

تأثیر تحلیل رفتگی بر کارآیی نیروی انسانی

دکتر اسفندیار سعادت

دانشیار - عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

چکیده مقاله

سرعت خیره کننده تحول و پیشرفت تکنولوژی در دهه های اخیر موجب افزایش استرس و کاهش سلامت جامعه شده است. عوامل چندی در بروز استرس دخالت دارد. این عوامل عبارتند از استرس زاهای برون سازمانی، درون سازمانی، گروهی و شخصی. رابطه میان استرس و عملکرد کارکنان از یک سو به عواملی مانند ماهیت و سختی کار و از سوی دیگر به انگیزه، هدف، توانایی و سایر خصوصیات شخصی افراد بستگی دارد. تحقیقات نشان می دهد که استرس، عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد و موقعی که استرس زیاد باشد، عملکرد ضعیف خواهد شد. پیامدهای گوناگون استرس معمولاً به صورت عوارض جسمی، روانی و رفتاری در افراد ظاهر می شود. استرس بخش جداناپذیری از زندگی است و دو حالت دارد: استرس تحلیل برنده، مخرب و منفی و استرس نیروزا، سازنده و مثبت. در داخل سازمان استرس ناشی از سیاستهای سازمان، شرایط فیزیکی کار در سازمان، ساختار سازمان و فرایندهای سازمانی می باشد لهذا مدیران سازمانها باید به این عوامل توجه کنند.

واژه های کلیدی

تحلیل رفتگی، استرس، انواع استرس، شخصیت، ویژگیهای شخصیت، ماهیت کار، عوارض روانی، عوارض رفتاری، مدیریت استرس، بهره وری، ضایعات انسانی، رفتار.

مقدمه

تنیدگی و فشارهای عصبی اشد ناشی از ماهیت، نوع و یا

وضعیت نامناسب کار به پیدایش حالتی در کارکنان منجر می شود که تحلیل رفتگی^(۱) نامیده شده است. (۱)

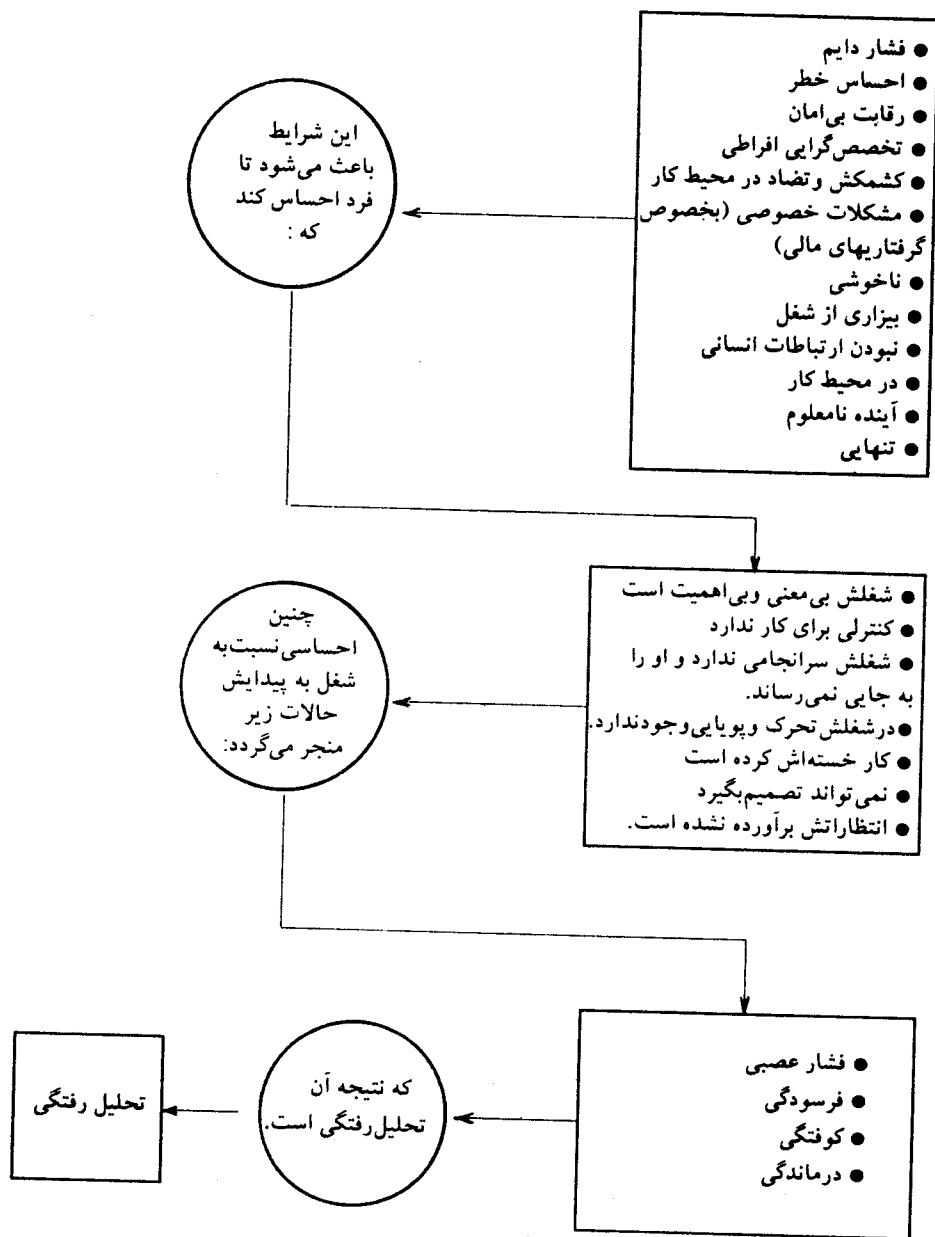
در این حالت، کار، اهمیت و معنای خود را از دست می دهد. فردی که دچار تحلیل رفتگی گشته، دایم خسته است؛ پرخاشگری دارد؛ بدگمان، منفی یاف، بدبین و عصبانی است؛ حساس، زودرنج و بی حوصله است و با کوچکترین ناراحتی از کوره در می رود؛ کلافه است و خود را در بن بست می بیند. (۲) مریض حالی، زخم معده، کمردرد و سردردهای مکرر از جمله نشانه های دیگر تحلیل رفتگی است. تحلیل رفته نمی تواند تعادل روحی خود را حفظ کند و اغلب بی جهت و بی دلیل، ستیزه جویی می کند و راه مخالفت پیش می گیرد.

تحلیل رفتگی سرایت پذیری زیادی دارد و فرد تحلیل رفته خیلی زود گروهی از همکاران خود را مبتلا می کند (۳). از این رو تشخیص فوری علایم تحلیل رفتگی و جلوگیری از شیوع آن مهم است. شرایطی که به تحلیل رفتگی کارکنان منجر می شود در شکل شماره ۱ نشان داده شده است (۴).

منشأ استرس

استرس زاهای^(۲) عواملی هستند که مقدمه و علت پیدایش استرس در افراد است. این عوامل به چهار طبقه تقسیم شده است:

- استرس زاهای برون سازمانی
- استرس زاهای درون سازمانی
- استرس زاهای گروهی
- استرس زاهای شخصی (۵)



شکل شماره ۱ - چگونگی پیدایش تحلیل رفتگی

استرس‌زاهای برون سازمانی

در مطالعه عواملی که باعث استرس در کار می‌شود توجه نباید تنها معطوف به اتفاقاتی گردد که برای فرد در داخل سازمان و طی ساعات اداری رخ می‌دهد. تحولات تکنولوژیکی، وضعیت خانوادگی و وضعیت مالی از جمله عوامل استرس‌زای برون سازمانی هستند که آثار آن در کار فرد در سازمان ظاهر می‌گردد.

پیشرفت تکنولوژی

سرعت خیره‌کننده تحول و پیشرفت تکنولوژی در دهه‌های اخیر در تغییر شیوه زندگی افراد اثر مستقیم داشته است؛ به گونه‌ای که آثار و پیامدهای آن به کار فرد در سازمان منتقل می‌گردد. با اینکه پیشرفت تکنولوژی به رفاه مادی بیشتری منجر شده، از کیفیت زندگی کاسته است. با نگاهی اجمالی می‌توان مدعی شد که در

مجموع، شیوه و شتاب سریع زندگی امروزی ناشی از پیشرفت علم و صنعت، استرس را افزایش و سلامت جامعه را کاهش داده است.

