

این واقعیت و شناسایی آثار نامطلوب و مرگبار تنشها بر مدیران و خانواده آنها، و نیز زیانهای آن بر منافع جامعه و مصالح عمومی، توجه همه جانبه‌ای را ایجاب می‌کند. نوشتار حاضر، ضمن بررسی گونه‌های رفتاری و نقش آنها در ایجاد تنشهای کاری و راههای مقابله با آن، شرایط ویژه مدیران را نیز مد نظر قرار می‌دهد.

گونه‌های رفتاری

دکتر فریدمن و دکتر رزمن¹ از محققان بیماریهای قلبی، در پژوهشهای خود به منظور بررسی تاثیر رفتارهای فردی در افزایش حمله‌های قلبی، انسانها را از نظر ویژگیهای فردی به دو گروه A (انسانهای پرتحرک و تنش پذیر) و نوع B (انسانهای آرام و فارغ از تنش) تقسیم می‌کند.

در حالی که گروه اول در انجام هرکاری نظیر قدم زدن، غذا خوردن، انجام کارهای همزمان، سرعت و علاقه زیادی از خود نشان می‌دهند، افراد گروه دوم اصولاً با سرعت و انجام داوطلبانه کار میانه خوبی ندارند و اصولاً فاقد هرگونه شتاب می‌باشند و هیچگاه از کمبود وقت (مگر برای استراحت) شکایتی ندارند.

محققان مذکور به منظور بررسی نمونه‌های انسانی و طبقه‌بندی کمی برای مشخصات کیفی انسان، جدول (۱) را تنظیم و ارایه کردند. در این جدول، فرد خود پاسخگو است و تحلیل نهایی از منش و روش را خود انجام می‌دهد. همان گونه که قبلاً ذکر شد، گونه‌های رفتاری نوع A عموماً تنش پذیر بوده، بسرعت تحت شرایط عوارض ناشی از تنش قرار می‌گیرند. این اشخاص بطور حقیقی باید در رفتار خود تجدید نظر کرده و با یادآوری عوارض ناشی، اعمال و رفتار خود را کنترل نمایند. در همین حال جوهر رفتاری نوع B در آرامش، بی تفاوتی و عدم تمایل به رقابت است. بدیهی است هدف در این نوشتار توجیه و تفسیر کارآییهای گروه A و B نیست و بحث اصلی، بر محور شناختهای خود از خود می‌باشد.

در هر صورت باید متذکر شد که هرچند چگونگی رفتار انسان و برخورد متقابل او با عوامل مختلف، منشا و سرچشمه عوامل تنش است، ولی بطور کلی شدت تنشها و عوارض ناشی از آن، تحت تاثیر سه عامل اصلی زیر قرار دارد:

مدیران

و

تنشهای حاصل از مدیریت

مهندس یحیی جعفریان (۱)

دکتر جلال حجازی (۲)

۱- مرکز پژوهش ستادوزی رازی

۲- دانشگاه علم و صنعت ایران

مقدمه

انسان موجودی است اجتماعی که در تقابل با مجموعه عوامل و عناصر درونی و بیرونی، در حالی که لذت انسان بودن را با خود دارد، همواره در معرض تنشهای مختلف نیز قرار می‌گیرد. دامنه تنشها و شدت یا ضعف آنها، عموماً به حیطه مسوولیتها، برخوردها و تقابلهای محیطی مستقیم از یک سو، و مجموعه عوامل اجتماعی بصورت غیرمستقیم از سوی دیگر بستگی دارد.

هر فرد به مقتضای شغل و مسوولیتهای شغلی خود با مجموعه‌ای از عوامل خاص شغلی روبه‌رو می‌شود که بصورت بیماریهای جسمی و یا روانی انعکاس یافته، تحت عنوان بیماریهای شغلی و یا عوارض شغلی، موضوع تحقیقات و بررسیهای وسیعی قرار گرفته و مقاله‌ها و کتابهای گوناگونی در این زمینه انتشار یافته است.

