهوم تنش، تکانه و تنیدگی و ارائه تعاریف آنها، از سه روی گوناگون سازمانی و فردی، به بیان تنش کاری و شغلی، عوامل موجب آن، نشانه ها، رفتار آن و هم چنین نحوه مدیریت صحیح آن پرداخته و در پایان به نکاتی چند در مورد مهار تکانه فردی، سازمانی اشاره می کند.