خانواده

محیط، روابط خانوادگی و اتفاقاتی که در خانواده رخ می‌دهد، خواه کم اهمیت چون اوقات تلخیهای زودگذر، خواه تنش‌دایمی و اختلافات ریشه‌دار میان اعضای خانواده، استرس‌زاست و می‌تواند کار فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

وضعیت مالی

افزایش هزینه‌های زندگی و مشکلات مالی افراد بسیاری را مجبور می‌کند تا علاوه بر شغل اصلی، شغل دومی نیز برای خود پیداکنند. حتی این کافی نیست و اغلب زنان نیز برای کمک به همسران خود و کسب درآمد بیشتر، وارد بازار کار می‌شوند. طبیعی است چنین خانواده‌ای برای استراحت و وقت زیادی ندارد و استرس و فشارهایی که این گونه در افراد به وجود می‌آید، خود را در شغل اصلی آنها ظاهر می‌سازد.

استرس‌زاهای درون سازمانی

هر چند سازمان از گروه‌های کاری و گروه‌های کاری از افراد تشکیل شده، سازمان در سطح کلان، وجود و کلیتی دارد که ویژگیها و استرس‌زاهایی جدا و متفاوت از اجزای تشکیل‌دهنده خود دارد. استرس‌زاهای سازمانی به چهار طبقه تقسیم‌بندی شده‌اند:

- استرس‌های ناشی از خط‌مشی و سیاست‌های سازمان
- استرس‌های ناشی از ساختار سازمان
- استرس‌های ناشی از محیط و وضعیت فیزیکی کار در سازمان
- استرس‌های ناشی از فرایندهای سازمانی

جزئیات این طبقه‌بندی در شکل شماره ۲ نشان داده شده است (۶).

با مدیریت صحیح می‌توان بسیاری از عواملی را که موجب پیدایش استرس در سازمان می‌گردد از میان برداشت. برای مثال اگر یکی از علل استرس و تحلیل‌رفتگی، احساس عجز و ناتوانی افراد در انجام دادن وظایفی است که به آنها محول گردیده است، با

دقت در انتخاب و انتصاب افراد، بسادگی می‌توان این مشکل را حل کرد و کاری را به عهده فرد گذارد که توانایی انجام آن را دارد. (۷) یا برعکس، اگر فرد احساس کسلی و خستگی می‌کند زیرا کاری ساده به او داده شده است که انجام دادن آن براحتی و بدون نیاز به استفاده از تمام نیرو، دانش و تجربیات او امکانپذیر است، تغییر شغل و انتصاب فرد به کاری مناسب و متناسب با تواناییهای او، مسأله را حل می‌کند و منشأ استرس را از بین می‌برد.

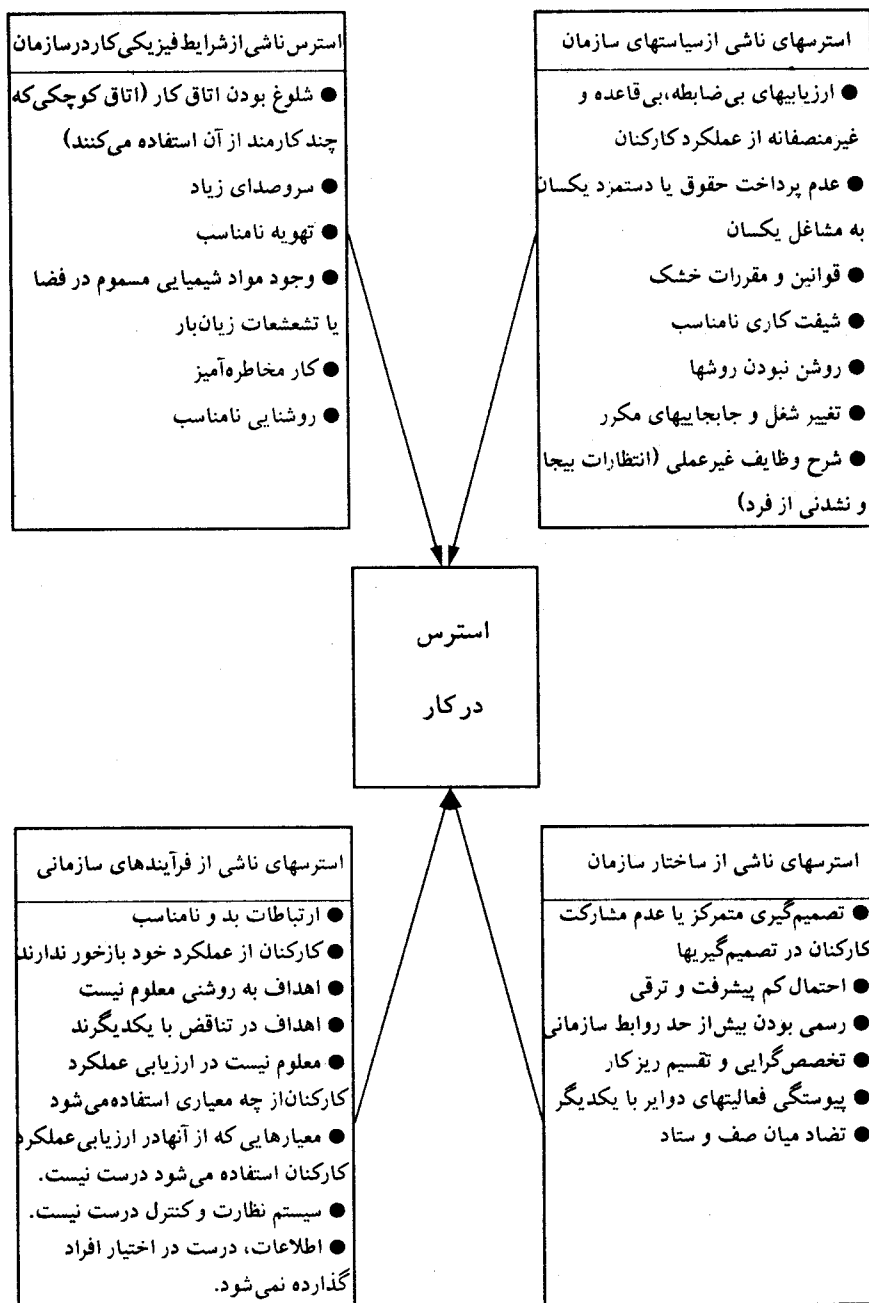
شایان توجه است که از بین بردن کامل استرس‌های سازمانی امکانپذیر نیست زیرا استرس در ذات و طبیعت سازمان است. سازمان بر اساس اصول و قواعدی بنا شده است که از یک سو، بنیادی است و بدون آنها اصولاً سازمان با ویژگیهایی که برای آن قایلیم نمی‌تواند وجود داشته باشد، و از سوی دیگر، تناقضاتی میان این اصول مدیریت وجود دارد که اگر چه منشأ تنش و استرس در سازمان است، درمان قطعی هم ندارد. در واقع بخش اعظمی از مطالعات و تحقیقات در مدیریت، در مورد این تناقضات و کوشش در یافتن راه حلی برای کاهش آن بوده است. برای مثال، تقسیم کار به کوچکترین واحد قابل تقسیم، خوب است و به تولید بیشتر منجر می‌شود؛ پس چه باید کرد تا تقسیم کار باعث خستگی، زدگی یا احساس بیگانگی از کار نشود؟ وجود قوانین و مقررات مدون و مکتوب به ایجاد نظم و اداره مؤثر سازمان کمک می‌کند؛ پس چه باید کرد که خشکی و انعطاف‌ناپذیری آنها روحیه ابتکار و نوآوری را در افراد نکشد؟ تخصص‌گرایی خوب است و کار را به کاردان سپردن به کارآیی بیشتر منجر می‌گردد؛ پس چه باید کرد تا پس از مدتی، متخصص، انجام دادن کار تخصصی خود را، اصل و رسیدن به اهداف سازمان را فرغ نداند؟ بهینه‌سازی (یعنی رسیدن به هر هدفی در حد مطلوب) خوب است، پس چه باید کرد تا تعدد اهداف در سازمان باعث نشود بهینه‌سازی یک هدف به بهای رسیدن به هدفهای دیگر در حدی کمتر از مطلوب باشد.