متأسفانه مجموع بررسیهای فوق، عموماً به مشاغل با کارهای فیزیکی و بدنی پرداخته و به عوارض و ناهمگنیهای حاصل از کارهای فکری، برنامه‌ریزی و مدیریتی کمتر پرداخته شده است. مدیران نیز به اقتضای شغل خود در معرض تنشهای گوناگونی قرار دارند. تحقیقات معتبر نشان داده است که تنشهای مذکور منشا بیماریهایی نظیر ورم مفاصل، کولیت، دیابت، آسم، خستگی، اضطراب، بدبینی، اختلالات عصبی، میگرن، افسردگی، بیماریهای پوستی، اختلالهای فکری و بالاخره سکته‌های مغزی و قلبی و سرطان هستند. بر اساس آمارهای موجود، سکته‌های قلبی ناشی از تنشهای کاری، بیشترین علت مرگ مدیران را تشکیل می‌دهد. درک

1- Friedman & Roseman

جدول (۱): ارزیابی کمی برای مشخصات کیفی رفتاری انسان

تمایل شدید به رقابت و درگیر شدن در کارها دارم.	۵	۴	۳	۲	۱	طالب رقابت و درگیر شدن در کارها نیستم.
فعالیهایی نظیر راه رفتن، غذا خوردن و رانندگی را سریع انجام می‌دهم.	۵	۴	۳	۲	۱	کلیه کارها را با آرامش انجام می‌دهم.
احساس می‌کنم هیچگاه وقت کافی ندارم.	۵	۴	۳	۲	۱	احساس می‌کنم همیشه وقت کافی دارم.
تنها مسأله مورد علاقه‌ام کار است و بیشتر در این مورد صحبت می‌کنم.	۵	۴	۳	۲	۱	به جز کار به مسایل مختلف دیگر نیز علاقمندم.
سعی وافر دارم که همزمان چندکار را انجام دهم و به کارهای بعدی نیز فکر کنم.	۵	۴	۳	۲	۱	تنها یک کار را در محدوده زمانی معین انجام می‌دهم.
همیشه درگیر شتاب، تحرک و تسریع در کارها هستم.	۵	۴	۳	۲	۱	هرگز شتاب نمی‌کنم، حتی در مواردی که تحت فشار هستم.
هرگز در انجام قرارها و مسؤولیتهای محوله تاخیر نمی‌کنم.	۵	۴	۳	۲	۱	تاخیر در وظایف و قرارها توسط من صورت می‌گیرد.
در صورتی که وقت خود را صرف استراحت یا تفریح کنم، احساس گناه می‌کنم.	۵	۴	۳	۲	۱	بخشی از اوقات خود را به استراحت، تفریح و مسایل غیرکاری اختصاص می‌دهم.

در صورتی که فرد دارای رفتاری کاملاً منطبق با موارد مندرج در سمت راست جدول باشد، پنج امتیاز و در صورتی که دارای رفتاری کاملاً منطبق با موارد مندرج در سمت چپ جدول باشد، یک امتیاز اخذ خواهد کرد. برای رفتارهای میابین، تکمیل‌کننده پرسشنامه می‌تواند با تشخیص دقیق نوع رفتار خود، امتیازی بین یک تا پنج را اختیار و سپس جمع امتیازات هشت ردیف را محاسبه کند. گونه‌های رفتاری مختلف امتیازاتی به شرح زیر دارند:

امتیاز ۸ تا ۱۵	* گونه رفتاری کاملاً نوع B
امتیاز ۱۶ تا ۲۳	* گونه رفتاری متمایل به نوع B
امتیاز ۲۴	* متعادل بین A و B
امتیاز ۲۵ تا ۳۲	* گونه رفتاری متمایل به نوع A
امتیاز ۳۳ تا ۴۰	* گونه رفتاری کاملاً نوع A

برای شغل مدیریت مناسب نیستند و عموماً نمی‌توانند مدیران موفق باشند. بنابراین مدیران بنابر ماهیت شغلی خود، از یک طرف تحت تشبهای مدیریتی قرار می‌گیرند و از سوی دیگر تنش پذیر نیز هستند و در صورتی که به مجموعه عوامل و عناصر تنش‌زا و تنش‌پذیری توجه نکنند، عوارض ناشی از تنش می‌تواند بحرانهای مختلفی را در زندگی آنها پدید آورد.