استرس‌زاهای گروهی

استرس‌زاهای گروهی به سه طبقه تقسیم شده‌اند:

۱ - جدایی از دیگران، تنهایی

مطالعات هاتورن بخوبی نشان داد که همبستگی و «با هم بودن»



شکل شماره ۲ - استرس‌زاهای درون سازمانی

و اتکای آنها به یکدیگر است. اعضا می‌توانند در جوی دوستانه که از ویژگیهای گروه متحد است، مسایل و مشکلات خود را برای دوستانی که دردشان را می‌فهمند، گوش شنوا دارند و دلسوزند، مطرح کنند. اعضای گروه در شادبها و غمها با هم شریکند؛ پشتیبان هم و در حل مشکلات، یار و یاور یکدیگرند. رابطه‌ای که این گونه میان اعضای گروه به وجود می‌آید به سلامت روانی آنها کمک می‌کند و طبیعی است که محروم بودن از چنین پشتیبان‌های می‌تواند عاملی در ایجاد استرس در فرد باشد.

برای کارکنان، بویژه کارکنان در سطوح پایین سازمان، ارزش و اهمیت زیادی دارد. از این رو اگر شغل، طوری طراحی شود که فرد نتواند با دیگران باشد، یا سرپرست مانع از معاشرت کارکنان می‌شود، یا سایر اعضای گروه، فرد را نمی‌پذیرند، اینها می‌تواند موجب پیدایش استرس در فرد شود.

۲ - نداشتن پشتیبان

یکی از جذابیتهای گروه، همدلی، همدمی و همنشینی اعضای گروه

۳- تضاد و تعارض درون گروهی و میان گروهی

همانطور که گروه‌های مختلف هنجارهای متفاوت و متناقض دارند، اهداف، انگیزه‌ها، نیازها و ارزشهای افراد نیز یکسان نیست. این تناقضات باعث می‌شود تا اقداماتی که هر فرد یا گروهی برای رسیدن به هدفهای خود به عمل می‌آورد، مانع رسیدن دیگران به اهدافشان گردد. تضاد و تعارض درون گروهی یا میان گروهی که به این یا هر دلیل دیگری به وجود می‌آید، برای فرد استرس‌زاست^(۸).

استرس‌زاهای شخصی

علاوه بر استرس‌زاهای برون سازمانی، درون سازمانی و گروهی که آثار و پیامدهای آنها سرانجام به شکل و طریقی در کار فرد ظاهر می‌شود، استرس ممکن است (الف) ناشی از ویژگی و ماهیت کاری که فرد انجام می‌دهد، (ب) شخصیت او، یا (ج) تحولات و اتفاقات مهمی نیز باشد که در زندگی خصوصی یا زندگی کاری او رخ می‌دهد.

ویژگیهای کار

از نظر سازمان موقعی فرد وظیفه خود را درست انجام داده است که رفتار و اعمال او همانی بوده که انتظار می‌رفته است. استرس موقعی به وجود می‌آید که فرد نتواند وظیفه خود را آن طوری که مورد انتظار است انجام دهد. مبهم بودن وظایف، تناقض وظایف، سنگینی وظایف و سبکی وظایف از جمله مهمترین عواملی است که باعث عدم موفقیت فرد در انجام وظایفش می‌گردد^(۹).

مبهم بودن وظایف

برای اینکه فرد بتواند از عهده وظایفی که به عهده او واگذار شده بخوبی برآید، باید اهداف کار برای او روشن باشد؛ بدانند چه انتظاری از او می‌رود (بدانند چه باید بکند و چه نباید بکند)، و حدود وظایف و مسؤولیتهای کار برای او روشن باشد.

تناقض وظایف

اغلب، فرد در می‌یابد که گروه‌های مختلف در سازمان انتظاراتی از او دارند که یا مانع‌الجمع است یا با یکدیگر سازگاری ندارند و او نمی‌تواند پاسخگوی همه آنها باشد. برای مثال، قسمت تولید

کارخانه از فرد می‌خواهد که کارش سرعت بیشتر و اداره کنترل کیفیت می‌خواهد که کارش کیفیت بیشتری داشته باشد؛ که معمولاً هم سرعت بیشتر و هم کیفیت بهتر میسر نیست.

سنگینی وظایف

منظور از سنگینی وظایف، موقعیتی است که یا به فرد بیش از توان و ظرفیت او کار داده می‌شود، یا وقتی که برای انجام دادن تمام وظایفی که به عهده او گذارده شده است، کافی نیست. اضطراب و استرس بویژه موقعی زیاد است که مهلت، تعیین شده باشد و فرد باید در همان زمان، کارش را تحویل دهد. با نزدیک شدن به پایان مهلت و ناتمام ماندن کارها، این احساس که فاجعه‌ای در شرف وقوع است در فرد شدت می‌گیرد.

سبکی وظایف

استرس ممکن است ناشی از این باشد که^(۱۱) تحرک و فعالیت در کار بسیار کم است، فرد کار زیادی ندارد که انجام دهد، اغلب بی‌کار و در انتظار این است که کاری به او ارجاع شود و^(۱۲) یا اینکه در کار فرد تنوع زیادی وجود ندارد. مغازه‌داری که کاری جز این ندارد که هر روز به انتظار مشتری، روز را به شب برساند، معمولاً دچار استرس می‌گردد. کارگرانی که در خط تولید کارخانه‌ها کار می‌کنند اغلب دچار استرس می‌گردند زیرا وظیفه آنها در هر روز، انجام دادن یک یا دو کار ساده جزئی نیست.

جالب اینکه بسیاری از عوارض ناشی از سبکی کار همان عوارض ناشی از سنگینی کار است. یعنی فرد بتدریج عزت نفس خود را از دست می‌دهد و احساس خواری و حقارت می‌کند، نشانه‌هایی از اختلالات عصبی در او ظاهر می‌شود و بتدریج سلامت جسمی خود را از دست می‌دهد.

یکی از پیامدهای ناخوشایند سبکی وظایف، ایجاد حالت و روحیه انفعالی در فرد است. فرد از لحاظ روحی و جسمی احساس خستگی زیاد می‌کند؛ خود را تحلیل رفته و بی‌رُمق می‌یابد؛ حتی در منزل و فارغ از کار، علاقه چندانی به معاشرت با دیگران یا تفریح و گردش از خود نشان نمی‌دهد.^(۱۰)

شخصیت فرد

میان شخصیت و میزان استرسی که افراد تجربه می‌کنند رابطه

وجود دارد. در اوایل دهه ۱۹۷۰ در اثر تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفت، دو نوع شخصیت متضاد، یعنی نوع A و نوع B شناسایی شد (۱۱). فردی که تا کار و شرایط کار را کنترل نکند و آن را به میل و سلیقه خود تغییر ندهد آرام نمی‌گیرد؛ فردی که دوست دارد کارش همیشه کامل، بی‌عیب و بهتر از همه باشد و با تلاشی بی‌وقفه و با رقابت بی‌امان با دیگران مصمم است که به سرعت مدارج و مراتب ترقی در سازمان را بسپماید؛ نمونه‌هایی از شخصیت نوع A است (۱۲). در مقابل، شخصیت نوع B زیاد سخت‌گیر نیست؛ بی‌تکلف و آرام است؛ موقعیت و واقعیت‌های آن را راحت‌تر می‌پذیرد و به جای جنگیدن و در افتادن با شرایط موجود، می‌کوشد در چارچوب آن، وظایف خود را انجام دهد. در نتیجه، شخصیت نوع B کمتر از شخصیت نوع A در معرض خطر است و کمتر دچار بیماری و از پافشاری در اثر استرس زیاد و تحلیل‌رفتگی است (۱۳). باید افزود که علاوه بر صدماتی که نوع A به سلامت خود وارد می‌آورد، این شخصیت برای دیگران و کسانی که با او در تماس هستند نیز خطرناک است زیرا با تنش زیادی که وی در محیط کار به وجود می‌آورد، همه را عصبی و دچار اضطراب می‌کند. ویژگی‌های دو نوع شخصیت A و B در جدول شماره یک نشان داده شده است.