با توجه به جدول (۱) و نتایج کمی آن، جدول (۲) اختصاصاً برای شغل مدیریت تنظیم و تدوین شده است. مسلماً مدیران با توجه به امتیازاتی که از این جدول کسب می‌نمایند، می‌توانند رفتار خود را کنترل و عوارض ناشی از آن را کاهش دهند.

در این جدول نیز نظیر جدول (۱)، امتیازات ۰ تا ۱۰ مشخصه یک مدیر است که در عین تحرک و مسؤولیت‌پذیری، عوامل تنش‌زای ناشی از شغل خود را بشدت کاهش داده است و می‌تواند مدیریت خود را با موفقیت انجام دهد. در حالی که مدیران با امتیازات ۴۰-۵۰، عموماً مدیران ناموفق بوده و تشبهای حاصل از مدیریت بسیار شدیدی را تحمل می‌کنند.

نتیجه‌گیری

از مجموع مباحث فوق استنباط می‌شود که تشبهای وارد بر مدیر

الف: ویژگیهای شخصی فرد مورد نظر و چگونگی عکس‌العملها و واکنشها و شرایط رفتاری او که با توجه به جدول شماره (۱) قابل تشخیص و شناسایی است.

ب: مجموعه عوامل محیطی خاص که به شرایط خانوادگی، نوع شغل و چگونگی رفتاری، عوامل و عناصر مرتبط به دیگران در برخورد‌های نزدیک مربوط می‌شود.

پ: مجموعه عوامل محیطی عام و اجتماعی، اقتصادی که به ساختار اجتماعی و مسایل مختلفی نظیر ترافیک، تبعیض، آلودگی، نارضایتی عمومی، ناشادی مربوط می‌شود. این پدیده، عموماً به برنامه‌ریزیهای دولت مربوط می‌شود و دولت‌ها موظف هستند کوششهای اجتماعی خود را برای حذف و یا کاهش عوامل تنش‌زای عمومی به کار بندند.

تشبهای مدیریت

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که شغل مدیریت، عموماً بر اساس گونه رفتاری نوع A بوده و یا این گونه رفتاری را تقویت می‌کند. علاوه بر آن در اغلب جوامع، مدیران برای داشتن رفتار نوع A مورد ستایش و تشویق قرار می‌گیرند و چنین مدیرانی اغلب در کار خود موفق هستند، در حالی که افراد با گونه رفتاری نوع B