ذکر این نکته ضروری است که کار، محیط، روابط اجتماعی در کار و انتظارات فرد از سازمان با شخصیت وی ترکیب می‌شود و

میزان استرسی را که قابل تحمل است و به سلامت جسمی و روانی او صدمه نمی‌زند، معین می‌کند. به عبارت دیگر، میزان استرس قابل تحمل و اینکه اصولاً چه عواملی برای چه کسانی می‌تواند منشأ استرس باشد به تفاوت‌هایی بستگی دارد که از این لحاظ میان افراد وجود دارد.

تحولات مهم در زندگی خصوصی و کاری فرد

تحولات مهم در زندگی خصوصی و کاری افراد می‌تواند منشأ استرس باشد (۱۴). تحقیق ثابت کرده است که میان تغییرات ناگهانی در زندگی افراد و سلامت بعدی آنها رابطه مستقیم وجود دارد. هر قدر تغییرات بزرگتر و مهمتر باشد، تأثیرات سوء بعدی آنها بر سلامت افراد بیشتر خواهد بود. برای مثال، مطالعه بیماران مبتلا به سل نشان داد که آغاز بیماری یا شدت گرفتن آن معمولاً بعد از چند اتفاق مهم مانند ازدواج، انتصاب به شغلی جدید، یا مرگ یکی از نزدیکان بوده است. شکی نیست که میکرب، علت ناخوشی است نه استرس، ولی به نظر می‌رسد که تنش حاصل از این رویدادها به آسیب‌پذیری فرد افزوده، او را مستعد ابتلای به آن می‌کند. همین تحقیقات حاکی از این است که حتی صحبت کردن در باره مطالب و مسایل ناخوشایند و نگران‌کننده می‌تواند باعث تغییرات فیزیولوژیکی در افراد شود. در تجربه‌ای در این زمینه، نمونه‌برداری از بافت‌های بدن نشان داد که آسیب وارده به بافتها بعد

ویژگی‌های شخصیت نوع B	ویژگی‌های شخصیت نوع A
<ul style="list-style-type: none"> ● وقت برای او اهمیت زیاد ندارد. ● صبر و حوصله دارد. ● متکبر و خودستا نیست. ● احساس گناه نمی‌کند و فارغ از کار، استراحت می‌کند. ● به خاطر تفریح و سرگرمی بازی می‌کند نه بردن و اول شدن. ● ضرب‌الاجلی برای خود ندارد. ● رفتار و روشی آرام و ملایم دارد. ● هیچوقت عجله ندارد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● آرام و قرار ندارد، همیشه در حال حرکت و جنب و جوش است. ● همیشه شتاب‌زده است، عجله دارد. ● تند غذا می‌خورد. ● تند حرف می‌زند. ● صبر ندارد. ● چند کار را با هم انجام می‌دهد. ● نمی‌داند چگونه آرام بگیرد و استراحت کند. ● فقط آمار و ارقام را می‌فهمد. ● فقط کیفیت را ملاک موفقیت می‌داند. ● متهاجم است. ● می‌خواهد همه رقیبان را از میدان به در کند و همیشه اول باشد. ● همیشه وقت کم دارد.

جدول شماره ۱ - ویژگی‌های شخصیت A و B

از صحبت در باره مطالب ناراحت کننده بیشتر از موقعی است که موضوع گفتگو استرس زا نیست. (۱۵)

تغییرات ناگهانی در زندگی کاری افراد هم می تواند منشأ استرس باشد. برای مثال، همانطور که رکود و ماندن در شغلی بی آتیه، بی اهمیت و نامتناسب با تواناییهای واقعی فرد استرس زا است؛ انتصاب ناگهانی به شغلی جدید با مسؤولیتهای سنگین؛ یا ارتقا به مقامی که فرد صلاحیت احراز آن را ندارد نیز می تواند استرس زا باشد.

پیامدهای استرس

با اینکه رابطه میان استرس و عملکرد از یک سو به عواملی مانند ماهیت و سختی کار و از سوی دیگر به انگیزه، هدف، توانایی و سایر خصوصیات شخصی افراد بستگی دارد، به طور کلی تحقیق به این نتیجه رسیده است که:

۱- استرس، عملکرد را کاملاً تحت تأثیر قرار می دهد.

۲- موقعی که استرس زیاد باشد، عملکرد ضعیف خواهد بود. (۱۶)

پیامدهای ناشی از استرس معمولاً به صورت عوارض جسمی، روانی و رفتاری در فرد ظاهر می شود.

عوارض جسمی

استرس زیاد معمولاً با فشار خون بالا و کلسترول زیاد همراه است که می تواند به بیماریهای قلبی، زخم معده و آلتروز منجر شود؛ حتی ممکن است رابطه ای میان استرس زیاد و سرطان وجود داشته باشد (۱۷). البته نباید تصور کرد که بیماریهای قلبی همگی ناشی از استرس است، ولی با اینکه عوامل و شرایط محیطی، وضعیت و سلامت عمومی فرد، و وراثت و ترکیب ژنتیکی او نیز در این امر سهیمند، استرس زیاد، از مهمترین عوامل در ایجاد ناراحتیهای قلبی و سایر بیماریهای جسمانی به شمار آمده است.

عوارض روانی

استرس زیاد معمولاً فرد را دچار اضطراب، افسردگی، تنش، عصبانیت، حساسیت و تحریک پذیری زیاد می کند که نتیجه آن معمولاً تغییر حالات روحی و خلق و خوی فرد است. کارمندی که گرفتار این حالات و استرس زیاد است، احترام و اعتماد به نفس

خود را از دست می دهد؛ از کار خود راضی نیست؛ سرپرستانش را قبول ندارد و احساس بدی در باره آنها دارد؛ تمرکز فکری خود را از دست می دهد و نمی تواند تصمیم بگیرد.

استرس در اثربخشی و شیوه مدیریت مدیران نقش مؤثری دارد. مدیری که تحت فشار و استرس دایم است، گرفته، عبوس و کج خلق می شود، طوری که بعد از مدتی زیردستانش می کوشند تا تماس خود را با او به حداقل برسانند، و گاه از ترس عصبانیت و پرخاشگریهای مدیر، حتی از دادن گزارش و اطلاعات مهم نیز خودداری می کنند. مدیر گاه متوجه این رفتار کارکنانش می شود، می فهمد آن طور که از او انتظار می رود و شایسته است، وظایف خود را انجام نمی دهد. این احساس کمبود و بی لیاقتی باعث می شود اعتماد به نفس خود را از دست بدهد؛ از تصمیم گیری عاجز و از کار زده شود.

عوارض رفتاری

بی اشتها، کم خوری، پرخوری، بی خوابی، افزایش در مصرف نوشابه های الکلی، سیگار و مواد مخدر از جمله آثار رفتاری استرس زیاد است. تحقیق، همچنین وجود رابطه ای میان استرس و غیبت و استعفا را نشان داده است (۱۸). عکس العمل در مقابل استرس دو نوع است: «قرار» (به معنی ایستادن، مقاومت کردن، جنگیدن) و «فرار» (به معنی گریختن). غیبت از کاری که برای فرد استرس زا است، یا استعفا و ترک سازمان به همان دلیل، «فرار» از استرس است. در واقع، در این موقعیت، «فرار» عکس العمل مناسبتری از «قرار» است، زیرا ماندن در شغلی که استرس زا است احتمالاً به عصبانیت و ایجاد روحیه ای تهاجمی و تخاصمی در فرد منجر می گردد.

مدیوریت استرس

استرس اجتناب ناپذیر است (۱۹). استرس بخش جداناپذیری از زندگی و زنده بودن است. استرس دو حالت دارد: استرس تحلیل برنده، مخرب و منفی؛ استرس نیروزا، سازنده و مثبت. در مقابل STRESS به معنی استرس منفی، گاه از واژه EUSTRESS به معنای استرس مثبت استفاده می شود (۲۰). بر خلاف استرس شدید و دراز مدت منفی که به انواع مشکلات جسمانی، روانی و رفتاری منجر می گردد، استرس در سطح مطلوب (یعنی استرس

و این همان مدیریت استرس است. برای کاستن از استرس منفی
دوره وجود دارد:

۱ - اقداماتی که فرد شخصاً انجام می‌دهد.

۲ - اقداماتی که سازمان انجام می‌دهد.

اقداماتی که فرد انجام می‌دهد حالت واکنشی دارد؛ یعنی او
بعد از اینکه دچار استرس شد به فکر چاره می‌افتد و در مقابل آن
عکس‌العمل نشان می‌دهد. اقداماتی که سازمان انجام می‌دهد
بیشتر جنبه پیشگیری دارد؛ یعنی سعی می‌شود شرایط و عواملی
که استرس‌زا هستند یا می‌توانند استرس‌زا باشند شناسایی، و از
میان برداشته شوند و کار را حتی‌الامکان عاری از استرس کرد.

اقدامات فردی

ورزش و فعالیت‌های جسمانی

به رغم تحقیقات و تجربیات زیاد هنوز تأثیر ورزش در جلوگیری
از سکت قلبی یا مغزی به طور قطع معلوم نگردیده است. با وجود
این، تحرک و فعالیت‌های جسمانی به فایده آمدن بر استرس کمک
مؤثری می‌کند. شاید علت اصلی کاهش استرس این باشد که ضمن
چند ساعتی که فرد به ورزش مشغول است، فکر و ذهن او فارغ از
مشکلات و گرفتاریهایی است که او را تحت فشار قرار داده‌اند.

آرامیدن

به وسیله بایوفیدبک^۴، و یا متمرکز کردن فکر^۵ می‌توان استرسی را
که به وجود آمده است تخفیف داد یا بر روی استرسی که وجود
داشته است و ادامه دارد، کنترل بیشتری پیدا کرد. همانطور که
یوگا، فلسفه هندی مبنی بر اصول تمرکز و تفکر، قرنهاست که نشان
داده است، بایوفیدبک نیز روشی است که به فرد می‌آموزد چگونه
می‌توان وظایف غیرارادی بدن مانند ضربان قلب را ارادی و کنترل
کرد^(۲۳). همچنین با متمرکز کردن فکر بر موضوعی مطبوع یا با
تجسم و اندیشیدن عمیق به صحنه‌ای خوش در ذهن، فرد می‌تواند
به آرامش جسمی و روحی برسد. تمرکز فکر بدین شکل با
تغییرات فیزیولوژیکی که در بدن به وجود می‌آید، از تپش شدید
قلب، فشار خون بالا و سایر آثار و نشانه‌های استرس می‌کاهد.

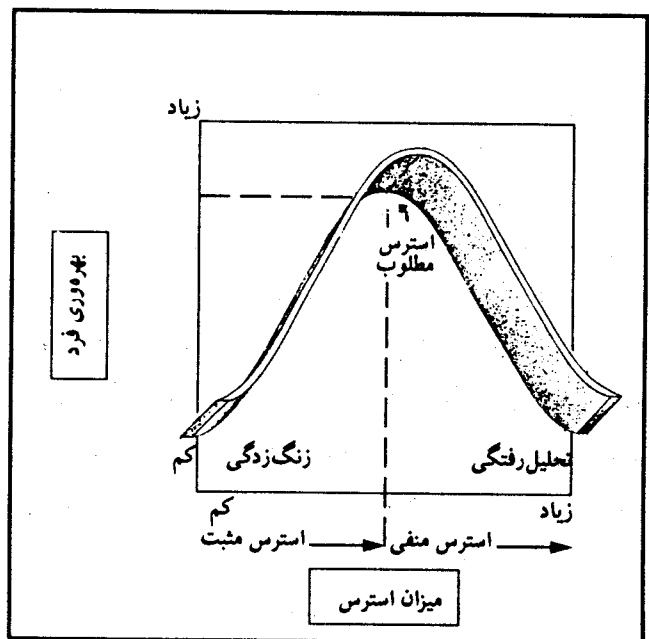
کنترل رفتار

با مطالعه عواملی که عکس‌العمل (رفتاری خاص) را ایجاد کرده

مثبت) به افزایش کارایی کارکنان منجر می‌شود.^(۲۱) برای مثال،
ارتقای فرد به پست و مقامی بالاتر و مهمتر، استرس مثبت به
وجود آورده است؛ زیرا او نگران است آن طور که از او انتظار
می‌رود و شایسته است از عهده و وظایف و مسؤولیت‌هایش در شغل
جدید برنیاید؛ نگران است که مبادا با عملکرد ضعیف در این
شغل، فرصت خوبی را که برای پیشرفت‌های بعدی او در سازمان به
وجود آمده است از دست بدهد. بنا بر این، استرس در اینجا
همانند یک عامل انگیزشی و محرکی عمل می‌کند که در اثر آن، فرد
می‌خواهد و می‌کوشد که در کار خود موفق باشد. به همین دلیل،
ایجاد استرس بعمد یکی از تدابیری است که مدیران برای ایجاد
جنب و جوش در کارکنان از آن استفاده می‌کنند.

رابطه میان استرس و بهره‌وری در شکل شماره ۳ نشان داده
شده است. مشاهده می‌شود که نبود استرس مثبت به زنگ‌زدگی^۶
یعنی سکون، بی‌تفاوتی و بی‌علاقگی کارکنان، و وجود استرس
منفی شدید به تحلیل رفتگی و ضایعات انسانی منجر می‌گردد. تنها
در سطح مطلوب است که استرس، محیطی پر رونق به وجود
می‌آورد که نتیجه آن، قهرامی، زنده‌دلی و روحیه شاد کارکنان و
کارایی و ثمربخشی سازمان است^(۲۲).

با توجه به خاصیت دوگانه استرس، معلوم است که هدف نباید
حذف کامل آن باشد، بلکه با اداره و کنترل استرس باید کوشید
ضمن کاستن استرس منفی، از استرس مثبت استفاده مطلوب کرد



شکل شماره ۳ - رابطه میان استرس و بهره‌وری

است (مقدمه رفتار)، و با تأمل و دقت در نتایجی که در اثر آن رفتار خاص به دست خواهد آمد (نتیجه رفتار)، فرد می‌تواند بر اعمال و حرکات خود کنترل بیشتری به دست آورد. برای مثال، اگر مراجعان زیاد و ازدحام و شلوغی مانع از کار مدیری شده است (مقدمه رفتار)، او می‌تواند با قراردادن یک منشی یا رئیس دفتر در جلوی اتاق خود (رفتار) از ورود بی‌رویه افراد و ایجاد مزاحمت و استرس جلوگیری کند (نتیجه رفتار). یا اگر فردی می‌داند که رفتن به جلسه‌ای یا روبرویی با کسی می‌تواند برای او ایجاد استرس کند، به آن جلسه نمی‌رود یا آن کس را نمی‌بیند. بدین ترتیب به جای اینکه موقعیت، فرد را کنترل کند، او موقعیت را کنترل می‌کند.

برقراری روابط اجتماعی نزدیک با همکاران، همقطاران و کسانی که مورد اعتماد فردند، دردش را می‌فهمند و از او حمایت و پشتیبانی می‌کنند^(۲۴)؛ استفاده بهتر از وقت؛ تغییر برنامه روزانه و ایجاد تنوع در کار؛ پیدا کردن سرگرمی؛ مرخصی و استراحت؛ مراجعه به روانشناس؛ هیپنوتیسم و روانکاو؛ اهمیت دادن کمتر به مادیات و اهمیت دادن بیشتر به معنویات؛ و تغییر شغل (به عنوان آخرین راه چاره)^(۲۵) از جمله دیگر اقداماتی است که فرد می‌تواند در تخفیف یا رفع استرس از آنها استفاده کند.