جدول (۲): ارزیابی کمی عوامل ایجاد تنش در مدیریت

برنامه منظم روزانه دارم که بندرت تغییر می‌کند.	۱	۲	۳	۴	۵	عملاً کنترلی بر برنامه روزانه وجود ندارد.
سیستم دفتر مدیریت با کاردانی و قابلیت برنامه‌ها را تنظیم و اجرا می‌کند.	۱	۲	۳	۴	۵	پدیده‌ای بعنوان دفتر مدیریت ندارم و یا کارآیی آن بسیار ضعیف است.
تمایل دارم کارها تقسیم شده و مسوولیتها را بر اساس اختیار واگذار نمایم.	۱	۲	۳	۴	۵	در هر مسأله و موضوعی باید اظهار نظر و ارایه طریق کنم.
از انتقال هرگونه مسایل کاری خود به محافل خانوادگی و دوستانه پرهیز می‌کنم.	۱	۲	۳	۴	۵	در محیط خانواده نیز اغلب به بحث و بررسی مسایل کاری می‌پردازم.
بیشتر بعنوان یک هماهنگ‌کننده و یک تمام‌کننده در جلسات مدیریتی شرکت می‌کنم.	۱	۲	۳	۴	۵	بیشتر تمایل دارم نظرات و راهنمایی‌هایم ملاک کار قرار گیرد.
مسایل مدیریتی خود را در چهارچوب قوانین و آیین‌نامه‌های موجود و قوانین دولتی انجام می‌دهم.	۱	۲	۳	۴	۵	عموماً به راه‌های میان‌بر، دور زدن قوانین و تغییر آیین‌نامه‌ها می‌اندیشم.
تعهدات حوزه مدیریتی خود را با توجه به امکانات قبول می‌کنم.	۱	۲	۳	۴	۵	هرگونه تعهدی را که به نظر سودآور آید قبول می‌کنم.
به مجموعه همکاران (بویژه به مسوولیت‌های مستقیم با خود) از نظر تخصصی اعتماد دارم.	۱	۲	۳	۴	۵	نمی‌توانم به تخصص همکارانم اعتماد کنم.
در تمام مسایل آرام، با اندیشه و با اطمینان به خود عمل می‌کنم.	۱	۲	۳	۴	۵	بسیار عصبانی هستم و برخی از دستورات خود را با تحکم و بصورت شفاهی صادر می‌کنم.
قبل از هر تصمیم‌گیری، کمی استراحت کرده و سپس فکر می‌کنم.	۱	۲	۳	۴	۵	معمولاً تمام کارها را بدون استراحت به دنبال هم انجام می‌دهم.

علاقه شخصی.

- ❖ قطع کار و استراحت، هنگامی که به آن نیاز احساس می‌شود.
- ❖ عدم شرکت در جلسات بدون برنامه و برنامه‌ریزی صحیح.
- ❖ تنظیم برنامه منظم استراحت، رژیم غذایی مناسب و ورزش با توجه به شرایط جسمانی.
- ❖ مطالعه رمان، تماشای تلویزیون، همکاری در کارهای خانه با همسر در روزهای تعطیل.
- ❖ پذیرش مسؤولیت در حد توانایی.
- ❖ بیان مشکلات و نارساییها با همکاران نزدیک و آنهایی که امکان استفاده از نظرات آنها وجود دارد.
- ❖ برنامه‌ریزی صحیح برای بهره‌وری بیشتر از زمان.
- ❖ تقسیم کار و ایجاد برنامه و سیستم منظم برای دفتر مدیریت.

منابع

- ۱- Mike Pedler & Others : "A Manager's Guide to Self-Development", Mc Graw-Hill, 1986
- ۲- Robbins: "Organizational Behavior", Prentice-Hall, 1991

از یک طرف بر شخصیت‌گرایی (نوع رفتاری A و B)، و از طرف دیگر به نحوه مدیریت او بستگی دارد. تا سالهای اخیر، اغلب پژوهشگران بر این باور بودند که مدیران با رفتار نوع A، بیشتر در معرض بیماریهای قلبی قرار دارند. اما پژوهشهای عمیقتر نشان داده است که تنها آن جنبه‌هایی از رفتار نوع A که توأم با خشم، بدبینی، بی‌اعتمادی و خصومت ورزی همراه است، فرد را برای ابتلا مناسب می‌سازد و در صورتی که این عوامل کنترل شود و مجموعه شرایط مثبت مدیریت (جدول ۲) اعمال شود، عملاً هیچگونه عارضه مدیریتی شخص را تهدید نمی‌کند، بلکه در موفقیت مدیران نقش ارزنده‌ای نیز خواهد داشت. در واقع تنشهای مثبت کاری و پیشرونده، عاملی برای ترقی و موقعیت اجتماعی نیز محسوب می‌شود.

به هر صورت برای کاهش اثرات منفی تنشهای حاصل از جنبه‌های منفی رفتار نوع A و جنبه‌های منفی مسایل خاص مدیریت، می‌توان به تمام یا چند تمهید زیر توجه کرد:

❖ دوری جستن از شرایط تنش‌زا و کنار کشیدن از آنها (هرچند بصورت موقت).

❖ تعیین حداقل یک روز در هفته برای تفریح و انجام کارهای مورد