اقدامات سازمانی

حذف استرس‌زاها

در شکل شماره ۲ عواملی که در هر یک از حوزه‌های مختلف سازمان باعث ایجاد استرس می‌شوند نشان داده شده‌اند؛ پس قاعدتاً توجه مسؤولان سازمان باید به این عوامل معطوف و سعی در رفع آنها باشد.

تغییر جو سازمان

مدیران ارشد و کارکنان عادی دریافته‌اند که لازمه پیشرفت در بسیاری از سازمانهای امروزی تطبیق دادن کامل خود با اهداف و آرمانهای سازمان، پذیرفتن بی‌چون و چرای قوانین و مقررات، اطاعت و اجرای فوری دستورهاست. فعالیتها چنان سنگین شده و سرعتی بخود گرفته است که انجام وظایف، هفته‌ای هفت روز و هر روز ساعات طولانی کار در سازمان را ایجاد می‌کند.^{۲۶} به عبارت دیگر، گرچه مرگ «انسان سازمانی» در اواخر دهه ۱۹۶۰

اعلام گردید،^{۲۷} حال بار دیگر شاهد تولد دوباره او هستیم، زیرا بسیاری از سازمانهای امروزی انتظار دارند که کارکنانشان روحیه و رفتار انسان سازمانی را داشته باشند. انسان سازمانی کسی است که منافع سازمان را بر تر از منافع شخصی و حتی خانه و خانواده خود می‌داند، براحتی از شخصیت و هویت مستقل خود دست می‌کشد و به جای کار انفرادی، با دیگران و در چارچوب هنجارهای گروهی تشریک مساعی می‌کند؛ به سازمان وفادار است و در راه رسیدن به اهداف آن آماده فدا کردن همه چیز است.^{۲۸} طبیعی است چنین شرایطی با ایجاد استرس و مختل کردن تعادل روانی فرد، پیامدهای سوء بسیاری برای او دربر خواهد داشت و بدیهی است که راه چاره، ایجاد محیطی در سازمان است که به جای ایجاد استرس، موجب آسایش و آرامش روحی افراد باشد. کاستن از جنبه‌های رسمی کار، انعطاف پذیر کردن قوانین و مقررات، در نظر گرفتن گرفتاریهای شخصی و رعایت حال کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در امور و تصمیم‌گیریها، و ایجاد سیستم ارتباطات چند جانبه از جمله اقداماتی است که مسؤولان سازمان می‌توانند در این راستا به عمل آورند.

شیوه تصمیم‌گیری مدیر

وجود یا پیدایش استرس در سازمان با شیوه مدیریت و تصمیم‌گیری مدیر ارتباط دارد. اگر تصمیم‌گیریهای مدیر، انفعالی است یا او ارتباط و وابستگیهای متقابل اجزا و عناصر سازمانی با یکدیگر را در نظر نمی‌گیرد، تصمیمات او باعث اختلال در روابط معمول در سیستم می‌گردد که در نتیجه، به جای حل مسأله، او خود منشأ و سبب پیدایش یا افزایش استرس می‌گردد. حال اگر تصمیم‌گیری‌های او انفعالی یا با عجله و دستپاچگی نباشد، نتیجه معمولاً ایجاد آرامش در محیط کار و کاهش تنش است. در این حالت، مدیر در رویارویی با مسأله استرس‌زا، خونسردی خود را حفظ می‌کند، با متانت، تأمل، بی‌شتاب و با نظم و ترتیبی اصولی، اطلاعات لازم برای تصمیمی مناسب را جمع‌آوری می‌کند. او به محض اطلاع از مسأله، عکس‌العملی تند و آنی از خود نشان نمی‌دهد بلکه صبورانه درصد برمی‌آید اطلاعات بهتر و بیشتری در باره ماهیت مسأله به دست آورد تا بتواند موقعیت را به درستی بسنجد و ارزیابی کند. او با تمام کسانی که به شکلی در مسأله و تصمیمی که در باره آن اتخاذ می‌گردد سهم و ذی‌نفع هستند، رابطه

برقرار می‌سازد؛ صحبت می‌کند و با توجه به آن، تصمیم می‌گیرد.^{۲۹}

کنترل مؤثر

معمولاً در چارچوب قوانین و مقررات سازمانی، هر یک از کارکنان روش خاصی برای انجام دادن وظایف خود اتخاذ می‌کند که بعد از مدتی، عادت و روال عادی کار او می‌شود. مسئولان سازمان باید سیستم هشدار دهنده‌ای به وجود آورند که بتوانند هرگونه تغییر در روش و رفتار عادی را که می‌تواند نشانه‌ای از بروز استرس در کارکنان باشد، سریع و بموقع کشف و از انتشار آن جلوگیری کند. برخی از این علایم عبارتند از:

- ۱- بی‌دلیل و بی‌مقدمه، ساعت ورود و خروج فرد تغییر می‌کند؛ او یا بیش از معمول در سازمان می‌ماند یا بیش از معمول تأخیر و غیبت دارد.
- ۲- تصمیم‌گیری برای او دشوار شده است.
- ۳- بی‌دقت شده است، بیش از معمول اشتباه می‌کند.
- ۴- نمی‌تواند در مهلت مقرر کار را تمام کند.
- ۵- برقراری روابط اجتماعی با دیگران برای او مشکل شده است.^{۳۰}

دقت و نظارت بر پیشرفت کارکنان

گفته شد که عدم توانایی انجام دادن وظایفی که به فرد محول گردیده یکی از دلایل مهم ایجاد استرس در فرد است و بنابر این هرگز نباید کاری را که فرد نمی‌تواند از عهده آن برآید به او واگذار کرد. انتخاب و انتصاب صحیح، یعنی برگزیدن و گماشتن فرد به شغلی که تخصص آن و همچنین توانایی انجام دادن وظایف و مسؤولیتهای موجود در آن را دارد، نقش مهمی در جلوگیری از پیدایش استرس دارد. علاوه بر دقت در انتخاب و انتصاب، کنترل و نظارت بر چگونگی پیشرفت فرد در سلسله مراتب سازمانی و طراحی مسیر شغلی که مناسب با انگیزه، هدف و انتظارات او باشد نیز در جلوگیری یا کاهش استرس مؤثر است.^{۳۱} به عبارت دیگر، مشاغل مختلفی که هر فرد در طول عمر کاری خود یکی پس از دیگری به عهده می‌گیرد باید با مطالعه و برنامه‌ریزی شده باشد و براساس معیار و ضوابط خاصی از جمله حذف یا حتی الامکان، کاهش استرس در کار باشد. علاوه بر موارد مذکور، سایر اقداماتی

که مسئولان سازمان می‌توانند به منظور تخفیف یا حذف استرس از آن استفاده کنند عبارتند از:

- ۱- دعوت از مشاوران برای صحبت و راهنمایی کارکنان
- ۲- برگزاری سمینار یا دوره‌های خاصی که طی آن مدیران و کارکنان با جنبه‌های مختلف استرس و تحلیل رفتگی آشنا شوند و برای چگونگی تشخیص علایم و درمان آن آموزش ببینند.
- ۳- دادن مرخصی به کارکنان تا سلامت کامل
- ۴- تعویض شغلی که سوهان روح فرد شده است
- ۵- چرخشی کردن مشاغل تنش‌زا
- ۶- تخصیص ساعتی به ورزش و نرمش
- ۷- ایجاد تعادل میان زندگی کاری و زندگی شخصی فرد
- ۸- جلوگیری از درگیر شدن بیش از اندازه افراد در مسایل، بویژه مسایل حاد و تنش‌زا
- ۹- طراحی دوباره کار
- ۱۰- تغییر در محیط و شرایط فیزیکی کار^{۳۲}

نتیجه‌گیری

هیچکس به یقین نمی‌داند که در زندگی امروزی بیشتر از گذشته استرس وجود دارد، ولی بی‌شک استرس، گستردگی بیشتری یافته است و در حالی که روزی استرس در قالب اتفاقی ناگوار، گاه‌گاهی ظاهر می‌شد، امروز حالت مزمن به خود گرفته است و بی‌وقفه و بی‌امان، روح را می‌خورد و می‌آزارد.

در اوایل دهه ۱۹۵۰ توماس هولمز استاد روانشناسی دانشگاه واشنگتن با تحقیقاتی که به عمل آورد، نشان داد که عامل اصلی استرس، تغییرات عمده‌ای است که در زندگی هر انسانی به وجود می‌آید.^{۳۳} با وجود اینکه تأثیر سوء رویدادهای مهمی چون مرگ همسر و خویشان، طلاق و بیکاری در سلامت روحی و جسمی فرد انکارناپذیر است، آنچه زنگ خطر را به صدا در آورده، تحقیقاتی است که حال نشان می‌دهد اتفاقات جزئی و به ظاهر بی‌اهمیت آزار دهنده در زندگی روزمره افراد نقش مهمتری در ناخوشی روحی و جسمی دارند.^{۳۴} از این گذشته، هر تغییر اولیه‌ای خود منشأ و موجب مجموعه تغییرات ثانوی و کوچکتری می‌گردد که بدین ترتیب در حرکتی ارتعاشی، تمامی زوایای مختلف زندگی فرد را در برمی‌گیرد. برای مثال، از دست دادن شغل، رویدادی مهم و عاملی در ایجاد استرس در فرد است؛ ولی

استرس ناشی از اختلالاتی که در اثر بیکاری بتدریج در روابط خانوادگی به وجود می‌آید، بمراتب شدیدتر است.

سازمان نیز با مشکلات خویش دست به گریبان است. پیشرفت سریع علم و فن، رواج پژوهش در سطحی وسیع و عمیق و در نتیجه، انباشتگی یافته‌ها و اطلاعات روزافزون که اغلب باعث می‌شود تا دانش و تخصصهای موجود خیلی زود کهنه شود، معنا و مفیدی خود را از دست دهند و نیاز به دانش، تخصصها و مشاغل دیگری به وجود آید؛ بالاخره، تغییر در روابط سنتی اجتماعی که در مجموع، محیطی متشنج با پیچیدگیهای بیشتر و آکنده از نامعلومیها را برای مدیران سازمان به وجود آورده است. در محیطی که این چنین دستخوش تغییرات و تحولات دایمی است بسیاری از مفاهیم و اصولی که سازمان و مدیریت براساس آنها بنا شده است معنی و مفهوم خود را از دست داده‌اند. برای مثال، فرض است که سازمان سیستمی عقلایی و مدیر تصمیم‌گیرنده‌ای عقلایی است، اما در دنیای امروزی عقلانیت تعریفی دیگر یافته است که در نتیجه، مدیر خود را در موقعیتی می‌یابد که باید با تفکر و تصمیم‌گیری عقلایی به جنگ مسایلی برود که ریشه در منطق و استدلالی غیرعقلایی دارند. ۳۵ خلاصه، اگر روزی تضاد و تناقض در فعالیت و اهداف مدیران استشنا بود، امروز اصل است و مدیریت، مدیریت ناسازگار یه‌است. از این رو باید گفت در حالی که صحبت از مدیریت استرس، یعنی کاستن از استرس منفی و تأکید و تقویت استرس مثبت می‌شود، به نظر می‌رسد امروزه شرایط فردی، سازمانی و اجتماعی به گونه‌ای است که استرس، آن هم از نوع منفی شدید آن، معمول و چنان رایج و فراگیر شده که حال باید آن را شرایط عمومی و «طبیعی» کار و زندگی به شمار آورد.

چه باید کرد؟ عامل مشترکی که کم و بیش در همه پیشنهادها به چشم می‌خورد، ایجاد انعطاف بیشتر در سازمان است؛ یعنی به جای طرحهای سنتی سازمان که بهای زیادی به ثبات ساختار و پایداری وظایف و مشاغل می‌دهد، سازمان باید طرحی موقت داشته باشد؛ طوری طراحی شود که ارکان و عناصر مختلف آن با تغییر در شرایط و در صورت لزوم، بتوانند بلافاصله و براحتی تغییر آرایش داده، در ترکیبی جدید با یکدیگر کار کنند.

ساختارهای موقت مانند ادوکرآتیک، ماتریسی و اورگانیکی با شناور ساختن روابط سازمانی میان اجزای مختلف آن،

انعطاف‌پذیری و توانایی تجدید ساختار بنا به موقعیت را فراهم می‌آورد^{۳۶} و از این جهت می‌تواند راه مؤثری برای روبرویی با ابهامات و نامعلومیها در محیطی متغیر و متشنج باشد. اما مشکل اینجاست که مهمترین شرط لازم برای موفقیت این قبیل طرحها، تعامل و آمادگی بیشتر کارکنان برای همکاری با یکدیگر است. کارکنان باید یاد بگیرند، بتوانند و بخواهند روابط اجتماعی لازم برای رسیدن به اهداف مشترک را با یکدیگر برقرار سازند که معمولاً تماس بیشتر افراد با یکدیگر زمینه را برای کشمکش و برخوردها و در نتیجه، ایجاد استرس در کار مهیا می‌سازد. پس معلوم می‌شود در طراحی و ساختار سازمان به تکنولوژی کار اهمیت بیشتری داده می‌شود و مسایل مربوط به منابع انسانی و جنبه‌های اجتماعی کار در اولویت کمتری قرار دارد؛ به عبارت دیگر، هدف اولیه از هر نوع بازسازی یا تجدید ساختار سازمان معمولاً تولید و کارآیی بیشتر است، نه ایجاد محیط و فضایی که جوابگوی نیازهای روانی افراد باشد. به زبان ساده همیشه این بوده است که اول سازمان طراحی شود و بعد افراد را در آن، جا دهیم و هرگز این نبوده است که سازمانی منطبق بر نیازهای انسانی افراد طراحی شود.

یک مثال آشکار این طرز فکر در کشورهای صنعتی، اخراج تعداد زیادی از کارکنان با عنوانهایی چون «کوچک سازی» «ترمیم» و «بازسازی» است که از اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شده است. تغییر در تکنولوژی کار، رکود اقتصادی در سطح جهانی و شدت گرفتن رقابت میان تولیدکنندگان سنتی (آمریکا و اروپا) و قدرتهای اقتصادی جدید مانند ژاپن، چین، کره جنوبی، تایوان و سنگاپور، بسیاری از سازمانها را مجبور کرده است تا با «تجدید ساختار» (یعنی اخراج کردن کارکنان خود) در موقعیت رقابتی بهتری قرار گیرند. برای مثال، کمپانی IBM در یک دوره چهار ساله از ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۴، حدود ۱۰۰٫۰۰۰ نفر و کمپانی AT&T در یک دوره مشابه بالغ بر ۱۴۰٫۰۰۰ نفر را اخراج کرد. ۳۷ جالب اینکه مطالعه آثار و پیامدهای اخراج کارکنان در چنین ابعاد وسیعی نشان می‌دهد که اخراج شده (کارکنان) و اخراج کننده (مدیران و مسؤولان) هر دو قربانیان «کوچک سازی» هستند. در گذشته‌ای نه چندان دور به برنامه‌ریزی برای کاهش نیروی انسانی به عنوان موردی استثنایی و نادر اشاره می‌شد^{۳۸} و توسعه و گسترش فعالیتها، ایجاد اشتغال و استخدام نیرو، وظیفه اصلی

اواخر دهه ۱۹۹۰ شاهد صحت پیش‌بینی او هستیم و می‌بینیم شرایط زندگی در دنیای امروزی، سازش انسان را با مقتضیات در حدی می‌طلبد که از توان او خارج است. نتیجه، پیدایش، ادامه و شدت گرفتن استرس منفی در حدی است که اگر در عصرهای گذشته شیوع ناگهانی بیماریهای مسری قربانی می‌گرفت، حال بیماریهای مزمن ناشی از استرس، بلای جان انسانها شده است.

پانویسها

- 1- Stress
- 2- Burnout
- 3- Stressors
- 4- Biofeedback
- 5- Transcendental Meditation
- 6- Rustout

منابع و مآخذ

- 1- Leslie W. Rue and L. Loyd L. Byrns., **Human Resource Management**, Irwin, 1987, PP. 474-475.
- 2- Harry Levinson, "When Executives Burn out," **Harvard Business Review**, Vol. 59, (May - June 1981), P. 76.
- 3- Cary Cherniss, "Job Burnout: Growing Worry for Workers, Bosses," **U. S. News and World Report**, 27 February 1980, P. 72.
- 4- Donald P. Rogers, "Helping Employees Cope With Burnout," **Business Magazine**, October-December 1984- Reprinted in Rue, et al., **Op. cit.**, P. 476.
- 5- Fred Luthans, **Organizational Behaviors**, 5th. ed., McGraw-Hill International Editions, 1989, Chapter 8.
- 6- Source: Arthur P. Brief, et al., **Managing Job Strees**, Little, Brown, Boston 1981, P. 66, Printed in Luthans **OP. Cit.**, P. 199.
- 7- Herbert J. Freudenberger., **Burnout: The High Cost of High Achievement** (Garden City, N.Y. : Anchor Press, Doubleday, 1980) PP. 17-18.
- 8- John J. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Stress and Work**, Scott, Foreman, Glenview, Ill., 1980, PP. 125-129,

مدیران به شمار می‌آیند. حال مدیری که برای ساختن و رشد و نمو درس خوانده و تربیت شده است باید بیرون کند و ویران سازد. نتیجه اینکه هر روز به تعداد مدیرانی که دچار استرس و تحلیل رفتگی می‌شوند افزوده می‌گردد زیرا مدیر دیگر به درستی کار خود اعتقاد ندارد؛ ارزشهای سازمان را زیر سؤال می‌برد، از شغل خود و کاری که مجبور است انجام دهد تنفر دارد و حضور در سازمان برای او زجرآور است. به فهرست قربانیان «کوچک سازی» باید نام بازماندگان، یعنی کسانی که اخراج نشده‌اند را نیز افزود چرا که صدمات روحی و روانی که در درازمدت به آنها وارد می‌آید گاه بیشتر از صدماتی است که به اخراج شدگان وارد آمده است. بازماندگان دچار کمرختی روانی می‌شوند؛ وضعیت روحی که شبیه به حالت کسانی است که از حادثه‌ای جان به در برده‌اند که دیگران در آن جان باخته‌اند. با وجود اینکه «کوچک سازی» توجیه منطقی دارد در عین حال، بازماندگان احساس گناه می‌کنند چرا که می‌دانند اینکه چه کسی مانده و چه کسی رفته است کاملاً اتفاقی بوده و آنها مانده‌اند فقط به این دلیل که خوش شانس ترند نه بهتر و باارزستر. در این وضعیت بازماندگان احساس می‌کنند درست یا حتی اخلاقی نیست که از ماندنشان خوشحال باشند و انگار که اتفاقی نیفتاده است، همچنان با شور و شوق کار کنند؛ کم‌کم در لاک خود فرو می‌روند و نگرانی در باره موج بعدی که به احتمال زیاد آنها را هم با خود خواهد برد، عبوس و کج خلق و ملاحظه کارشان می‌کند، روحیه خود را ازدست می‌دهند.

پس به نظر می‌رسد ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در سازمان با اتکا بر قوه انعطاف‌پذیری انسان در سازمان صورت می‌گیرد. اما زمان آن رسیده است که در این طرز تفکر تجدید نظر شود چرا که حال می‌دانیم قوه سازگاری و انطباق‌پذیری انسان با مقتضیات حد و مرزی محدود و معین دارد. الوین تافلر ظرفیت محدود انسان برای تحمل تغییر و تحول را تشخیص می‌دهد و می‌گوید گرچه تغییر در شرایط زندگی امری طبیعی است و انسان با تطبیق دادن خود با شرایط جدید، به زندگی ادامه می‌دهد، ولی توان انطباق‌پذیری انسان محدود است و با هر تغییر و تطبیقی، گوشه‌ای از وجود انسان خورده و ساییده می‌شود تا بالاخره، آسیب دیدگی به حدی می‌رسد که او را از پای می‌اندازد.^{۳۹} تافلر تجاوز از حد و مرز قوه سازگاری انسان را در اوایل دهه ۱۹۷۰ پیش‌بینی می‌کند و آن را شوکی به شمار می‌آورد که باید در انتظارش بود و حال در

- 23- "Stress: Can We Cope?", *Time*, June 6, 1983, PP. 44-52.
- 24- Fred Luthans, et al., "What Do Successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 21, No. 3, 1985, PP. 255-270.
- 25- D.P. Boyd and D.E. Gumpert., "Coping With Entrepreneurial Stress," *Harvard Business Review*, Vol. 83, (March-April 1983), PP. 44-46.
- 26- Morgan. *Op. Cit.*, PP. 295, 296.
- 27- Eugene Jennings, "Mobicentric Man," *Psychology Today*, July 1970, P. 35.
- 28- William H. Whyte, Jr. *The Organization Man*, Doubleday Anchor Books, Garden City, N. Y. 1956, PP. 7-8.
- 29- James C. Quick, et al., "Successful Executive: How Independent?," *Academy of Management Executive*, May 1987, PP. 139-145.
- 30- Ivancevich. *Stress and Work*, *Op. Cit.*, P. 208.
- 31- M. Loudon and S.A. Stumpf, *Managing Careers*, (Reading, Mass. Addison-Wesley, 1982, Chap. 1
- 32- R. W. Monday, et al., *Management*, 4th. ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1988, PP. 483-485.
- 33- T. H. Holmes and R. H. Rahe, *Op. Cit.*
- 34- *Time*, June 6, 1983, PP. 44-52.
- 35- Manfred F.R. Kets de Vries, "Organizational Stress: A Call for Management Action," in F. Luthans and K. Thompson, *Contemporary Readings in Organizational Behaviors*, McGraw-Hill, Co., 1981, PP. 262-263.
- 36- Darvid R. Hampton, *Management*, 3 rd. ed., McGraw-Hill International ed., 1987, PP. 258-259.
- 37- *Fortune*, July 25, 1994, PP. 44-52.
- 38- David A. Decenzo and Stephen P. Roblins, *Personnel / Human Resource Management*, 3rd. ed., Prentice-Hall, 1988, P. 87.
- 39- Alvin Toffler, *Future Shock*, New York: Bantam Books, 1971, P. 342.
- Quoted in Luthans, *Op. Cit.*, P. 200.
- 9- Hugh Arnold and Daniel C. Feldman, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Ed., 1988, PP. 461-463.
- 10- Daniel Katz and Robert Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd. ed., New York: John Wiley, 1978-Quoted in Arnold, et al., *Op. Cit.*, P. 463.
- 11- Meyer Freidmen and Ray H. Rosenman., *Type A Behaviors and Your Heart*, Knopf, New York, 1974.
- 12- Garth Margan, *Images of Organization*, Sage Pulications, Beverly Hills, 1984, P. 295.
- 13- Robert E. Callahan and C. Patrick Fleenor, *Managing Human Relations*, Merril Publishing Co., 1988. PP. 304, 306.
- 14- T. H. Holmes and R. H. Rahe, "The Social Readjustment Rating Scale," *Journal of Psychosomatic Medicine*, Vol. 2, 1967, PP. 213-218.
- 15- Ibid.
- 16- John M. Ivancevich, et al., "Occupational Stress, Type A Behaviors, and Physical Well Being", *Academy of Management Journal*, June 1982, PP. 373-391, Quoted in Luthans, *Op. Cit.*, P. 205.
- 17- K. Bammer, et al., (eds.), *Stress and Cancer*, Hogrefe, Toronto, 1982.
- 18- Richard M. Stress, et al., "Major Influences on Employee Attendance: A Process Model," *Journal of Applied Psychology*, August 1978, PP. 391-407.
- 19- Hans Selye, *Stress Without Distress*, Philadelphia: Lippincott, 1974, P. 32.
- 20- A.P. Brief, et al., *Managing Job Stress*, Boston: Little, Brown, 1981, PP. 50-53.
- 21- Howard M. Weiss, et al., "Effecte of Life and Job Stress on Information Search Behavior of Organization's Members", *Journal of Applied Psychology*, February 1982, PP. 60-62.
- 22- Donald P. Rogers, "Helping Employee Cope With Burnout," *Business*, Vol. 34, October-December 1984, PP. 3-7.